

**BOZZA**



**PIANO DI IMPRESA  
2003-2005**

**EXECUTIVE SUMMARY**

9 Settembre 2002

# INDICE

INTRODUZIONE .....	3
PREMESSA E CONTESTO DEL PIANO .....	17
CRITICITÀ 1: QUALITÀ DEGLI ASSETS E PROFILO DI RISCHIO .....	24
Mix Retail / Corporate.....	24
Mix Italia / Estero.....	25
Mix Performing / Non Performing Loans (NPL).....	26
CRITICITÀ 2: PRESENZA IN AMERICA LATINA.....	31
CRITICITÀ 3: LIVELLO DI PATRIMONIALIZZAZIONE .....	35
CRITICITÀ 4: LA CREAZIONE DI VALORE .....	37
Creazione di Valore: Divisione Rete.....	39
Creazione di Valore: Divisione Banche Italia.....	59
Creazione di Valore: Divisione Corporate .....	63
Creazione di Valore: Divisione Banche Estere.....	75
Creazione di Valore: le Società Prodotto .....	77
Creazione di Valore: Strutture Centrali.....	81
Risorse umane.....	81
Organizzazione .....	89
Information & Communication Technology (ICT).....	92
Tesoreria e finanza di Gruppo .....	97
Patrimonio Immobiliare .....	98
Bad Bank .....	100
Immagine e comunicazione .....	102
Altri sistemi di gestione .....	103
ANNO 2002 .....	106
1° Semestre 2002 .....	106
2° Semestre 2002 .....	112
SINTESI DEL PIANO TRIENNALE .....	113

## INTRODUZIONE

Con il Piano di Impresa 2003-2005, che prevede la realizzazione di oltre 100 progetti di risanamento, efficientamento, ammodernamento e rilancio, il Gruppo IntesaBci intende collocarsi entro tre anni fra i best performer europei del settore bancario.

Gli impegni riguardano il consistente miglioramento dei risultati gestionali e reddituali (la creazione del valore) e il rafforzamento di tutti i coefficienti patrimoniali già dal 2003, come conseguenza delle azioni decise per ridurre i costi e aumentare l'efficienza, della spinta ad accrescere i ricavi e delle iniziative per ottimizzare sia l'uso del capitale allocato sia la qualità del credito.

Ma tra gli impegni assumono una forte rilevanza anche il miglioramento della qualità del servizio ai clienti e al Paese – condizione essenziale per crescere nei ricavi e nelle quote di mercato –, la modernizzazione delle strutture attraverso un consistente piano di investimenti, l'accelerazione dell'integrazione – anche culturale – delle tre banche che hanno dato vita al Gruppo IntesaBci, la valorizzazione delle risorse umane attraverso formazione e sviluppo, la trasparenza della comunicazione.

Collocarsi fra i best performer europei del settore bancario è un obiettivo raggiungibile nei tempi previsti dal Piano di Impresa, in quanto:

- saranno affrontate e risolte con la massima energia le **criticità**. In particolare:
  - qualità degli asset e profilo del rischio
  - presenza in America Latina
  - livello di patrimonializzazione
  - creazione di valore

- saranno valorizzati in pieno i **punti di forza** del Gruppo. In particolare due:
- radicamento territoriale e storia di successo delle tre banche “fondatrici”, due fattori competitivi che hanno portato il Gruppo al primo posto in Italia in numerosi comparti (numero di filiali, depositi, impieghi, risparmio gestito, private banking, vari prodotti di investment banking, servizi esteri, ecc.). Fattori che – prevalentemente a causa delle difficoltà inevitabili dell’integrazione – hanno espresso finora solo una minima parte del loro potenziale. Grazie però all’accelerazione che verrà impressa all’integrazione con l’avvio dei progetti del Piano, questi fattori diventeranno rapidamente un “moltiplicatore di successo”.
  - presenza di risorse e competenze professionali di alto livello in ogni settore di attività.

Il rilancio avrà successo perché le azioni di riorganizzazione, efficientamento e risanamento saranno accompagnate da una coraggiosa **strategia di crescita**, basata sul **deciso miglioramento del servizio alla clientela**. Servizio che oggi è percepito come una delle maggiori criticità e che deve invece trasformarsi in breve in una delle leve più forti per raggiungere gli obiettivi previsti, tanto da poter essere indicato come un “metaprogetto” trasversale a tutte le attività.

Ovviamente il continuo miglioramento del servizio alla clientela sia nel settore Retail sia in quello Corporate sarà il risultato di un mix di azioni, all’insegna dell’efficientamento e dell’innovazione organizzativa, di processo e di prodotto.

Anche se il momento più difficile è in via di superamento, il completamento dell'integrazione in tempi ravvicinati diventa basilare: le disfunzioni – seppur in gran parte inevitabili – che tale ritardo ha provocato sono state finora una delle cause del rallentamento della crescita.

La rapida unificazione dei sistemi informativi di Gruppo, la semplificazione e l'affidabilità delle procedure, cospicui investimenti nella modernizzazione degli apparati e delle strutture di rete – anche attraverso la riorganizzazione degli spazi delle filiali secondo un layout più funzionale e innovativo e attraverso una migliore copertura del territorio – rappresentano alcuni dei capisaldi del “metaprogetto”. Altrettanto valore avrà la crescita ulteriore della professionalità del personale, in funzione del piano di formazione pluriennale – che coinvolgerà tutti i collaboratori – e di regole e azioni che punteranno sulla valorizzazione dei “talenti” e sulla responsabilizzazione di ognuno sui risultati.

A ciò si aggiungerà un riposizionamento dell'offerta, che da una parte sarà semplificata e resa coerente (eliminando rapidamente le sovrapposizioni originate dal mantenimento di pressoché tutti i prodotti offerti dalle tre banche che hanno costituito il Gruppo), dall'altra sarà ampliata e “tagliata su misura” sulle esigenze delle sempre più differenziate tipologie di clientela. Il miglioramento del servizio dovrà avvenire anche sul versante della comunicazione, che dovrà focalizzarsi su un concetto: la completezza e la comprensibilità delle informazioni non deve essere praticata in modo burocratico – per esempio, con la pura consegna di regolamenti e prospetti – ma deve sempre costituire la base per scelte consapevoli da parte del cliente. Nell'educazione al consumerismo avrà perciò un grande peso l'intensificazione dei rapporti con le associazioni dei consumatori.

Diventare la banca “semplice e trasparente”, la banca “che facilita la vita delle persone e delle imprese”, la banca che fa sentire il cliente realmente “al centro”, è uno degli impegni forti che il Gruppo IntesaBci prende con la propria clientela, attraverso il Piano di Impresa.

Il miglioramento del servizio alla clientela riguarderà naturalmente anche il mondo corporate, facendo leva sulle professionalità presenti nel settore, in particolare nell’Investment Banking.

Tutte le azioni e gli oltre cento progetti presenti nel Piano saranno realizzati con le risorse presenti nell’azienda, senza richiedere nuovi fondi agli azionisti. Questo è un altro impegno forte del Piano di Impresa 2003-2005.

**Pertanto il Gruppo IntesaBci – con il lancio del Piano di Impresa 2003-2005 – affronta e risolve le principali criticità, attiva il grande potenziale ancora inespresso, assicura una positiva inversione di tendenza dei risultati già nel 2003 e si pone nella condizione di raggiungere risultati soddisfacenti certamente entro il 2005, ma presumibilmente già a partire dal 2004.**

In questo senso, il Piano di Impresa 2003-2005 è soprattutto un **piano di rilancio**, che imprimerà velocità al percorso di miglioramento e di efficientamento, a beneficio dei clienti, degli investitori e di tutti coloro che in azienda lavorano e si impegnano ogni giorno.

Il Piano di Impresa 2003-2005 è anche un **piano realistico**: tiene conto che alle criticità “endogene” si assommano le difficoltà e le incertezze del contesto geopolitico, economico e finanziario. Perciò, se è intenzione del Gruppo IntesaBci ricercare e sfruttare tutte le opportunità di crescita, un’attenzione altrettanto – se non più – forte sarà prestata al rigoroso contenimento dei costi. Pertanto, l’allineamento ai *best performer* in termini di incidenza dei costi sui ricavi è un impegno imprescindibile, che sarà perseguito con determinazione.

Tanto maggiore sarà la crescita dei ricavi, tanto minore sarà la riduzione dei costi necessaria per raggiungere questo obiettivo. La crescita dei ricavi, in un mercato sempre più caratterizzato da alta competitività e da continue e profonde trasformazioni dei mercati finanziari, dipenderà in larga misura dal miglioramento della qualità dell’offerta (prodotti, canali, servizio, competenze professionali) e dalla concorrenzialità dei prezzi (a sua volta derivata dalla competitività dei costi). Su questi fronti il Gruppo IntesaBci intende operare.

Se tuttavia la crescita dei ricavi dovesse essere inferiore a quanto ragionevolmente atteso, il Gruppo IntesaBci interverrà sui costi in modo ancora più netto di quanto previsto dal Piano.

Inoltre, per assicurare e accelerare il rilancio, la situazione di partenza deve essere liberata da tutti gli impedimenti presenti. È stato pertanto deciso di concentrare nel 2002 – oltre agli accantonamenti sui nuovi crediti problematici emersi e all’adeguamento del valore dei Put Warrant – sia gli accantonamenti straordinari per la fuoriuscita dalle aree non più strategiche (in particolare, America Latina), sia gli accantonamenti per gli oneri previsti per la ristrutturazione (fondo esuberi, ecc.).

Tale operazione deve essere affiancata dalla **rimozione delle criticità** che hanno finora appesantito il Gruppo.

Per migliorare la **qualità degli asset e il profilo di rischio** (la prima grande criticità), si è scelto di modificare radicalmente il mix degli impieghi: si allargherà lo spazio per il settore retail, che comprende anche la piccola e media impresa (settore presidiato dalle Divisioni Rete e Banche Italia) e si privilegerà la presenza in Italia rispetto all'estero. Nel contempo, la scelta di ridurre l'esposizione sui mercati internazionali porta alla decisione di mettere termine rapidamente alla **presenza in America Latina** (la seconda grande criticità, che viene così risolta). Insieme al rafforzamento consistente di tutti i sistemi interni di erogazione e monitoraggio del credito e dell'attività di Credit Department e Risk Management di Gruppo, queste scelte porteranno a una netta contrazione delle sofferenze, che in un triennio dovranno scendere di oltre un terzo.

