



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

**RELAZIONE SULLA GESTIONE
DELLA BNL SPA
AL 31 DICEMBRE 2019**

BANCA NAZIONALE DEL LAVORO SpA
Iscritta all'Albo delle Banche
Capogruppo del Gruppo Bancario BNL iscritto all'Albo dei Gruppi Bancari
Aderente al Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi
Sede Legale e Direzione Generale in Roma,
Via Altiero Spinelli 30 – 00157
Capitale sociale euro 2.076.940.000 interamente versato
Codice Fiscale - Partita Iva – Numero di iscrizione nel Registro delle Imprese di
Roma 09339391006
Soggetta ad attività di direzione e coordinamento del socio unico
BNP Paribas SA – Parigi
Internet: www.bnl.it

RELAZIONE SULLA GESTIONE

Cariche sociali e di controllo della BNL SpA	2
Premessa	3
Sintesi dei risultati	3
Prospetti contabili riclassificati:	6
Stato patrimoniale riclassificato	6
Conto economico riclassificato	7
Il contesto di mercato	8
L'evoluzione reddituale	10
Le grandezze patrimoniali	15
I Fondi propri, i coefficienti patrimoniali e di leva finanziaria.....	20
L'operatività e la redditività per aree di business	22
I fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio.....	25
L'evoluzione prevedibile della gestione nel 2020	27
Le principali variazioni nel portafoglio partecipativo	28
I risultati delle principali Società partecipate	29
I rapporti della BNL SpA con le Società controllate, collegate, con la Controllante e con le Società controllate da quest'ultima e deliberazioni ex art. 2497-ter C.C.....	33
Il governo societario e gli assetti organizzativi	35
I principali rischi e incertezze cui è soggetta la Banca e il presidio e la gestione dei rischi	42
La rete distributiva	47
La customer satisfaction.....	48
Le risorse umane.....	50
Le attività di ricerca e di sviluppo	56
La responsabilità sociale e ambientale	58
Proposta di riparto dell'utile d'esercizio 2019	59
Prospetto di raccordo tra il conto economico riclassificato e lo schema ufficiale ...	60

Cariche sociali

CARICHE SOCIALI E DI CONTROLLO DELLA BNL SpA

Consiglio di Amministrazione ⁽¹⁾

LUIGI ABETE	Presidente
ANDREA MUNARI	Amministratore Delegato e Direttore Generale
ROGER ABRAVANEL ⁽²⁾ ⁽⁵⁾	Consigliere
FRANCESCO CAIO ⁽⁴⁾	Consigliere
JEAN CLAMON ⁽³⁾	Consigliere
PAOLO ALBERTO DE ANGELIS ⁽⁹⁾	Consigliere
MARIO GIROTTI ⁽⁵⁾ ⁽⁷⁾	Consigliere
THIERRY LABORDE	Consigliere
YVES MARTRENCHAR	Consigliere
ANGELO NOVATI	Consigliere
MARINA RUBINI ⁽³⁾ ⁽⁷⁾	Consigliere
ROBERTO HUGO TENTORI ⁽⁶⁾ ⁽³⁾	Consigliere
PAOLO D'AMICO	Segretario del Consiglio

Collegio Sindacale ⁽⁸⁾

CLAUDIA CATTANI	Presidente
PIER PAOLO PICCINELLI	Sindaco Effettivo
MARCO PARDI	Sindaco Effettivo
GIOVANNI NACCARATO	Sindaco Supplente
ANDREA PERRONE	Sindaco Supplente

Società di Revisione

PRICEWATERHOUSECOOPERS S.p.A.

(1) Scadenza approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2020

(2) Presidente del Comitato Remunerazioni

(3) Componente del Comitato Remunerazioni

(4) Presidente del Comitato Nomine

(5) Componente del Comitato Nomine

(6) Presidente del Comitato per il Controllo Interno e Rischi

(7) Componente del Comitato per il Controllo Interno e Rischi

(8) Scadenza approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2021

(9) Dimissionario in data 29.02.2020

Premessa

La Banca si è avvalsa della facoltà, concessa dalla vigente normativa in materia di bilanci (D.Lgs. 136/2015 art. 40), di essere esonerata dalla redazione del Bilancio consolidato in quanto ricorrono le seguenti condizioni:

- l'intermediario non ha emesso titoli quotati in mercati regolamentati;
- l'intermediario è controllato da una banca soggetta al diritto di un altro stato membro UE;
- la banca estera controllante dispone di almeno il 90% dei diritti di voto esercitabili in assemblea;
- l'intermediario e tutte le sue imprese controllate sono ricomprese nel bilancio consolidato della banca estera controllante;
- il bilancio consolidato e la relazione sulla gestione della banca estera controllante sono redatti conformemente ai principi contabili internazionali e sottoposti a revisione;
- il bilancio consolidato, la relazione sulla gestione e la relazione di revisione della banca estera controllante sono pubblicati in lingua italiana o nella lingua comunemente utilizzata negli ambienti della finanza internazionale.

Al fine di garantire la necessaria chiarezza dei dati contabili, nella Relazione sulla gestione vengono presentati schemi riclassificati sintetici di stato patrimoniale e di conto economico, il cui raccordo puntuale con quelli obbligatori di bilancio è riportato al lato delle tabelle patrimoniali di pag. 6 e alla fine della presente relazione con riferimento allo schema reddituale (pag. 60).

Sebbene alcune informazioni, compresi taluni indicatori alternativi di performance, non siano estratte o direttamente riconducibili al bilancio d'esercizio, nella Relazione sulla gestione si è provveduto a fornirne la descrizione esplicita in merito al contenuto e, al caso, alle modalità di calcolo utilizzate, in linea con gli orientamenti pubblicati il 5 ottobre 2015 dall'European Securities and Markets Authority (ESMA/2015/1415).

Sintesi dei risultati

Nel 2019 è stato caratterizzato da un peggioramento del quadro macroeconomico globale indotto da tensioni geopolitiche e rischi di instabilità.

Le previsioni per il 2020, anche a fronte del protrarsi di tensioni commerciali tra paesi su posizioni protezionistiche, vedono un'economia mondiale in stallo intrappolata tra una limitata crescita reale di tutte le principali economie ed il non meno grave ristagno dell'inflazione nonostante le politiche espansionistiche monetarie adottate dalle maggiori banche centrali. Analogo andamento è confermato, ancor più, nell'area dell'euro sostenuto da alcuni segnali negativi, quali le perduranti tensioni dei commerci internazionali e le incognite circa gli esiti finali dell'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea.

In Italia i principali rischi per la stabilità finanziaria derivano dalla scarsa crescita e dall'elevata incidenza del debito pubblico sul PIL sebbene, quest'ultimo, in una fase di attenuazione delle tensioni. Da ormai più di un anno e mezzo, l'Italia vive una fase di stagnazione economica. Il Pil ha smesso di aumentare all'inizio del 2018 alternando da allora deboli incrementi a moderate flessioni, trainato dalla limitata spesa delle famiglie, stagnazione del mercato del lavoro, limitati investimenti ma positivo andamento delle esportazioni.

Nonostante tali segnali contrastanti, nel settore bancario prosegue il miglioramento della qualità del credito, il riassetto dei bilanci, la riduzione/cessione dei crediti deteriorati, cui si collegano il recupero della redditività e il rafforzamento dei coefficienti patrimoniali. In questo contesto la BNL ha proseguito nella sua azione commerciale sviluppando e adeguando la struttura organizzativa per meglio rispondere alle esigenze commerciali e alle priorità gestionali, all'aumento dell'efficienza e al contenimento dei costi operativi.

BNL ha chiuso l'esercizio 2019 con un **utile netto** di 177 milioni di euro rispetto ai 265 milioni dell'esercizio precedente. In particolare:

- I **ricavi** continuano ad essere influenzati dalle condizioni di mercato poco favorevoli. Il trend sconta la perdurante fragilità del margine di interesse, derivante dalla pressione sugli spread, in particolare di impiego, nonostante le buone performance in termini di volumi;
- I **costi operativi** risentono di costi di ristrutturazione (46 M€) essenzialmente legati ad accantonamenti effettuati a fronte della campagna di esodi agevolati del personale "quota 100" e "opzione donna";
- I **costi per ammortamenti di attività immateriali** sono influenzati dall'impairment negativo (63 M€)

dell'immobile in Roma, via Aldobrandeschi, effettuato in relazione alla nuova strategia di valorizzazione immobiliare dell'intero complesso, con il cambio di destinazione d'uso, da "funzionale" a "investimento";

- Il **costo del rischio** - in flessione rispetto al 2018 in relazione al miglioramento della qualità del portafoglio performing e alla diminuzione dei nuovi ingressi a default – sconta l'impatto negativo (27 M€) sulle operazioni di cessione dei crediti dubbi finalizzate nell'esercizio a fronte della NPL strategy.

Principali dati economici

Net Banking Income => 2.406 M€ (-2,4% vs 2018)

Margine di interesse e le commissioni nette=> 2.268 M€ (-3,4% vs 2018)

- **Margine d'interesse** => 1.306 milioni (-4,5%)
- **Commissioni nette** => 962 milioni (-1,8%)

Risultato netto attività finanziarie FV e altri proventi netti=> 138 milioni (+17,6% vs 2018)

Spese operative => 1.719 M€ (+0,9% vs 2018 al netto di "quota 100" e impairment Aldobrandeschi)

- **Costo del personale** => 937 M€ (+0,1%)
- **Spese amministrative** => 502 M€, (+2,2%)
- **Ammortamenti attività materiali ed immateriali** => 111 M€, (+4,0%)

Costo del rischio => 440 M€ (-22,8% vs 2018 al netto delle cessioni NPL strategy)

Risultato operativo netto => 248 milioni (-21,0% vs 2018)

Utile netto dopo le imposte => 177 milioni (vs. 265 del 2018).

Principali dati patrimoniali

Patrimonio netto => 5.524 M€ in aumento di 373M vs. dicembre 2018 (5.151M€):

- +177 milioni per l'utile d'esercizio 2019;
- +190 milioni per l'emissione del prestito subordinato classificabile nel capitale di Classe 1 (T1) a seguito del programma di rafforzamento dei livelli patrimoniali della Banca per il rispetto dei coefficienti patrimoniali minimi di vigilanza prudenziale;
- +19 milioni per l'incremento della riserva da valutazione sui BTP classificati nel portafoglio detenuto per la vendita con impatto sulla redditività complessiva;
- 13 milioni per la variazione negativa fair value della copertura dei flussi di cassa (cash flow hedge).

Finanziamenti verso la Clientela => 61.005 M€ (-1,0% vs 2018)

di cui:

- **in bonis** => **57.772 milioni** (+0,3% vs 2018)
- **deteriorati lordi (NPL)** => **3.233 milioni** (-19,9% vs 2018)
 - riduzione del Gross Book Value da 9.006 M€ a 6.433 M€ principalmente per effetto delle iniziative previste dalla NPL strategy (di cui le principali GACS2 – 924 M€, cessione Neptune -430 M€ e posizioni in write-off -589 M€);
 - NPL ratio, calcolato sul totale complessivo lordo dei finanziamenti a Clienti e Banche, è all' 8,9%, in sensibile riduzione vs il 12,1% al 31/12/2018;
 - Coverage ratio pari al 49,8%, in diminuzione sul 55,2% al 31/12/2018 per effetto della suddescritta riduzione di posizioni NPL caratterizzate da un coverage molto alto (posizioni in write-off: coverage medio 99%; portafoglio Neptune : coverage 97%).

Raccolta diretta da clientela => 49.707 M€ (+6,9% vs 2018).

Raccolta interbancaria => 22.657 M€ (-11,7% vs 2018), principalmente costituita da:

- posizione debitoria verso BNPP pari a 11.235 M€ (di cui 994M€ prestiti subordinati Tier2)
- raccolta con la Banca Centrale Europea per 10.000 M€ relativi alla partecipazione diretta della BNL alle operazioni di finanziamento a lungo termine (TLTRO2 per 7.000 e TLTRO3 per 3.000 M€).

Indicatori di rischiosità del credito

Indici di rischiosità dei finanziamenti (*)	%		
	31/12/2019	31/12/2018	var. bps
Sofferenze lorde / Finanziamenti lordi	5,9	8,3	-240
Sofferenze nette / Finanziamenti netti	2,8	3,3	-50
Inadempienze probabili lorde/Finanziamenti lordi	2,9	3,7	-80
Inadempienze probabili nette/Finanziamenti netti	1,8	2,4	-60
Crediti deteriorati lordi/ Finanziamenti lordi	8,9	12,1	-320
Crediti deteriorati netti/Finanziamenti netti	4,7	5,8	-110
Sofferenze nette/Patrimonio netto	34,8	44,6	-980

^[1] Trattasi di importi ponderati secondo la vigente normativa di vigilanza.

(*) - includono i finanziamenti verso la clientela, gli intermediari creditizi e le banche centrali

Indicatori prudenziali

Indici prudenziali	%		
	31/12/2019	31/12/2018	var. bps
CET 1 capital ratio	11,52%	11,50%	+ 3
Tier 1 capital ratio	11,96%	11,50%	+ 46
Total capital ratio	14,00%	13,09%	+ 91
Leverage ratio	5,70%	5,50%	
Liquidity coverage ratio	156%	125%	

Prospetti contabili riclassificati

Stato patrimoniale riclassificato

(milioni di euro)

Codice voce dello schema di bilancio	ATTIVO	31/12/2019	31/12/2018	Variazioni %
10	Cassa e disponibilità liquide	670	597	+ 12,2
40	Attività finanziarie valutate al costo ammortizzato - crediti verso Banche	879	851	+ 3,3
40	Attività finanziarie valutate al costo ammortizzato -Crediti verso capogruppo BNP Paribas	7.046	6.796	+ 3,7
40	Attività finanziarie valutate al costo ammortizzato - crediti verso Clientela/Titoli	64.524	65.160	- 1,0
20, 30	Attività finanziarie valutate al fair value	2.363	2.115	+ 11,7
50	Derivati di copertura	738	303	+ 143,6
60	Adeguamento di valore delle attività finanziarie oggetto di copertura generica	516	266	+ 93,9
70	Partecipazioni	275	360	- 23,8
80, 90	Attività materiali e immateriali	1.842	1.469	+ 25,4
100, 110, 120	Attività fiscali e altre attività	3.140	2.808	+ 11,8
	Totale attivo	81.993	80.725	+ 1,6

(milioni di euro)

Codice voce dello schema di bilancio	PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	31/12/2019	31/12/2018	Variazioni %
10a	Passività finanziarie valutate al costo ammortizzato - Raccolta verso banche terze	1.422	1.330	+ 6,9
10a	Passività finanziarie valutate al costo ammortizzato - Raccolta verso BCE/TLTRO	10.000	10.000	+ 0,0
10a	Passività finanziarie valutate al costo ammortizzato - Raccolta verso Capogruppo BNP ParibasBanche	11.235	14.329	- 21,6
	1. prestiti subordinati	994	514	+ 93,4
	2. altra raccolta	10.241	13.815	- 25,9
10b, 10c, 30	Raccolta diretta da clientela	49.707	46.486	+ 6,9
20	Passività finanziarie di negoziazione	327	334	- 2,1
40	Derivati di copertura	898	422	+ 112,8
50	Adeguamento di valore delle passività finanziarie oggetto di copertura generica	488	266	+ 83,5
90, 100	Fondi per rischi e oneri e per trattamento fine rapporto del personale	846	844	+ 0,2
60, 80	Passività fiscali e altre passività	1.546	1.563	- 1,1
da 110 a 180	Patrimonio netto	5.524	5.151	+ 7,2
	Totale passivo e patrimonio netto	81.993	80.725	+ 1,6

Relazione sulla gestione
Prospetti contabili riclassificati

Conto economico riclassificato (*)

(milioni di euro)

	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Variazioni %
1 Margine d'interesse	1.306	1.368	- 4,6
2 Commissioni nette	962	980	- 1,8
3 Risultato netto delle attività finanziarie valutate al fair value con impatto a conto economico	61	56	+ 9,1
4 Utile (Perdita) da cessione di attività finanziarie valutate al costo ammortizzato			
5 Risultato netto delle attività finanziarie valutate al fair value con impatto sulla redditività complessiva	67	43	+ 55,1
6 Proventi/oneri da altre attività bancarie	10	18	- 42,8
7 Margine netto dell'attività bancaria	2.406	2.465	- 2,4
8 Spese operative	(1.719)	(1.605)	+ 7,1
8a - costo del personale	(983)	(823)	+ 19,5
- oneri di trasformazione	(46)		n/s
- altri costi ordinari	(937)	(823)	+ 13,8
8b - altre spese amministrative	(502)	(675)	- 25,6
- oneri di trasformazione	(17)	(22)	- 21,5
- altre spese ordinarie	(485)	(653)	- 25,8
8c - ammortamenti attività materiali e immateriali	(233)	(107)	+ 117,7
9 Risultato operativo lordo	688	860	- 20,0
10 Costo del rischio	(440)	(547)	- 19,6
11 Risultato operativo netto	248	312	- 20,7
12 Risultato netto delle partecipazioni e altre attività non correnti	(6)		n/s
13 Utile (Perdita) prima delle imposte	242	312	- 22,5
14 Imposte dirette	(65)	(48)	+ 37,3
15 Utile (Perdita) d'esercizio	177	265	- 33,2

(*) La tabella di raccordo tra il conto economico riclassificato e quello dello schema ufficiale di bilancio è esposta alla fine della presente Relazione sulla gestione.

Il contesto di mercato

Nel 2019, l'economia mondiale ha rallentato, frenata anche da fattori di natura temporanea che hanno interagito con una diffusa incertezza. Il Pil globale è aumentato di meno del 3%, dal 3,6% del 2018. Il peggioramento ha interessato sia i paesi avanzati che gli emergenti.

Le tensioni commerciali tra Stati Uniti e Cina hanno favorito spinte protezionistiche, che hanno portato ad un'inversione di tendenza nel processo di liberalizzazione del commercio. Il valore delle esportazioni mondiali è cresciuto solo dell'1%, da quasi il 4% dell'anno precedente. Il rallentamento degli scambi ha penalizzato la Cina, che ha visto il ritmo di crescita scendere sui livelli più bassi degli ultimi anni.

Negli Stati Uniti è proseguito senza interruzioni il processo di creazione di posti di lavoro. La crescita si è mantenuta solida, sebbene nella parte finale dell'anno siano emersi segnali di rallentamento. La spesa delle famiglie è apparsa più moderata, mentre la dinamica degli investimenti si è indebolita.

L'area euro ha sofferto la brusca flessione dell'attività manifatturiera tedesca, penalizzata dalla contrazione che ha interessato il settore dei mezzi di trasporto. La dinamica dell'inflazione si è mantenuta modesta, rimanendo lontana dall'obiettivo della Banca centrale. Il recupero del mercato del lavoro è proseguito, sebbene con differenze tra i diversi paesi.

Nelle principali economie, l'orientamento della politica monetaria è rimasto accomodante. Nella parte finale dell'anno, sono, però, emerse tensioni nel mercato interbancario americano. La Federal Reserve ha provveduto a nuove massicce immissioni di liquidità, con operazioni di breve periodo. La Banca centrale europea ha rimodulato la propria politica, riprendendo l'acquisto di attività finanziarie, mentre la Banca d'Inghilterra ha continuato a sostenere l'economia, guidando l'incertezza legata alla Brexit.

Nel 2019, l'economia italiana ha sperimentato una sostanziale stagnazione. Il ritmo di crescita ha rallentato, risultando negativo nell'ultimo trimestre. Nel complesso dell'anno, il Pil è aumentato dello 0,2%, frenato dal negativo contributo delle scorte, mentre quello della domanda estera è risultato positivo. La dinamica degli investimenti è apparsa incerta, guidata anche dagli incentivi di natura fiscale. Le imprese sono rimaste prudenti nelle loro decisioni di spesa, nonostante condizioni finanziarie più solide e costi dei finanziamenti contenuti.

Le esportazioni italiane hanno rallentato, risentendo dell'incertezza mondiale e crescendo in valore di circa il 2%. Sono aumentate le vendite negli Stati Uniti e nel Regno Unito, hanno sofferto quelle all'interno dell'area euro, si sono ridotte quelle in Cina.

Il peggioramento del contesto mondiale ha penalizzato il settore manifatturiero italiano. La produzione si è ridotta, riflettendo in particolare la brusca contrazione nel comparto delle automobili.

In Italia, le condizioni del mercato del lavoro sono ulteriormente migliorate, sebbene il recupero del numero degli occupati si sia accompagnato a un ritardo ancora ampio delle ore lavorate. Il potere d'acquisto delle famiglie ha beneficiato della ripresa del reddito, favorita anche dagli interventi di contrasto alla povertà, e dalla debole dinamica dei prezzi. La crescita dei consumi si è mantenuta moderata, con il tasso di risparmio stabile intorno al 9%.

L'attività creditizia in Italia

Nel 2019 la debolezza dell'attività economica in Italia si è riflessa sull'andamento del credito. I prestiti al settore privato non finanziario (destagionalizzati e corretti per l'effetto contabile delle cartolarizzazioni) sono rimasti invariati rispetto al 2018 e quelli alla pubblica amministrazione si sono ridotti del 3,6%. La dinamica annua dei finanziamenti alle famiglie si è confermata solida (+2,5%) grazie all'incremento del reddito disponibile e a condizioni del credito particolarmente favorevoli. Il credito al consumo è aumentato dell'8,5% e quello per l'acquisto di abitazioni dell'1,2%; ancora in contrazione invece i cosiddetti "altri prestiti".

Nell'ambito del settore privato non finanziario si è registrata una flessione dei finanziamenti alle imprese (-1,9%) cui ha contribuito sia il calo della domanda per minori esigenze di finanziamento per investimenti fissi, scorte e circolante sia la elevata attenzione al merito di credito. Particolarmente evidente è stato il calo dei finanziamenti alle imprese a rischio "elevato", soprattutto di piccola dimensione. Il credito si è contratto in tutti i settori produttivi (manifattura -0,5%; servizi -1,7%) ma con maggiore intensità nel comparto delle costruzioni (-4,3%). Per contro, è aumentato il ricorso al mercato obbligazionario tra le imprese meno rischiose.

Relazione sulla gestione
Il contesto di mercato

Nel corso dell'anno è proseguito il miglioramento della qualità del portafoglio prestiti, nonostante la fase ciclica sfavorevole. Nel terzo trimestre del 2019 l'incidenza dei crediti deteriorati sul totale dei finanziamenti è scesa al 7,3%; al netto delle svalutazioni effettuate l'incidenza sul totale dei finanziamenti si colloca al 3,6%. Il tasso di deterioramento è sceso all'1,2%, un livello mai raggiunto in precedenza. In particolare, quello delle imprese è sceso al di sotto del 2% grazie alla riduzione registrata nei settori dei servizi e delle costruzioni. Il tasso di deterioramento dei prestiti alle famiglie è rimasto stabile all'1%.

Dal lato della raccolta continua la crescita dei conti correnti (al +6% circa nella media dell'anno), in parte alimentata dall'indebolimento di altre forme di deposito. In sensibile attenuazione risulta la contrazione delle obbligazioni (-3,3% nella media dell'anno) che nel IV trimestre dell'anno sono tornate a crescere. Nel complesso, l'attività di funding è risultata in aumento del 2,8% in media d'anno.

L'attività di gestione del risparmio ha evidenziato nel 2019 una raccolta netta positiva (73 miliardi di euro) in parte legata ad un'operazione straordinaria del gruppo Poste avvenuta ad inizio anno. Il patrimonio gestito totale ha raggiunto un nuovo massimo avvicinandosi ai 2,3 trilioni di euro.

L'evoluzione reddituale

Il margine netto dell'attività bancaria

Nel contesto di mercato così descritto, il **margine netto dell'attività bancaria** della BNL ha raggiunto i 2.406 milioni in diminuzione rispetto ai 2.465 milioni dello scorso esercizio, -59 milioni, -2,4%.