Sia la riduzione dell'esposizione nell'attività corporate – in particolare large corporate – sia l'uscita dall'America Latina non devono essere lette come un abbandono: una parte considerevole delle attività del Gruppo IntesaBci è dedicata proprio alle grandi aziende e d'altronde la proiezione internazionale (sia come mercati di approvvigionamento e di sbocco, sia come localizzazione di segmenti del processo produttivo) delle aziende italiane è una "vocazione". La Rete Estera del Gruppo continuerà a favorire tale vocazione delle aziende italiane e a indirizzare verso il mercato italiano le imprese estere. Tale opzione va invece letta – oltre che come attenzione puntigliosa alla minimizzazione dei rischi – come una conferma della scelta di servire in modo sempre più adeguato e soddisfacente la propria clientela,

sviluppando professionalità (il ridisegno, la specializzazione e il potenziamento della Divisione Corporate vanno in questa direzione), alleanze e partnership.

Con ciò, si pongono le basi anche per la soluzione della terza criticità: il **livello di patrimonializzazione**. Razionalizzazione degli impieghi, disimpegno dall'America Latina e dalle aree non più strategiche, sistemazione delle azioni proprie rivenienti dall'esercizio dei Put Warrant e accantonamento di utili porteranno al miglioramento dei *ratio* patrimoniali.

Si dovrà infine prevenire l'insorgere di nuove criticità: nella costruzione della nuova cultura della banca, in ogni area di responsabilità e in ogni Business Unit sarà dedicata grande attenzione sia alla misurazione dell'utilizzo del capitale, sia alla creazione di valore; in questo caso con una focalizzazione sull'EVA<sup>®</sup> come sistema di misurazione delle performance.

Obiettivo fondamentale del Piano di Impresa 2003-2005 è dunque riportare entro il 2005 il Gruppo IntesaBci tra i best performer del mercato in termini di **creazione di valore**, sfruttando le importanti potenzialità inesprese, il ruolo del Gruppo nel Paese e la professionalità del suo capitale umano.

Il primo passo necessario è già stato compiuto con il varo della **nuova struttura organizzativa**, che – pur confermando la “filosofia” del modello divisionale precedente – ne ha permesso una radicale semplificazione e un sostanziale rafforzamento.

La nuova struttura (avviata negli ultimi due mesi) si basa su due concetti molto chiari:

- **Unicità del comando e delle strategie.** Infatti con la creazione della figura del Chief Executive Officer si riporta a unità il Gruppo, si assicura chiarezza di comando e si accelera l'integrazione tra tutte le componenti aziendali.
- **Semplificazione e chiarificazione delle aree di responsabilità,** al servizio dei clienti esterni e interni, con attribuzione definita dei compiti e degli obiettivi. La struttura organizzativa oggi si articola in **Divisioni di Business** (Rete, Banche Italia, la nuova Divisione Corporate in via di costituzione, Banche Estero), alle quali sono stati affidati tutti i clienti del Gruppo, attraverso una precisa ed esplicita segmentazione; **Società Prodotto** (Nextra, IntesaBci Leasing, IntesaBci Mediocredito, Mediofactoring, Banca CIS, Sirefid, Setefi, Esattorie, ecc.), che hanno il duplice compito di essere funzionali allo sviluppo delle Divisioni di Business e di allargare ulteriormente il mercato servito dal Gruppo; **Strutture di Gruppo** (Direzioni Centrali e Società di Servizio), alle quali sono demandati – oltre ai rispettivi compiti istituzionali – precisi obiettivi di qualità, crescita e conto economico.

Per ciascuna delle suddette componenti chiave sono stati declinati e articolati responsabilità, progetti da attivare e concludere, tempistiche, obiettivi da conseguire, livelli di qualità, redditività e utilizzo del capitale.

**In estrema sintesi, attraverso tutti i progetti del Piano di Impresa, il Gruppo IntesaBci intende conseguire entro il 2005 circa 1,5 miliardi € di maggiori ricavi rispetto al 2001 (escludendo cessioni e dividendo Huit 2001) e circa 1,5 miliardi € di minori costi e rettifiche nette su crediti.**

Tutte le iniziative di riorientamento, riorganizzazione e rilancio tese al rigoroso rispetto degli impegni previsti dal Piano di Impresa 2003-2005 non possono prescindere da azioni forti in quattro campi: risorse umane, investimenti, comunicazione, alleanze.

**Risorse umane.** Si tratta – fuori da ogni intendimento retorico – della componente più importante dell'intera gestione aziendale, le cui competenze e professionalità, il cui sistema di valori, la cui motivazione e valorizzazione saranno determinanti per il successo del Piano di Impresa 2003-2005. La qualità e la responsabilizzazione di tutti i collaboratori giocheranno un ruolo di primo piano in particolare nel forte miglioramento del servizio alla clientela.

Il primo obiettivo da conseguire è ricondurre i diversi modelli culturali oggi presenti nel Gruppo a un modello culturale di riferimento univoco, che per tutti sarà rappresentato dal Piano di Impresa e dai relativi valori: orientamento al risultato, centralità del cliente, eccellenza operativa, economicità della gestione, assunzione di responsabilità, integrazione, lavoro di squadra, autorevolezza, rigore e integrità. Per favorire e accelerare l'integrazione e la costruzione della nuova "cultura d'impresa", particolare importanza riveste la comunicazione interna, che dovrà essere costante, trasparente e diffusa sia nelle strutture centrali, sia nelle singole unità operative.

Le competenze e abilità sulle quali dovrà fondarsi la professionalità aziendale saranno in particolare l'autonomia gestionale e operativa, la capacità di adottare decisioni tempestive coerenti con il proprio ruolo, la capacità di relazione, di apprendimento e di lavoro in gruppo e per obiettivi, nonché l'abitudine a confrontarsi con l'innovazione.

Il miglioramento della qualità del personale sarà soprattutto il risultato di due processi:

- Un fortissimo investimento nella **formazione** (oltre 800 mila giornate nei tre anni del Piano di Impresa), che dovrà essere coerente con la realtà del Gruppo IntesaBci, al cui interno convivono e si integrano numerosissime figure professionali differenti. Da qui la necessità di individuare percorsi specifici e forme differenziate di formazione, per creare in ogni settore – in particolare per quanto riguarda le competenze manageriali, commerciali e tecniche – figure professionali di alto livello qualitativo e di elevato valore. La formazione sarà una leva indispensabile per favorire il cambiamento culturale e per sostenere il processo di miglioramento della qualità del servizio.
- Un grande impulso allo **sviluppo** inteso soprattutto come individuazione, valorizzazione e motivazione dei “talenti” presenti nel Gruppo, per assicurare la copertura dei ruoli chiave, per offrire a tutti opportunità di crescita in un sistema di regole chiare e trasparenti, incentrate sul merito e sui risultati conseguiti (a livello individuale, di squadra, di azienda).

Nell'area delle Risorse Umane è tutt'ora presente una criticità rispetto ai best performer e nei confronti del mercato in generale: l'alta incidenza del costo del personale sui ricavi e l'alto costo unitario. Anche questa criticità sarà affrontata con decisione, pur essendo intendimento del Gruppo evitare finché possibile soluzioni traumatiche. Si agirà pertanto su diversi fronti: blocco del turn-over, gestione del personale in esubero, riduzione del lavoro straordinario, impiego più ampio del part-time e di forme di flessibilità dell'orario, ecc.

La riorganizzazione e il rilancio del Gruppo IntesaBci richiedono inoltre adeguati momenti di partecipazione e di confronto trasparente con le Organizzazioni

Sindacali, sia sugli obiettivi del Piano, sia sulle azioni necessarie per raggiungerli, per conciliare le esigenze dell'occupazione con quelle dello sviluppo aziendale, nel rispetto dei contratti e dei distinti ruoli.

**Investimenti.** La scelta strategica del netto e rapido miglioramento del servizio alla clientela in ogni area di attività prevede che tutto il Gruppo sia “attraversato” dall'**innovazione**: nel corso del triennio 2003–2005 saranno perciò investiti 1,2 miliardi €, gran parte dei quali saranno indirizzati verso l'ammodernamento e l'efficientamento delle strutture ICT, lo sviluppo, la modernizzazione delle reti, la realizzazione del nuovo lay-out di filiale, ecc.

**Comunicazione.** Uno dei valori su cui fa leva il Piano di Impresa è la **trasparenza**. Già il Piano stesso – con l'attenta analisi delle criticità, l'indicazione delle scelte strategiche, la puntualizzazione degli obiettivi e la quantificazione dei risultati a cui il Gruppo si impegna, le azioni e i tempi per raggiungere tali obiettivi e risultati – è un esempio di come il Gruppo intende operare un netto salto di qualità nel campo della comunicazione verso l'esterno e verso l'interno. Il mercato, la comunità finanziaria e l'opinione pubblica saranno puntualmente informati sui piani e i risultati di ogni struttura del Gruppo, la comunicazione del top management sarà frequente e aperta, la funzione di Investor Relation avrà una presenza ancora più costante.

La comunicazione avrà un ruolo importante anche nel monitoraggio dei miglioramenti che il Gruppo si è impegnato a raggiungere per quanto riguarda la qualità del servizio: in questo campo si stabiliranno rapporti continuativi con le associazioni dei consumatori (in un'ottica di monitoraggio permanente della qualità del servizio e di educazione al consumerismo e anche per individuare, progettare e

lanciare prodotti e servizi sempre più aderenti alle esigenze dei clienti) e si utilizzeranno in maniera coordinata sondaggi e altri strumenti di verifica della customer satisfaction. La leva pubblicitaria sarà orientata principalmente a supporto del rilancio e della crescita delle attività del Gruppo, in particolare nel mondo retail. Infine, anche il logo del Gruppo sarà rivisitato: il termine IntesaBci si è rivelato ostico per ragioni di pronuncia, non ha valorizzato l'apporto della Banca Commerciale Italiana (Comit) e non identifica a sufficienza la mission del Gruppo: essere prima di tutto una banca. Per questa ragione, appare preferibile il logo Banca Intesa e si appronteranno tutte le iniziative necessarie per dare adeguata visibilità anche al logo della Banca Commerciale Italiana.

**Alleanze.** Nell'attuale contesto – e ancor più in futuro – le alleanze hanno un ruolo imprescindibile per raggiungere la massa critica necessaria a ottenere le migliori economie di scala e di scopo, per poter sostenere investimenti cospicui e per partecipare da protagonisti ai grandi network internazionali del sistema bancario e finanziario. Tre importanti alleanze sono già previste con certezza dal Piano di Impresa: con il Gruppo Crédit Agricole – nella costituenda Banca Private, nel credito al consumo e nella Bancassurance –, con il Gruppo Assicurazioni Generali, nella Bancassurance e nella previdenza integrativa e con il Gruppo Lazard nel campo dell'advisory (M&A ed Equity Origination).

\* \* \*

Il Gruppo IntesaBci già oggi è uno dei principali asset del sistema finanziario italiano.

Il Piano di Impresa 2003-2005 vuole rafforzare questo ruolo di “Banca per il Paese”.

Ciò significa in particolare:

- Accompagnare e sostenere ancor più che in passato lo sviluppo delle aziende italiane che vogliono crescere, sia in Italia sia all'estero, con una presenza nel territorio ancora più integrata e attiva, con prodotti e servizi a beneficio delle imprese (in particolare medie e piccole), ma anche e soprattutto con professionalità dedicate. Ciò prevede un notevole miglioramento della formazione di competenze nel territorio, con vantaggio anche per il miglioramento del profilo del rischio e della redditività.
- Contribuire a rendere più semplice la vita dei cittadini e ad aumentare l'efficienza della Pubblica Amministrazione, grazie all'offerta di prodotti e servizi sempre più innovativi e competitivi.
- Aumentare la competitività del sistema-Paese, grazie all'ammodernamento di una componente rilevante del settore bancario e finanziario italiano – contribuendo così alla crescita generale dell'efficienza del sistema – nonché attraverso partnership e interventi mirati a supportare la creazione e la modernizzazione delle grandi infrastrutture italiane, a sostenere la crescita delle imprese eccellenti, a tutelare uno sviluppo equilibrato e sostenibile. Il Gruppo IntesaBci darà il suo contributo all'aumento della competitività italiana anche attraverso l'attenzione mirata e il sostegno sempre più qualificato a tutte quelle imprese – anche medie e piccole – progetti e attività che si pongono l'obiettivo di accelerare la crescita del Sud e in generale delle aree ancora distanti dai livelli di sviluppo della parte più avanzata del Paese.

\* \* \*

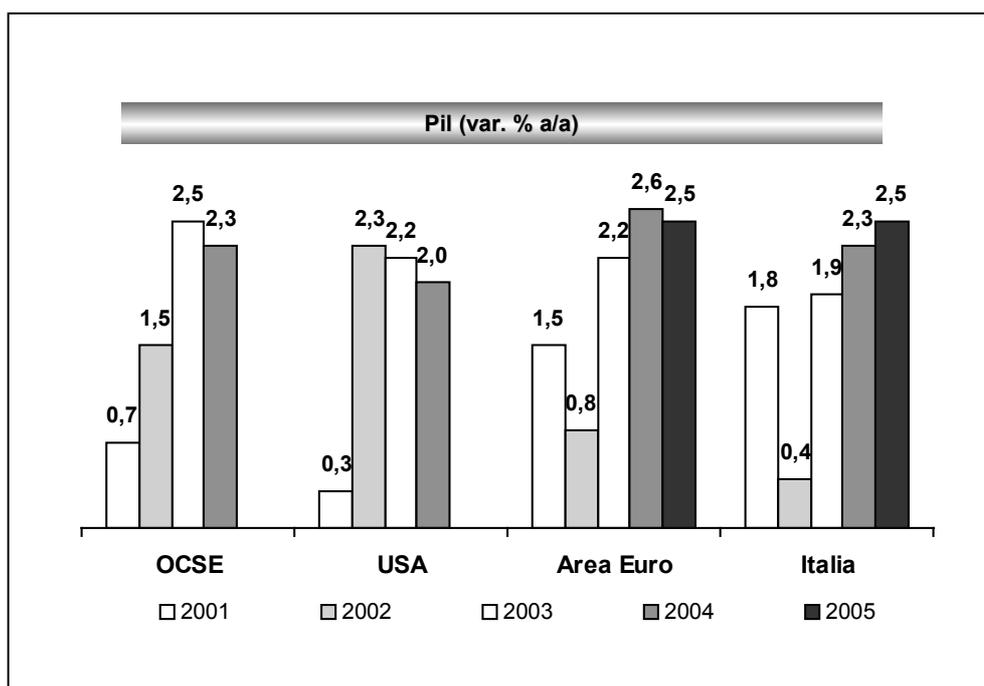
Attuare rigorosamente il programma previsto dal Piano di Impresa 2003-2005 – articolato in oltre un centinaio di progetti specifici – è alla portata del Gruppo IntesaBci. Sarà un lavoro non semplice, che occuperà i prossimi tre anni. I risultati e i miglioramenti dovranno però essere percepibili già dal 2003 e continuamente monitorabili dal mercato e dall'opinione pubblica nel corso dell'intero Piano di Impresa.

## PREMESSA E CONTESTO DEL PIANO

Il piano che viene presentato è un piano **realistico e trasparente**:

- È **realistico** per lo scenario macroeconomico su cui si basa: le ipotesi di crescita economica interna e internazionale si collocano, infatti, nella fascia bassa delle previsioni fornite dai maggiori centri di ricerca indipendenti. D'altronde, la prolungata fase di incertezza sui mercati azionari, le difficoltà di alcuni Paesi emergenti, lo scenario geo-politico internazionale, rappresentano elementi che non consentono un grande ottimismo.

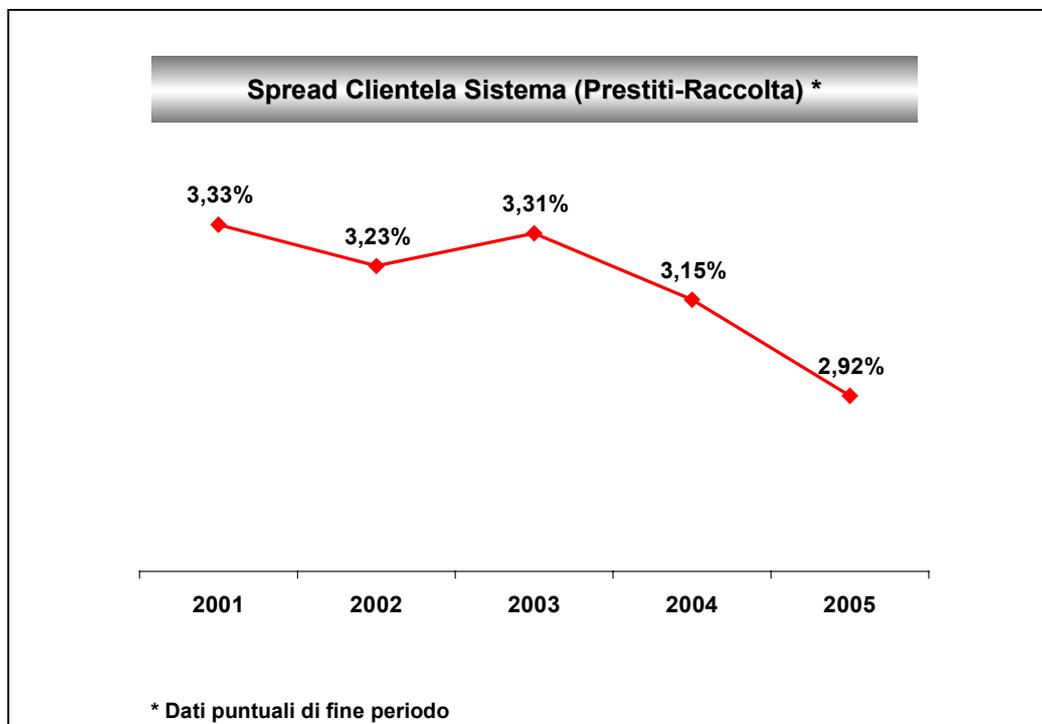
Tavola 1. Previsioni di andamento del PIL



- È **realistico** per lo scenario relativo al sistema bancario: l'andamento previsto per le variabili macroeconomiche non permette, infatti, di ipotizzare una crescita dei volumi di intermediazione particolarmente vivace nei prossimi anni (crescita degli impieghi a breve termine circa 4,5% all'anno e a lungo termine

circa 5%). Infine, pur non assumendo un completo allineamento agli altri sistemi creditizi europei, si prevede una contrazione dei margini in Italia.

Tavola 2. Previsione spread clientela sistema



- Il Piano che viene presentato è un piano **trasparente** in quanto permette di analizzare il Gruppo IntesaBci in tutte le sue componenti, valutare il contributo di ciascuna di esse ai risultati e giudicare la validità dei piani di azione che in ciascuna area sono stati impostati.

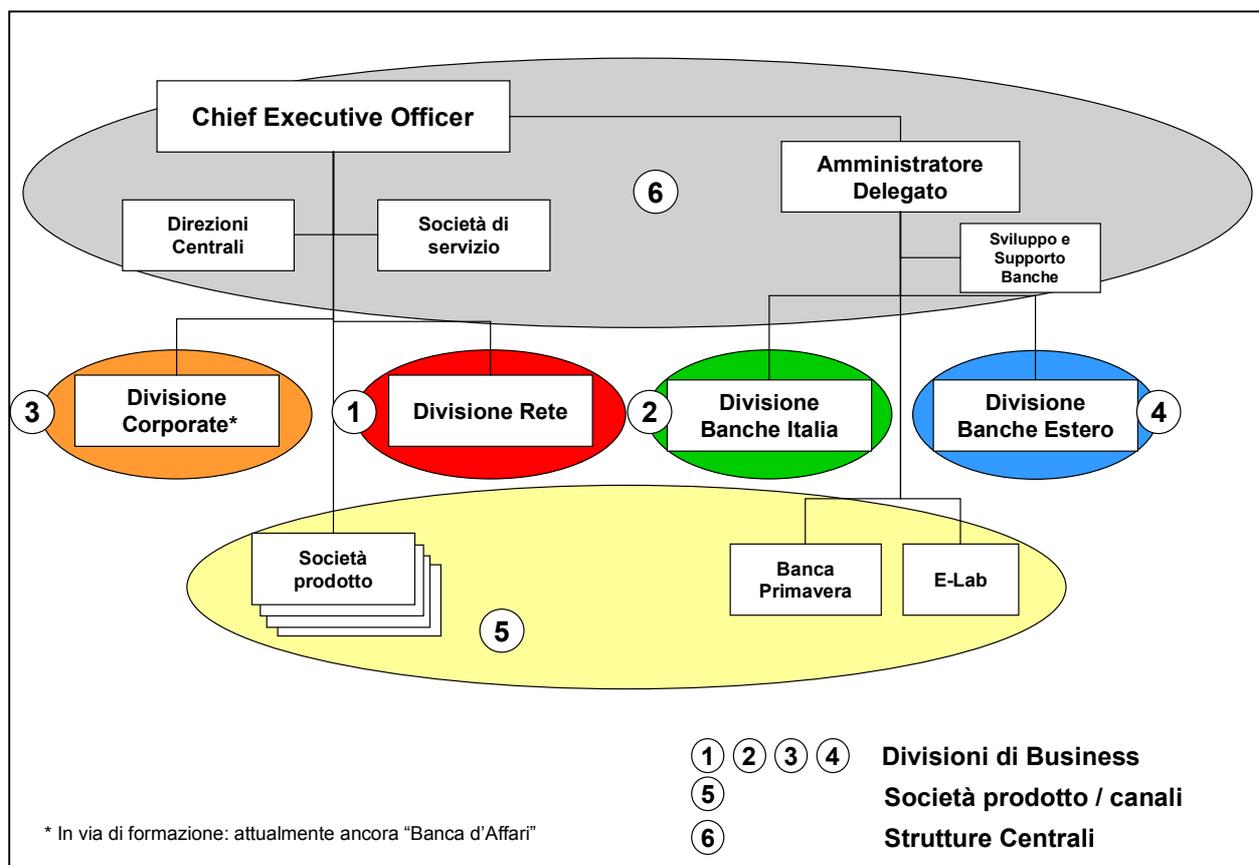
Il Piano è basato sulla **Nuova Struttura Organizzativa** di Gruppo che è stata introdotta nelle ultime settimane e che è caratterizzata dalle seguenti principali caratteristiche:

- Riporta ad **unità** il Gruppo assicurando chiarezza di comando attraverso la figura del CEO e l'integrazione tra tutte le componenti.
- Individua quattro principali **Divisioni di Business** (Rete, Banche Italia, Corporate – attualmente Banca d’Affari –, Banche Estero) alle quali sono chiaramente ‘affidati’ tutti i clienti del Gruppo IntesaBci. Nella Divisione Rete sono state consolidate le precedenti Divisione Rete Italia, Divisione Private e la parte della Divisione Corporate che si occupa delle aziende con meno di 25 milioni € di fatturato; la nuova Divisione Corporate, invece, comprende la parte della precedente Divisione Corporate che si occupa delle aziende con un fatturato maggiore di 25 milioni € e la precedente Banca d’Affari.
- Individua e valorizza una serie di **Società Prodotto** che sono innanzitutto funzionali allo sviluppo delle Divisioni di Business, ma hanno anche il compito di allargare ulteriormente il mercato servito (IntesaBci Mediocredito, Banca Cis, IntesaBci Leasing, Mediofactoring, Setefi, Nextra, Banca Primavera, Esattorie alle quali si aggiungeranno la nuova Compagnia Vita del Gruppo e la nuova Banca Private).

- Individua compiti e responsabilità delle **Strutture di Gruppo** (Direzioni Centrali e Società di Servizio) alle quali pure sono demandati obiettivi precisi di risultato sia in termini di qualità, che di crescita, che di conto economico.

La Nuova Struttura Organizzativa può essere così rappresentata nelle sue sei principali componenti:

Tavola 3. Nuova Struttura Organizzativa



Ciascuna delle sei componenti del Gruppo ha caratteristiche sue proprie e contribuisce in modo diverso ai risultati del Gruppo.

Tavola 4. Risultati al 31/12/2001<sup>(1)</sup> per componente

(mln €)	①	②	③	④	⑤	⑥	Totale
	Divisione Rete (Rete Italia, Private e Corporate, Internet)	Divisione Banche Italia	Divisione Corporate	Divisione Banche Estero	Società Prodotto	Strutture Centrali e altro (incluso Igc, Tesoreria, Proprietary Trading e Rettifiche di Consol.)	
MARG. INTERM.	4.439	1.534	1.988	1.995	1.039	333	11.328
RISULTATO LORDO	777	550	1.434	580	530	(81)	3.789
RWA	58.273	21.291	83.039	33.849	23.800	28.205	248.457
CAP. ASSORBITO	3.620	1.277	4.982	2.031	1.769	1.694	15.373
EVA ®	(96)	202 <sup>(3)</sup>	19	(784)	65	(174) <sup>(2)</sup>	(768)

(1) Pro forma incluso VUB e CR Terni e Narni  
(2) Include il costo dell'eccesso di capitale a livello di Gruppo, accantonamenti IGC, costi del centro di governo e fiscalità di Gruppo  
(3) Include 160 mln € pretasse di proventi straordinari per cessione sportelli

Tavola 5. Risultati al 31/12/2001\* per componente (%)

	①	②	③	④	⑤	⑥	Totale
	Divisione Rete (Rete Italia, Private e Corporate, Internet)	Divisione Banche Italia	Divisione Corporate	Divisione Banche Estero	Società Prodotto	Strutture Centrali e altro (incluso Igc, Tesoreria, Proprietary Trading e Rettifiche di Consol.)	
COST / INCOME **	82,5%	64,1%	27,9%	70,9%	49,0%	n.s.	66,5%
PRETAX ROE ***	8,7%	33,5%	16,2%	-29,0%	19,5%	-59,5%	1,9%
MARG. INTERM. / RWA	7,6%	7,2%	2,4%	5,9%	4,4%	1,2%	4,6%
% CAP. ASSORBITO	23,5%	8,3%	32,4%	13,2%	11,5%	11,0%	

\* Pro forma incluso VUB e CR Terni e Narni  
\*\* Inclusive rettifiche di valore su immobilizzazioni materiali ed immateriali  
\*\*\* Utile attività ordinarie / Capitale assorbito

La scomposizione dei risultati verrà sempre più affinata per permettere una conoscenza sempre più approfondita dei fenomeni aziendali e la conseguente ottimizzazione dell'allocazione del capitale.

Le modifiche – è fin d’ora prevedibile che ve ne saranno – dipendono anche dal fatto che la Nuova Struttura Organizzativa ha circa due mesi di vita ed è ancora in corso di affinamento per quanto riguarda le strutture di dettaglio.

La “**squadra**” di **management** che ha il compito di realizzare il Piano è in corso di completamento. Sono state individuate all’interno del Gruppo competenze e professionalità di prim’ordine, come pure sono stati effettuati importanti inserimenti dall’esterno.

Nel corso dei prossimi mesi si completeranno le “squadre” di ciascuna struttura. In ogni settore il Gruppo si propone di collocare il massimo livello di qualità disponibile sul mercato.

La nuova struttura organizzativa ha consentito una chiara attribuzione degli obiettivi del Piano e dei relativi piani di azione, che sono stati condivisi con i singoli responsabili di business e che faranno parte integrante del loro sistema incentivante.

\* \* \*

Per presentare i dati consolidati e di ciascuna componente aziendale si cercherà ovunque possibile di ricostruire, nelle pagine che seguono, il 2001, inserire il 30 Giugno 2002 e indicare gli obiettivi per il 2005. Gli obiettivi indicati saranno di norma quelli che l'azienda si pone per il 2005 ma che ci si aspetta di poter raggiungere in alcuni casi anche prima, nel 2004. Un affinamento di tutte le previsioni sarà reso possibile al termine del processo di budget per il 2003 e sulla base dei risultati 2002.

Il Piano individua, affronta e risolve le **quattro criticità fondamentali del Gruppo**

**IntesaBci:**

- criticità 1: Qualità degli Assets e Profilo di Rischio
- criticità 2: Presenza in America Latina
- criticità 3: Livello di Patrimonializzazione
- criticità 4: Creazione di Valore per gli azionisti

I quattro temi sono naturalmente tra loro strettamente interrelati, ma vengono trattati separatamente e in questo ordine in quanto è opportuno chiarire alcune scelte strategiche di fondo sui primi tre punti prima di entrare nel merito dei programmi più direttamente orientati alla generazione di nuovi e migliori ricavi e alla generazione di efficienze e alla riduzione dei costi.

## **CRITICITÀ 1: QUALITÀ DEGLI ASSETS E PROFILO DI RISCHIO**

La riduzione del Profilo di Rischio del Gruppo è – insieme al forte incremento del valore generato per l'azionista – l'obiettivo fondamentale del Piano.

Per raggiungere il Profilo di Rischio che ci si propone, si intende operare sull'intero portafoglio degli assets del Gruppo modificandone profondamente il mix:

- Crescerà la quota di attivo (e quindi di capitale allocato) destinato al mondo Retail rispetto a quella destinata al mondo Corporate.
- Crescerà la quota di attivo investito/impiegato (e quindi di capitale allocato) in Italia rispetto a quella investita/impiegata all'estero: e la componente estera – ridotta – si concentrerà in Europa.

### **Mix Retail / Corporate**

La strategia è quella di aumentare la quota di assets (e quindi di capitale allocato) impiegato nelle attività Retail (intendendo per Retail anche le Piccole e Medie Imprese - PMI - fino a 25 milioni € di fatturato).

Tavola 6. Ripartizione Risk Weighted Assets (RWA) per area di business

% su totale	<u>2001</u>	<u>30/06/02</u>	<u>2005</u>
DIVISIONE RETE	23%	25%	32%
DIVISIONE BANCHE ITALIA	9%	9%	12%
DIVISIONE CORPORATE	33%	33%	28%
DIVISIONE BANCHE ESTERO	14%	13%	6%
SOCIETA' PRODOTTO	10%	10%	15%
CENTRO DI GOVERNO	11%	10%	7%
	<u>100%</u>	<u>100%</u>	<u>100%</u>
Totale RWA (mld €)	248	227	211

## Mix Italia / Estero

La strategia è quella di aumentare la quota di assets (e quindi di capitale allocato) impiegato in Italia. Nella quota – calante – di assets impiegati all'estero si ridurranno drasticamente gli assets fuori dall'Europa e cresceranno – seppur modestamente – quelli destinati all'Europa dell'Est e Mediterraneo.