Composizione del margine netto dell'attività bancaria

(milioni di euro)

	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Var %
Margine di interesse	1.306	1.368	- 4,5
Commissioni nette	962	980	- 1,8
<i>sub-totale</i>	2.268	2.348	- 3,4
Risultato netto delle attività finanziarie valutate al fair value con impatto a conto economico	61	56	+ 8,9
Utile (Perdita) da cessione di attività finanziarie valutate al costo ammortizzato	0	0	
Risultato netto delle attività finanziarie valutate al fair value con impatto sulla redditività complessiva	67	43	+ 55,8
Proventi/oneri da altre attività caratteristiche	10	18	- 44,4
Margine netto dell'attività bancaria	2.406	2.465	- 2,4

Il **margine di interesse e le commissioni nette**, pari a 2.268 milioni di euro, fanno registrare un calo sul dato del 2018 del 3,4%. In particolare:

- **margine d'interesse** (da 1.368 a 1.306 milioni nel 2019, -4,5%):
 - ✓ scenario non favorevole dei tassi con impatto negativo sul margine dei depositi Retail;
 - ✓ erosione degli spread commerciali degli impieghi, per la elevata competizione sia nel settore imprese che famiglie (-10bps impieghi a breve; - 6 bps impieghi a medio);
 - ✓ predetti impatti solo parzialmente compensati da un buone performance in termini di volumi sugli impieghi.
- **commissioni nette** (da 983 a 962 milioni nel 2019, -1,8%):
 - ✓ flessione di lending e credit fee.

Gli interessi attivi con clientela ordinaria, principale componenti del margine d'interesse, si attestano in diminuzione rispetto al dato a confronto: 1.236 milioni, -3,9% vs. 2018. In aumento gli interessi passivi, che passano da 27 a 48 milioni; invariati, nei due esercizi, gli interessi sui titoli di proprietà, pari a 71 milioni.

Il margine d'interesse netto riferito all'attività di intermediazione con banche è risultato in sostanziale pareggio (-6 milioni) e riflette le azioni di ricomposizione complessiva del *funding* interbancario tese a ridurre il costo medio. In tale contesto si segnala la partecipazione della BNL alle operazioni di rifinanziamento a lungo termine *Targeted Longer-Term Refinancing Operations* per 10.000 milioni di euro (TLTRO2 per 7.000 milioni e TLTRO3 per 3.000 milioni) effettuate direttamente con la Banca Centrale Europea, realizzate per beneficiare di condizioni favorevoli in termini di tasso di interesse e scadenze più lunghe.

Infine, si registra il consistente incremento dei differenziali positivi sui derivati di copertura, pari a 53 milioni rispetto ai 20 milioni dell'esercizio 2018.

Relazione sulla gestione
L'evoluzione reddituale

Composizione del margine di interesse

	<i>(milioni di euro)</i>		
	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Var %
Interessi netti con clientela	1.188	1.259	- 5,6
- <i>Interessi attivi</i>	1.236	1.286	- 3,9
- <i>Interessi passivi</i>	(48)	(27)	+ 77,8
Differenziali derivati di copertura	53	20	n/s
Interessi attivi su titoli	71	71	+ 0,0
Interessi netti interbancari	(6)	18	n/s
- <i>Interessi attivi</i>	62	73	- 15,1
- <i>Interessi passivi</i>	(68)	(55)	+ 23,6
Margine di interesse	1.306	1.368	- 4,5

Le **commissioni nette**, passano da 980 a 962 milioni, -1,8% rispetto al 2018.

Nell'analisi di dettaglio, le **commissioni attive**, che si attestano a quota 1.084 milioni, in lieve diminuzione sul dato di fine 2018, si riferiscono principalmente ai servizi di gestione, intermediazione e consulenza (539 milioni; +3,1%), ai servizi di gestione e tenuta dei conti correnti (128 milioni; +3,4%). In diminuzione è risultato il gettito da servizi di intermediazione creditizia (120 milioni; -16,7%) e da servizi di incasso e pagamento (138 milioni; -3,5%) mentre i proventi derivanti dall'attività di pagamento elettronico Bancomat e Carte di credito, dal rilascio di garanzie e da gestione mutui e finanziamenti si posizionano in linea con l'esercizio 2018.

Le **commissioni passive**, pari a 122 milioni, che evidenziano una diminuzione complessiva dell'1,8% sul 2018, attengono sostanzialmente agli oneri per servizi ottenuti per gestione titoli, intermediazione e consulenza per 43 milioni (come nel 2018), servizi di pagamento Bancomat e Carte di credito per 30 milioni (26 milioni a fine 2018), servizi di incasso e pagamento svolti da terzi pari a 10 milioni, nonché a servizi per informazioni e visure per concessione mutui per 8 milioni e garanzie ricevute per 3 milioni.

Dettaglio delle commissioni attive e passive

	<i>(milioni di euro)</i>		
Commissioni attive	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Var %
Servizi di gestione, intermediazione e consulenza	539	523	+ 3,1
Servizi di incasso e pagamento	138	143	- 3,5
Servizi di tenuta e gestione dei conti correnti	128	124	+ 3,2
Servizi di intermediazione creditizia	120	144	- 16,7
Garanzie rilasciate	59	60	- 1,7
Servizi Bancomat e Carte di Credito	49	49	+ 0,0
Servizi di gestione mutui e finanziamenti	14	14	+ 0,0
Altri servizi	37	37	+ 0,0
Totale	1.084	1.094	- 0,9
Commissioni passive	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Var %
Servizi di custodia e amministrazione titoli e gestione, intermediazione, consulenza	(43)	(43)	+ 0,0
Servizi Bancomat e Carte di Credito	(30)	(26)	+ 15,4
Servizi di incasso e pagamento	(10)	(10)	+ 0,0
Servizi informazioni e visure per concessione mutui	(8)	(10)	- 20,0
Collocamento prodotti finanziari	(4)	(4)	+ 0,0
Garanzie ricevute	(3)	(3)	+ 0,0
Altri servizi	(24)	(18)	+ 33,3
Totale	(122)	(114)	+ 7,0
Totale commissioni nette	962	980	- 1,8

Relazione sulla gestione
L'evoluzione reddituale

Le altre componenti del **marginetto netto dell'attività bancaria** fanno registrare un utile complessivo di 138 milioni contro i 117 milioni dell'anno precedente.

In particolare, sul piano dell'operatività finanziaria, il **risultato netto delle attività finanziarie valutate al fair value con impatto a conto economico** registra un utile di 61 milioni di euro. Tale risultato è ascrivibile, principalmente, a:

- +42,0 milioni il risultato delle attività di negoziazione con la clientela in cambi e derivati, in aumento sul dato dell'esercizio 2018 di 8,8 milioni;
- +9,2 milioni il risultato netto derivati di hedging (valutazione); nel 2018 il risultato era negativo per 1,1 milioni;
- +7,0 milioni le variazioni positive di fair value delle partecipazioni di minoranza di cui F2i Fondo Italiano Infrastrutture +5 milioni, Fondo IDEA CR II +1,3 milioni. A fine 2018 il delta fair value era stato di +27,7 milioni, di cui 21,5 milioni per effetto della rivalutazione della partecipazione CRIF;
- -3,6 milioni le variazioni negative di fair value delle partecipate di cui Fidi Toscana -1,9 milioni, Fondo Rainbow -0,8 milioni, Fondo IDEA CR I -0,4 milioni, FIDT voluntary securities Carimi e Carismi -0,3 milioni; nel 2018 le variazioni negative erano state di 7,0 milioni (-2,9 milioni fondo Italian Business Hotel, -2 milioni FIDT voluntary securities Carimi e Carismi, -1,0 milioni Fondo IDEA CR II);
- +4,1 milioni da distribuzione riserve da riparto Sud Factoring in liquidazione e +1,8 milioni da dividendi Crif Spa, partecipazioni cinematografiche e AVM Private equity (+3 milioni vs Dic 018).

Il **risultato netto delle attività finanziarie valutate al fair value con impatto sulla redditività complessiva** registrano un utile di 67 milioni di utile (43 milioni a fine 2018) , per effetto di:

- **dividendi e proventi assimilati** per 62,4 milioni:
 - ✓ dividendi partecipazione Banca d'Italia per 9,6 milioni;
 - ✓ dividendi dalle controllate pari a 48 milioni (BNL Finance 25 M€, SHQ Tiburtina 21,8 ed Axepta 1,0) vs dividendi 2018 pari a 22 milioni (di cui 20 da BNL Finance e 2 da Axepta);
 - ✓ i proventi cedolari ricevuti sulle obbligazioni bancarie di tipo AT1 (Intesa-S.Paolo e Unicredit) per 4,8 milioni;
- **utili dalle cessioni di obbligazioni**: cessione di BTP con una plusvalenza di 4,3 milioni.

I **proventi netti da altre attività bancarie** si attestano 10 milioni, (19 milioni nel 2018) principalmente per fitti attivi incassati da terze parti ed altri recuperi spese/proventi. Nel 2018 vi era stata la plusvalenza realizzata a gennaio 2018 sulla cessione del complesso immobiliare di tipo "non funzionale" in Firenze (+6,8 milioni).

Le spese operative

Composizione delle spese operative

	<i>(milioni di euro)</i>		
	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Var %
Spese amministrative:	(1.486)	(1.498)	- 0,8
Costo del personale	(983)	(823)	+ 19,5
di cui: oneri di trasformazione	(46)		n/s
Altre spese amministrative	(502)	(675)	- 25,6
di cui: oneri di trasformazione	(17)	(22)	- 22,7
di cui: imposte indirette e tasse	(23)	(19)	+ 21,1
Ammortamenti attività materiali	(192)	(70)	n/s
Ammortamenti attività immateriali	(41)	(37)	+ 10,8
Totale spese operative	(1.719)	(1.605)	+ 7,1

Le **spese operative** si attestano a 1.719 milioni (1.605 milioni nel 2018) e, al netto delle componenti non ordinarie di seguito descritte, si posizionano in sostanziale stabilità rispetto allo stesso dato dell'esercizio 2018 (+14 milioni, +0,9%).

- Il costo del personale risente della componente one-off di 46,4 milioni di euro relativa agli accantonamenti effettuati a fronte delle campagne per esodi agevolati concordate con le OO.SS. in aprile e dicembre 2019 ("Quota 100" e "Opzione Donna").
- Gli ammortamenti attività materiali ed immateriali comprendono l' impairment negativo per circa 63 milioni dell'immobile in Roma, via Aldobrandeschi, contabilizzato in relazione alla nuova strategia di valorizzazione immobiliare dell'intero complesso, con il cambio di destinazione d'uso, da "funzionale" a "investimento". L'importo 2019 include, inoltre, 59 milioni di impatto IFRS16, che nel 2018 era classificato come "Fitti passivi" tra le Altre Spese Amministrative.
- L'effetto dell'incorporazione della società consortile Business Partner Italia (BPI) con effetto dal 1° gennaio 2019, ha comportato nel 2019 una diversa struttura dei costi operativi rispetto al 2018: il costo del personale aumenta per effetto del conferimento del ramo mentre le altre spese amministrative 2019 non includono la fatturazione passiva dei servizi ricevuti dal consorzio (nel 2018 pari a circa 115 milioni per la sola componente del personale).

Pertanto, al netto di tali componenti:

- **Il Costo del personale** => 937 milioni, è sostanzialmente stabile rispetto all'esercizio precedente (+0.1%);
- **Le Spese amministrative** => 502 milioni, risultano in aumento del 2,2% sul 2018 (+11 milioni);
- **Gli Ammortamenti attività materiali ed immateriali** => 111 milioni, + 4 milioni sul 2018.

A conferma degli andamenti descritti, il *cost to income ratio* del 2019 – nella definizione di spese operative, depurate dei sopracitati fenomeni non ordinari, rapportate al margine netto dell'attività bancaria, si attesta al 64,3% (62,3% nel 2018).

Il costo del rischio

Composizione del costo del rischio

(milioni di euro)

	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Var %
Rischi di credito:			
Rettifiche/riprese di valore nette per rischio di credito	(431)	(456)	- 5,4
sofferenze	(297)	(259)	+ 14,8
inadempienze probabili	(109)	(232)	- 52,9
crediti scaduti deteriorati	(17)	(14)	+ 21,3
crediti in bonis	(8)	49	- 116,4
Utili/perdite da modifiche contrattuali senza cancellazioni		(1)	- 100,0
Utili/perdite su crediti deteriorati ceduti	10	(39)	- 125,6
Accantonamenti netti ai fondi rischi e oneri: impegni e garanzie rilasciate	4	(25)	- 116,0
Rettifiche/riprese di valore nette per deterioramento di altre attività finanziarie	(4)	(9)	- 55,6
Totale rischi di credito	(421)	(530)	- 20,5
Rischi operativi:			
Accantonamenti e oneri netti	(19)	(17)	+ 11,8
Totale costo del rischio	(440)	(547)	- 19,5

Il **costo del rischio** continua a evidenziare un trend di riduzione principalmente associato al miglioramento della rischiosità del portafoglio performing e alla diminuzione dei Nuovi Ingressi a default. Si attesta a 440 milioni e include 27 milioni di componenti one-off di perdita relative alle operazioni di cessione di crediti dubbi effettuate nel corso dell'esercizio (-43 M€ su operazione GACS 2 effettuata a fine giugno 2019, +7 M€ su operazione Clessidra Restructuring Fund effettuata a fine settembre 2019; +9M€ su altre cessioni di portafogli minori o di singole posizioni). Al netto di tali componenti il costo risulta in notevole diminuzione sul Dicembre 2018 di 131 M€ (-22,8%).

Nel dettaglio comprende:

- i rischi di credito per 421 milioni (-20,5% rispetto al 2018) che includono:
 - *svalutazioni nette su crediti* per 431 milioni (456 milioni nel 2018, -5,4%) quale risultato di 423 milioni di rettifiche di valore nette per crediti problematici e di 8 milioni di riprese di valore su crediti in bonis;
 - *utili su crediti deteriorati ceduti* per 10 milioni e per riprese di valore su accantonamenti garanzie e impegni per 4 milioni;
 - *rettifiche di valore nette su altre attività finanziarie* per 4 milioni;
- i rischi operativi per 19 milioni che riguardano principalmente costi per revocatorie e cause passive.

Per effetto delle evidenze reddituali sopra descritte, il **risultato operativo netto** si attesta a 248 milioni, contro i 314 milioni dell'esercizio precedente e dopo le **imposte dirette**, pari a 65 milioni, la BNL chiude l'esercizio 2019 con un **utile netto** di 177 milioni (265 milioni al 31 dicembre 2018).

Le grandezze patrimoniali

I crediti verso la clientela

Il **totale attivo** si attesta a 81.933 milioni di euro (+1,6% su dicembre 2018).

I **crediti verso la clientela** si attestano a 64.524 milioni; la voce comprende 3.519 milioni afferenti a titoli di debito non destinati alla vendita, principalmente BTP (3.069 milioni) che, ai fini IFRS9, sono classificati tra i crediti verso clienti nel portafoglio "held to collect". Sulla dinamica, riportata nella tabella sotto riportata con riferimento alle forme tecniche prevalenti, influiscono anche le operazioni di cessione di crediti dubbi effettuate nel corso dell'esercizio 2019 a fronte della c.d. *NPL strategy*.

	31/12/2019	31/12/2018	Var %
Crediti verso clientela	64.524	65.160	-1,0
- Conti correnti	3.393	3.771	-10,0
- Mutui e altri finanziamenti	54.880	55.100	-0,4
- Carte di credito, prestiti personali e cessioni del quinto	2.732	2.774	-1,5
- Titoli di debito	3.519	3.515	0,1

La qualità del credito

Il valore totale dei **crediti deteriorati lordi** (NPL) si attesta a 6.433 milioni, con una riduzione del Gross Book Value di 2.573 milioni per effetto delle iniziative previste dalla NPL strategy, definita e formalizzata dalla Banca in coerenza con le linee guida BCE (di cui le principali GACS2 – 924 M€, cessione Neptune -430 M€ e posizioni in write-off -589 M€).¹

A fronte di tale dinamica l'**NPL ratio**, calcolato sul totale complessivo dei finanziamenti a Clienti e Banche, il **coverage ratio** scende al 49,8%, dal 55,2% dello scorso anno, per effetto della suddescritta riduzione di posizioni NPL caratterizzate da un coverage molto alto (posizioni in write-off coverage medio 99% e portafoglio Neptune 97%).

Crediti deteriorati

31 dicembre 2019	Esposizione lorda	composizione percentuale lorda	Rettifiche di valore	Esposizione netta	tasso di copertura	composizione percentuale netta
Sofferenze	4.282	5,9	2.359	1.922	55,1	2,8
Inadempienze probabili	2.072	2,9	820	1.251	39,6	1,8
Crediti scaduti deteriorati	80	0,1	21	59	26,1	0,1
Totale crediti deteriorati	6.433	8,9	3.201	3.233	49,8	4,7
Finanziamenti in bonis	66.029		332	65.697	0,5	95,3
Totale Finanziamenti (1)	72.463		3.532	68.930	4,9	100,0

(1) - includono i finanziamenti verso clientela, intermediari creditizi e banche centrali

¹ si rimanda, per maggiori informazioni, alla Nota Integrativa, capitolo "Operazioni di Cartolarizzazione e Cessione di attività".

Relazione sulla gestione
Le grandezze patrimoniali

(milioni di euro, %)

31 dicembre 2018	Esposizione lorda	composizione percentuale lorda	Rettifiche di valore	Esposizione netta	tasso di copertura	composizione percentuale netta
Sofferenze	6.184	8,3	3.887	2.297	62,9	3,3
Inadempienze probabili	2.732	3,7	1.064	1.668	38,9	2,4
Crediti scaduti deteriorati	90	0,1	20	70	22,2	0,1
Totale crediti deteriorati	9.006	12,1	4.971	4.035	55,2	5,8
Finanziamenti in bonis	65.581		324	65.257	0,5	94,2
Totale Finanziamenti (1)	74.587		5.295	69.292	7,1	100,0

(1) - includono i finanziamenti verso clientela, intermediari creditizi e banche centrali

Nel dettaglio, le **sofferenze** si attestano a 4.282 milioni nei valori lordi (-30,8% sui 6.184 milioni di fine 2018) e a 1.922 milioni nei valori netti. Il rapporto di copertura è pari al 55,1% (62,9% a fine 2018) e la loro incidenza sul totale dei finanziamenti a clientela e banche scende al 2,8% contro il 3,3% dello scorso esercizio.

Le **inadempienze probabili**, pari a 2.072 milioni lordi, ammontano a 1.251 milioni al netto delle rettifiche di valore, anch'esse in diminuzione rispetto ai 2.732 milioni al 31 dicembre 2018, con un rapporto sui finanziamenti a clientela e banche sceso all' 1,8% (2,4% nel 2018) e un grado di copertura in lieve aumento, al 39,6% dal 38,9%.

I **crediti scaduti deteriorati**, al netto delle rettifiche di valore, sono diminuiti nell'esercizio di 11 milioni attestandosi a 59 milioni con un livello di copertura che raggiunge il 26,1%.

Nell'ambito dei crediti deteriorati si segnalano esposizioni oggetto di concessione ("forborne") per un totale complessivo di 1.224 milioni nei valori lordi.

I **crediti per finanziamenti in bonis**, al netto delle rettifiche collettive di 332 milioni, si attestano complessivamente a 65.697 milioni (di cui: 57.772 milioni verso clientela e 7.925 milioni verso banche) con un grado di copertura dello 0,6% e le posizioni *forborne* lorde in tale ambito si attestano a 501 milioni (353 milioni al 31 dicembre 2018).

Significativi sono i risultati raggiunti nell'esercizio 2019 sulla gestione complessiva dei NPL e le strategie perseguite. Di seguito, i principali *Indicatori di rischiosità del credito* nei due esercizi a confronto:

Indici di rischiosità dei finanziamenti (*)	%	
	31/12/2019	31/12/2018
Sofferenze lorde / Finanziamenti lordi	5,9	8,3
Sofferenze nette / Finanziamenti netti	2,8	3,3
Inadempienze probabili lorde/Finanziamenti lordi	2,9	3,7
Inadempienze probabili nette/Finanziamenti netti	1,8	2,4
Crediti scaduti deteriorati lordi/Finanziamenti lordi	0,1	0,1
Crediti scaduti deteriorati netti/Finanziamenti netti	0,1	0,1
Crediti deteriorati lordi/ Finanziamenti lordi	8,9	12,1
Crediti deteriorati netti/Finanziamenti netti	4,7	5,8
Rapporto di copertura dei crediti deteriorati	49,8	55,2
Rapporto di copertura delle sofferenze	55,1	62,9
Rapporto di copertura delle inadempienze probabili	39,6	38,9
Rapporto di copertura dei crediti scaduti deteriorati	26,1	22,2
Sofferenze nette/Patrimonio netto	34,8	44,6
Rettifiche su crediti/Finanziamenti netti	0,63	0,66
Rapporto Grandi esposizioni (1)/ Finanziamenti netti	7,3	9,8
Grandi esposizioni - numero clienti	10	13

⁽¹⁾ Trattasi di importi ponderati secondo la vigente normativa di vigilanza.

(*) - includono i finanziamenti verso la clientela, gli intermediari creditizi e le banche centrali

Il portafoglio delle attività finanziarie

	<i>(milioni di euro)</i>		
	31/12/2019	31/12/2018	Var %
Attività finanziarie valutate al fair value con impatto a conto economico	505	485	+ 4,1
- crediti	19	5	+ 288,9
- titoli di debito	27	42	- 36,5
- titoli di capitale e quote di OICR	130	114	+ 13,8
- derivati	329	324	+ 1,5
Attività finanziarie valutate al fair value con impatto sulla redditività complessiva	1.859	1.630	+ 14,0
- titoli di debito	1.537	1.321	+ 16,3
- titoli di capitale e quote di OICR	322	309	+ 4,1
Totale	2.363	2.115	+ 11,7

Il portafoglio delle **attività finanziarie valutate al fair value** ammonta a 2.363 milioni di euro. L'aggregato comprende, principalmente:

- i BTP potenzialmente destinati alla vendita per esigenze di liquidità, pari a 1.245,7 milioni (1.180,9 milioni a fine 2018).;
- gli strumenti di equity di tipo AT1 per 75,0 milioni (67,9 milioni nel 2018) e le obbligazioni subordinate di tipo T2 per 11,8 milioni;
- le azioni pervenute in relazione all' intervento di ricapitalizzazione CARIGE SpA da parte dello Schema Volontario presso il Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi in compensazione con il credito derivante dalle obbligazioni subordinate T2 precedentemente sottoscritte (pari a 6,4 milioni di euro, tenuto conto di svalutazioni effettuate rispetto all'importo originario di 12,9 milioni);
- le obbligazioni sottoscritte a fronte di operazione di cartolarizzazione di terzi, pari a 306,1 milioni (158,4 milioni a fine 2018). Si segnalano, principalmente, le operazioni GACS 2 (173 milioni di titoli senior Juno2) e GACS 1 (106,5 milioni di titoli senior Juno1), le cartolarizzazioni Crediarco e Arcobaleno (operazione Credifarma, per un totale complessivo di 24,3 milioni);
- le componenti partecipative in Banca d'Italia (212,5 milioni), Istituto per il Credito Sportivo (14,7 milioni) e VISA Inc. (19,5 milioni);
- le altre partecipazioni di minoranza per 129,8 milioni;
- gli strumenti derivati intermediati con la clientela per circa 329 milioni di euro.

La raccolta

Il totale delle **attività finanziarie della clientela**, che include sia la raccolta diretta, sia il risparmio amministrato e le gestioni patrimoniali, si attesta al 31 dicembre 2019 a 64.373 milioni. Si evidenzia l'incremento della **raccolta diretta da clientela**, pari a 49.707 milioni (+3.221 milioni, +6,9% milioni rispetto al 31 dicembre 2018, considerata anche la componente "debiti per leasing" pari a 420 milioni) sostenuta dai **debiti verso clientela**, in aumento del 7,4%, da 46.114 a 49.521 milioni, soprattutto nel comparto depositi e conti correnti, in aumento del 6,9%, in considerazione della preferenza alla liquidità manifestata dalla clientela. Per contro, la componente cartolare, rappresentata principalmente da **emissioni obbligazionarie**, evidenzia una diminuzione da 372 a 186, per effetto, principalmente, dei rimborsi.

L'instabilità dei mercati finanziari ha determinato una riduzione della raccolta amministrata e delle gestioni patrimoniali detenute dalla clientela che si attestano a 14.666 milioni, -5,5% sul dato di fine 2018.