Tavola 7. Ripartizione RWA per area geografica

% su totale	2001 <sup>(4)</sup>	30/06/02	2005
ITALIA <sup>(1)</sup>	71%	72%	87%
EUROPA <sup>(2)</sup>	15%	16%	10%
RESTO DEL MONDO <sup>(3)</sup>	14%	12%	3%

(1) Divisione Rete, Banche Italia, Corporate Italia, Società Prodotto e Centro di Governo  
(2) Banche Europa e Large/Mid Corporate Europa  
(3) Sudameris, Canada e Large Corporate Extra Europa  
(4) Pro forma incluso VUB e CR Terni e Narni

Le principali azioni in corso per ottimizzare il mix di attività sono le seguenti:

- Riduzione entro il 2002 del portafoglio Large Corporate di circa 13 miliardi € di RWA abbandonando le relazioni con insufficienti redditività. Al 30 Giugno 2002 i RWA sono stati già ridotti di circa 5,5 miliardi €, ovvero circa il 40% della manovra complessiva.
- Un'importante programma di cartolarizzazione dell'ordine di 10 miliardi € su varie tipologie di attivi, tra cui 4 miliardi € Large Corporate Estero.
- Uscita completa dal segmento Mid Corporate Estero – inteso come clientela Mid Estero su estero – (riduzione di 2,5 miliardi € di RWA) entro il 2003.
- Cessione di tutte le partecipazioni dell'America Latina (potranno eventualmente rimanere quote di minoranza nelle banche locali che assorbiranno le nostre banche).

- Cessione di altre attività internazionali non strategiche entro il 2003 per almeno 8 miliardi € di RWA.

Successivamente si interverrà più profondamente sul portafoglio immobiliare, ma tali interventi non sono ancora computati nel Piano.

### **Mix Performing / Non Performing Loans (NPL)**

Per quanto riguarda la qualità del portafoglio crediti, oltre alle due decisioni strategiche di mix (più Retail e più Italia), sono numerosi gli interventi programmati per raggiungere gli obiettivi di profilo di rischio che ci si pone.

Tavola 8. Asset quality

	2001 <sup>(1)</sup>	30/06/02	2005
Loan provisions / operating profit	69,3%	60,3%	17,8%
Loan provisions / loans	1,4% <sup>(2)</sup>	0,6% <sup>(3) (4)</sup>	0,6%
NPLs / loans (NET)	3,0% <sup>(2)</sup>	3,1% <sup>(3)</sup>	2,0%
NPLs coverage ratio	59,0% <sup>(2)</sup>	60,9% <sup>(3)</sup>	67,2%
Net NPLs / Core Tier 1	42,8%	43,1% <sup>(3)</sup>	20,7%

(1) Pro forma incluso VUB e CR Terni e Narni  
 (2) Dati di bilancio  
 (3) Bilancio semestrale  
 (4) non annualizzato

Nell'orizzonte del piano prevediamo, inoltre, una securitization di crediti (non performing) per circa 1,5 miliardi €. È possibile che si intervenga più profondamente sul portafoglio sofferenze, ma tali interventi non sono ancora computati nel Piano.

Per rendere più comprensibili gli obiettivi che ci si pone per il 2005 è opportuno rivedere questa stessa tavola depurata nel 2001 delle attività in America Latina.

Tavola 9. Asset quality (escluso attività in America Latina)

	2001 <sup>(1)</sup>	30/06/02	2005
Loan provisions / operating profit	57,5%	60,8% <sup>(3)</sup>	17,8%
Loan provisions / loans	1,2% <sup>(2)</sup>	1,1% <sup>(3)</sup>	0,6%
NPLs / loans (NET)	2,7% <sup>(2)</sup>	2,8% <sup>(3)</sup>	2,0%
NPLs coverage ratio	60,3% <sup>(2)</sup>	62,5% <sup>(3)</sup>	67,2%

(1) Pro forma incluso VUB e CR Terni e Narni  
(2) Dati di bilancio  
(3) Bilancio semestrale

Un'area di particolare attenzione – per i numerosi “incidenti” avvenuti negli ultimi mesi – è quella dei **Large Corporate Esteri**. Rappresentano oggi 250 posizioni con una esposizione complessiva al 30 Giugno 2002 (per cassa, non per cassa, credit derivatives, structured finance e bond), in termini di RWA, di circa 31 miliardi € e un capitale assorbito di circa 1,9 miliardi €.

Le sofferenze lorde sono pari a 1,7 miliardi €, gli accantonamenti ammontano a 1 miliardo € con un coverage ratio del 61% (82% nei confronti di Enron, Swissair, Worldcom e Marconi UK).

Al netto degli accantonamenti già effettuati, il profilo di rischio del portafoglio Large Corporate Esteri è così sintetizzabile.

Tavola 10. Composizione Large Corporate Estero al netto delle posizioni a rischio

Breakdown by country		Breakdown by industry		Breakdown by rating	
Europa	49,3%	Industriali	28,4%	Investment Grade Superiore	57,9%
<i>di cui: Francia</i>	<i>15,9%</i>	Prodotti di consumo	22,3%	Investment Grade Inferiore	22,1%
<i>Germania</i>	<i>13,7%</i>	Telecomunicazioni	17,8%	Non rated	14,8%
<i>Svizzera</i>	<i>2,1%</i>	Chimica e farmaceutica	6,8%	Non Investment Grade	5,2%
<i>Gran Bretagna</i>	<i>6,1%</i>	Tecnologici	3,5%		
Nord America	42,4%	Aerospace / Defence	3,1%		
Resto del Mondo	8,4%	Aviolinee	1,7%		
		Elettricità	1,6%		
		Altri Settori	14,8%		

dati al 30 Giugno 2002

Anche il **portafoglio di Credit Derivatives** non presenta elementi di criticità.

Tavola 11. Credit Derivatives: “posizioni aperte” al 30/06/2002 (dati consolidati)

(mld €)	
OPEN POSITION (SUPER SENIOR) <sup>(1)</sup>	9
OPEN POSITION BANKING BOOK <sup>(2)</sup>	7
OPEN POSITION TRADING BOOK <sup>(2)</sup>	1
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>

% data scadenza entro il 2003:	43%
% investment grade:	95%

(1) "Open position (super senior)" : posizioni sintetiche con rating implicito AAA+  
(2) "Open position" : posizioni a rischio non coperte  
Nota: esistono, inoltre, acquisti di protezione per 37 mld € a fronte di operazioni in essere nel bilancio della Banca

Per quanto attiene l'attività di Credit Derivatives:

- L'attività di assunzione di rischi andrà a ridursi significativamente in quanto non rispondente agli obiettivi attuali del Gruppo, mentre continuerà l'utilizzo di tale strumento quale forma tecnica di copertura dei rischi di credito.
- Il Trading è un'attività attualmente ben monitorata con un Mark to Market quotidiano.
- L'attività di trading consentirà di strutturare prodotti per la clientela come, ad esempio, le obbligazioni strutturate a capitale garantito.
- Sono stati effettuati due diversi audit sul comparto (sia sulle operazioni in essere, sia sui rischi di controparte) che hanno dato esito soddisfacente.

Il profilo di rischio del Gruppo si ridurrà progressivamente e in modo significativo non solo per le scelte strategiche e di mix appena illustrate, ma anche per gli interventi programmati e già avviati in tema di gestione del processo del credito:

- Rafforzamento del Credit Department di Gruppo che in modo totalmente indipendente dalle linee commerciali, avrà un ruolo centrale nella gestione del rischio attraverso la definizione di linee guida sul portafoglio ed attribuzione di limiti specifici (Paese/settore/cliente) alle Divisioni/Banche, l'assunzione di

decisioni di politica di credito e l'introduzione di una gestione attiva del portafoglio con finalità di hedging.

- New Policies in tema di autonomie di concessione, linee a medio/lungo periodo che riflettono la specificità delle singole Divisioni / Banche.
- Sistemi di Risk Management che consentano un miglioramento del presidio dei rischi di credito, di mercato e di liquidità e tasso.
- Sistemi di credit rating di Gruppo

Introduzione di un approccio integrato e strutturato alla misurazione del rischio di credito che attraverso la costruzione di un modello proprio di IntesaBci consenta di allinearsi ai nuovi dettami di Basilea II, introduca regole comuni di valutazione del rischio di credito all'interno del Gruppo e costituisca un supporto efficiente ed efficace a più processi interni (concessione, pricing e controllo del credito, capital management, VBM, ecc.).

- Adozione del sistema di monitoraggio della qualità del credito che tra il 1997 e il 2000 aveva permesso al Banco Ambrosiano Veneto di ridurre di oltre il 70% il numero di partite passate a incaglio o a sofferenza.

Per quanto concerne i rischi di mercato, viene utilizzato un modello sviluppato internamente basato su una serie di presidi normativo-procedurali, organizzati su livelli di responsabilità differenziata, finalizzati ad un sistema di misurazione del Capitale a Rischio implicito nelle posizioni detenute. Nel maggio del 2001 la Banca d'Italia ha ritenuto valido il modello interno a suo tempo elaborato presso la Banca Commerciale Italiana, consentendo a IntesaBci di adottare tale modello (in sostituzione della segnalazione standard) per determinare il requisito patrimoniale a fronte dei rischi di mercato connessi con l'attività di negoziazione del portafoglio.

All'indubbio valore di tale riconoscimento, di valenza particolare se si considera che IntesaBci è la prima banca italiana ad aver ottenuto la validazione del modello interno, si affiancano significativi vantaggi in termini di allocazione ottimale del capitale, oltre alla conquista di uno stretto collegamento tra requisiti patrimoniali e profili di rischio e redditività associati all'operatività giornaliera. Come suggerito da Banca d'Italia, IntesaBci sta ora proseguendo sulla strada avviata, realizzando tutte le iniziative volte ad estendere a tutti i portafogli gli standard dell'attività di misurazione e di controllo dei rischi, in sintonia con l'attesa evoluzione dell'operatività del Gruppo.

Per quanto riguarda i rischi operativi, è stato avviato un progetto con l'obiettivo di realizzare un sistema integrato di individuazione, misurazione e controllo. L'approccio individuato prevede lo sviluppo di un modello gestionale dei rischi atto a soddisfare sia le esigenze delle Autorità di Vigilanza, sulla base della normativa del comitato di Basilea, in corso di definizione, e che entrerà in vigore a partire dal 2005, sia l'avvio di processi interni finalizzati a migliorare le performances attraverso una maggiore consapevolezza dei rischi operativi assunti. A partire dai primi mesi del 2002 è stato implementato e alimentato il sistema informativo per la gestione dei dati relativi alle perdite operative.

## **CRITICITÀ 2: PRESENZA IN AMERICA LATINA**

La presenza in America Latina rappresenta ancora un elemento di criticità rilevante sul profilo di rischio del Gruppo malgrado gli interventi impostati negli ultimi due anni.

La strategia prevista dal Piano è molto chiara: uscire completamente, ed in tempi brevi, da questa area geografica, addebitando già al bilancio 2002 la parte sostanziale degli ulteriori oneri che si ipotizza di dover sostenere per il completamento del programma.

Il Piano del Gruppo mantiene del tutto separato questo comparto in quanto lo stesso da oggi viene considerato “strategicamente eliminato”.

L'attuale esposizione del Gruppo in America Latina (rappresentata dall'investimento nel Conglomerato Sudameris e dai finanziamenti ad esso riferibili) può essere così sintetizzata (valori consolidati di IntesaBci al 30.6.2002).

Tavola 12. Esposizione in America Latina al 30/06/2002 (milioni €)

Paese	Valore di carico consolidato IntesaBci *	Crediti netti infragruppo **
Brasile	413	514
Argentina	0	30
Peru'	0	262
Altro ***	103	143
	<u>516</u>	<u>949</u>

\* al netto delle svalutazioni già effettuate (dati soggetti a variazioni di cambio)  
\*\* crediti per cassa e non al netto delle garanzie ricevute rischio Paese (Sace e/o altre) e delle svalutazioni. Circa 800 mln € sono relativi a operazioni commerciali  
\*\*\* comprende Paraguay, Colombia, Panama, Uruguay e Cile

La criticità delle entità Sudameris varia da Paese a Paese: a fronte di situazioni che prevedibilmente creeranno ulteriori oneri in fase di disinvestimento, esistono casi di potenziale realizzo di plusvalenze (es. Brasile).

Non si intende procedere, comunque, ad altri apporti di capitale né ad altri interventi patrimoniali orientati alla gestione. È peraltro invece probabile che per completare i processi di cessione delle controllate argentine e peruviane siano necessari ulteriori oneri, che potranno essere quantificati solo nei prossimi mesi e che saranno comunque imputati al bilancio 2002.

Qui di seguito vengono indicate le situazioni dei diversi Paesi e le relative decisioni/implicazioni:

➤ **Argentina**

Stiamo valutando alcuni progetti che prevedono l'apporto ad una banca locale della controllata argentina di Sudameris contro ottenimento di una partecipazione minoritaria nella banca acquirente. Si prevede di avviare nelle prossime settimane l'iter formale di approvazione sottoponendo le offerte alla valutazione della holding di controllo (Sudameris SA – Parigi) nel rispetto delle normative locali e successivamente alle autorità di supervisione bancaria competenti con le quali abbiamo condiviso l'iter fino ad oggi seguito e la selezione delle controparti.

Il costo dell'operazione, come già anticipato nel corso dell'ultimo CdA, potrebbe comportare oneri aggiuntivi per il conto economico del Gruppo, in parte già spesi nella semestrale e comunque da imputare al Bilancio 2002.

Il closing dell'operazione è previsto entro fine anno, salvo ritardi nell'ottenimento delle necessarie autorizzazioni.

La partecipazione risultante nella banca acquirente sarà minoritaria e tale da non comportare il consolidamento nei conti del nostro Gruppo né ulteriori responsabilità nella gestione della banca.

➤ **Brasile**

Banco Sudameris Brasil è una banca che presenta tutt'ora prospettive, ma che il Gruppo ha comunque deciso di cedere nel quadro della strategia di uscita complessiva da quell'Area. Sono in corso di discussione con il Banco Itaù i risultati della due diligence e la negoziazione tra le parti sta procedendo secondo il calendario fissato nel contratto. I tempi massimi previsti per tale processo possono teoricamente durare ancora circa tre mesi.

Il peggioramento del rating del Paese causerà naturalmente una riduzione della plusvalenza che prevediamo di realizzare.

➤ **Perù**

La nostra banca locale è uno dei principali operatori (2° sia per raccolta che per impieghi) del mercato locale, caratterizzato da una elevata concentrazione.

Con l'assistenza dei nostri advisors e un top management della banca totalmente rinnovato stiamo valutando schemi di riorganizzazione (bad bank) e di cessione (scorporo, vendita di assets, etc.) che permettano di far uscire la banca dal perimetro del Gruppo.

Entro l'anno si completerà il full audit attualmente in corso e sulla base delle relative risultanze sarà presentato al consiglio il meccanismo piu' adatto di disinvestimento, nonché la dimensione degli eventuali ulteriori oneri da sostenere.

➤ **Uruguay, Paraguay, Colombia, Panama, Cile**

Tutte le rimanenti presenze hanno dimensioni e problematiche decisamente meno significative rispetto ai casi precedenti.

Per alcune di esse abbiamo già ricevuto delle manifestazioni di interesse che valuteremo e, in caso positivo, le procedure per la loro cessione/liquidazione saranno tempestivamente attuate. Non si prevedono, per tali entità, costi significativi a carico del corrente esercizio né la loro vendita/liquidazione dovrebbe comportare oneri o plusvalenze di rilievo.

### **CRITICITÀ 3: LIVELLO DI PATRIMONIALIZZAZIONE**

Gli attuali coefficienti non sono soddisfacenti; l'esercizio dei Put Warrant peggiorerà – anche se solo temporaneamente – tutti i coefficienti; il contributo dell'utile 2002 dopo i dividendi sarà sostanzialmente irrilevante.

Il Piano dedica però il massimo di attenzione a questo aspetto e già dal 2003 vi è l'impegno di riportare i parametri patrimoniali a livelli accettabili per poi salire entro il 2004/5 a livelli di assoluta sicurezza.

Tavola 13. Patrimonializzazione

	2001 *	30/06/02 **	2002	2003	2005
Core Tier 1	5,3%	5,6%	5,2%	7,1%	7,7%
Tier 1	6,0%	6,4%	6,0%	8,0%	8,6%
Total Tier	9,3%	10,2%	10,0%	11,7%	11,0%
Free Capital (mln €)	(854)	(848)	(980)	3.000	8.800

\* bilancio 2001  
\*\* semestrale 2002

Per quanto riguarda il 2002 i parametri sconteranno l'esercizio dei Put Warrant che comporterà il riacquisto di 479 milioni di azioni. Il peggioramento dei ratios patrimoniali è pari a 50 b.p.

A fronte di ciò sono in corso le seguenti azioni:

- Riduzione del portafoglio crediti (Large e Mid Corporate Estero) con un ridimensionamento, nel periodo Gennaio 2002 – Dicembre 2003 dei RWA per oltre 19 miliardi € (già realizzato per 5,5 miliardi € nel primo semestre).
- Cessione di partecipazioni di minoranza non strategiche oggi sottratte dal patrimonio complessivo.
- Riduzione del portafoglio titoli
- Cessione di un primo pacchetto di immobili con una riduzione di RWA sino a 500 milioni €.
- Assegnazione misurata e strettamente monitorata di capitale alle Business Unit, con precisi parametri di utilizzo.

Per quanto riguarda il 2003, ai benefici connessi ai risultati economici e alle riduzioni del portafoglio crediti previsti nel piano potrebbero pertanto aggiungersi gli effetti delle azioni programmate per la riduzione degli assets 'non core' (crediti, partecipazioni, titoli e immobili), ma soprattutto quelli derivanti dal riutilizzo delle azioni proprie rinvenienti dal Put Warrant.

Le modalità di tale riutilizzo saranno molteplici e potranno comprendere uno o più interventi.

**Per riportare e mantenere i parametri di patrimonializzazione a livelli adeguati per tutta la durata del Piano, non sono previste operazioni sul capitale.**

Per quanto riguarda il **Tier2** ed altre forme ibride di patrimonializzazione, il Piano non comprende nuove emissioni, considerata l'adeguatezza degli attuali livelli.

## **CRITICITÀ 4: LA CREAZIONE DI VALORE**

In questi ultimi anni il Gruppo non ha creato sufficiente Valore (EVA<sup>®</sup>), ma addirittura ne ha distrutto.

Tavola 14. Creazione di valore\*

(mln €)	2000	2001	30/06/02
<b>EVA<sup>®</sup></b>	459	(768)	(717)

\* Pro forma incluso VUB e CR Terni e Narni

Il Piano che è stato messo a punto e del quale è già iniziata la realizzazione permette di prevedere un forte recupero di performance già a partire dal 2003 ed il raggiungimento di parametri di buon livello dal 2004/05.

In realtà non si tratta di un unico Piano in quanto le diverse componenti del Gruppo sono tra loro molto differenti e presentano criticità ed opportunità da cogliere con modalità del tutto differenti. È stato pertanto elaborato un vero e proprio **Piano per ciascuna componente del Gruppo**. Gli obiettivi e le azioni di Piano saranno descritti nelle pagine seguenti per ciascun comparto aziendale.

A livello di Gruppo quattro obiettivi generali riassumono gli intendimenti del Piano in tema di creazione di Valore.

Tavola 15. Redditività

(mln €)	2001 <sup>(2)</sup>	30/06/02 <sup>(2)</sup>	2005
Cost / Income	67%	67%	52%
ROE	6,7% <sup>(1)</sup>	1,6% <sup>(3) (4)</sup>	14,8%
PRETAX ROE <sup>(5)</sup>	2%	4,0% <sup>(4)</sup>	30%
EVA <sup>®</sup>	(768)	(717)	620
EPS	0,14 <sup>(1)</sup>	0,03 <sup>(3) (4)</sup>	0,31 - 0,35

(1) bilancio  
(2) Pro forma incluso VUB e CR Terni e Narni  
(3) Bilancio semestrale  
(4) annualizzato  
(5) Utile attività ordinarie / Capitale assorbito

Ogni comparto aziendale sarà valutato su Cost/Income, Pretax ROE, EVA<sup>®</sup> ed inoltre sul suo contributo:

- alla crescita
- al miglioramento del profilo di rischio
- al rafforzamento patrimoniale del Gruppo.

## **Creazione di Valore: Divisione Rete**

Si tratta certamente della componente aziendale che presenta il maggiore potenziale di impatto sui risultati del Gruppo sia in termini di crescita sia in termini di recupero di efficienza.

Anche in una prospettiva di crescita di mercato non elevata, il potenziale di sviluppo di questa Divisione è dimostrato da numerosi fatti oggettivi.

- Opportunità di una piu' efficace penetrazione sui clienti.

L'analisi del numero di prodotti posseduti dalla clientela evidenzia come il cross-selling di IntesaBci possa essere sensibilmente migliorato.

Ad esempio, oltre il 30% dei clienti Famiglie possiede un solo prodotto (la media del segmento è di 2,4 prodotti posseduti per cliente) mentre nel segmento Affari sono piu' del 20% i clienti con un solo prodotto (la media del segmento è di 2,8 prodotti posseduti per cliente).

Anche analizzando i volumi e i margini di intermediazione generati dai clienti si nota come, per tutti i segmenti di clientela, il 30% dei clienti piu' profittevoli contribuisca per il 70-90% dei volumi e dei margini, ed esistano quindi opportunità di aumento della penetrazione sulla clientela del Gruppo.