Attività finanziaria della clientela

	31/12/2019	31/12/2018	Var %
Raccolta diretta da clientela:	49.707	46.486	+ 6,9
- debiti verso clientela	49.521	46.114	+ 7,4
- raccolta in titoli (*)	186	372	- 50,0
Risparmio amministrato e gestito	14.666	15.525	- 5,5
Totale attività finanziarie della clientela	64.373	62.011	+ 3,8

(*) include i titoli in circolazione e le passività finanziarie valutate al fair value (titoli strutturati)

Raccolta da clientela per forma tecnica

	31/12/2019	31/12/2018	Var %
Conti correnti e depositi	48.461	45.340	+ 6,9
Certificati di deposito	10	15	- 33,3
Obbligazioni	176	357	- 50,7
Altra raccolta	1.060	774	+ 37,0
Totale raccolta diretta da clientela	49.707	46.486	+ 6,9

La posizione interbancaria

Il **saldo netto dell'attività interbancaria** è negativo per 14.732 milioni, in diminuzione rispetto al dato di fine 2018, pari a 18.012 milioni. Nel dettaglio:

- la posizione debitoria netta verso la controllante BNP Paribas passa, nell'esercizio, da 7.533 a 4.189 milioni. L'ammontare comprende prestiti subordinati T2 per 994 milioni emessi per il rafforzamento dei livelli patrimoniali della Banca;
- I fondi ricevuti dalla Banca Centrale Europea, pari a 10.000 milioni, sono relativi alla partecipazione diretta della BNL alle operazioni di finanziamento a lungo termine (TLTRO II per 7.000 milioni e TLTRO III per 3.000 milioni);
- Il saldo passivo netto con istituzioni creditizie terze è pari a 543 milioni.

Relazione sulla gestione
Le grandezze patrimoniali

(milioni di euro)

	31/12/2019	31/12/2018	Var %
Crediti verso banche terze (*)	879	851	+ 3,3
Crediti verso BNP Paribas	7.046	6.796	+ 3,7
Totale Crediti	7.925	7.647	+ 3,6
Debiti verso banche terze (**)	(1.422)	(1.330)	+ 6,9
Debiti verso BNP Paribas	(11.235)	(14.329)	- 21,6
<i>raccolta da BNP Paribas</i>	(10.241)	(13.815)	- 25,9
<i>raccolta da BNP Paribas - prestiti subordinati</i>	(994)	(514)	+ 93,4
Debiti verso BCE - TLTROIII	(3.000)		
Debiti verso BCE - TLTROII	(7.000)	(10.000)	- 30,0
Totale Debiti	(22.657)	(25.659)	- 11,7
Totale posizione interbancaria netta	(14.732)	(18.012)	- 18,2
<i>rapporti con BNP Paribas</i>	(4.189)	(7.533)	- 44,4
<i>rapporti con BCE</i>	(7.000)	(10.000)	- 30,0
<i>rapporti con terzi</i>	(543)	(479)	+ 13,4
(*) di cui:			
<i>BI - riserva obbligatorie</i>	481	445	+ 8,1
(**) di cui:			
<i>Finanziamenti BEI</i>	(783)	(699)	+ 12,0

I fondi del passivo

(milioni di euro)

	31/12/2019	31/12/2018	Var%
Tattamento di fine rapporto del personale	216	219	- 1,4
Fondi per rischi ed oneri	630	625	+ 0,8
<i>a) quiescenza ed obblighi simili</i>	74	68	+ 8,8
<i>b) impegni e garanzie</i>	66	70	n/s
<i>c) altri fondi</i>	490	487	+ 0,6
Totale	846	844	+ 0,2

I **fondi del passivo**, al 31 dicembre 2019, sono pari a 846 milioni (sostanzialmente in linea con il 2018) e rappresentano gli stanziamenti congrui a fronteggiare gli esborsi futuri ritenuti probabili in relazione a eventi noti entro la data di approvazione del progetto di bilancio dell'esercizio 2019.

Il tattamento di fine rapporto si riferisce alle sole prestazioni lavorative sino alla data di trasferimento del TFR "maturando" all'INPS o ai fondi previdenziali esterni, avvenuto nel primo semestre del 2007. La passività è iscritta su base attuariale considerando la probabile data futura in cui si concretizzerà l'effettivo sostenimento dell'esborso finanziario. Al 31 dicembre 2019 il fondo è pari a 216 milioni, in riduzione dell' 1,4% con il dato dello scorso esercizio.

I **fondi per rischi ed oneri** comprendono il fondo di quiescenza e obblighi similari a favore dei dirigenti centrali, la cui consistenza al 31 dicembre 2019 si attesta a 74 milioni (68 milioni a fine 2018; +8,8%) e gli stanziamenti al fondo per impegni e garanzie concernenti il rischio di credito a fronte di impegni ad erogare fondi e di garanzie rilasciate, pari a 66 milioni.

Gli altri fondi per rischi ed oneri, pari a 490 milioni (487 milioni al 31 dicembre 2018), includono, principalmente:

- i "fondi per il personale" che si attestano a 110 milioni (93 nel 2018) e comprendono stanziamenti a fronte di oneri prevalentemente riferibili a benefici riconosciuti ai dipendenti nell'ambito dei contratti di lavoro e per la parte variabile delle retribuzioni oltre alla quota residua degli accantonamenti effettuati a fronte delle campagne per esodi agevolati concordate con le OO.SS. in aprile e dicembre 2019 ("Quota 100" e "Opzione Donna").

- i "fondi per controversie legali", pari a 227 milioni (241 milioni a fine 2018), che rappresentano il presidio a fronte di probabili esiti negativi derivanti dalle cause passive e dai reclami;
- il "fondo per oneri e spese, 9 milioni (6 milioni nel periodo a confronto), che si riferisce alle spese per prestazioni esterne legate essenzialmente all'attività di recupero dei crediti;
- i "fondi per frodi e malfunzionamenti", pari a 16 milioni (17 milioni a fine 2018);
- gli "altri fondi aventi specifica destinazione", che attengono a rischi derivanti dall'attività caratteristica, si assestano complessivamente 128 milioni, complessivamente in linea con il dato 2018.

Il patrimonio netto

Nell'esercizio 2019 il **patrimonio netto** si attesta a 5.524 milioni di euro con un incremento di 373 milioni rispetto al valore registrato a fine dicembre 2018 (5.151 milioni), generato da:

- +177 milioni per l'utile d'esercizio 2019;
- +190 milioni per l'emissione del prestito subordinato classificabile nel capitale di Classe 1 (T1) a seguito del programma di rafforzamento dei livelli patrimoniali della Banca per il rispetto dei coefficienti patrimoniali minimi di vigilanza prudenziale;
- +19 milioni per l'incremento della riserva da valutazione sui BTP classificati nel portafoglio detenuto per la vendita con impatto sulla redditività complessiva;
- -13 milioni per la variazione negativa fair value della copertura dei flussi di cassa (cash flow hedge).

Evoluzione del patrimonio netto

	(milioni di euro)
Patrimonio netto al 31/12/2018	5.151
Modifica dei saldi iniziali per FTA IFRS 16	(5)
Variazione netta:	201
- variazione netta delle riserve da valutazione	11
- emissione prestito subordinato Capitale classe 1 (AT1)	190
Utile (Perdita) d'esercizio	177
Patrimonio netto al 31/12/2019	5.524

I fondi propri, i coefficienti patrimoniali e di leva finanziaria

Sulla base delle disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche, che recepiscono gli ordinamenti in materia di misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali "Basilea 3", il patrimonio della Banca è rapportato al totale delle attività ponderate (Total capital ratio) derivanti dai rischi tipici dell'attività bancaria e finanziaria (rischi di credito, di controparte, di mercato e operativi), pesati in base alla segmentazione regolamentare delle controparti debitorie e tenendo conto delle tecniche di mitigazione del rischio di credito e della riduzione dei rischi operativi a seguito di coperture assicurative.

Al 31 dicembre 2019, in rapporto con tali **attività ponderate al rischio (RWA)** - la cui quantificazione è effettuata mediante l'utilizzo di modelli avanzati regolamentari IRBA relativamente ai portafogli prudenziali "Esposizioni al dettaglio" e "Banche", "Amministrazioni Centrali e Banche Centrali", "Imprese" e "Mid-Corporate", quest'ultimo autorizzato dalla BCE nel 2019 – il **CET 1 ratio** della Banca, ha raggiunto, l'11,5% mentre il **leverage ratio**, costruito sui valori nominali e non ponderati, si posiziona al 5,7%.

La patrimonializzazione della Banca si conferma quindi al di sopra dei requisiti minimi previsti dalla normativa e di quelli richiesti dalla Banca Centrale Europea nel febbraio 2019 ad esito del Supervisory Review and Evaluation Process (SREP). I limiti da mantenere stabilmente per il 2019, comprensivi del Capital Conservation Buffer a regime definitivo (CCB) al 2,50% (1,875% nel 2018) e del *Pillar 2 Requirement* (P2R) all'

Relazione sulla gestione
Le grandezze patrimoniali

1,50% (1,25% nel 2018), si devono attestare almeno all' 8,50% per il CET 1, al 10,00% per il Tier 1 capital ratio e al 12,00% per il Total capital ratio.²

Fondi propri e coefficienti patrimoniali

BNL SpA					
<i>(% e milioni di euro)</i>					
<i>Coefficienti patrimoniali</i>	31/12/2019	Soglie minime incluso SREP P2R	31/12/2018	Soglie minime incluso SREP P2R	Var %
CET 1 capital ratio	11,5%	8,50%	11,5%	7,625%	+ 0,2
Tier 1 capital ratio	12,0%	10,00%	11,5%	9,125%	+ 4,0
Total capital ratio	14,0%	12,00%	13,1%	11,125%	+ 7,0
<i>Attività ponderate per il rischio (RWA)</i>	43.408		42.512		+ 2,1
<i>Capitale primario di Classe 1 (CET1)</i>	5.001		4.887		+ 2,3
<i>Capitale di Classe 1 (Tier1)</i>	5.191		4.887		+ 6,2
<i>Capitale di Classe 2 (T2)</i>	885		676		+ 30,9
<i>Patrimonio di vigilanza</i>	6.076		5.563		+ 9,2
Rapporto attività ponderate per il rischio (RWA)/Totale Attivo	52,9		52,7		+ 0,5
Leverage ratio	5,7%		5,5%		+ 3,6
	31/12/2019	Soglie minime	31/12/2018	Soglie minime	
Liquidità					
Loan to deposit ratio (*)	130%	n.d.	140%	n.d.	
Liquidity coverage ratio	156%	100%	125%	100%	

(*) L'indicatore Loan to Deposit Ratio è pari al rapporto tra i impieghi a clientela (voce 40 b) dello Stato Patrimoniale – Attivo e raccolta diretta da clientela (voci 10 b, 10c e 30) dello Stato Patrimoniale – Passivo)

Con riferimento al requisito regolamentare in materia di resilienza a breve termine del profilo di rischio di liquidità, l'**indicatore di copertura della liquidità** o *Liquidity Coverage Ratio* (LCR) si posiziona oltre il 156%, a fronte di una soglia minima regolamentare pari al 100%, definitivamente in vigore da gennaio 2018.

Si segnala che l'**indicatore di finanziamento stabile** o *Net Stable Funding Ratio* (NSFR) rimane sottoposto ad un periodo di osservazione ed entrerà in vigore, con una soglia minima regolamentare del 100%, al termine del processo legislativo attualmente in corso per l'applicazione del pacchetto globale di riforme su CRR e CRD IV (Regolamento 575/2013 e Direttiva 2013/36/EU).

² Il 10 dicembre 2019 la Banca Centrale Europea ha notificato direttamente alla BNL la SREP decision per il 2020 che prevede l'applicazione obbligatoria del Pillar 2 Guidance, pari all' 1% a tutte le componenti di capitale prudenziale, portando il livello dei coefficienti al 9,50% per il CET1, all' 11% per il Tier 1 ed al 13% per il Total Capital.

L'operatività e la redditività per aree di business

L'operatività e la redditività per aree di business sono state elaborate sulla base del principio contabile "IFRS 8 - Settori operativi" e sono riferite alle risultanze contabili dell'anno 2019.

I settori operativi di BNL SpA in linea con l'organizzazione di business del Gruppo BNP Paribas sono i seguenti: "Attività di Banca Commerciale" e "Altri Poli". L'"Attività di Banca Commerciale" racchiude l'operatività di banca prettamente commerciale suddivisa principalmente nelle tre Linee di Business: "Commercial Banking e Reti Agenti", "Private Banking & Wealth Management" – di recente costituzione - e "Corporate Banking". A corredo delle Linee di Business operano la struttura "ALMT Treasury" - con l'obiettivo di gestione del rischio di liquidità, di tasso di interesse e di cambio operativo, assicurando nel frattempo l'ottimizzazione della gestione del costo della raccolta e del margine di interesse - e la "Direzione Crediti Speciali" che gestisce il recupero dei crediti deteriorati della Banca oltre a fornire il supporto specifico alle Business Line per la clientela in difficoltà finanziaria.

Sono indicati come "Altri Poli", l'insieme riconducibile all'operatività di poli di responsabilità gestionale diversi da quello di banca commerciale, comprendente Corporate & Institutional Banking, Wealth and Asset Management, Personal Finance e il Corporate Centre del Gruppo BNP Paribas.

Nelle tabelle seguenti sono riportati i dati reddituali e patrimoniali. Gli attivi ponderati per il rischio (RWA) tengono conto dell'applicazione della normativa Basilea 3 a regime.

SCHEMI DI SINTESI

TAB. A - Conto economico

(milioni di euro)

BNL SPA	ATTIVITA' DI BANCA COMMERCIALE					ALTRI POLI	TOTALE AL 31/12/2019
	Commercial Banking e Reti Agenti	Private Banking & Wealth Management	Corporate Banking	Crediti Speciali/ALMT/ Other	Sub-Totale ATTIVITA' DI BANCA COMMERCIALE		
Margine netto dell'attività bancaria	1.237	254	524	372	2.387	19	2.406
Costi operativi	(1.027)	(130)	(268)	(237)	(1.662)	(57)	(1.719)
Risultato operativo lordo	210	124	257	134	725	(38)	687
Costo del rischio	(133)	0	(118)	(189)	(439)	(1)	(440)
Risultato operativo netto	78	125	139	(55)	286	(39)	248
Risultato netto delle partecipazioni e altre attività non correnti	0	0	0	(4)	(4)	(2)	(6)
Utile (Perdita) prima delle imposte	78	125	139	(59)	282	(40)	242

TAB. B - Stato Patrimoniale - Attivo

(milioni di euro)

BNL SPA	ATTIVITA' DI BANCA COMMERCIALE					ALTRI POLI	TOTALE AL 31/12/2019
	Commercial Banking e Reti Agenti	Private Banking & Wealth Management	Corporate Banking	Crediti Speciali/ALMT/ Other	ATTIVITA' DI BANCA COMMERCIALE		
Crediti verso clientela	32.293	2.196	23.379	6.028	63.896	628	64.524
Altro	68	0	318	8.868	9.254	290	9.544
Totale attività (1)	32.361	2.196	23.697	14.896	73.150	917	74.068
Attività ponderate per il rischio (RWA)	11.168	1.008	20.564	9.741	42.480	928	43.408

(1) al netto dei Crediti verso banche (voce 60)

TAB. C - TOTALE ATTIVITA' DI BANCA COMMERCIALE

(milioni di euro)

ATTIVITA' DI BANCA COMMERCIALE	31/12/2019	31/12/2018	Variazione %
Margine netto dell'attività bancaria	2.387	2.460	-2,9%
Costi operativi	(1.662)	(1.554)	7,0%
Risultato operativo lordo	725	906	-19,9%
Costo del rischio	(439)	(547)	-19,8%
Risultato operativo netto	286	359	-20,2%
Risultato netto delle partecipazioni e altre attività non correnti	(4)	0	n.s.
Utile (Perdita) prima delle imposte	282	359	-21,3%

ATTIVITA' DI BANCA COMMERCIALE	31/12/2019	31/12/2018	Variazione %
Crediti verso clientela	63.896	64.409	-0,8%
Altro	9.254	7.564	22,3%
Totale attività	73.150	71.973	1,6%
Attività ponderate per il rischio (RWA)	42.480	41.935	1,3%

I risultati ottenuti dall'“Attività di Banca Commerciale” nel corso dell'esercizio 2019 evidenziano un risultato del margine netto dell'attività bancaria di 2.387 milioni, in leggera flessione verso l'anno precedente (-2,9%). Tale contrazione è ascrivibile prevalentemente alla diminuzione del margine di interesse, influenzata dalle pressioni concorrenziali e dallo scenario non favorevole dei tassi, compensata, solo in parte, da un incremento dei volumi a medio termine a clientela *performing*. La contrazione degli interessi risulta inoltre ampliata dalla diminuzione del *Net Book Value* degli *NPL*.

Le evidenze reddituali del margine netto dell'attività bancaria sopra descritte sono riferibili per 1.237 milioni (-3,3%) all'attività del “*Commercial Banking* e Reti Agenti”, per 254 milioni (-0,5%) all'attività di “*Private Banking & Wealth Management*” e per 524 milioni (-1,9%) al “*Corporate Banking*”. La componente “*ALMT, Crediti Speciali e Other*” pari a 372 milioni (-4,9%) sconta prevalentemente una contrazione dell'operatività della Direzione Crediti Speciali

Il totale dei costi operativi, 1.662 milioni (1.554 milioni nel 2018), al netto delle componenti non ordinarie riferite a “Quota 100” e “Opzione donna” per 46 milioni e all'*impairment* negativo per 63 milioni dell'immobile in Roma Via degli Aldobrandeschi, scende a 1.552 milioni (-0,1% sul 2018) portando il *cost/income* a 65,0% (63,2% nel 2018).

Il costo del rischio si attesta complessivamente a 439 milioni e risulta in riduzione del -19,8% sull'esercizio precedente, beneficiando della minore rischiosità del portafoglio *performing* e della decelerazione dei nuovi flussi a *NPL*.

Le attività ponderate per il rischio (*RWA*) a fine 2019 aumentano del 1,3% rispetto al 2018.

Il risultato di “**Attività di Banca Commerciale**” prima delle imposte si attesta al 31 dicembre 2019 a 282 milioni in contrazione rispetto ai 359 milioni registrati nel 2018.

Relazione sulla gestione
L'operatività per aree di business

TAB. D - ALTRI POLI

(milioni di euro)

ALTRI POLI	31/12/2019	31/12/2018	Variazione %
Margine netto dell'attività bancaria	19	6	243,6%
Costi operativi	(57)	(52)	9,7%
Risultato operativo lordo	(38)	(46)	-18,1%
Costo del rischio	(1)	(0)	n.s.
Risultato operativo netto	(39)	(46)	-16,8%
Risultato netto delle partecipazioni e altre attività non correnti	(2)	0	n.s.
Utile (Perdita) prima delle imposte	(40)	(46)	-13,1%

ALTRI POLI	31/12/2019	31/12/2018	Variazione %
Crediti verso clientela	628	751	-16,4%
Altro	290	354	-18,1%
Totale attività	917	1.105	-17,0%
Attività ponderate per il rischio (RWA)	928	577	60,8%

Gli "Altri Poli" presentano un Margine netto dell'attività bancaria nel 2019 di 19 milioni (6 milioni nel 2018), un totale di costi operativi in lieve incremento verso l'anno precedente e un costo del rischio quasi nullo. Il risultato ante imposte dell'esercizio 2019 risulta pari a -40 milioni (-46 milioni nel 2018).

I fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio

La BNL, nella predisposizione del bilancio al 31/12/2019, ha considerato tutti gli eventi successivi alla data di chiusura dell'esercizio intervenuti fino alla data di approvazione del Bilancio da parte del Consiglio di Amministrazione del 30 marzo 2020 e non si sono verificati fatti aziendali tali da avere impatti rilevanti sui risultati patrimoniali ed economici rappresentati (IAS 10 § 8).

Va, tuttavia, evidenziato che alla data di redazione del presente bilancio la Banca sta monitorando l'evoluzione di alcuni fattori di instabilità recentemente manifestatisi quali l'emergenza del Covid-19, che, nelle prime settimane del 2020, ha inizialmente impattato l'attività economica in Cina e successivamente si è diffuso negli altri Paesi, le cui conseguenze sul versante economico sono allo stato attuale di difficile quantificazione e valutazione.

Tali fattori sono stati considerati degli eventi che non comportano delle rettifiche sui saldi di bilancio, ai sensi dello IAS 10 § 21, in quanto, seppur il fenomeno Coronavirus si sia iniziato a manifestare in Cina a ridosso della data di bilancio, è solo a partire dall'inizio del mese di febbraio che si è dichiarata l'esistenza di un effettivo fenomeno di emergenza internazionale. Si ritiene, pertanto, che tale circostanza non rappresenti un elemento impattante il processo di stima con riferimento al bilancio chiuso al 31 dicembre 2019.

Per il futuro, le conseguenze sul versante economico e patrimoniale sono allo stato attuale di difficile quantificazione e valutazione; va tuttavia evidenziato che tali fattori, qualora si manifestassero in maniera significativa, potrebbero incidere anche sensibilmente sulla prospettiva di crescita futura, avendo un riflesso sull'economia generale e sui mercati finanziari.

Si deve, inoltre, tener conto, che laddove il valore contabile non sia facilmente desumibile da fonti disponibili, i principi contabili internazionali adottati per la redazione del bilancio impongono che la direzione aziendale debba formulare valutazioni, stime e ipotesi, per la rilevazione degli importi delle attività e passività dello Stato Patrimoniale e parimenti dei costi e dei ricavi di Conto Economico.

Pertanto, oltre un possibile effetto diretto o indiretto sulle attività della Banca, in termini di volumi di produzione, potrebbero risentire del fenomeno anche il valore di iscrizione delle poste valutative iscritte nel Bilancio, la cui misura è basata su stime di recuperabilità futura dei valori iscritti, nonché su informazioni prospettiche che potrebbero essere influenzate da tale fenomeno.

Il processo valutativo risulterà particolarmente complesso in considerazione della presenza di elementi di incertezza nel contesto macroeconomico e di mercato; i parametri e le informazioni utilizzati per la verifica dei valori delle poste valutative, con riferimento in particolare a quelli che includono informazioni prospettiche inerenti scenari macroeconomici che dovranno tener conto di tali elementi, così come la qualità degli attivi, potranno quindi essere anche significativamente influenzati da detti fattori che potrebbero registrare rapidi mutamenti a oggi non prevedibili, talché non si possono escludere conseguenti effetti sui futuri valori di bilancio.

Nel contesto descritto, è quindi probabile assistere ad un allargamento dei fattori di rischio anche per i margini e le componenti reddituali; anche BNL, pertanto, sarà costretta a gestire nel 2020 le forti difficoltà del momento congiunturale, cercando di restare coerente rispetto agli obiettivi definiti nell'ambito del Piano 2020 del Gruppo BNP Paribas.

Allo stato attuale, fatte le dovute valutazioni, non è possibile prevedere l'evoluzione che potrà avere tale fenomeno, e, di conseguenza, gli impatti che avrà sull'economia - anche se al riguardo il governo italiano e le autorità europee, tra cui la Banca Centrale Europea, hanno annunciato interventi finalizzati al sostegno all'economia anche attraverso il rafforzamento delle azioni di politica monetaria espansiva già avviate nel corso degli anni precedenti - e, di riflesso, non è quindi possibile determinare gli eventuali impatti economici e patrimoniali negativi che possano inizialmente influenzare l'esercizio 2020.

Relazione sulla gestione

I fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Sanzione amministrativa AGCM

A conclusione di procedimento istruttorio in materia di pratiche commerciali scorrette avviato nel mese di giugno 2019, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ha comunicato alla Banca l'irrogazione di una sanzione amministrativa pecuniaria (per un importo complessivo pari a 5,6 milioni di euro) avendo ritenuto che BNL abbia posto in essere pratiche commerciali scorrette in occasione di stipula di mutuo o di surroga esercitando un indebito condizionamento nei confronti del consumatore.

Le misure adottate dall'Autorità indentificano un approccio omogeneo a livello di sistema, posto che analoghi provvedimenti sanzionatori sono stati assunti nei confronti di altre primarie banche, nelle quali sono state comminate sanzioni similari.

La Banca sta attualmente valutando l'opportunità di proporre impugnazione davanti al tribunale amministrativo competente in quanto il procedimento sanzionatorio non tiene conto delle numerose argomentazioni difensive spese dalla Banca nel corso del procedimento né prende in considerazione la circostanza che la Banca, al fine di risolvere prontamente le preoccupazioni manifestate dall'Autorità, aveva presentato all'AGCM una serie di misure proconsumeristiche, in larga parte già spontaneamente implementate nel corso del procedimento.

Nuova emissione di obbligazioni bancarie garantite (OBG)

In data 28 gennaio 2020, a valere del proprio programma di emissione di Obbligazioni Bancarie Garantite o Covered Bonds "Vela OBG", BNL ha effettuato una emissione *amortising* (15a serie), a tasso variabile, pari a 500 milioni di euro con scadenza gennaio 2022.