- Potenzialità per un pricing piu' vantaggioso.

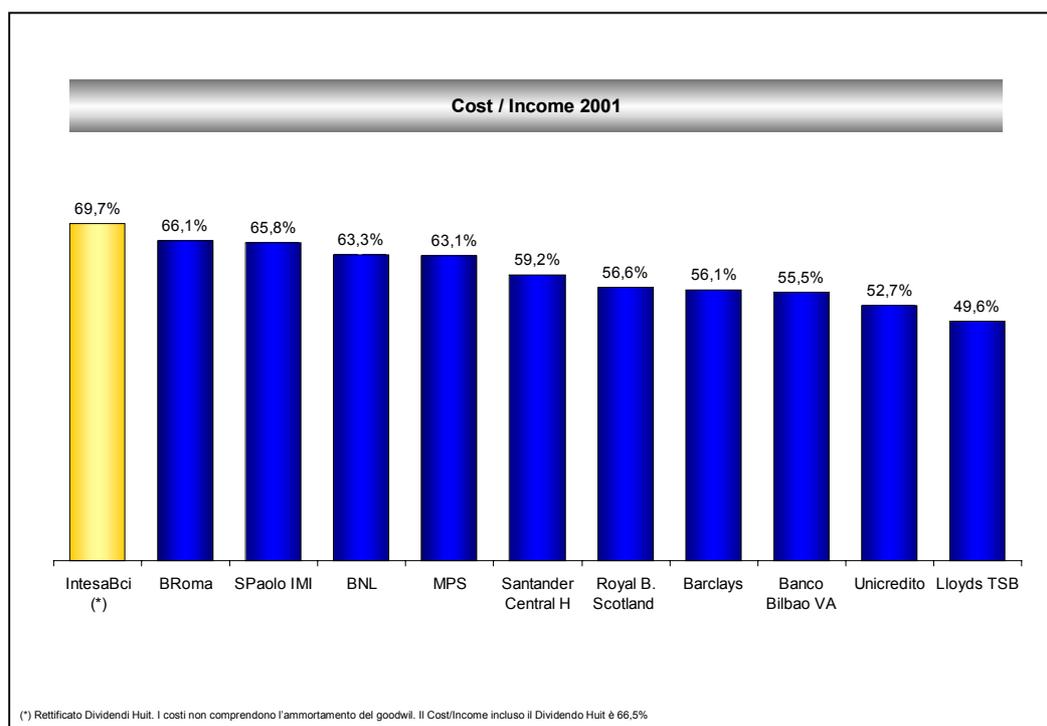
Gli spread medi raccolta-impieghi di IntesaBci sono piu' bassi rispetto al sistema. In particolare, gli spread a breve termine risultano inferiori al sistema

di circa 20 b.p., mentre gli spread a medio/lungo termine risultano inferiori al sistema di circa 10 b.p. (Giugno 2002).

Anche le commissioni unitarie dei Fondi Comuni di Investimento sono inferiori al sistema in media di 10 b.p., con punte di 24 b.p. dei Fondi Bilanciati e di 12 b.p. per i Fondi Obbligazionari.

Il potenziale in termini di recupero d'efficienza è evidenziato dal confronto del Cost / Income di IntesaBci con i principali concorrenti Europei.

Tavola 16. Confronto del Cost / Income



La Divisione Rete, unitamente alle altre banche del Gruppo, può già oggi godere di una serie di posizioni di leadership molto rilevanti nelle aree forti del Paese, sulle quali ulteriormente costruire.

Tavola 17. Ranking sportelli (Gruppo IntesaBci Italia – dati 2001)

# 1 in:	Lombardia Umbria
# 2 in:	Liguria Lazio Sardegna
# 3 in:	Piemonte Veneto Friuli-Venezia Giulia Trentino Alto Adige Emilia Romagna Campania

La Divisione Rete (oggi provvisoriamente denominata MacroDivisione Rete) è stata nelle ultime settimane significativamente rafforzata attraverso l'integrazione delle tre precedenti Divisioni operanti separatamente sul territorio (la Divisione Rete Italia, la Divisione Corporate e la Divisione Private) ed ha oggi la responsabilità di servire in modo specializzato, ma integrato sul territorio i sette principali segmenti di clientela affidati alla Divisione stessa:

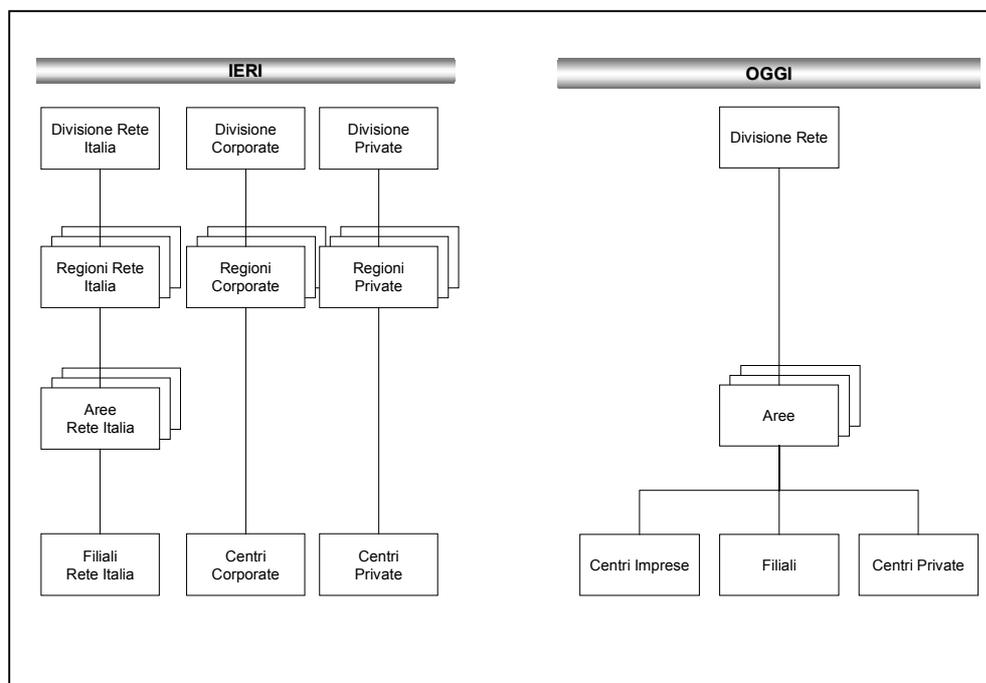
- Famiglie: privati con giacenza inferiore a 82 mila €.
- Premium: privati con giacenza superiore a 82 mila € e inferiore a 1 milione €.
- Private: privati con giacenze superiori a 1 milione €.
- Affari: imprese con fatturato inferiore ai 2,5 milioni €.
- Imprese: aziende con fatturato compreso tra i 2,5 milioni € e i 25 milioni €.
- Pubblica Amministrazione Locale.
- Non Profit: Enti Religiosi e soggetti giuridici senza fini di lucro.

L'integrazione delle tre precedenti Divisioni con il rafforzamento delle Direzioni di Area permetterà di:

- Servire in modo specializzato, ma integrato, la clientela sul territorio.
- Risolvere problemi attualmente gestiti a livello di Direzione Centrale con disservizi per la clientela.
- Svolgere un ruolo più proattivo e completo con le realtà locali (le singole Aree dovranno per esempio sviluppare e mantenere competenze specifiche sui settori economici e sui distretti che insistono sul territorio dell'Area stessa).

Il Modello Organizzativo dell'Area è molto semplice e può essere letto come quello di una "quasi banca" operante sul territorio per conto del Gruppo.

Tavola 18. Nuovo modello organizzativo della Divisione Rete



La clientela che opera sul territorio dell'Area, ma che non rientra nelle responsabilità dirette dell'Area (es. aziende sopra i 25 milioni € di fatturato, grande Pubblica

Amministrazione, etc.) viene servita operativamente dalle filiali della Rete, ma fa gestionalmente capo ai Centri Corporate, che rappresentano la Divisione Corporate sul territorio di ciascuna Area. Le filiali della Divisione Rete, per tale attività, riceveranno nei loro conti i relativi costi e ricavi, mentre i Centri della Divisione Corporate manterranno nei propri conti i ricavi e i costi dei servizi gestiti direttamente ed i margini – e relativi rischi – dell'attività creditizia. Tutti i potenziali clienti troveranno così in maniera univoca – e senza più inutili complessità – la struttura in loco che potrà assicurare il soddisfacimento dei bisogni e la soluzione dei problemi.

In ogni Area sono chiaramente individuati i responsabili dello sviluppo di ciascuno dei segmenti e ciascuno di essi trova un diretto responsabile a livello di Divisione.

La Divisione Rete sarà impegnata nei prossimi mesi su molteplici progetti volti da un lato a razionalizzare la struttura dei costi, dall'altro a sviluppare il mercato facendo particolare riferimento alla propria customer base. Avendo una penetrazione elevata su ogni segmento servito, molti progetti sono finalizzati ad un aumento di redditività della relazione e ad invertire la tendenza del churn che negli ultimi 12 mesi per il mercato dei privati è stato di segno negativo.

Qui di seguito se ne citano alcuni dei principali:

➤ **Miglioramento della qualità del servizio alla clientela**

Si tratta in realtà di un “metaprogetto” che racchiude e finalizza tutti i progetti descritti più sotto. L'attenzione ossessiva al deciso miglioramento della qualità del servizio, la focalizzazione sul cliente e il riscontro di questo miglioramento

sulla soddisfazione della clientela saranno le principali leve che permetteranno di rispondere positivamente alla sempre più veloce riduzione a commodity dei prodotti e dei servizi forniti. I punti principali del meta-progetto “*qualità del servizio*” – sul quale saranno fortemente responsabilizzati tutti i collaboratori – comprenderanno sicuramente il completamento dell’integrazione, la rapida unificazione dei sistemi informativi di Gruppo, la semplificazione e l’affidabilità delle procedure, la sempre maggiore professionalità del personale (a sua volta funzione di un piano di formazione pluriennale che coinvolga tutti i collaboratori e di regole che puntino decisamente sulla valorizzazione dei “talenti” e sulla responsabilizzazione di ognuno sui risultati), cospicui investimenti nella modernizzazione degli apparati, la riorganizzazione delle strutture di rete – anche attraverso il rifacimento delle filiali secondo un layout più funzionale e innovativo e attraverso una migliore copertura del territorio –, un’offerta ampia, coerente e “tagliata su misura” sulle esigenze delle sempre più differenziate tipologie di clientela. A tale proposito verrà disegnato un processo del credito specifico per segmento di mercato (privati, piccole imprese, medie imprese) che ottimizzi sia i tempi di lavorazione ma soprattutto i tempi di risposta al cliente.