Chiusura anticipata della prima operazione di cartolarizzazione di prestiti personali denominata "Vela Consumer"

A fine aprile 2020 è prevista la chiusura anticipata della prima operazione di cartolarizzazione di prestiti personali perfezionata nel 2015, denominata "Vela Consumer".

Mediante l'esercizio dell'opzione *call* prevista contrattualmente, si procederà con il riacquisto del portafoglio residuale, pari a circa 170 milioni di Euro, e con il rimborso integrale della Serie di titoli emessi dalla società veicolo Vela Consumer Srl.

L'evoluzione prevedibile della gestione nel 2020

L'evoluzione prevedibile della gestione nel corso del 2020 rimane condizionata da diversi elementi di incertezza e fattori di rischio. A questi non può non aggiungersi la ricaduta della crisi epidemica che sta progressivamente estendendosi in tutta Europa in questa prima parte dell'anno. Qualora si consolidassero e si prolungassero maggiormente nel tempo, conseguenze quali il rallentamento di diversi settori economici, le difficoltà logistiche ed operative, l'aumento della disoccupazione, si aggiungeranno infatti a condizioni di mercato già di per sé non favorevoli. Si fa riferimento ai rischi del rallentamento economico già registrati in Italia ed in Europa ed alle tensioni sul commercio internazionale, che si associano a sollecitazioni politiche, che riguardano in particolare l'Europa – gestione della Brexit, tensioni militari nel Mediterraneo e in Medio-Oriente –.

Nel contesto descritto, è quindi probabile assistere ad un allargamento dei fattori di rischio per i margini reddituali ed i pilastri strategici di sviluppo delle banche italiane che, una volta sostanzialmente ridotto l'ammontare delle esposizioni deteriorate e messi in sicurezza i propri coefficienti patrimoniali, sembravano avviate ad una nuova fase di consolidamento tesa a massimizzare sinergie ed economie di scala. Nel contempo esse saranno chiamate comunque a confrontarsi con le sfide poste alla base dei propri obiettivi di medio termine, orientati, nella maggior parte dei casi, al rafforzamento dell'offerta digitale, all'introduzione di nuovi modelli di servizio, alla razionalizzazione di organico e reti, all'adeguamento dei sistemi IT, alla crescente rilevanza delle tematiche di semplificazione organizzativa.

Anche BNL sarà costretta a gestire nel 2020 le forti difficoltà del momento congiunturale, cercando di restare coerente al sentiero di sviluppo ed agli obiettivi definiti nell'ambito del Piano 2020 del Gruppo BNP Paribas con la forte attenzione alla qualità delle relazioni con la clientela, all'innovazione in ottica prevalentemente digitale nelle proposte di prodotti e servizi, all'impegno alla semplificazione ed alla razionalizzazione organizzativa ed operativa, all'ulteriore diffusione della cultura del rischio e della compliance. Non è tuttavia al momento possibile definire la possibile ricaduta del nuovo scenario sulla dinamica delle singole componenti reddituali, inizialmente orientata alla difesa dei ricavi ed al contenimento della struttura dei costi, operativo e di rischio.

Relazione sulla gestione
Le principali variazioni nel portafoglio partecipativo

Le principali variazioni nel portafoglio partecipativo

Al 31 Dicembre 2019 il portafoglio BNL era costituito da 10 entità controllate, 3 rilevanti, 10 Fondi di Private Equity 46 partecipazioni minoritarie (11 delle quali non operative), 11 strumenti finanziari partecipativi, 16 associazioni in partecipazione per lo sfruttamento economico di film.

Di seguito una sintesi delle principali operazioni effettuate nell'esercizio 2019:

Incorporazione della Business Partner Italia

Con efficacia 01.01.2019, a seguito di atto fusione in data 12 dicembre 2018, si è conclusa la complessa operazione di incorporazione della società Business Partner Italia c.p.A in BNL SpA.

Riduzione di capitale

Il Capitale della società **Sviluppo HQ Tiburtina S.r.l.**, a seguito della delibera assembleare del 20/09/19, è stato ridotto di circa 156 milioni di Euro per restituzione volontaria. Il valore della partecipazione è stato conseguentemente ridotto a 150 milioni di Euro.

Cessioni

Nel corso del 2019 è stata ceduta la partecipazione del 40% detenuta da BNL S.p.A. nella società CORIT-Concessione Riscossione Tributi S.p.A.- in Liq.ne.

Acquisizioni

Nel mese di aprile 2019, con effetto 1° maggio 2019, è stata perfezionata l'acquisizione del 73,83% da parte di BNL S.p.A. della **BNL Leasing S.p.A.** da BNPP SA. Milan Branch. La società derivante dalla scissione di BNP Paribas Leasing Solutions S.p.A. è un intermediario finanziario vigilato dalla Banca d'Italia (iscritto all'elenco ex art. 106 TUB) e fa parte del Gruppo Bancario BNL.

Nel mese di settembre 2019, a fronte di una cessione di crediti, BNL S.p.A. ha acquisito quote del fondo **Clessidra Restructuring Fund**.

Cancellazione di società

Nel corso del 2019 si è conclusa la liquidazione del Fondo Italian Business Hotels e la conseguente ripartizione dell'attivo.

Al 31 dicembre 2019 le Partecipazioni della Banca sono le seguenti:

Denominazioni imprese	Sede operativa	Sede legale	Tipo di rapporto (1)	Rapporto di partecipazione		Disponibilità voti % (2)
				Impresa partecipante	Quota %	
1 ARTIGIANCASSA SpA (*)	ROMA	ROMA	1	BANCA NAZIONALE DEL LAVORO SpA	73,86	73,86
2 BNL FINANCE SpA (*)	ROMA	ROMA	1	BANCA NAZIONALE DEL LAVORO SpA	100,00	100,00
3 AXEPTA SpA (*)	ROMA	ROMA	1	BANCA NAZIONALE DEL LAVORO SpA	90,00	90,00
4 SVILUPPO HQ TIBURTINA Srl (*)	ROMA	ROMA	1	BANCA NAZIONALE DEL LAVORO SpA	100,00	100,00
5 EMF - IT - 2008 1 Srl (**)	ROMA	ROMA	1	BANCA NAZIONALE DEL LAVORO SpA	100,00	100,00
6 EUTIMM Srl (*)	ROMA	ROMA	1	BANCA NAZIONALE DEL LAVORO SpA	100,00	100,00
7 BNL LEASING SpA (*)	MILANO	MILANO	1	BANCA NAZIONALE DEL LAVORO SpA	73,83	73,83
8 SUD FACTORING SpA (in liquidazione)	BARI	BARI	1	BANCA NAZIONALE DEL LAVORO SpA	100,00	100,00
9 VELA ABS (**)	CONEGLIANO	CONEGLIANO	3	BANCA NAZIONALE DEL LAVORO SpA	-	-
10 VELA CONSUMER Srl (**)	CONEGLIANO	CONEGLIANO	3	BANCA NAZIONALE DEL LAVORO SpA	-	-
11 VELA HOME Srl (**)	CONEGLIANO	CONEGLIANO	3	BANCA NAZIONALE DEL LAVORO SpA	9,00	9,00
12 VELA MORTGAGE Srl (**)	CONEGLIANO	CONEGLIANO	3	BANCA NAZIONALE DEL LAVORO SpA	-	-
13 VELA OBG Srl (*) (**)	CONEGLIANO	CONEGLIANO	1	BANCA NAZIONALE DEL LAVORO SpA	70,00	70,00
14 VELA RMBS Srl (**)	CONEGLIANO	CONEGLIANO	3	BANCA NAZIONALE DEL LAVORO SpA	-	-
15 VELA CONSUMER 2 Srl (**)	CONEGLIANO	CONEGLIANO	3	BANCA NAZIONALE DEL LAVORO SpA	-	-
16 PERMICRO SpA	TORINO	TORINO	2	BANCA NAZIONALE DEL LAVORO SpA	21,59	21,59

(1) Tipo di rapporto:

1 maggioranza dei diritti di voto nell'assemblea ordinaria

2 influenza notevole

3 altre forme di controllo

(*) Società appartenente al "Gruppo Bancario BNL"

(**) Veicoli costituiti in base alla legge n. 130/99 sulla "carburizzazione dei crediti"

I risultati delle principali Società partecipate

Di seguito è riportata una descrizione sintetica delle risultanze economiche e patrimoniali delle principali società partecipate.

Artigiancassa S.p.A.

Capitale: euro 10.000.000 Quota di partecipazione BNL S.p.A.: 73,86%

Nell'esercizio 2019 la società, in linea con quanto previsto dal piano industriale 2016-2020, ha continuato ad operare sulle principali linee di business: gestione delle misure agevolative per conto della Pubblica Amministrazione e attività di distribuzione dei prodotti della Banca e del Gruppo verso il segmento degli artigiani e delle PMI. E' altresì proseguita la ricerca di opportunità innovative con l'offerta alle imprese artigiane di servizi specialistici in ambito digitale; con la società partecipata Swizzy Lab, sono stati sviluppati due nuovi prodotti, Brendity (per lo studio del brand e le molteplici applicazioni del logo fisico e digitale) e SwizzyReSeller Unlimited (piattaforma per la creazione di circuiti chiusi locali di utenti di Swizzy (app), che si sono aggiunti a partire dalla metà dell'anno attraverso la sottoscrizione di un accordo commerciale, al prodotto "ClicPay" di Axepta spa (già Positivity).

Nel corso del 2019 è stato avviato il progetto di valorizzazione dell'immobile di proprietà della Banca sito a Roma in Via Crescenzo del Monte denominato "Corte Trastevere", che prevede la parziale trasformazione in residenze e la riqualificazione degli spazi destinati agli uffici con la creazione di laboratori digitali, spazi da locare e la nuova sede di Artigiancassa. Pertanto nel 2020 tale progettualità, oltre a generare interessanti marginalità, comporterà, stante i consistenti investimenti previsti, la necessità di un rafforzamento patrimoniale.

Nell'ambito dei finanziamenti agevolati sono stati raggiunti ricavi complessivi pari a 8,5 milioni di euro (-1 milione di euro, -11% rispetto al 2018); la flessione è da attribuire alla riduzione dello stock delle agevolazioni tradizionali presenti nel portafoglio e alla filiera garanzia stante il progressivo esaurimento del bacino target dello stock, pur in presenza di una buona performance del comparto non tradizionale grazie ai bandi esistenti (Fondo Crescita, Marche FEM, Lazio, Regione Toscana) e ai nuovi bandi acquisiti (Foncooper, Abruzzo Crea).

Nell'ambito dell'attività distributiva dei prodotti della Banca e del Gruppo in favore delle imprese artigiane e delle PMI, le commissioni nette si attestano sui 6 milioni di euro, facendo registrare un calo del 16% verso l'anno precedente da attribuire alle restrittive policy creditizie vigenti, nonché al ritardo nell'entrata a regime di fattori abilitanti al credito, come VCI, i cui benefici sono attesi per il prossimo anno.

Artigiancassa ha chiuso l'esercizio 2019 registrando sotto il profilo reddituale i seguenti risultati:

- margine di intermediazione di 15 milioni di euro (-11% rispetto al 2018);
- costi operativi di 17,2 milioni di euro (+2% a confronto del 2018); il delta è da attribuire all'accantonamento straordinario "quota 100" nella componente costo del personale, parzialmente compensato dal forte contenimento delle altre spese amministrative in diminuzione rispetto al 2018 (-8%);
- perdita di esercizio pari a 1,5 milioni di euro (l'esercizio 2018 si era chiuso con una perdita di 105 mila euro).

BNL S.p.A. ha effettuato nel corso del primo trimestre 2020 un versamento a fondo perduto per un ammontare pari a 5,5 milioni di euro, finalizzato a consentire ad Artigiancassa il rafforzamento dei mezzi patrimoniali propri. Tale importo è confluito nelle riserve di Artigiancassa per essere utilizzato senza restrizioni per la copertura dei rischi o delle perdite e soddisfa i requisiti previsti dall'art. 26 del Reg. UE 575/2013 (e successive modificazioni) per gli elementi di capitale primario di classe 1.

Relazione sulla gestione
I risultati delle principali società partecipate

AXEPTA S.p.A.

Capitale: euro 4.773.000 Quote di partecipazione - BNL S.p.A.: 90%; BNL Finance S.p.A.: 10%

La Società - che svolge attività di merchant acquiring attraverso la propria rete commerciale, gli sportelli BNL e una rete di agenti - ha registrato nel 2019 volumi di vendite pari a 12,5 miliardi di euro, con oltre 185 milioni di transazioni, con una crescita del 26% sia in volumi che in numero di transazioni rispetto al 2018. I volumi sono così suddivisi: 12,1 miliardi di euro (+26,3%) riferiti a vendite transitate sui circuiti VISA, Mastercard, Union Pay, PagoBancomat, Alipay e WeChat di cui la società è licenziataria o sub-licenziataria; 347 milioni di euro (+14,6%) per volumi generati da servizi erogati a favore di altri circuiti (American Express, Diners).

Tali transazioni hanno determinato commissioni nette di 35,5 milioni di euro (+10,6% rispetto al 2018): agli 81,8 milioni di euro di commissioni attive si sottraggono infatti 34,8 milioni di euro riconosciuti come costi diretti di Interchange e 11,5 milioni di euro come costi diretti riconosciuti ai circuiti internazionali (scheme fees). Le commissioni nette rappresentano la quasi totalità del margine netto dell'attività bancaria, pari a 35,6 milioni di euro (+11,3%).

Le spese amministrative (27,3 milioni di euro, +2,1% sul risultato 2018), sono imputabili in via prevalente ai costi di gestione dei terminali POS, ai servizi di processing e al costo del personale.

La società ha registrato nell'esercizio 2019 un utile netto pari a 4,3 milioni di euro (2,6 milioni di euro nel 2018), che ha incrementato il patrimonio netto, portandolo ad un importo complessivo di 16,9 milioni di euro. Si segnala che, nel corso del 2019, la Società ha distribuito agli azionisti 1,1 milioni di euro relativi agli utili 2018.

BNL Finance S.p.A.

Capitale: euro 14.950.000 Quota di partecipazione BNL S.p.A.: 100%

BNL Finance, società prodotta specializzata in finanziamenti contro Cessione del Quinto e Delegazione di Pagamento, chiude l'esercizio 2019 con volumi finanziati di 831 milioni di euro registrando un'ulteriore crescita del +12,7% rispetto ai volumi già record del 2018 (737 milioni di euro). A fronte di 65.452 nuove pratiche erogate (+10,1% vs 2018), il numero dei clienti attivi al 31/12/2019 si attesta a circa 221.000.

Tali risultati, ancora più positivi se rapportati ad un mercato di riferimento cresciuto nell'esercizio solo dell'2,1% vs il 2018, hanno consentito alla Società di rafforzare la posizione di leadership nel mercato di riferimento con una quota di mercato del 14,3% per volumi (13,8% nel 2018) e del 19,8% per numero di contratti (19,4% nel 2018).

Nel corso del 2019 BNL Finance ha, inoltre, rafforzato la focalizzazione della rete diretta sulle attività di cross-selling, fornendo un importante contributo alla Banca e al Gruppo nell'acquisizione di nuova clientela con l'apertura di conti correnti (+2% vs 2018), l'erogazione di mutui (+104% vs 2018) e il collocamento a partire dal 3° trimestre 2019 anche di polizze ramo danni.

Al 31 dicembre 2019 lo Stato Patrimoniale evidenzia crediti per un importo complessivo di 2.556 milioni di euro, in crescita del 15% rispetto a dicembre 2018. Nel Passivo figurano principalmente i debiti accesi con BNP Paribas e BNL per finanziare l'attività creditizia della Società che ammontano a 2.393 milioni di euro (+14% vs dicembre 2018).

Il conto economico presenta tutti i margini in crescita rispetto ai valori del 2018. In particolare, la dinamica positiva del margine di interesse (+6% vs 2018) è legata ai maggiori stock medi fruttiferi (+294 milioni di euro), mentre sugli spread medi si registra un lieve arretramento (circa 16bp) rispetto ai valori del 2018, legato alla necessità di intensificare le politiche di retention della clientela, in un contesto di mercato ancora molto competitivo. La dinamica dei costi di struttura, in crescita dell'8,8% vs il 2018, risulta coerente con le

Relazione sulla gestione

I risultati delle principali società partecipate

maggiori dimensioni aziendali, garantendo il mantenimento di ottimi livelli di efficienza, espressi da un cost/income del 27,9% (25,8% nel 2018).

Il risultato ante imposte è pari a 47,1 milioni di euro (47,3 milioni di euro nel 2018) e, dedotte le imposte di esercizio, l'utile netto, che si attesta a 31,5 milioni di euro (-1% vs 2018), genera un ROE del 24,4% (26,6% nel 2018).

EUTIMM S.r.l.

Capitale: euro 500.000 Quota di partecipazione BNL S.p.A.: 100%

La Società nel 2019 ha notevolmente aumentato la sua attività di partecipazione ad aste immobiliari su Collateral a garanzia di crediti deteriorati BNL. Nell'anno la Società ha partecipato a n. 40 aste immobiliari, per un controvalore di 9,1 milioni di euro, di cui n. 26 aggiudicate da Eutimm, per un controvalore di 4,1 milioni di euro, e n. 14 aggiudicate a terzi, per 5,0 milioni di euro.

Ha inoltre acquisito crediti da BNL per 17,5 milioni di euro a fronte dei quali si è perfezionata un'operazione di *datio in solutum* su n. 98 appartamenti e pertinenze.

L'esercizio 2019 chiude con una perdita di 190 mila euro, dipesa essenzialmente dalla svalutazione per riallineamento al mercato di alcuni asset immobiliari, e un Patrimonio Netto di 585 mila euro.

Sviluppo HQ Tiburtina S.r.l.

Capitale: euro 150.000.000 Quota di partecipazione BNL S.p.A.: 100%

Il 20 settembre 2019 il capitale della società è diminuito a 150 milioni di euro per restituzione volontaria di 155 milioni di euro a BNL S.p.A..

Nel 2019, la società ha venduto due immobili: l'ultimo dei tre immobili ex strumentali conferiti da BNL S.p.A. il 1° febbraio 2018 e un immobile acquistato in corso d'anno da International Factors Italia S.p.A., registrando complessivamente una plusvalenza ante imposte di circa 79 milioni di euro (utile netto pari a circa 55 milioni di euro).

BNL Leasing S.p.A.

Capitale: euro 2.000.000 Quota di partecipazione BNL S.p.A.: 76%

La società, appartenente al Gruppo Bancario BNL, è stata acquisita da BNL S.p.A. a maggio 2019.

A fine 2019 i crediti verso clientela ammontano a 2.182 milioni di euro, in crescita dell'8,8% rispetto alla data di avvio dell'attività (2.006 milioni di euro).

Nel 2019, la società ha realizzato un margine di interesse pari a 13,6 milioni di euro e un margine di intermediazione complessivo pari a 12,5 milioni di euro. Le rettifiche di valore nette sono state pari a 5,7 milioni di euro e il risultato della gestione finanziaria si è attestato a 6,7 milioni di euro.

Il 2019 si è chiuso con una perdita netta di 2,8 milioni di euro, che sconta l'avvio della società in corso d'anno e pertanto un esercizio riferito a soli 8 mesi di attività.

Si segnala che, considerando anche i contratti erogati in precedenza da BNPP Leasing Solutions S.p.A. e poi conferiti, nel corso dell'anno, la Società ha erogato nuovi contratti di leasing per complessivi 627 milioni di euro, facendo registrare una crescita del 20% rispetto al 2018 che, unita a una crescita parallela della marginalità media applicata, ha consentito un aumento considerevole dei margini attesi generati dalla nuova produzione rispetto all'anno precedente.

Società in liquidazione

Sud Factoring S.r.l. in liquidazione

Capitale: euro 50.000 Quota di partecipazione di BNL S.p.A.: 100%

Al 31.12.2019 la società ha un attivo costituito dai crediti a recupero per 73,2 milioni di euro, interamente svalutati e/o passati a perdite.

L'esercizio si è caratterizzato per ricavi di 235 mila euro, derivanti da riparti di procedure concorsuali ed esecutive e, quindi, costituiscono sopravvenienze per incasso di crediti già svalutati o passati a perdite e da costi relativi alle vere e proprie spese di gestione per circa 264 mila euro (-9% sul 2018).

Il bilancio al 31.12.19 chiude in pareggio, per effetto della copertura del saldo negativo tra costi e ricavi con utilizzo del fondo rischi e oneri.

La variazione del fondo rischi e oneri futuri, in essere al 31.12.2019 per 2 milioni di euro, per l'addebito del saldo negativo di cui sopra, è di poco rilievo e il valore del fondo rimane più che congruo, anche secondo le previsioni più prudentiali, relative alla prosecuzione della liquidazione e ai rischi di potenziali passività, per lo più connessi alle liti passive.

I rapporti della BNL SpA con le Società controllate, collegate, con la Controllante e con le Società controllate da quest'ultima e le deliberazioni ex art. 2497 – ter c.c.

Per i principali rapporti patrimoniali contabilmente in essere al 31 dicembre 2019 (saldi complessivi per controparti superiori a 500 mila euro) con le società controllate, con la Controllante e con le imprese sottoposte al controllo di quest'ultima, come definite nell'ambito del perimetro *intercompany* ai fini della redazione del bilancio consolidato di BNP Paribas si fa rinvio a quanto contenuto in Nota Integrativa sulle operazioni con parti correlate (cfr. Nota Integrativa – Parte H). Si rimanda, inoltre, all'apposita sezione della Nota Integrativa (cfr. Nota Integrativa - Parte E, Sezione C1) per i dettagli dei rapporti con le società veicolo per la cartolarizzazione dei crediti.

BNL SpA è soggetta all'attività di direzione e coordinamento di BNP Paribas SA, di seguito sono riportate le principali deliberazioni assunte nell'esercizio dal Consiglio di Amministrazione della Banca inerenti contratti con Società del gruppo di appartenenza e rientranti nella previsione di cui all'art. 2497-ter del Codice civile:

- Trasferimento di asset tra BNL SpA e il Gruppo BNP Paribas SA.
- Nuova emissione di obbligazioni bancarie garantite (società veicolo Vela OBG Srl)
 - o la cessione di un portafoglio di crediti in bonis composto da mutui ipotecari residenziali e in via residuale da mutui ipotecari commerciali, per un ammontare nominale complessivo fino a circa 4,0 miliardi di Euro, alla società veicolo Vela OBG Srl, costituita ai sensi della L.130/99, concedendo al Veicolo stesso un fido a breve termine a condizioni di mercato per un corrispondente ammontare, fino all'erogazione del necessario e funzionale prestito subordinato, sempre da parte della Banca;
 - o la concessione al Veicolo di un nuovo prestito subordinato a condizioni di mercato per un ammontare fino a circa 4,0 miliardi di Euro;
 - o l'emissione di una o più serie di OBG da effettuare anche in momenti diversi, a valere sul Programma "Vela OBG", per un importo complessivo fino a circa 7,0 miliardi di Euro.
 - o il riacquisto integrale da parte di BNL delle OBG emesse;
 - o l'incremento del nozionale dell'interest rate swap attualmente in essere tra la Banca e il Veicolo per un ammontare pari a quello del nuovo prestito subordinato;
 - o il conferimento del mandato all'Amministratore Delegato, al Direttore Finanziario ed al Responsabile dell'ALM Treasury, anche disgiuntamente tra loro, affinché, anche a mezzo di persone all'uopo delegate, provvedano a tutto quanto necessario ed opportuno per il perfezionamento, la messa a regime e l'ordinaria gestione su base continuativa dell'operazione in oggetto, ponendo in essere tutti i relativi atti e contratti necessari, comprese, a titolo esemplificativo, le cessioni integrative, apportando gli eventuali adattamenti tecnici che si rendessero necessari.
- Rinnovo annuale della polizza Globale Rischi Bancari stipulata con Le Sphinx Assurances Luxembourg S.A.
- Programma di razionalizzazione degli "Headquarter's" di Gruppo su Milano:
 - o sottoscrizione di una manifestazione di interesse vincolante nei confronti di Diamante RE S.r.l. per la sublocazione di una porzione degli spazi all'interno del polo di Assago.
 - o sottoscrizione del contratto preliminare di compravendita dell'immobile sito in Milano alla Via Vittor Pisani, 15 al fine di costituirsi fidejussore di Sviluppo HQ Tiburtina (SHQT) , ai sensi e per gli effetti degli art. 1936 e ss. c.c., secondo modalità in corso di negoziazione a garanzia dell'adempimento degli obblighi di pagamento assunti da SHQT ai sensi del suddetto contratto, entro l'importo complessivo massimo di 70mln/€;
 - o sottoscrizione di un accordo "Rental Guarantee Agreement" ai sensi del quale BNL si impegna a pagare un importo pari ad un massimo di 4,5mln/€ (pari a 18 mensilità di canone), in favore di Swiss Life, nell'ipotesi in cui il contratto di locazione in essere tra Swiss Life e WeWork - successivamente alla vendita da parte di SHQT dell'immobile sito in Milano alla Via Vittor Pisani, 15 – venisse risolto da parte di Swiss Life per inadempimento di WeWork, o a causa di fallimento o altre procedure concorsuali a carico di WeWork, il Consiglio di Amministrazione richiedendo, per tale ultima fattispecie, un approfondimento circa la possibilità di inserire in

Relazione sulla gestione

I rapporti della BNL SPA con le Società controllate, collegate, con la Controllante e con le Società controllate da quest'ultima e le deliberazioni ex art. 2497 – ter c.c.

- contratto clausole che rafforzino l'impegno di Swiss Life ad attivarsi senza indugio per individuare un nuovo tenant;
- Rafforzamento livelli patrimoniali - emissione di prestito subordinato classificabile nel capitale di classe 2 (TIER 2).
- Rafforzamento Livelli Patrimoniali – Piano di Intervento autorizzata l'accensione entro fine 2019 presso la Capogruppo BNP Paribas di:
 - o obbligazioni o prestito subordinato – scelta da definire sulla base delle analisi fiscali, legali, regolamentari e contabili - classificabili nel capitale di Classe 1 (AT1) per un importo fino a 190 mln €;
 - o e un prestito subordinato classificabile nel capitale di Classe 2 (T2) per un importo fino a 200 mln €, estendendo il limite di 120 mln €. deliberato e non ancora utilizzato nel corso del 2019.
- Esternalizzazione al Competence Center di Lisbona (controparte BNP Paribas Portugal Branch) del servizio di filtraggio dei pagamenti SWIFT E SEPA, in ambito sanzioni ed embarghi, esteso agli "alert maggiormente complessi.
- Esternalizzazione al Competence Center di Lisbona (controparte BNP Paribas Portugal Branch) del servizio di monitoraggio delle operazioni sospette in ambito market abuse.
- Approvazione della spesa relativa ai servizi resi a BNL da Group Financial Security nel 2019.

Nel corso del 2019 sono stati, inoltre, perfezionati contratti di affidamento con alcune società del Gruppo BNP Paribas.

Nelle Note Integrative al Bilancio della BNL S.p.A. sono riportate le informazioni sugli eventi e operazioni significative non ricorrenti nonché sulle operazioni atipiche o inusuali.

Il governo societario e gli assetti organizzativi

La BNL SpA ha un capitale sociale composto da n. 2.076.940.000 azioni ordinarie del valore nominale di 1 euro per azione. Il capitale è interamente posseduto dalla controllante BNP Paribas S.A. – Parigi, socio unico della Banca.

Conseguentemente la Banca Nazionale del Lavoro:

- è soggetta ad attività di direzione e coordinamento del socio unico BNP Paribas SA;
- rientra tra gli istituti creditizi rilevanti soggetti alla procedura di vigilanza esercitata, in collaborazione con le autorità nazionali competenti, dalla BCE, secondo quanto previsto dal Meccanismo di Vigilanza Unico (MVU).

La Corporate Governance

La Banca è capogruppo del Gruppo Bancario Banca Nazionale del Lavoro, iscritto all'albo dei Gruppi Bancari - Banca d'Italia. In tale veste, esercita attività di direzione e di coordinamento sulle Società del Gruppo ed emana disposizioni per l'esecuzione delle istruzioni impartite dalla Banca d'Italia nell'interesse della stabilità del Gruppo Bancario.

Il Sistema di Amministrazione e Controllo è di tipo "tradizionale" e si articola in: Assemblea, Consiglio di Amministrazione, Amministratore Delegato e Collegio Sindacale.

* * *

L'Assemblea procede alla nomina degli Amministratori e dei componenti il Collegio Sindacale. Il Consiglio di Amministrazione è composto da un numero variabile tra cinque e sedici componenti (attualmente dodici). Il Collegio Sindacale si compone di tre membri effettivi e di due supplenti.

Il Consiglio di Amministrazione, coerentemente con il modello di *governance*, è titolare sia della funzione di "supervisione strategica" sia di quella di "gestione".

Al Presidente e al Vice Presidente non sono attribuite deleghe operative, né dallo Statuto né dal Consiglio di Amministrazione. Ai sensi dell'art. 28 dello Statuto, il Presidente assicura il coordinamento tra gli Organi statutari e, nell'ambito della struttura organizzativa adottata dal Consiglio di Amministrazione, il presidio dei rapporti societari, istituzionali e di rappresentanza, assicurando l'adeguatezza dell'informativa ai Consiglieri e al Mercato.

Il Consiglio di Amministrazione ha nominato l'Amministratore Delegato al quale ha conferito tutti i poteri di gestione e di amministrazione della Banca, esclusi quelli riservati allo stesso Consiglio di Amministrazione dalla legge e dallo Statuto, ovvero mantenuti dal Consiglio nella propria esclusiva competenza.

I poteri di cui sopra, ad eccezione di quelli riservati alla competenza esclusiva del Consiglio di Amministrazione, possono essere esercitati, ai sensi dell'art. 28 dello Statuto, congiuntamente dal Presidente e dall'Amministratore Delegato, con delibera in via d'urgenza da sottoporre per informativa alla prima successiva riunione del Consiglio di Amministrazione.

Ai sensi dell'art. 19 dello Statuto, l'Amministratore Delegato svolge anche le funzioni di Direttore Generale.

Il Consiglio di Amministrazione nomina ai sensi dell'art. 34 dello Statuto uno o più Vice Direttori Generali, individuando, in caso di pluralità a quale attribuire la funzione di Vicario al quale sono conferiti i poteri propri della funzione di Direttore Generale per assicurare in tal modo che la *governance* della Banca resti efficacemente presidiata senza soluzione di continuità.

La rappresentanza legale della Banca e la firma sociale spettano, ai sensi dello Statuto, al Presidente e all'Amministratore Delegato.

Il Consiglio di Amministrazione ha proceduto alla nomina di un Comitato Remunerazioni, di un Comitato Nomine e di un Comitato per il Controllo Interno e Rischi, conferendo a quest'ultimo anche le attribuzioni di Organismo di Vigilanza ai sensi del D. Lgs. 231/2001.

Il Consiglio di Amministrazione ha adottato un Regolamento concernente il proprio funzionamento e svolge annualmente un processo di autovalutazione.

Relazione sulla gestione Il governo societario e gli assetti organizzativi

Il Consiglio di Amministrazione ha adottato la *policy* per la gestione dei rapporti con i soggetti collegati, in applicazione delle disposizioni di vigilanza in materia di “attività di rischio e conflitti di interesse” operativa dal 1° gennaio 2013.

Il Collegio Sindacale è l’Organo di controllo ed esercita le sue attribuzioni secondo le norme di legge e di Statuto e svolge annualmente un processo di autovalutazione.

Il Consiglio di Amministrazione, la cui composizione è indicata alla pag. 2 del presente documento, è stato nominato dall’Assemblea del 27 aprile 2018, con scadenza alla data di approvazione del Bilancio dell’esercizio 2020.

Comitati Endoconsiliari

Comitato Remunerazioni

Il Comitato Remunerazioni, composto da quattro Amministratori, supporta il Consiglio di Amministrazione svolgendo funzione consultiva, istruttoria e propositiva nei confronti del medesimo, come segue:

- Presenta proposte sui compensi del personale i cui sistemi di remunerazione e incentivazione sono decisi dal Consiglio di Amministrazione, in conformità a quanto previsto dalla normativa tempo per tempo vigente e dalla politica in materia di remunerazione della Banca;
- Presenta proposte sui compensi relativi al conferimento di speciali incarichi agli amministratori, ai sensi dell’art. 2389 del Codice Civile;
- Esprime pareri sulla determinazione dei criteri per i compensi di tutto il personale più rilevante (c.d. Risk-Takers);
- Esprime pareri, anche avvalendosi delle informazioni ricevute dalle Funzioni aziendali competenti, sugli esiti del processo di identificazione del personale più rilevante (c.d. Risk Takers), ivi comprese le eventuali esclusioni;
- Esamina l’elaborazione della documentazione da sottoporre al Consiglio di Amministrazione per le relative decisioni in materia di remunerazioni, ivi compresa la politica di remunerazione della Banca;
- Esamina gli esiti delle attività di controllo svolte in merito a politiche, prassi e processi di remunerazione, al fine di assicurarne il rispetto;
- Esprime pareri, anche avvalendosi delle informazioni ricevute dalle Funzioni aziendali competenti, sul raggiungimento degli obiettivi di performance cui sono legati i piani di incentivazione e sull’accertamento delle altre condizioni poste per l’erogazione dei compensi.

Il Comitato, inoltre:

- Vigila direttamente sulla corretta applicazione delle regole relative alla remunerazione dei Responsabili delle Funzioni aziendali di controllo, in stretto raccordo con il Collegio Sindacale;
- Assicura il coinvolgimento delle Funzioni aziendali competenti nel processo di elaborazione e controllo delle politiche e prassi di remunerazione e incentivazione;
- Collabora con gli altri Comitati interni al Consiglio di Amministrazione, in particolare con il Comitato per il Controllo Interno e Rischi.

Comitato Nomine

Il Comitato Nomine, composto da tre Amministratori non esecutivi, svolge funzione consultiva, istruttoria e propositiva nei confronti del Consiglio di Amministrazione nei seguenti processi:

- Nomina e cooptazione degli Amministratori;
 - Verifica, iniziale e nel continuo, dell’idoneità degli esponenti aziendali (su base individuale) e del Consiglio (su base collettiva);
 - Definizione di piani di successione nelle Posizioni di Vertice dell’Esecutivo
 - Conferimento di speciali incarichi agli Amministratori;
- Più precisamente, il Comitato:
- Supporta il Consiglio di Amministrazione nella definizione, ex ante, della composizione qualitativa del Consiglio stesso considerata ottimale in relazione agli obiettivi di governance della Banca, individuando il profilo teorico (ivi comprese caratteristiche di professionalità e di eventuale indipendenza) di ciascun candidato ritenuto adeguato; a tal fine, redige una descrizione dei ruoli delle

Relazione sulla gestione
Il governo societario e gli assetti organizzativi

competenze richieste per un determinato incarico, valuta l'adeguato equilibrio tra conoscenze, competenze ed esperienza, calcola l'impegno previsto in termini di tempo e tiene conto degli obiettivi della politica in tema di diversity;

- Con riferimento all'esigenza di assicurare un adeguato grado di diversificazione nella composizione collettiva del Consiglio di Amministrazione, fissa un obiettivo (target) in termini di quota di genere meno rappresentato e predispone un piano per accrescere questa quota sino al target prefissato;
- Supporta il Consiglio di Amministrazione nella valutazione ex post della coerenza fra la composizione effettiva risultante dal processo di nomina e quella definita ex ante come ottimale;
- Verifica, in occasione della nomina, il processo dei requisiti di idoneità degli esponenti aziendali ed esprime il proprio parere al Consiglio di Amministrazione, tenendo anche conto dell'analisi svolta in via preventiva da quest'ultimo;
- Esprime il proprio parere in occasione di presentazione dei piani di successione nelle posizioni di vertice;
- Esamina periodicamente e almeno una volta l'anno, la struttura, la dimensione, la composizione e i risultati del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati costituiti al suo interno e presenta raccomandazioni al Consiglio per eventuali cambiamenti;
- Formula proposte al Presidente del Consiglio di Amministrazione in ordine all'individuazione del personale incaricato di condurre il processo di valutazione periodica del Consiglio stesso;
- Verifica, nel continuo e comunque almeno una volta l'anno, il possesso dei requisiti di idoneità da parte di ogni singolo membro del Consiglio di Amministrazione e ne riferisce al Consiglio stesso.

Il Comitato collabora con il Comitato per il Controllo Interno e Rischi in ordine all'attività svolta da quest'ultimo relativamente all'individuazione dei responsabili delle Funzioni aziendali di controllo da nominare.

Nello svolgimento dei suoi compiti, il Comitato tiene conto dell'obiettivo di evitare che i processi decisionali del Consiglio di Amministrazione siano dominati da un unico soggetto o da gruppi di soggetti che possano recare pregiudizio per la Banca.

Comitato per il Controllo Interno e Rischi e Organismo di Vigilanza ex D.lgs. 231/2001

Il Comitato, composto da tre Amministratori non esecutivi.

Ai lavori del Comitato partecipano il Presidente del Consiglio di Amministrazione e il Presidente del Collegio Sindacale, e/o altro Sindaco da lui designato, e, su invito, l'Amministratore Delegato, nonché per le materie di competenza ed in via permanente, il Responsabile della Funzione di Revisione Interna, il Responsabile della Funzione Risk Management, il Responsabile della Funzione di Conformità, il Responsabile Aziendale Antiriciclaggio-Sicurezza Finanziaria, il Responsabile dell'Unità Basel 2 Certification Italy ed i Responsabili delle altre Funzioni aziendali eventualmente richiesti.

Le riunioni sono organizzate in modo da trattare separatamente gli argomenti propri delle diverse sessioni riconducibili a tutti o parte dei Componenti, e cioè:

- a. attività generali del Comitato per il Controllo Interno e Rischi (Sessione Generale);
- b. attività specifiche dell'Organismo di Vigilanza (ex D.Lgs. 231/2001) (Sessione Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001);
- c. attività specifiche del Gruppo degli Amministratori Indipendenti (Banca d'Italia - disposizioni di vigilanza prudenziale per le Banche Circolare n. 263/2006 (Titolo V – Cap. 5) in materia di: "Attività di rischio e conflitti di interesse nei confronti di soggetti collegati") (Sessione Amministratori Indipendenti).

In esecuzione del mandato del Consiglio di Amministrazione e nell'esercizio della propria autonomia funzionale, il Comitato indirizza la propria attività secondo le seguenti linee di intervento:

- le linee di indirizzo del sistema di controllo interno cui devono essere uniformati il sistema dei controlli interni e l'organizzazione aziendale e sul rispetto dei requisiti da parte delle funzioni aziendali di controllo della Banca;
- l'adeguatezza e l'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno, affinché i principali rischi aziendali siano identificati e gestiti in modo adeguato e siano portati all'attenzione del Consiglio di Amministrazione gli eventuali punti di debolezza;

Relazione sulla gestione
Il governo societario e gli assetti organizzativi

- il piano di lavoro preparato dal Responsabile alla Funzione di Revisione Interna, dal Responsabile della Funzione Risk Management, dal Responsabile alla Funzione di Conformità, dal Responsabile Aziendale Antiriciclaggio e dal Responsabile Basel 2 Certification Italy e le risultanze delle rispettive relazioni;
- la definizione e l'approvazione degli indirizzi strategici e delle politiche di governo dei rischi formulando pareri in materia di Risk Profile Statement – RPS (ossia Risk Appetite Framework – RAF), con particolare riguardo ai risk limits e alle soglie di attenzione, verificandone la corretta attuazione;
- la coerenza degli incentivi sottesi al sistema di remunerazione e incentivazione della Banca siano coerenti con il RPS, ferma restando la competenza del Comitato Remunerazioni;
- il corretto utilizzo dei principi contabili per la redazione del bilancio d'esercizio, in coordinamento con il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e con il Collegio Sindacale;
- la definizione delle politiche e dei processi di valutazione delle attività aziendali, inclusa la verifica che il prezzo e le condizioni delle operazioni con la clientela siano coerenti con il modello di business e la strategia in materia di rischi;
- la definizione della politica aziendale di esternalizzazione di funzioni aziendali di controllo;
- la disciplina di "attività di rischio e conflitti di interesse nei confronti di soggetti collegati";
- La nomina (individuazione e proposta avvalendosi del contributo del Comitato Nomine) la revoca e il trattamento economico (quest'ultimo in collaborazione con il Comitato Remunerazioni) del Responsabile della Inspection Générale Hub Italy (Funzione di Revisione Interna), del Responsabile della Direzione Rischi (Funzione Risk Management), del Responsabile della Direzione Compliance (Funzione di Conformità), del Responsabile della Funzione Aziendale Antiriciclaggio e del Responsabile Unità Basel 2 Certification Italy e, parere per la sola nomina del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari;
- gli ulteriori compiti attribuiti dal Consiglio di Amministrazione alla luce di nuove disposizioni di vigilanza.

Il Comitato per il Controllo Interno e Rischi riferisce al Consiglio di Amministrazione almeno una volta l'anno sull'attività svolta e sulla adeguatezza del sistema di controllo interno e svolge le proprie funzioni in coordinamento con il Collegio Sindacale.

Il Comitato è destinatario di flussi informativi che a esso devono essere indirizzati per le varie materie di competenza secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia di controlli interni e rischi.

Al Comitato è attribuita, altresì, la funzione di Organismo di Vigilanza, ai sensi dell'art. 6 del Decreto ex D.Lgs. 231/2001, come previsto dal Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo - già adottato ai sensi della predetta normativa dal Consiglio di Amministrazione con delibera del 25.07.2019.

Il sistema di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria

Per effetto della quotazione di alcune emissioni obbligazionarie presso la Borsa di Lussemburgo, la Banca, rivestiva lo "status di emittente aventi l'Italia come Stato membro di origine i cui valori mobiliari sono ammessi alla negoziazione di un altro Stato membro dell'Unione Europea" ai sensi dell'art. 1, comma w-quater), del D.Lgs. 24 febbraio 1998/58 (TUF). A seguito dell'avvenuto rimborso/scadenza di tutte le emissioni obbligazionarie quotate sul Listino Ufficiale della Borsa Valori di Lussemburgo, stante l'assenza di ulteriori strumenti finanziari quotati in mercati regolamentari, gli obblighi normativi sopra citati sono venuti meno.

In data 25 giugno 2015, il Consiglio di Amministrazione della Banca, preso atto di tale circostanza ha deliberato, da un lato, di esonerare il Dirigente Preposto dalle incombenze normative non più obbligatorie a seguito del citato cambiamento di "status", all'altro, di mantenere, in capo allo stesso Dirigente Preposto e CFO, tutti i presidi e tutte le attuali normative interne della Banca inerenti ai controlli contabili e di reporting e riferibili al precedente "status di emittente quotato".

Ciò premesso, il sistema di *governance* e di controllo è idoneo a presidiare nel continuo i rischi tipici della Banca e del Gruppo.

Il presidio del sistema dei controlli interni relativi all'informativa contabile e finanziaria avviene ad opera del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, sulla base del relativo

Relazione sulla gestione Il governo societario e gli assetti organizzativi

Regolamento approvato, sentito il parere del Collegio Sindacale, con delibera del Consiglio di Amministrazione e previo esame del Comitato per il Controllo Interno e Rischi.

Il Dirigente Preposto è nominato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'Amministratore Delegato, previo parere obbligatorio del Collegio Sindacale.

Per lo svolgimento dell'incarico, il Dirigente Preposto si avvale della struttura Accounting & Reporting istituita nell'ambito della Direzione Finanziaria e di altre strutture dedicate.

Il sistema di controllo interno contabile ha l'obiettivo di verificare la completezza e la correttezza delle registrazioni contabili, la prevenzione e la localizzazione degli errori, nonché la qualità dei dati da utilizzare per la redazione dei bilanci, la produzione delle segnalazioni di vigilanza e ogni altra informativa di natura contabile e finanziaria. Il sistema è conforme agli standard previsti dalla Capogruppo BNP Paribas.

L'approccio metodologico si basa sull'accertamento dell'esistenza di adeguati sistemi di *governance*, di standard comportamentali improntati all'etica aziendale e all'integrità, di sistemi disciplinari del personale, di adeguate strutture organizzative, di una chiara struttura di deleghe e responsabilità, di efficaci codici di condotta e sistemi di prevenzioni delle frodi.

I profili menzionati sono analizzati sulla base della reportistica prodotta dalla Direzione BNL-BNP Paribas Inspection Générale - Hub Italy e dalle diverse Funzioni aziendali dedicate, con eventuali approfondimenti del Dirigente Preposto, focalizzati sulle impostazioni organizzative e sui meccanismi operativi.

Nella valutazione del sistema dei controlli interni contabili, particolare attenzione è rivolta alla verifica dell'adeguatezza e dell'effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili, nonché delle regole di corretta gestione delle infrastrutture tecnologiche, degli applicativi e dei sistemi operativi. Le analisi sono condotte con metodologie specifiche, presidiate dal Dirigente Preposto per mezzo della struttura Accounting & Reporting.

Il presidio della qualità dell'informativa contabile e finanziaria è imperniato sull'esame delle impostazioni organizzative e della funzionalità dei controlli interni, mediante un piano di verifiche che valuta in via continuativa l'adeguatezza e l'effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili, strumentali alla predisposizione dei documenti di bilancio e di ogni altra comunicazione finanziaria.

La qualità dei processi di informativa contabile e l'efficacia del sistema di controlli interni a presidio è formalizzata dalla Banca mediante la redazione di un Certificato di Gruppo emesso trimestralmente.

L'assetto organizzativo

L'assetto organizzativo della Direzione Centrale della Banca distingue le strutture in:

- Linee di Business, a presidio dei Mercati e a supporto delle attività commerciali;
- Funzioni, a presidio dei processi di *governance* della Banca.

Le Linee di Business sono organizzate in:

- Divisione Commercial Banking e Reti Agenti, Divisione Private Banking & Wealth Management e Divisione Corporate Banking per il raggiungimento degli obiettivi commerciali, reddituali, patrimoniali e di *customer satisfaction*, nonché degli obiettivi di qualità e costo del rischio di credito e di presidio/ contenimento dei rischi operativi per la clientela di competenza. Ciascuna Divisione è altresì responsabile del coordinamento della relativa Rete Territoriale e dello sviluppo delle sinergie con le altre Funzioni e Società del Gruppo BNP Paribas.
- Direzione Crediti Speciali per il raggiungimento degli obiettivi di riduzione del costo del rischio e di tutela degli interessi reddituali e patrimoniali, la definizione e l'implementazione delle strategie di gestione della clientela non performing e il presidio dell'ottimale recupero dei crediti deteriorati, il presidio/ contenimento dei rischi operativi, il coordinamento delle strutture della Rete Territoriale di competenza e lo sviluppo delle sinergie con le altre Funzioni e Società del Gruppo BNP Paribas.
- International Financial Services Italia per l'attuazione del modello di business globale di International Financial Services in Italia, attivo nel comparto del risparmio gestito, dell'immobiliare e della assicurazione vita e danni. Il Direttore International Financial Services Italia riporta gerarchicamente all'Amministratore Delegato e al Responsabile *BNPP International Financial Services*.

Operano quali Funzioni:

Relazione sulla gestione
Il governo societario e gli assetti organizzativi

- Direzione Compliance per l'individuazione, valutazione e monitoraggio del rischio di reputazione e di non conformità e per il presidio delle relative azioni di mitigazione. La Direzione Compliance di BNL risulta integrata nel modello organizzativo di compliance del Gruppo BNP Paribas con conseguente stretto legame e riporto del Direttore Compliance al Domestic Markets Compliance di BNP Paribas. Il Direttore Compliance è alle dirette dipendenze del Consiglio di Amministrazione e, per esso, al Presidente, al Comitato per il Controllo Interno e Rischi e all'Amministratore Delegato di BNL.
- Direzione Engagement per il presidio e lo sviluppo di tutta la comunicazione interna ed esterna della Banca, a supporto dello sviluppo commerciale, della valorizzazione del posizionamento e della notorietà/ immagine di BNL; per il presidio e lo sviluppo delle attività inerenti al mondo della Qualità e dell'Innovazione e per l'implementazione della politica relativa alla Corporate Social Responsibility (CSR), in linea con le direttive della Capogruppo, supportando il Top Management nell'integrazione e diffusione delle tematiche nelle attività aziendali e nella definizione del piano d'azione necessario al raggiungimento degli obiettivi.
- Direzione Finanziaria per il presidio dei processi di sviluppo strategico, di pianificazione, di budget e di controllo gestionale della Banca e delle Società controllate; per la predisposizione del Bilancio, delle informative periodiche obbligatorie verso la Capogruppo e delle Segnalazioni di Vigilanza; per l'ottimizzazione della struttura societaria e finanziaria e la gestione amministrativa delle operazioni di natura non ricorrente delle Società partecipate; per gli sviluppi applicativi relativi all'attività della Direzione; lo sviluppo ed il coordinamento delle relazioni con i *Regulators* italiani per le società del Gruppo BNP Paribas in Italia (cd. *Regulatory Relationship Desk*); per la definizione dei processi e dei controlli contabili; per la pianificazione, l'assistenza e la consulenza in materia fiscale; per l'implementazione del modello di *data governance* per la Banca; per la gestione dei rischi di liquidità, tasso di interesse e di cambio della Banca; per l'ottimizzazione della gestione del costo della raccolta e del margine di interesse; per la gestione delle posizioni di bilancio e l'ottimizzazione delle relative operazioni di copertura.
- Direzione Immobiliare per la definizione delle strategie e dei piani di medio e lungo termine per la valorizzazione e l'utilizzo del patrimonio immobiliare; per la gestione degli immobili, per il presidio delle tematiche di prevenzione e protezione; per la collaborazione all'implementazione del piano di sviluppo dei punti vendita.
- Direzione IT per il presidio del disegno e dell'evoluzione dei processi IT; per il governo, lo sviluppo e la gestione dei sistemi informativi aziendali, a supporto del business e in coerenza con le linee guida definite da BNP Paribas; per l'implementazione e la manutenzione dei dati e per garantirne l'integrità e la disponibilità.
- Direzione Legale e Societario per il presidio dell'evoluzione della normativa esterna (legislativa e regolamentare), della giurisprudenza e della dottrina; per l'assistenza e la consulenza su tutte le tematiche di natura legale, incluse le attività di gestione del contenzioso nonché per la gestione ed il monitoraggio delle vertenze giudiziali, per l'organizzazione operativa e documentale delle attività del Consiglio di Amministrazione della Banca ed il supporto ai Consigli delle Società del Gruppo bancario; per il presidio delle attività relative degli Organi di Controllo della Banca, dei Comitati Endoconsiliari e della Fondazione BNL. Risulta integrata nel modello organizzativo di *legal* del Gruppo BNP Paribas con conseguente stretto legame e riporto del Direttore Legale al Group Legal di BNP Paribas.
- Direzione Organizzazione per la definizione delle linee guida strategiche, l'evoluzione del modello organizzativo e dei Comitati Interfunzionali, il governo dell'impianto dei poteri delegati; per la gestione dei processi in logica "end to end" con riferimento alle iniziative rilevanti/ strategiche; per il governo del portafoglio progetti della Banca; per il supporto alla Governance dei Programmi di Compliance e Veglia Regolamentare; con la responsabilità di presidiare l'efficace svolgimento del processo di istruttoria per il Comitato validazione di prodotti, attività e transazioni eccezionali.
- Direzione Produzione e Assistenza Commerciale (PAC) per l'erogazione dei servizi di post vendita per la clientela e di quelli generali per la Banca e per l'implementazione dei Programmi per la digitalizzazione dei processi di Entrata in Relazione e ricertificazione. È altresì responsabile del coordinamento della Rete di competenza e dello sviluppo delle sinergie con le altre Entità del Gruppo BNP Paribas.
- Direzione Rischi per il presidio del livello dei rischi di credito, di mercato, e di ALM assunti dalla Banca e per la definizione delle *policy* e dei processi del credito; per la definizione, lo sviluppo e

Relazione sulla gestione Il governo societario e gli assetti organizzativi

l'implementazione dei modelli e delle metodologie per la valutazione, la gestione ed il controllo dei rischi di credito, di mercato e di ALM, per il presidio dei rischi operativi e della prevenzione/protezione delle frodi interne/esterne, il coordinamento delle attività di controllo permanente; la valutazione e il monitoraggio del rischio collegato a tematiche privacy, la definizione di linee guida e policy e la supervisione del framework in materia di protezione dei dati personali. Nell'ambito di tale Direzione opera la Struttura "Basel 2 Certification Italy".

- Direzione Risorse Umane per il presidio dei processi e degli strumenti di gestione delle Risorse Umane, degli adempimenti amministrativi, della formazione e della riqualificazione professionale; per il presidio delle politiche del lavoro, delle relazioni sindacali, della normativa giuslavoristica e del processo disciplinare; per l'erogazione dei servizi assicurativi; per la definizione, il monitoraggio ed il raggiungimento del piano organici e del budget dei costi Risorse Umane.
- Direzione Transformation per la promozione a tutti i livelli della Banca dell'ascolto costante della voce del cliente, la definizione e la misurazione degli indicatori di NPS, Customer Satisfaction e Customer Experience promuovendo l'interazione con tutte le strutture della Banca coinvolte nei processi di misurazione dei Customer Journey; per la gestione delle contestazioni pervenute alla Banca e dei ricorsi alle Autorità di Vigilanza; per l'individuazione e l'implementazione di soluzioni di Machine Learning e Intelligenza Artificiale, con il supporto delle funzioni di business e dell'IT; con la responsabilità di guidare il miglioramento continuo dell'eccellenza operativa e della qualità dei servizi erogati attraverso la diffusione delle metodologie Lean Bank Six Sigma (ACE) e World Class Bank (WCB) e l'adozione dell'Agile Way of Working nel ciclo di vita dei prodotti/ servizi.
- Inspection Générale - Hub Italy per le attività di revisione interna per le entità del Gruppo BNP Paribas e del Gruppo BNL operanti in Italia, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione, nonché alla valutazione tramite controlli periodici della funzionalità del sistema dei controlli interni. Riporta funzionalmente al Consiglio di Amministrazione e, per esso, al Presidente di BNL; al Comitato per il Controllo Interno e Rischi e all'Amministratore Delegato di BNL.

La Direzione IT e la Direzione PAC sono allocate a diretto riporto del Chief Operating Officer che opera con le responsabilità di assicurare il presidio e l'evoluzione della "macchina operativa" della Banca, la conformità dei processi, degli strumenti e delle competenze relative alle attività di sourcing ed Entrata in Relazione, l'esecuzione dei controlli di primo livello e il presidio della sicurezza informatica e fisica.

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

- Servizio Relazioni Istituzionali per le relazioni pubbliche e la comunicazione istituzionale della Banca e del Gruppo BNP Paribas con gli esponenti del mondo istituzionale, politico, economico, finanziario e culturale italiano; per la gestione del patrimonio artistico e dell'archivio storico BNL.
- Servizio Media Relations per il governo delle relazioni con i mezzi di informazione al fine del corretto posizionamento di BNL sui *media*.
- Servizio Studi per il presidio delle analisi e delle ricerche relative agli scenari macro economici e bancari italiani.

Operano, inoltre, a diretto riporto dell'Amministratore Delegato quattro Vice Direttori Generali.

Sono stati costituiti inoltre Comitati Interfunzionali focalizzati su: attività di coordinamento per la realizzazione degli obiettivi strategici della Banca, Asset & Liability Management, presidio dei costi e degli investimenti, monitoraggio dei progetti rilevanti, indirizzo dei piani di Cyber e Physical Security, delle iniziative di Business Continuity e gestione degli scenari di crisi, valutazione e monitoraggio dei rischi, revisione dei modelli di rating interno, definizione delle deleghe creditizie, delibere per investimenti e per finanziamenti, definizione di nuovi prodotti, il presidio dei piani di remediation su tematiche di conformità, il governo della qualità, integrità e protezione dei dati. I Comitati Interfunzionali operano, ove previsto, con i poteri delegati dagli Organi di Amministrazione (Consiglio di Amministrazione e Amministratore Delegato).

I principali rischi e incertezze cui è soggetta la Banca e il presidio e la gestione dei rischi

Il presidio dei rischi è assicurato dalla Direzione Rischi che risulta integrata nel modello organizzativo di RISK del Gruppo BNP Paribas con conseguente stretto legame e riporto del Direttore Rischi a RISK Domestic Markets di BNP Paribas.

La Direzione verifica che il livello dei rischi di credito, controparte, operativo e di mercato, nonché dei rischi gestiti dalla struttura ALM Treasury (ALMT) – tra cui, in particolare, il rischio di tasso di interesse di *banking book* e il rischio di liquidità - assunti dalla Banca siano allineati con le rispettive *policy* e compatibili con la struttura economica e patrimoniale.

In maggior dettaglio, la Direzione Rischi assicura:

- il presidio qualitativo e quantitativo dei livelli di rischio, mediante un sistema di controlli dei rischi di credito, di controparte, di mercato, di ALM ed operativo;
- lo sviluppo e l'implementazione dei modelli e delle metodologie per la misurazione, la gestione ed il controllo dei rischi di credito;
- il controllo del sistema di *rating*, mediante strutture dedicate e autonome di convalida e di revisione interna (secondo e terzo livello);
- la validazione e la revisione dei modelli e delle metriche di rischio dell'ALM;
- la definizione delle *policy* e dei processi del credito in collaborazione con le strutture di *business*;
- il presidio dei rischi operativi della Banca e il coordinamento delle attività di controllo permanente;
- la valutazione e il monitoraggio del rischio collegato a tematiche di personal data protection;
- l'informativa agli Organi di governo e controllo della Banca sulla esposizione integrata ai rischi di credito, di controparte, di mercato, di ALM e operativi;
- la predisposizione del "Risk Appetite Framework" e il controllo delle metriche operative, ovvero del quadro di riferimento che definisce i limiti degli indicatori di rischio, in coerenza con quello della Capogruppo, da sottoporre all'approvazione degli Organi di governo e controllo della Banca¹.

La Direzione Rischi, tramite appositi flussi informativi, ha una visione unitaria di tutti i rischi nel loro complesso e della loro reciproca interazione. In particolare, la Direzione ha un presidio diretto del rischio di credito, di controparte, di mercato, di concentrazione, del rischio paese, del rischio operativo, dei rischi di ALMT e del rischio in materia di protezione dei dati personali e, coerentemente alla struttura del Gruppo BNP Paribas, ha un presidio indiretto sul rischio strategico e sul rischio reputazionale.

La Direzione Rischi è allocata a diretto riporto dell'Amministratore Delegato ed è indipendente dalle funzioni aziendali che decidono l'assunzione dei rischi e che sono incaricate della "gestione operativa" degli stessi. Tuttavia, partecipando ai vari Comitati Interfunzionali, la Direzione Rischi non ha, allo stesso tempo, un'eccessiva distanza dal contesto operativo. Per quanto riguarda, in particolare, il rischio di credito, oltre che attraverso la partecipazione ai Comitati, il presidio da parte della Direzione Rischi è assicurato attraverso la formulazione di un parere obbligatorio ma non vincolante (*risk opinion*) sulle proposte di affidamento, assicurando così una continua interazione con le unità di *business* (Divisione Corporate Banking, Divisione Commercial Banking e Reti Agenti, Divisione Private Banking & Wealth Management, Direzione Crediti Speciali), che propongono e deliberano l'assunzione del rischio di credito e ne sono le dirette responsabili.

Rischio di Credito

I processi di gestione e misurazione del rischio di credito sono basati sul Sistema Interno di Rating (SIR). Quest'ultimo, nell'ambito del più ampio framework di Gruppo, è oggetto di continuo monitoraggio e manutenzione evolutiva al fine di assicurare la corretta implementazione dei modelli interni di rating e la

¹ Il RAF rappresenta il quadro di riferimento che definisce la propensione al rischio, le soglie di tolleranza, i limiti di rischio, le politiche di governo dei rischi e i processi di riferimento necessari per definirli e attuarli.

Relazione sulla gestione

I principali rischi e incertezze cui è soggetta la Banca e il presidio e la gestione dei rischi

conformità ai requisiti normativi. Il reporting per la misurazione del rischio di credito segue un processo consolidato con la Capogruppo attraverso l'alimentazione della Base Mondiale dei Rischi di Credito.

L'iter di validazione regolamentare IRBA per il rischio di credito – avviato, a fine 2013, per i portafogli “Amministrazioni Centrali e Banche Centrali” ed “Imprese” e proseguito, nel 2015, con la validazione dei portafogli “Esposizioni al dettaglio” e “Banche” – è in continuo aggiornamento per adeguare i modelli di rating ai nuovi requisiti normativi europei. Nel 2019 la Banca è stata autorizzata dalla BCE all'utilizzo di nuovi modelli per il portafoglio Mid-Corporate. Inoltre, da parte del Supervisor è stata confermata, a seguito di una ispezione *on site*, l'autorizzazione all'utilizzo dei modelli interni Corporate in ambito *Eurosystem Credit Assessment Framework* (ECAAF) per la stanzialità dei prestiti a garanzia delle operazioni di liquidità, senza alcun vincolo rispetto all'autorizzazione originaria. Ulteriori specifici modelli interni di rating sono utilizzati per l'assegnazione dei parametri di rischio delle controparti appartenenti al segmento delle *Italian Local Authorities* (ILA), gestite con l'approccio regolamentare Standard.

La metodologia di stima della probabilità di default (PD) per le Imprese prevede l'attribuzione del rating attraverso una valutazione quantitativa, basata su informazioni finanziarie e andamentali del rapporto, e qualitativa, con informazioni raccolte dal gestore della relazione. Per la clientela Retail i modelli di rating sono sviluppati con approccio statistico e includono variabili finanziarie, andamentali, socio-anagrafiche e qualitative.

L'aggiornamento del rating viene effettuato: in fase di revisione e rinnovo degli affidamenti, al verificarsi di eventi rilevanti ai fini della valutazione del merito creditizio, nonché periodicamente, in modo massivo per i modelli statistici. Una specifica funzione aziendale, denominata Agenzia di Rating Interna, operante presso la Direzione Rischi, è responsabile degli override sui rating prodotti dai modelli statistici. Il sistema interno di rating riguarda la quasi totalità della clientela della Banca con percentuali di copertura sui portafogli di riferimento superiori al 90% sia in termini di RWA standard sia di clientela affidata.

L'assetto dei controlli sul sistema interno di rating, nell'ambito della Direzione Rischi, è articolato su diverse strutture. A Credit Risk Modelling, struttura deputata allo sviluppo dei modelli di rating, ed a Operational Control and Planning competono i controlli di primo livello, mentre le attività di controllo di secondo livello sono affidate, per gli aspetti di modello, a Model Validation (struttura di validazione di II livello); per gli aspetti di qualità dei dati, di merito e regolarità formale dei processi a Internal Rating Agency, Risk Controls e Risk Surveillance. Ad una funzione di revisione interna specializzata (Basel 2 Certification – Italy) spetta, infine, la verifica (controllo di terzo livello) dei requisiti regolamentari del sistema di rating nel suo insieme.

La metodologia del *provisioning* relativa alle esposizioni *performing* e *non performing*, con l'entrata in vigore del nuovo principio contabile IFRS9 dal 1° gennaio 2018, è passata da un approccio *incurred loss* ad un approccio *expected loss*. La metodologia applicata dalla Banca si basa sulle linee guida definite a livello di Gruppo BNP Paribas coerenti con i requisiti dello standard IFRS9, che prevede la classificazione degli strumenti finanziari in tre stage a seconda del livello di deterioramento. Più in dettaglio, gli strumenti finanziari *performing* sono classificati negli *stage 1* o in *stage 2*, mentre quelli *non performing* sono classificati nello *stage 3*.

Le tecniche di mitigazione del rischio di credito e di controparte sono rappresentate da contratti di garanzia accessori al credito ovvero da altri strumenti e tecniche che determinano una mitigazione del rischio riconosciuta anche dal punto di vista prudenziale. L'acquisizione e la gestione delle garanzie da parte della Banca, in coerenza con il principio di una sana e prudente gestione, sono elementi fondamentali dei processi creditizi. In particolare, la normativa interna che regola il processo del credito disciplina anche il sistema di gestione delle garanzie, definendo le modalità per la loro corretta acquisizione e trattamento in funzione di ciascuna tipologia, affinché ne sia assicurata la certezza giuridica, la validità ed opponibilità ai terzi.

Il presidio del rischio creditizio si avvale di un impianto organico e completo di Politiche del Credito che valorizza gli strumenti attualmente disponibili (rating, scoring, ecc.) e li arricchisce con informazioni addizionali e con una visione prospettica (previsioni di settore economico) in ottica di gestione proattiva del posizionamento creditizio.

Nell'ambito delle politiche di gestione del rischio di credito, la Banca ha adottato processi di monitoraggio e di sorveglianza sistematica dell'andamento dei rapporti ai fini della classificazione delle esposizioni creditizie nelle diverse classi di rischio omogenee, sulla base della normativa di settore integrata dalle disposizioni interne, che fissano le relative regole di classificazione e trasferimento; in particolare, sulla

Relazione sulla gestione

I principali rischi e incertezze cui è soggetta la Banca e il presidio e la gestione dei rischi

base di sistemi di *rating* e di *early warning*, la Banca ha identificato nell'ambito dei crediti verso la clientela non deteriorati, quelli a maggior rischio.

Le attività di monitoraggio continuano a rafforzarsi attraverso il presidio del rischio e prevedono la definizione di un Piano Operativo dei controlli annuale, basato sul Piano Generale dei controlli, che ne stabilisce le specifiche tipologie e le strutture operative coinvolte.

Per tutte le informazioni di natura qualitativa e quantitativa del rischio di credito si rinvia ai relativi capitoli della Nota Integrativa.

Il costo del rischio

Per l'*impairment* collettivo dei crediti *performing*, coerentemente con l'entrata in vigore del principio contabile IFRS9, è utilizzata la metodologia di Gruppo basata sul concetto della *expected credit loss (ECL)* sul tutto il portafoglio *performing*. In particolare il portafoglio crediti *performing* viene suddiviso in 2 "stage" sulla base del livello di peggioramento del merito creditizio rispetto alla data di concessione con logiche di *impairment* differenziate (*stage 1*: ECL ad 1 anno, *stage 2*: ECL forward looking). L'*impairment* collettivo è calcolato trimestralmente attraverso un motore di Gruppo.

L'*impairment* analitico dei crediti *non performing (stage 3)* si applica su tutte le posizioni *non performing* a partire da quelle in *past due*. In particolare, per le esposizioni in *past due* e per tutte le altre esposizioni *non performing* di ammontare al di sotto di una determinata soglia si adottano percentuali di accantonamento statistiche mentre per le altre esposizioni *non performing* le rettifiche di valore sono determinate in modo specifico.

Rischi di Controparte e di Mercato

La funzione di Risk Management della Direzione Rischi assicura a livello locale il presidio qualitativo dei sistemi di misurazione e controllo, dei processi di gestione e monitoraggio delle posizioni e dei relativi limiti operativi, con riguardo a:

- rischio di controparte generato dall'attività in derivati *over-the-counter* e in altre operazioni c.d. di *securities financing transactions*;
- rischio di mercato attinente al portafoglio di negoziazione.

A tal proposito, l'utilizzo degli stessi sistemi di misurazione e controllo della Capogruppo, gestiti centralmente dalla funzione RISK, permette di effettuare il monitoraggio integrato di questi rischi e la piena sorveglianza della dinamica dell'esposizione complessiva.

In particolare, per il rischio di mercato è applicato il modello denominato *Market Risk eXplorer (MRX)* il cui uso (dalla fine del 2011) è stato autorizzato dalle Autorità di Vigilanza francese e italiana ai fini del modello interno su base VaR per il calcolo dei requisiti patrimoniali a fronte del rischio di posizione generico e specifico del portafoglio di negoziazione e dei requisiti aggiuntivi previsti per lo Stressed VaR e l'Incremental Risk Charge. Si evidenzia che, da alcuni anni, il portafoglio di negoziazione della BNL è limitato alla sola attività di Global Markets che viene effettuata con la clientela ordinaria in modalità *back-to-back* con la Capogruppo, al fine di rendere nullo il rischio di mercato stesso.

Per tutte le informazioni di natura qualitativa e quantitativa del rischio di mercato si rinvia ai relativi capitoli della Nota Integrativa.

Rischi di ALMT

La gestione dei rischi di liquidità, di tasso d'interesse e di cambio operativo (rischi di ALMT) è affidata al Comitato Asset & Liability (ALCO), che delibera in materia di controllo e gestione dei suddetti rischi sia per la Banca sia per le Società partecipate.

Rischio di Liquidità

Le politiche di gestione del rischio di liquidità sono espressione della strategia definita dalla Capogruppo BNPP, basata essenzialmente sulla gestione della liquidità in via accentrata per tutte le società del Gruppo, sia a breve sia a medio-lungo termine.

Nell'organizzazione di BNL, la gestione operativa è attuata dall'ALMT, nell'ambito delle politiche approvate in sede ALCO, nel rispetto dei limiti assegnati e delle *guidelines* della Capogruppo.

Relazione sulla gestione

I principali rischi e incertezze cui è soggetta la Banca e il presidio e la gestione dei rischi

Tramite il sistema di fatturazione interna verso le divisioni commerciali, l'ALMT, funzione indipendente rispetto alle linee di business, applica i costi e le remunerazioni di liquidità per tipologia/controparte di impieghi e di raccolta, concentrando nei propri portafogli i saldi netti dell'attività.

Nell'ambito del sistema di deleghe interne sono attribuite specifiche competenze per monitorare e gestire i limiti all'esposizione al rischio di liquidità inteso come rapporto tra passivi e attivi misurato sul nodo temporale pari a 1 anno (*1y Liquidity Gap*) e come LCR (*Liquidity Coverage Requirement*).

Il monitoraggio del 1Y Liquidity Gap è articolato su base trimestrale ed esaminato periodicamente dall'ALCO.

In aggiunta al costante monitoraggio dei limiti, vengono inoltre effettuate periodiche prove di stress sulla posizione di liquidità a breve termine (*Stress Test*), che misurano la capacità della Banca di controbilanciare con la propria riserva di liquidità (cassa e altre attività liquide/liquidabili), gli effetti di predefiniti scenari di "tensione".

Il rischio di liquidità è inoltre monitorato dalla Capogruppo, che si avvale di un apposito processo di consolidamento trimestrale verso la Capogruppo stessa.

Rischio di Tasso d'interesse

La gestione operativa del rischio di tasso d'interesse è demandata all'ALMT, sia per il breve termine che per il medio-lungo termine. In particolare, il rischio sulla componente del bilancio di medio-lungo termine viene gestito in ottica di ottimizzazione, con l'obiettivo di stabilizzare il margine di interesse nel medio/lungo termine, avuto riguardo al ruolo controciclico assegnato all'ALMT. Come avviene per il rischio di liquidità, anche il rischio di tasso è accentrato presso la medesima struttura attraverso un adeguato sistema di Tassi Interni di Trasferimento verso le divisioni commerciali.

Per il portafoglio bancario i criteri di misurazione del rischio di tasso d'interesse, armonizzati con la Capogruppo, prevedono l'adozione di specifici limiti

Nel processo complessivo di rilevazione del rischio di tasso sono applicati anche dei modelli comportamentali sviluppati dalla Capogruppo BNPP e adattati al mercato italiano.

Il rischio di tasso d'interesse delle operazioni commerciali d'impiego e di raccolta a medio lungo termine è sterilizzato con operazioni di copertura del fair value generiche, cioè di portafoglio (c.d. *macro-hedge*), con operazioni di *micro-hedging* e con operazioni di *cash flow hedge* nel caso di copertura di operazioni future altamente probabili.

La Banca documenta in modo formale le relazioni di copertura. La documentazione descrive, tra l'altro, la metodologia impiegata.

Rischio di cambio operativo

Per rischio di cambio operativo si intende il rischio di oscillazione del controvalore in euro del margine realizzato sulle operazioni commerciali denominate in valute diverse dall'euro. Tale margine in divisa risulta automaticamente trasferito nel perimetro dell'ALMT che provvede a negoziarlo contro euro. Atteso il perimetro essenzialmente domestico della 'attività della Banca, tale rischio risulta marginale.

Rischi Operativi

Il presidio del rischio operativo è assicurato dalla struttura RISK Operational Risk and Control della Direzione Rischi, anche identificata secondo la denominazione di Gruppo "RISK ORC".

Per la natura trasversale del rischio operativo ed in conformità alla politica del Gruppo BNP Paribas, è realizzata una stretta complementarità degli ambiti "Rischi Operativi" e "Controlli Permanenti", che massimizza l'efficacia nella gestione del rischio attraverso un sistema di analisi che considera contemporaneamente entrambi gli ambiti.

Il modello organizzativo prevede un'articolazione tra prima e seconda linea di difesa separando, nella gestione dei rischi operativi e dei controlli permanenti, le attività operative dai controlli e dalla supervisione.

Ogni Direzione/Divisione è dotata di un dispositivo di controllo permanente adattato sul proprio profilo di rischio, cosiddetta prima linea di difesa (Operational Permanent Controllers), con l'obiettivo di:

- identificare e valutare i rischi cui le proprie attività sono esposte;
- mettere in pratica modalità di controllo entro i limiti di tolleranza al rischio che il Gruppo o le strutture stesse hanno definito;

Relazione sulla gestione

I principali rischi e incertezze cui è soggetta la Banca e il presidio e la gestione dei rischi

- definire e mettere in opera le azioni di mitigazione dei rischi (piani di azione);
- risolvere le raccomandazioni derivanti da audit interni (condotte dall'Inspection Générale) ed esterni (Regolatori e revisori contabili).

Il controllo di secondo livello è assicurato dalla struttura indipendente (seconda linea di difesa) RISK ORC BNL, che ha l'obiettivo di:

- coordinare e animare il dispositivo;
- assicurare il rispetto delle norme e degli standard definiti in materia di controllo permanente e rischio operativo;
- monitorare le azioni di mitigazione, i risultati dei controlli, la chiusura dei rilievi dell'Internal Audit;
- eseguire controlli finalizzati a valutare l'adeguatezza del sistema di mitigazione del rischio implementato dalla prima linea di difesa;
- curare il reporting verso il Top Management e gli Organi aziendali.

In particolare a RISK ORC BNL, fra i principali compiti, compete la verifica della diffusione e la sorveglianza sul rispetto delle normativa esterna e interna, la supervisione sull'identificazione dei rischi operativi e la relativa mappatura, la qualificazione e la quantificazione degli impatti per la determinazione del capitale necessario a fronteggiare i rischi operativi, il monitoraggio degli incidenti connessi all'attività della Banca e delle sue controllate, la misura degli indicatori di rischio operativo inclusi nel Risk Appetite Framework ed il relativo contenimento nei limiti definiti, il reporting integrato in materia di rischi operativi.

Ai fini della determinazione del requisito patrimoniale a fronte dei rischi operativi e dei connessi adempimenti, sono utilizzate le seguenti metodologie di calcolo:

- l'adozione, a partire dal 1° luglio 2011, del metodo AMA per BNL SpA., secondo la metodologia del Gruppo BNP Paribas;
- l'applicazione del metodo TSA, a partire dal 2011 per Artigiancassa SpA e dal 2013 per BNL Finance SpA.;
- l'applicazione del metodo base (BIA) per Axepta SpA.

Gestione integrata dei rischi ed adeguatezza patrimoniale (processo ICAAP) e della liquidità (processo ILAAP)

Nel quadro dei dispositivi di governo e dei meccanismi di gestione e di controllo integrato dei rischi, alla Direzione Finanziaria – in collaborazione con le unità operative che assumono rischi nello svolgimento della propria attività e con le altre funzioni di controllo, tra cui in primo luogo la Direzione Rischi – è attribuita la responsabilità connessa al calcolo dell'assorbimento patrimoniale nonché, in generale, al coordinamento delle diverse fasi che compongono il processo ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process) per mezzo del quale la Banca effettua un'autonoma periodica valutazione della propria adeguatezza patrimoniale, attuale e prospettica, in relazione ai rischi assunti e alle strategie deliberate.

Nell'ambito del governo e dei meccanismi di gestione e controllo dei rischi rientra anche il Processo Interno di Valutazione dell'Adeguatezza della Liquidità (ILAAP) finalizzato alla determinazione dei requisiti di liquidità nell'ambito del processo relativo alla revisione e valutazione prudenziale (SREP – supervisory review and evaluation process).

L'ILAAP è un processo multifunzionale finalizzato alla individuazione, misurazione, gestione e monitoraggio della liquidità e della provvista della Banca, con l'obiettivo di valutarne l'adeguatezza, sulla base di informazioni qualitative e quantitative che evidenziano la propensione al rischio attuale e prospettica della Banca. L'approccio ILAAP risulta, pertanto, proporzionato alla propensione al rischio della Banca nonché alla complessità del contesto operativo in cui è inserita.

° ° °

Per maggiori informazioni sugli aspetti organizzativi, sulle politiche di gestione, sui sistemi di misurazione e controllo, sulle metodologie e sui modelli a presidio di ogni tipologia di rischio si rimanda alla Nota Integrativa al Bilancio, Parte E - "Informazioni sui rischi e sulle relative politiche di copertura".

La rete distributiva

Nel corso del 2019 è proseguito il piano di razionalizzazione della Rete fisica, con la chiusura di 30 Agenzie Retail. Di esse, 16 sono state trasformate in Microbranch, punti vendita di ridotte dimensioni e con alta automazione. Lo stock Agenzie a fine anno si attesta pertanto a 721 unità. Ad essi si affiancano 45 Centri Imprese, 35 Centri Private e 2 Centri Grandi Patrimoni.

Parallelamente, sono proseguiti gli investimenti nel rinnovo dei formati distributivi e nell'automazione, grazie all'applicazione dei nuovi concept Asia ed Europa, con cui nel corso del 2019 sono state trasformate ulteriori 30 Agenzie, raggiungendo il 32% dei punti vendita completamente rinnovati in termini di modello distributivo.

Per quanto riguarda il parco *Automatic Teller Machine* (ATM), nell'anno 2019 lo sviluppo dei piani di chiusura e di trasformazione Agenzie verso i modelli "Asia", "Europa" e "Micro", unitamente all'attività di razionalizzazione dei dispositivi meno utilizzati dalla clientela con migrazione verso macchine in grado di offrire un numero maggiore di servizi, ha comportato una riduzione degli ATM *Cash Out* (-4,5%) e un incremento degli ATM *Multifunction* (+0,6%) determinando nel complesso un saldo netto pari a -1,7% passando da un numero complessivo di 1800 a 1770 dispositivi.

La Customer Satisfaction

Client & Employee Advocacy

L'obiettivo è quello di diventare la Banca più raccomandata dai dipendenti e dai clienti perché capace di sostenere realmente lo sviluppo della comunità presente e futura. Per questo, dal 2017 il programma Client & Employee Advocacy ha adottato la metodologia *Net Promoter Score* (NPS) per misurare il livello di propensione a raccomandare la Banca.

Nel 2019 la metodologia NPS implementata in BNL ha permesso di:

- contattare circa 830 mila clienti Individuals, Small Business, Private, Imprese e Corporate;
- raccogliere oltre 240 mila verbatim dei clienti;
- coinvolgere circa 5mila colleghi per l'attività di ricontatto dei clienti "detrattori".

L'NPS non è solamente un indice, ma una metodologia che si basa su 2 fasi principali:

- l'*Inner Loop*, cioè il ricontatto entro le 48 ore dei clienti detrattori (0-6);
- l'*Outer Loop*, che prevede l'analisi delle problematiche rilevate dai clienti intervistati.

Reclami e contestazioni

Nel 2019 sono pervenute poco meno di 10 mila contestazioni, intese come reclami, repliche, esposti, ricorsi, mediazioni e accordi stragiudiziali, per tutta la clientela Bnl, in bonis e non.

Il numero complessivo di reclami e delle repliche (8.560) è aumentato del 10%, gli esposti Bankitalia del 5% (da 400 a 418), i ricorsi all'Arbitro Bancario e Finanziario (460) sono aumentati del 37% circa. In forte riduzione le Mediazioni, con 160 unità in meno rispetto al 2018 (429 in totale: -27% rispetto al 2018); i Ricorsi all'Arbitro per le Controversie Finanziarie sono stati 31, 4 in meno rispetto al 2018.

In riduzione il ricorso agli Accordi Stragiudiziali, cui si ricorre per formalizzare il tentativo di una soluzione bonaria con il cliente, dopo la presentazione del reclamo e prima che si ricorra all'Arbitro Bancario e Finanziario. Nel 2019 sono stati poco meno di 50, contro i 200 circa dello scorso anno.

Sono stati ricevuti 3 Esposti Ivass (2 nel 2018) e 1 solo Esposto Consob (8 nel 2018)

Le contestazioni sui conti correnti e servizi collegati, con oltre 4.250 eventi, sono aumentate del 15% e hanno superato il 40% del totale; in riduzione invece i finanziamenti, che coprono meno del 30% del totale (circa 2.800 eventi). Sostanziale l'aumento in ambito Monetica, con oltre 1.500 contestazioni, in aumento del 36%, rispetto al 2018, soprattutto per le Frodi, triplicatesi rispetto allo scorso anno. Costante il peso degli assicurativi (580 eventi circa) e dei finanziari (630 eventi circa), entrambi al 6% del totale.

Contestazioni Retail, Small Business e Piccole Medie Imprese

Sono state ricevute oltre 9.500 contestazioni da clientela appartenenti a questi mercati, pari a un peso complessivo sul totale del 95%.

Oltre il 40% (poco più di 4.000 eventi), è relativo ai Conti Correnti e Servizi Collegati, con un aumento rispetto al 2018 del 15%; circa un terzo delle contestazioni riguarda gli errori e i ritardi nell'operatività, in particolare su operazioni di Conti Corrente in generale, Assegni e Bonifici e il fenomeno risulta, rispetto allo scorso anno, in aumento del 13%. La mancata/ritardata estinzione dei rapporti copre il 20% circa, con una tendenza in aumento rispetto allo scorso anno (800 eventi circa, contro circa 550 del 2018). Il fenomeno dell'anatocismo è in progressiva riduzione e pari solo al 3% del totale.

Il 28% delle contestazioni è relativo ai Finanziamenti, (circa 2.700 contestazioni) in calo di 11 punti percentuali rispetto al 2018; un quarto delle contestazioni relative a questa tipologia di prodotti riguarda l'anatocismo, l'usura presunta e la pubblicità ingannevole sull'applicazione del Taeg, comunque in riduzione rispetto allo scorso anno (-45%). Con oltre 450 eventi, in aumento del 20% rispetto al 2018, le contestazioni

Relazione sulla gestione La Customer Satisfaction

relative alle segnalazioni in CR e nei Sic. Leggermente in riduzione il peso relativo delle problematiche sulle rinegoziazioni e surroghe mutui che passano dal 10% al 7% nel 2019.

Di rilievo sia in ambito Conti Correnti che in ambito Finanziamenti, anche se in progressiva riduzione (-15%), è il fenomeno della richiesta copia documentazione, spesso strumentale ad altre rivendicazioni da parte dei clienti.

In forte aumento le contestazioni relative alla Monetica, con il 16% del totale. Le principali motivazioni sono relative a frodi, furti e smarrimenti carte, che registrano, rispetto allo scorso anno un aumento del 140% circa.

Il peso dei prodotti finanziari e servizi di investimento è in leggera riduzione ed è stato pari al 6% con circa 600 contestazioni contro le 740 del 2018; fra queste più di un terzo sono relative a contestazioni sulla vendita (rendimenti insoddisfacenti rispetto alle aspettative, operazioni e informativa preventiva non adeguate).

Seconda per peso percentuale, con il 17%, ma in forte aumento relativo dallo scorso anno, è stata la mancata ritardata estinzione rapporti.

Di poco variato nel 2019 rispetto al 2018, sia il valore assoluto che il peso relativo dei prodotti assicurativi (6% del totale). Anche quest'anno, in più del 60% dei casi, i reclami hanno riguardato la scarsa trasparenza in fase di vendita e, per lo più, i prodotti per la protezione del credito.

Contestazioni Corporate

Prosegue il trend in riduzione del peso relativo (dal 4% al 3%) e del valore assoluto (da 360 a 270 circa), delle contestazioni relative ai Mercati Corporate e Pubblica Amministrazione.

La ripartizione tra le diverse tipologie di prodotto conferma una preponderanza delle tematiche riconducibili ai Conti Correnti (58%), fra le quali relativamente più importanti sono le richiesta/mancata consegna di copia documentazione

I finanziamenti pesano per il 32%, si tratta per lo più di problematiche attinenti la mancata cancellazione delle Ipoteche.

Infine, i reclami sui Prodotti Finanziari si sono ridotti del 50% e si attestano intorno al 10% del totale con meno di 30 eventi; si tratta nella maggioranza dei casi di contestazioni sull'inadeguatezza e la scarsa trasparenza nelle operazioni su derivati, oltre che di richiesta di copia contrattuale a questi inerenti.

Le risorse umane

Al 31 dicembre 2019 il totale delle risorse di BNL SpA è di 12.161 dipendenti.

Personale della BNL

Organico fine periodo		Organico medio	
	31/12/2019	BNL Spa	2019
BNL Spa	12.161	a) Personale dipendente	12.336
- <i>Personale Direttivo</i>	6.057	1) Dirigenti	332
- <i>Personale non Direttivo</i>	6.104	2) Quadri Direttivi	5.846
		3) Restante personale	6.158
		b) Altro personale	63
		Interinali	24
		Stage	39
		Collaboratori a progetto	-
		Totale	12.399

Mobility, Recruiting & Employer Branding

Il 2019 è stato un anno che ha visto un crescente e costante impegno verso l'Employer Branding con lo scopo di incrementare e rafforzare la presenza di BNL e del Gruppo BNPP sul mercato del lavoro. La strategia di Employer Branding è stata incentrata sulla valorizzazione delle persone, grazie al lancio della nuova Employer Brand Promise "YourChoice!" e sull'innovazione, valorizzata attraverso la nostra presenza in eventi quali "Campus Party" e Business Game organizzati in collaborazione con il MIP, Associazione studentesca del Politecnico di Milano. Il nostro impegno viene riconosciuto anche sul mercato esterno:

- *Top Employer Italia 2019*: per l'ottavo anno consecutivo il *Top Employer Institute* ha riconosciuto l'eccellenza di BNL per l'impegno e l'attenzione verso le proprie persone, tramite percorsi mirati di formazione a ogni livello aziendale e per le attività a favore della crescita professionale e personale dei propri collaboratori;
- *Potential Park*: #5 nella classifica generale italiana per la comunicazione online con i talenti;
- *Universum Awards - Most Attractive Employers Italian Banks 2019*: terzo posto tra le realtà più attrattive per i ragazzi che si affacciano al mondo del lavoro;
- *Universum Professional Awards*: #3 banca più attrattiva in Italia per il target *young professionals*.

Si segnalano, inoltre:

- Le giornate Informative Life Banker: 9 eventi di selezione organizzati tra marzo ed ottobre al fine di individuare giovani di qualità ad alto potenziale da inserire nella Rete Life Banker di BNL.
- OrientaMente 2020: con 3 eventi organizzati ed oltre 160 partecipanti;
- Il Business Game organizzato in collaborazione con l'Associazione studentesca JETN dell'Università di Trento, grazie al quale sono stati raccolti importanti spunti per ridisegnare la "Candidate Experience";
- *Campus Party*: evento dedicato all'innovazione con palchi tematici, workshop, postazioni di co-working, gare d'innovazione per raccontare la vision di BNL e del Gruppo BNP Paribas;
- Il Business Game organizzato in collaborazione con il MIP, Associazione Studentesca del Politecnico di Milano, per il quale è stata coinvolta la Direzione Transformation con l'obiettivo di raccogliere spunti e idee sulla Banca del domani.

Relazione sulla gestione

Le risorse umane

Durante l'anno è stata, infine, intensificata la presenza sui "social media" ed è stata impostata una strategia di rafforzamento e di rinnovamento delle partnership con i principali atenei italiani e business school al fine di accrescere ulteriormente la notorietà di BNL e del Gruppo BNPP tra gli studenti.

Sul fronte Recruiting, nel 2019 ha avuto un impatto rilevante la campagna di inserimenti legata alle uscite Q100: 179 le assunzioni scaturite, prevalentemente in ambito commerciale in ruoli entry level.

Infine, dopo la sperimentazione avviata nell'anno precedente, nel 2019 è andato a regime il nuovo processo di job posting attraverso la piattaforma di Gruppo My Mobility che consente a tutti i colleghi di prendere visione delle posizioni aperte in Azienda e di potersi candidare partecipando a un processo di selezione interna equo, trasparente e meritocratico. Grazie a My Mobility inoltre è stato dato un notevole impulso alla mobilità trasversale: il 70% delle 172 mobilità definite nell'anno tramite My Mobility sono state realizzate tra strutture diverse.

Diversity e pari opportunità

Per BNL e BNP Paribas la diversità e l'inclusione sono un impegno e un'opportunità: in un mondo che cambia velocemente, promuovere la diversità in azienda ci aiuta a servire meglio i clienti, a valorizzare le diverse competenze interne e a generare engagement di tutti collaboratori. Promuoviamo da anni iniziative e attività che fanno della diversità non solo una scelta etica ma anche un valore radicato nell'organizzazione aziendale coerentemente con gli impegni che il Gruppo BNP Paribas promuove a livello strategico mediante una Governance globale.

Nell'ambito delle attività di Diversity & Inclusion portate avanti dalla Direzione Risorse Umane e orientate ad accrescere l'inclusione di tutte le persone e professionalità all'interno dell'azienda e valorizzarne le diversità, il piano di azione con orizzonte 2020 è stato sviluppato in continuità con il percorso seguito lo scorso anno, che ha visto raggiungere importanti traguardi tra i quali:

- Ideazione e implementazione di un framework unico BNL di iniziative in tutti gli ambiti d'azione e monitoraggio periodico del loro impatto (GPS +7% p.p vs 2016 sulla visibilità delle azioni aziendali, 27% donne SMP, 31% managers) diffuso dalle Communities di dipendenti (complessivamente sono 1.000 i colleghi membri di MixCity Italy e BNP Paribas Pride Italia);
- Quarta edizione della Diversity & Inclusion week in Italia : una settimana di appuntamenti ed incontri durante la quale più di 1.200 dipendenti di tutte le società del Gruppo in Italia sono stati sensibilizzati sul tema e hanno stimolato il dibattito interno (27 eventi, 5 città, 4.000 accessi echnonet, 37.000 interazioni sui social media, 10 associazioni interne ed esterne coinvolte);
- Erogazione di un modulo di formazione sugli Unconscious Bias volto a scoprire le potenziali interferenze dei Bias (pregiudizi) Cognitivi sulle capacità di ragionamento, di valutazione e di giudizio delle persone, per acquisire consapevolezza di come agiscono le nostre «categorie di attribuzione» nelle relazioni professionali, comprendere e percepire il valore della differenza: oltre 300 collaboratori e manager coinvolti nel 2019 e numerose edizioni pianificate per il 2020 per diffondere conoscenza e strumenti per gestire questi pregiudizi;
- Nell'ambito delle iniziative a sostegno della diversità di genere BNL ha sviluppato, in partnership con Valore D, alcuni percorsi formativi volti a fornire strumenti pratici di Mentorship, Skill Building, Work Life Balance, Role Model (20 partecipanti nel 2019);
- organizzato eventi e dei video di sensibilizzazione promossi in occasione delle giornate mondiali istituzionalizzate dalle Nazioni Unite relative a:
 - Celebrazione della Donna (8 marzo)
 - contro l'omofobia, la bifobia e la transfobia (17 maggio)
 - contro la violenza sulle donne (25 novembre)
 - a favore delle persone con disabilità (3 dicembre)
- BNL è tra le aziende firmatarie del Manifesto Valore D a sostegno e supporto della diversità in azienda e promotrice, mediante un ingaggio diretto del top management, della campagna HeforShe promossa dalle Nazioni Unite con l'obiettivo di aumentare l'uguaglianza di genere;
- in relazione al tema della violenza verso le donne, oltre ad un piano di comunicazione interna di sensibilizzazione e di impegno dell'azienda al rispetto e alla netta opposizione verso qualsiasi forma di violenza, è stata emanata una policy aziendale che offre un supporto specialistico alle donne potenzialmente vittime di

Relazione sulla gestione

Le risorse umane

violenza, sia in ambito personale che professionale, e disciplina il processo interno di denuncia e le relative sanzioni;

- In tema di ageing, è stato ulteriormente consolidato il piano di azione creato da alcuni colleghi senior e junior e volto alla promozione del dialogo fra generazioni diverse in azienda e creato un nuovo network interno “WeGeneration” che si propone di continuare a sensibilizzare tutti i colleghi e i manager su questo importante tema;

- Nell’ambito delle iniziative finalizzate all’inclusione delle diverse identità di genere e orientamento sessuale in Azienda, è stata rinnovata la partnership con Parks – Liberi e uguali, l’associazione dei datori di lavoro impegnati nella promozione della cultura della diversità e dell’inclusione e, unitamente al al network BNP Paribas Pride Italia dedicato al sostegno della comunità LGBT in azienda, è stato ulteriormente comunicato a tutti i colleghi il trattamento in termini di permissività e benefits per le coppie di fatto e per le unioni civili;

- A partire dal 2019 BNL, prima Banca Italiana, ha realizzato un modello di servizio dedicato alle Persone sorde utilizzando sistemi di videochiamata ed app oltre che consulenti certificati in Lingua dei Segni.

Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane

Consistente è stata la partecipazione ai diversi “Corporate Seminar” (workshop dedicati allo sviluppo di competenze di leadership) organizzati nel mondo da BNP Paribas per aumentare le conoscenze del Gruppo e lo scambio internazionale tra i diversi team.

In particolare, abbiamo continuato a organizzare eventi di sviluppo delle competenze di *Social Enterprise* sia mediante eventi specifici sia con percorsi di immersione e di co-sviluppo con alcuni acceleratori di start up ai quali hanno partecipato selezionati talenti della nostra azienda. Tali percorsi sono stati sviluppati con primari partner (Imprese Sociali) per stimolare nei giovani talenti la consapevolezza di una leadership “sostenibile” con positivo impatto sulla società in cui la nostra azienda opera (Corporate Social Leadership Development) sia per stimolare il top management a considerare tale priorità nella strategia aziendale. Tali esperienze, innovative in Italia per tipologia, finalità e modalità di realizzazione, hanno generato risultati estremamente positivi sia per le società che hanno ospitato i nostri talenti, sia per i partecipanti stessi che hanno avuto modo di sperimentare sul campo e di immergersi nel *day by day* di una azienda a scopo sociale, integrando nel loro profilo di *leadership* le competenze acquisite nel corso del progetto.

Nel 2019 abbiamo rilanciato un intenso programma di Leadership For Future incentrato sui *clusters* di talenti di Gruppo (Emerging, Advanced, Top) al fine di ampliare il proprio profilo di competenze, focalizzandoci su alcune competenze chiave e strategiche per il nostro futuro, nonché di ingaggiarli maggiormente attraverso differenti soluzioni: un percorso di sviluppo personalizzato condiviso fra talento e manager, programmi di condivisione di esperienze attraverso la conoscenza di altre realtà aziendali (es. Learning Tour che prevede lo scambio di giovani talenti fra le diverse strutture organizzative, One Young World per la condivisione a livello mondiale di progettualità su specifici temi, programmi di cross-mentoring, partecipazione ad eventi di altre strutture organizzative, ecc.)

E’ stato lanciato un programma di mentoring che ha visto coinvolti per otto mesi un gruppo di talenti in qualità di *mentees* e un gruppo di managers in qualità di *mentors* in una relazione volontaria, interattiva e non gerarchica. L’obiettivo del programma è di facilitare lo sviluppo professionale e personale del *mentee* grazie allo scambio di esperienze reciproche fra la “coppia mentor/mentee”.

Come ogni anno, tutti i colleghi sono stati coinvolti nel processo di valutazione attraverso il nuovo strumento “About Me” che contribuisce ad analizzare, valutare e sviluppare le prestazioni e le competenze professionali. In particolare il focus posto nel corso dell’anno è stato di introdurre una nuova metodologia di valutazione basata sul feedback continuo, sul piano di sviluppo individuale e sulla performance realizzata. “About Me”, nell’edizione annuale, ha coinvolto quasi il 100% della popolazione nella assegnazione e valutazione degli obiettivi; oltre il 90% dei feedback sono stati scambiati fra manager e collaboratori e in ca il 65% dei casi è stato individuato un piano di sviluppo individuale che consolida il costante aggiornamento delle competenze finalizzato alla massima impiegabilità nel futuro.

Formazione

Le giornate di formazione complessivamente erogate nel 2019 sono oltre 83.400 con un aumento del 2% rispetto all'anno precedente.

Il 100% dei colleghi hanno fruito nel corso del 2019 di almeno un intervento formativo; al netto della formazione normativa obbligatoria, il 91% dei colleghi ha partecipato a uno o più percorsi di rafforzamento del profilo di competenze detenuto con un investimento medio per persona formata di 7 giorni di formazione nel corso dell'anno.

Il 61% delle giornate di formazione erogate nel corso del 2019 si è concentrata su tematiche di tipo tecnico-specialistico, il 22% su materie di normativa obbligatoria, il 15% sul potenziamento delle *soft skills* comportamentali-manageriali e il 2% sul rafforzamento delle competenze linguistiche.

Nel 2019 si conferma il trend in atto di modifica delle modalità di fruizione dei contenuti formativi, sempre più diversificati e strutturati in percorsi che prevedono diverse modalità didatticamente progettate e consequenziali unitamente ad una maggiore diffusione delle aule virtuali sincrone.

In termini di giornate di formazione erogate nel corso del 2019, il 37% è stato infatti fruito in aula fisica, il 59% mediante modalità *e-learning*, il 3% mediante Training on the Job e il 1% con aule virtuali sincrone. I colleghi infatti stanno modificando le loro modalità di fruizione della formazione, in linea con le abitudini di consumo su altri fronti come indicato dai dati statistici che testimoniano la crescita repentina della diffusione di internet e del tempo di connessione medio giornaliero: il 76% dei colleghi ha partecipato infatti a formazione in aula fisica, il 100% ha fruito di corsi e-learning, il 3% di formazione sul campo " Training on the Job" e il 16% di aule virtuali sincrone.

I principali interventi, escludendo la formazione normativa obbligatoria, si sono concentrati sulle nuove dimensioni che il Business sta assumendo in coerenza con le sfide insite nel piano industriale 2017-2020 che vede un deciso investimento sulla digitalizzazione, su nuovi modelli di servizio e *customer journey* per i nostri clienti, sulla diffusione del sistema NPS (Net Promoter Score) nonché sulla necessità di cambiare il nostro modo di lavorare implementando la flessibilità, l'agilità, la cooperazione. Tutti gli investimenti formativi hanno avuto l'obiettivo di supportare i colleghi a lavorare meglio e a rafforzare le proprie competenze per affrontare i numerosi cambiamenti portati da queste novità:

- oltre 4.800 colleghi coinvolti nel percorso di formazione e change management finalizzato a promuovere i nuovi modelli di servizio per i clienti privati e small business;
- oltre 3.500 persone coinvolte nel percorso di accrescimento delle competenze creditizie sia in termini di analisi sia in termini di gestione
- oltre 1.800 colleghi coinvolti nel percorso di change management dell'azienda finalizzato a promuovere la customer centricity attraverso il NPS
- oltre 960 colleghi coinvolti nel percorso di formazione finalizzato ad accrescere la capacità di erogare consulenze finanziarie per i clienti privati;
- oltre 600 colleghi coinvolti nel percorso di formazione finalizzato ad accrescere la capacità di proporre soluzioni internazionali, cross-factory e distintive ai nostri clienti Corporate e Imprese
- oltre 500 manager coinvolti nei percorsi di rafforzamento della capacità di restituire feedback efficaci ai propri collaboratori e di costruire piani di sviluppo individuali
- oltre 380 colleghi hanno partecipato al percorso di alta formazione sulla Pianificazione Patrimoniale;
- oltre 350 colleghi coinvolti in un percorso di rafforzamento della capacità di gestire situazioni di credito anomalo
- oltre 350 colleghi coinvolti nei percorsi di rafforzamento della consulenza in termini di prodotti assicurativi e di protezione
- 350 colleghi hanno partecipato ai workshop sulla strategia digitale della Divisione Corporate Banking, nell'ambito dell'ambizioso piano di digitalizzazione dei principali strumenti e servizi per i clienti Corporate per posizionarsi come player di mercato riconosciuto ed eccellente
- oltre 320 colleghi coinvolti nei percorsi di crescita delle competenze sulla Green Academy

Relazione sulla gestione

Le risorse umane

- oltre 250 colleghi hanno ricevuto la certificazione delle competenze relative ai percorsi di ingresso nei ruoli prioritari della Divisione Commercial Banking & Reti Agenti, con un investimento formativo specifico e preventivo al momento dell'inserimento nel nuovo ruolo, per garantire una maggiore preparazione e consapevolezza dei contenuti e competenze da agire;
- 240 colleghi hanno partecipato ai corsi di formazione sulla metodologia WCB (World Class Manufacturing) finalizzata ad abbattere gli sprechi e a migliorare la qualità dei servizi resi;
- 150 colleghi hanno partecipato al percorso sul nuovo Cruscotto Commerciale Corporate;
- 120 colleghi hanno partecipato al percorso sul modello Rating Judgmental;
- ca 120 colleghi hanno partecipato al percorso sulle metodologie Agile
- ca 100 colleghi hanno partecipato all'Accademia Neo Manager
- 30 colleghi di Direzione Operations hanno partecipato all'Accademia Lean con la finalità di acquisire la certificazione Black Belt
- 30 colleghi hanno partecipato al percorso di Alta Formazione per i Data Scientist.

Infine alcuni progetti di formazione e sviluppo innovativi hanno avuto l'obiettivo di rafforzare un nuovo modello di leadership, finalizzato alla gestione efficace della digitalizzazione, della flessibilità dei "luoghi" di lavoro che vanno oltre le frontiere dell'ufficio, dei pregiudizi inconsci verso le diversità di genere, età, orientamento sessuale, cultura, diversa abilità, dell'essere un leader "responsabile" in termini di impatto sociale ed ambientale come meglio descritto nelle sezioni precedenti.

Relazioni Industriali

Nel corso del 2019 sono stati sottoscritti 24 accordi con le Organizzazioni Sindacali di cui:

2 accordi relativi a Società del Gruppo BNL:

- 1 Artigiancassa;

- 1 Acepta

1 per Ifitalia.

3 accordi relativi alle Società del Gruppo BNPP in Italia.

8 accordi BNL.

10 accordi per tutto il gruppo Gruppo BNL.

In ambito Relazioni Industriali, il 2019 si è caratterizzato principalmente per:

- gli accordi sulla riorganizzazione della Banca;
- gli accordi su Quota 100 e Opzione donna;
- l'accordo relativo alla fusione per incorporazione di BNL Finance in BNL.

Per quanto riguarda la riorganizzazione, la Banca Nazionale del Lavoro ha avviato da tempo un piano di sviluppo per fronteggiare al meglio le sfide poste da un mercato in costante evoluzione, avviando una serie di profonde innovazioni strutturali, anche dei modelli di servizio, attraverso la ridefinizione dei ruoli e l'implementazione di nuove professionalità supportate anche dai nuovi strumenti e potenzialità tecnologiche, con l'obiettivo di raggiungere un livello di redditività adeguata.

Viste però le condizioni congiunturali che anche nel nostro Paese continuano ad incidere negativamente sulla capacità di sviluppo reddituale delle banche italiane e, in questo ambito, della Banca Nazionale del Lavoro, si è reso, dunque, opportuno e necessario intervenire tempestivamente, anche se si era già intervenuti con importanti operazioni societarie e di riorganizzazione nel 2018, con l'obiettivo di non trascurare nessuna opportunità volta a riequilibrare le previsioni di scenario e a costituire una nuova piattaforma degli organici corrispondente alle necessità del business, ferma la necessaria attenzione al controllo dei costi.

Le azioni identificate nell'accordo vanno nella direzione di abilitare ulteriormente le suddette linee di sviluppo e rispondono, in particolare, ai seguenti obiettivi:

Relazione sulla gestione
Le risorse umane

- accentramento dei controlli operativi/prima linea di difesa;
- estensione dell'applicazione della Robotics Process Automation (c.d. Robotica) alle altre strutture banca;
- introduzione di soluzioni di Machine Learning e Artificial Intelligence;
- ampliamento dell'applicazione della metodologia World Class Banking;
- estensione massiva delle tecnologie digitali e di dematerializzazione dei processi a supporto di processi end-to-end più fluidi ed una migliore customer experience;
- ulteriore ottimizzazione organizzativa delle Funzioni di Direzione Generale;
- fine-tuning della NPL Strategy per l'ottimizzazione della gestione dei portafogli;
- chiusura di 15 agenzie, coerentemente con l'avvio del modello di servizio direct .

Con l'accordo su quota 100 e Opzione Donna BNL, proseguendo nella grande attenzione alla solidarietà generazionale che da sempre caratterizza le relazioni industriali nel Gruppo BNL e con l'intento di attuare un attento ricambio generazionale nel personale, ha canalizzato le opportunità fornite dalle intervenute modifiche alla legislazione in materia previdenziale per consentire ai colleghi in possesso dei requisiti richiesti di poter uscire dalla Banca, aprendo contestualmente spazi all'occupazione giovanile e creando le condizioni per avviare/proseguire negli interventi riorganizzativi prima citati.

L'accordo sull'integrazione di BNL Finance in BNL, attraverso una fusione per incorporazione, si pone l'obiettivo di:

- realizzare sinergie derivanti dall'eliminazione di attività legate all'esistenza di un veicolo societario ed ottimizzazione delle funzioni di supporto;
- perseguire un percorso di semplificazione societaria nell'ottica di abilitazione di meccanismi di cross-fertilizzazione tra i diversi ambiti di business del gruppo;
- favorire le sinergie commerciali con BNL attraverso il posizionamento dell'attività all'interno della Divisione Commercial e Private Banking.

Infine ricordiamo la proroga al 30.06.2020 dei seguenti Protocolli:

- o Protocollo in materia sociale e di conciliazione tempi di vita e di lavoro;
- o Protocollo per gli addetti a canali ad accesso remoto;
- o Protocollo della formazione.

Le attività di ricerca e sviluppo

Nel corso del 2019 sono state realizzate numerose iniziative di investimento, di sviluppo tecnologico e di valorizzazione delle competenze interne in ottica di innovazione dei servizi offerti alla clientela, di miglioramento dell'efficienza dei processi aziendali e di convergenza degli stessi agli standard di Gruppo.

Con l'obiettivo di innovare i servizi offerti alla clientela e le piattaforme digitali il 2019 ha visto:

- Evoluzione dei servizi dei canali Digitali Web ed APP, volta principalmente ad un ampliamento dei mercati serviti e al miglioramento dei servizi offerti.
- Rilascio di una prima piattaforma di "Open Banking" a supporto del partner Telepass per abilitare i clienti Telepass ad usufruire di una gamma di servizi relativi alla mobilità, semplificandone i processi di pagamento grazie alla collaborazione con BNL.
- Adozione di una nuova piattaforma per la gestione dei contenuti, basata sulla suite Adobe, che ha comportato una rivisitazione tecnologica dei siti BNL privati e pubblici, ponendo le basi per la successiva evoluzione 2020 rendendo più veloci, semplici ed integrati gli inserimenti dei contenuti nei vari siti web ed applicazioni per dispositivi mobili dell'azienda ("App").
- Avvio del nuovo Portale Internet MYHUB per le aziende (Corporate e Imprese) basato su una struttura volta a migliorare l'esperienza utente nel governo della liquidità attraverso servizi di reporting specializzati, nel dialogo con la banca per eventuale assistenza (chatbot e messaggistica) e nell'accesso integrato ad ulteriori servizi bancari.
- Avvio della vendita di una nuova gamma di prodotti (Modelli di Offerta) pensata per clientela Individuals, innovativa per meccanismi di pricing (costruiti dinamicamente sulla base dei comportamenti del cliente) e per modalità di vendita totalmente digitale su canale web (BNL.it) e agenzia.
- Introduzione di una nuova piattaforma di CRM (Discovery) a supporto dell'interazione commerciale della rete Corporate con la clientela tramite le seguenti funzionalità: Performance Management (monitoraggio delle performance sul cliente), Business Steering (governo e feedback continuo), Commercial Development (sviluppo commerciale attraverso la gestione delle pipeline e del piano di azione commerciale).
- Sviluppo delle nuove funzionalità CRM (evoluzioni PAC, performance dashboard, workflow opportunità, nuova modalità di gestione visite, dashboard /report dinamici con quadro cliente, portafoglio e gruppi, vista direzione generale) consentendo agli utenti di evolvere l'approccio commerciale, aumentare la proattività e la qualità delle iniziative commerciali, sfruttare una conoscenza più approfondita del cliente per anticiparne le esigenze.
- Introduzione dei nuovi processi digitali a supporto di On Boarding e Revisione KYC per la clientela Corporate e Imprese.
- Realizzazione delle funzionalità di pagamento per le carte BNL attraverso il sistema Apple Pay

Nel corso del 2019 è stata avviata la progettualità "NDoD New Definition of Default" il cui impianto verrà messo a regime nei primi mesi del 2020. Con questa iniziativa BNL recepirà le nuove regole europee in materia di classificazione di una controparte a default (vale a dire in stato di inadempienza di un'obbligazione verso la banca).

Il 2019 ha visto una forte attenzione anche sul miglioramento dell'efficienza nei processi:

- Rilascio del nuovo programma di Digitalizzazione che ha operato la rivisitazione in ottica digitale dei processi di On Boarding, revisione KYC, prodotti di C/C, dossier Titoli e Canali sostituendo la firma Biometrica con la firma Grafometrica, l'introduzione di nuovi device da 11" e la definizione di una nuova architettura IT a supporto dei processi digitali.
- Avvio del programma di Digitalizzazione e vendita da remoto per i prodotti di prestito personale, apertura di credito in conto corrente e plafond per restituzione rateale delle spese ("installment payments").
- Messa a terra del processo di vendita da remoto dei mutui fondiari per la clientela consumatori.

In ambito regolamentare proseguono le attività atte a conseguire la conformità al dettato normativo vigente; forte impatto, in particolare sul mondo digitale lo ha avuto la nuova norma PSD2, modificando radicalmente le politiche di sicurezza nei confronti della clientela e generando un incremento del traffico Digitale per BNL, raddoppiandone la diffusione.

Nel contempo l'introduzione ed adesione a piattaforme di API (Application Program Interface) per la

Relazione sulla gestione
Le attività di ricerca e sviluppo

messa a disposizione di terze parti dei principali servizi, ha posto le basi per una accelerazione nel 2020 delle iniziative volte a utilizzare tali servizi anche in collaborazione con partner esterni.

Completata la progettualità di Trasparenza che ha realizzato una soluzione che garantisce una gestione informatica accentrata dei presidi necessari al governo puntuale delle norme relative, attraverso l'accentramento delle condizioni commerciali del cliente e le relative comunicazioni di legge.

Per abilitare il conseguimento degli obiettivi del Piano Industriale sta proseguendo il programma *Digital IT*, che prevede l'evoluzione del sistema informativo, lo sviluppo e la diffusione delle modalità di lavoro Agile. Il programma, inoltre, sta consentendo di accelerare la capacità di delivery dell'IT, migliorando il time to market e riducendo la complessità operativa.

Nel campo delle innovazioni tecnologiche sono state condotte sperimentazioni e implementazioni quali:

- Primi esperimenti della tecnologia blockchain applicata ai processi di spunta interbancaria, progetto svolto in collaborazione con ABILAB.
- Rilascio in esercizio, in sinergia con le infrastrutture del Gruppo, dei primi prodotti della Digital Platform basati su tecnologie BigData abilitando prime sperimentazioni di analisi evoluta dei clienti.

Nel 2019 sono state inoltre completate le attività di ottimizzazione ed evoluzione delle infrastrutture, in linea con gli obiettivi e le strategie di Gruppo.

Sono inoltre giunte al termine le diverse attività volte ad estendere lo Smart Working: roll out Workspace 2020, distribuzione laptop e dotazioni per la mobilità, creazione di una community trasversale IT e Rete per essere vicini ai colleghi che utilizzano quotidianamente i nostri servizi e per consentire la segnalazione, in modalità smart, di anomalie diffuse che dovessero presentarsi nel Territorio così da garantire una pronta presa in carico e risoluzione delle problematiche evidenziate.

Proseguono le attività di aggiornamento delle soluzioni tecnologiche (Smart Tech con il roll out delle nuove piattaforme di audio e video collaboration), le attività di adeguamento delle infrastrutture a supporto dei nuovi formati di Agenzia e l'implementazione dei sistemi di sicurezza (Strong Authentication).

* * *

Con riferimento alla adesione al Codice Italiano Pagamenti Responsabili (CPR), lanciato da Assolombarda, con la quale la BNL, tra i primi aderenti, si è impegnata a rispettare i tempi di pagamento pattuiti con i propri fornitori e a diffondere pratiche di pagamento efficienti e puntuali con l'obiettivo, aziendale e di sistema, di migliorare la reputazione nei mercati nazionali e internazionali e di rafforzare la competitività. I tempi medi di pagamento dei fornitori della BNL sono pari a 61 giorni, sostanzialmente in linea con l'esercizio precedente.

La responsabilità sociale e ambientale

A seguito dell'entrata in vigore del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 con cui è stata recepita nell'ordinamento italiano la Direttiva EU2014/95 sulle *non-financial information* gli enti di interesse pubblico che superino certe soglie dimensionali sono tenuti a predisporre e pubblicare la dichiarazione di carattere non finanziario su base individuale o consolidata. Tale obbligo decade qualora, ai sensi dell'art. 6 comma 1 b) la dichiarazione dell'ente e delle sue società figlie sono ricomprese nell'ambito di quella emessa dalla società madre europea redatta ai sensi e conformemente alla stessa Direttiva EU. I dati relativi a BNL sono ricompresi nella Dichiarazione della Capogruppo BNPP e pubblicati sul sito internet all'indirizzo <https://group.bnpparibas/en/group/corporate-social-responsibility> cui si fa rinvio.

BNL, inoltre, redige volontariamente il Report di sostenibilità del Gruppo BNL 2019 - Dichiarazione consolidata di carattere Non Finanziario - al fine di rappresentare le attività di sostenibilità a tutti i suoi stakeholder. Il documento viene pubblicato sul sito internet all'indirizzo <https://bnl.it/it/Responsabilita-Sociale>.

Proposta di riparto dell'utile 2019

Il Consiglio di Amministrazione della Banca Nazionale del Lavoro S.p.A., udita la relazione agli atti e preso atto che il conto economico della Banca chiude con un utile d'esercizio di 176.792.780 euro

delibera

di sottoporre all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti la seguente ripartizione:

Utile d'esercizio 2019	176.792.780	euro
Proposta di riparto a:		
- 5% a riserva legale	8.839.639	euro
- ad altre riserve	167.953.141	euro
	<u>176.792.780</u>	euro

Una volta perfezionate le suesposte operazioni, il patrimonio netto della BNL SpA al 31 dicembre 2019 si attesterà a euro 5.524.306.614.

**Relazione sulla gestione
Prospetto di raccordo tra il conto economico riclassificato
e lo schema ufficiale**

Prospetto di raccordo tra il conto economico riclassificato e lo schema ufficiale

(milioni di euro)

Voci dello schema riclassificato	Tipo trattamento (*)	Voci dello schema ufficiale ricondotte	Importi (**) 2019	Importi (**) 2018
1 . Margine d'interesse	A	10. Interessi attivi e proventi assimilati	1.297	1.351
	A	20. Interessi passivi e oneri assimilati	9	7
	A	100. Utile (perdita) da cessione o riacquisto di: c) passività finanziarie	-	-
	C	200. Accantonamenti netti ai fondi per rischi e oneri: b) altri accantonamenti netti	-	10
1 . Margine d'interesse			1.306	1.368
2 . Commissioni nette	A	40. Commissioni attive	1.096	1.101
	A	50. Commissioni passive	(123)	(114)
	C	200. Accantonamenti netti ai fondi per rischi e oneri: b) altri accantonamenti netti	(11)	(7)
			962	980
3 . Risultato netto delle attività finanziarie valutate al fair value con impatto a conto economico	C	70. Dividendi e proventi simili	6	3
	B	80. Risultato netto dell'attività di negoziazione - Riclassifica di CVI in COR	48 (6)	31 2
	A	90. Risultato netto dell'attività di copertura	9	(1)
	C	110. Risultato netto delle altre attività e passività finanziarie valutate al fair value con impatto a conto economico: altre attività bancarie obbligatoriamente valutate al FV	4	21
			61	56
4 . Utile (Perdita) da cessione di attività finanziarie valutate al costo ammortizzato			-	-
5 . Risultato netto delle attività finanziarie valutate al fair value con impatto sulla redditività complessiva	A	100. Utile (perdita) da cessione o riacquisto di: b) attività finanziarie valutate al fair value con impatto sulla redditività complessiva	4	5
	C	70. Dividendi e proventi simili (dividendi società minoritarie e proventi su quote di OICR)	63	38
			67	43
6 . Proventi / oneri da altre attività bancarie	C	230. Altri oneri/proventi di gestione (proventi di gestione connessi all'attività bancaria)	15	21
	C	230. Altri oneri/proventi di gestione (oneri di gestione connessi all'attività bancaria)	(4)	(3)
	C	100. Utile (perdita) da cessione o riacquisto di: a) attività finanziarie valutate al costo ammortizzato	-	-
	C	210. Rettifiche/riprese di valore nette su attività materiali (ammortamento immobili affittati a terzi)	(2)	(7)
	C	250. Utile (perdita) delle partecipazioni	1	-
	A	280. Utile (perdita) di cessione investimenti	-	7
			10	18
7 . Margine netto dell'attività bancaria			2.406	2.465
8 . Spese operative				
8a - costo del personale	A	190. Spese amministrative: a) spese per il personale	(977)	(822)
	C	200. Accantonamenti netti ai fondi per rischi e oneri (accantonamento a fondi rischi e oneri relativi al personale)	(6)	(1)
			(983)	(823)
8b - altre spese amministrative	A	190. Spese amministrative: b) altre spese amministrative	(537)	(703)
	C	200. Accantonamenti netti ai fondi per rischi e oneri: b) altri accantonamenti netti (accantonamento a fondi rischi e oneri relativi a spese amministrative)	(4)	6
	C	230. Altri oneri/proventi di gestione (canoni di leasing operativo)	-	(3)
	C	230. Altri oneri/proventi di gestione (altri)	39	25
			(502)	(675)
8c Ammortamenti attività materiali e immateriali	B	210. Rettifiche/riprese di valore nette su attività materiali - ammortamento immobili affittati a terzi	(179) 2	(61) 7
	A	220. Rettifiche/riprese di valore nette su attività immateriali	(41)	(37)
	C	230. Altri oneri/proventi di gestione (ammortamento migliorie su beni di terzi)	(15)	(16)
			(233)	(107)
9 . Risultato operativo lordo			688	860
10 . Costo del rischio				
	B	130. Rettifiche/riprese di valore nette per rischio di credito relativo a: a) attività finanziarie valutate al costo ammortizzato	(431)	(451)
	A	140. Utili/perdite da modifiche contrattuali senza cancellazioni	-	(1)
	C	190. Spese amministrative: b) altre spese amministrative	-	-
	C	80. Risultato netto dell'attività di negoziazione (Riclassifica di CVI in COR)	6	(2)
	C	100. Utile (Perdita) da cessione o riacquisto di: a) attività finanziarie valutate al costo ammortizzato	10	(39)
	C	130 Rettifiche/riprese di valore nette per rischio di credito relativo a: b) attività finanziarie valutate al fair value con impatto sulla redditività complessiva (titoli derivanti da ristrutturazione crediti)	-	(5)
	C	200. Accantonamenti netti ai fondi per rischi e oneri: b) altri accantonamenti netti (accantonamento a fondi rischi e oneri relativi a revocatorie, cause passive a altri rischi attinenti l'attività creditizia)	(5)	(4)
	C	200. Accantonamenti netti ai fondi per rischi e oneri: a) impegni e garanzie rilasciate	4	(25)
	C	230. Altri oneri/proventi di gestione (perdite relative a cause passive a altri rischi attinenti l'attività creditizia)	(14)	(13)
	C	110. Risultato netto delle altre attività e passività finanziarie valutate al fair value con impatto a conto economico: altre attività bancarie obbligatoriamente valutate al FV	(10)	(7)
			(440)	(547)
11 . Risultato operativo netto			248	313
12 . Risultato netto delle partecipazioni e altre attività non correnti	C	250. Utile delle partecipazioni	-	-
	C	280. Utile (Perdita) di cessione investimenti	(6)	-
			(6)	-
13 . Utile (Perdita) prima delle imposte			242	313
14 . Imposte dirette	A	300. Imposte sul reddito dell'esercizio dell'operatività corrente	(65)	(46)
15 . Utile (Perdita) d'esercizio			177	265
16 . Utile (Perdita) d'esercizio di pertinenza dei terzi	A	340. Utile (Perdita) d'esercizio di pertinenza di terzi	-	-
17 . Utile (Perdita) d'esercizio di pertinenza della Capogruppo			177	265

(*) Tipo Trattamento:

A Riconduzione dell'intera voce dello schema ufficiale;

B Riconduzione dell'intera voce dello schema ufficiale tranne le porzioni indicate precedute dal segno "-";

C Riconduzione della sola porzione di voce evidenziata tra parentesi.

(**) Gli importi sono indicati con i segni propri dello schema ufficiale ("+": ricavi; "-": costi).