➤ **Nuovo modello di servizio di Filiale.**

Per ogni segmento di mercato, verranno riprogettati totalmente tutti processi, facendo particolare riferimento, in termini di innovazione ed innalzamento del livello di servizio, alle fasi che incidono sulla customer experience. Quest’ultimo aspetto determinerà una significativa revisione del layout di filiale, che verrà realizzato e diffuso progressivamente in tutto il Paese. Il

principio guida nella riprogettazione della filiale sarà quello di rendere la banca più accessibile al cliente, non solo in termini fisici, ma anche in termini di utilizzo della stessa (contratto unico, semplificazione del linguaggio, tracking delle operazioni, codici di accesso internet e call center unici, nickname del conto, etc.). Saranno previste delle zone dove il cliente potrà svolgere in autonomia le operazioni più elementari, facilitandolo anche all'uso degli strumenti utilizzati dai canali diretti, tutto ciò con l'indispensabile ausilio di personale della banca.

➤ **Migrazione totale al sistema informatico “Target” di Gruppo.**

Entro il terzo trimestre 2003 anche tutte le filiali della rete ex-Comit – così come già realizzato per quelle delle reti ex-BAV ed ex-Cariplo – migreranno sul sistema informativo di Gruppo (“Target”). A seguito di ciò verranno anche completate le omogeneizzazione dei processi operativi e dei modelli organizzativi di tutta la Rete, permettendo recuperi di efficienza (completamento dello smantellamento delle ex-sedi regionali) e soprattutto l'interoperatività tra filiali delle risorse umane.

➤ **Sviluppo multicanalità.**

Mentre l'intera struttura della banca passa al sistema informatico di Gruppo, verranno integrate, omogeneizzate e ulteriormente sviluppate tutte le applicazioni relative ai canali diretti in modo da garantire a tutta la clientela la più agevole multicanalità (ATM, Contact Center Telefonico, Internet Banking, Interactive TV, Mobile Banking). Sebbene i canali diretti saranno sempre a supporto del canale tradizionale – la filiale – su di essi verranno ulteriormente

sviluppate applicazioni e soprattutto processi, volti a servire i clienti a casa propria su tutte le operazioni transazionali. Come primo passo per il raggiungimento di questo obiettivo sono stati creati due Servizi (Internet Banking e Banca Telefonica) organizzativamente integrati nella Divisione, che opereranno al servizio di tutti i segmenti di mercato (Privati, Imprese, PAL, Enti Religiosi e Non-Profit).

➤ **Integrazione Operations.**

La Divisione sarà direttamente responsabile della qualità delle operations, gestendo direttamente anche i propri back office centralizzati. A tal fine è stata creata una Direzione Servizi Operativi che oltre a gestire le lavorazioni accentrate sarà funzionalmente responsabile dei back office delle Filiali. Questa struttura avrà quindi le leve per garantire la qualità del servizio alla clientela e la responsabilità sui costi unitari della singola transazione.

➤ **Razionalizzazione prodotti e sviluppo dell'offerta per segmento.**

Dalla fusione delle tre banche sono sopravvissute tutte le singole offerte precedenti con una serie di prodotti tra loro sovrapposti, in gran parte simili, ma con inutili costi, diseconomie operative e confusione sul mercato. Verrà, quindi, razionalizzata e sviluppata l'offerta, anche attraverso i nuovi meccanismi operativi denominati Gruppi di Sviluppo Prodotti – Gestione Risparmio, Credito, Sistemi di Pagamento –, coordinati dalla Divisione Rete

che, in via continuativa, avvicineranno il mondo della produzione al mondo della distribuzione e quindi al mercato.

- Revisione dell'offerta di base sul segmento dei privati.

A breve l'offerta di base, disegnata per segmento, verrà riunificata sviluppando al massimo le logiche di pacchetto per aumentare il cross selling. Alcuni prodotti non redditizi non verranno più distribuiti e verrà disegnata una offerta alternativa di sostituzione. I servizi di Banca Telefonica e Internet Banking (le cui piattaforme tecnologiche verranno unificate a seguito della migrazione al sistema Target) faranno parte dell'offerta base di ogni pacchetto destinato al mercato dei privati.

- Revisione dell'offerta di base sul segmento delle imprese.

La pacchettizzazione dei prodotti, prassi ormai consolidata per il mercato dei privati, verrà particolarmente sviluppata per il mercato delle piccole e medie imprese. Il servizio di Corporate Banking (attualmente attivo su 40.000 clienti imprese) farà parte dell'offerta di base.

- Revisione dell'offerta di base sui segmenti PAL, Enti Religiosi e Non-profit.

A partire dalle attuali applicazioni Internet verranno sviluppati sistemi dedicati ai segmenti PAL e Non-Profit.

➤ **Rafforzamento della capacità di vendita.**

Un impegno particolarmente ingente verrà dedicato a rafforzare ed utilizzare commercialmente il patrimonio di relazioni della Rete con i clienti. Questo

avverrà attraverso strumenti (CRM, Controllo Budgetario per Gestore/Prodotto /Cliente), orientamento al risultato (selezione interna e sistema incentivante) e soprattutto un grande investimento in formazione, addestramento e supporto sul campo. Particolare attenzione verrà posta sul tema dei canali diretti, al fine di farne comprendere la loro utilità per primi ai collaboratori della Rete.

➤ **Razionalizzazione della copertura del territorio.**

L'obiettivo strategico è quello di assicurare nel tempo la completa copertura (efficace ed efficiente) dell'intero territorio nazionale. Ciò attraverso le Filiali IntesaBci e, in modo integrato, le Filiali delle altre banche del Gruppo. A tal fine si procederà gradualmente a

- Eliminare le sovrapposizioni inutili e a chiudere le Filiali strutturalmente in perdita (complessivamente 150 interventi)
- Scambiare le Filiali con le altre Banche del Gruppo laddove la quota IntesaBci non permette rendimenti e controllo del rischio di credito adeguati (circa 100 interventi)
- Aprire Filiali per meglio coprire aree ad alto potenziale con la logica "cluster a maglia stretta" per conquistare quote di mercato redditizie e minimizzare il rischio di credito. Gli interventi ad oggi possibili sono circa 150 (prudenzialmente non ancora inclusi nel piano) che dovranno essere valutati con le Banche del Gruppo ovvero sulla base di acquisizioni di banche locali.

La Divisione Rete sarà molto impegnata sullo sviluppo di numerose famiglie di prodotto.

➤ **Piani di prodotto: Wealth Management**

È questo uno dei settori di maggior forza del Gruppo e dove il potenziale di crescita inespresso è ancora significativo.

Gli obiettivi principali che il Piano si propone sono i seguenti:

- Portare il rapporto Gestita/Indiretta dall'attuale 42% al 46-48%.
- Occupare una posizione di leadership nel settore ancora in crescita delle obbligazioni strutturate a capitale garantito dove fino ad oggi la presenza è stata insufficiente.
- Variare il mix di fondi di investimento portando gli azionari e bilanciati dal 27% al 40% e intervenire marginalmente anche sul pricing (commissioni medie di gestione da 0,90 a 1,00%).
- Aumentare volumi dei prodotti di Bancassicurazione avendo come obiettivo il raggiungimento di una quota di mercato del 16%.
- Sfruttare fino in fondo gli spazi di crescita della previdenza integrativa, se pur limitati in termini di incremento della quota di mercato, mantenendo la leadership del settore.

Gli obiettivi quantitativi che il Piano si pone nel settore del Wealth Management possono essere così riassunti:

Tavola 19. Obiettivi Wealth Management

		2001	30/06/02	2005E
F.di Com. investimento	Quota di mercato	18,4%	18,5%	19%
	Patrimonio Gestito	95.757	90.643	114.000
Bancassicurazione	Quota di mercato *	11,3%	10,8%	16%
	Nuovi premi	3.216	1.956	7.150
Fondi pensione aperti	Quota di mercato	28,4%	28,0% **	30%
	Masse gestite	257	294	1.200
* calcolata su sportelli bancari + promotori				
** marzo 2002				

Dal punto di vista organizzativo sono in corso due importanti progetti di razionalizzazione che prevedono la creazione di un'unica compagnia di Bancassicurazione e la creazione di una holding del Wealth Management (si veda pag. 77):

➤ **Piani di prodotto: prodotti di credito**

La Divisione Rete gestirà tutti i rapporti creditizi delle Famiglie e dei Privati, dei Piccoli Operatori Economici, della Pubblica Amministrazione Locale e delle Piccole / Medie Imprese. In questo settore IntesaBci ha una penetrazione numerica elevata nel segmento delle Piccole / Medie Imprese, detiene significative posizioni di leadership (es. mutui) che possono ulteriormente crescere ed esiste, inoltre, una grande area di espansione – quella del credito al consumo in tutte le sue forme – ancora tutta da sfruttare.

Nel **segmento delle Piccole / Medie Imprese** attraverso i Centri Imprese si dovranno incrementare le quote di mercato degli impieghi, senza aumentare il rischio di credito. Vista la già alta penetrazione numerica, la scelta dei clienti target verrà fatta proprio a partire dalla rischiosità: sulla base del nostro indice di rischio, dimensione e complessità delle esigenze del cliente verrà sviluppata un'offerta personalizzata comprensiva anche di tutti i prodotti del Gruppo (Leasing, Factoring, Strumenti di copertura del rischio, ecc.), volta ad aumentare la quota di lavoro sul cliente, il cross-selling e, conseguentemente, i ricavi da servizi.

La pacchettizzazione dei prodotti, prassi ormai diffusa sul mercato dei privati, verrà particolarmente sviluppata anche per il mercato delle Piccole / Medie Imprese. Nei pacchetti destinati alle Imprese Agrarie ed Artigiane verranno anche inclusi i prodotti di raccolta, come ad esempio il Fondo Pensione e l'assicurazione vita dell'imprenditore. In alcune aree geografiche, IntesaBci detiene la leadership sui prodotti di credito artigiano e di credito agrario, derivante dall'attività di alcune banche che l'hanno originata. Attraverso task-force verranno trasferite tutte le migliori competenze interne su tutte le filiali, a beneficio dell'intera Divisione e a supporto della crescita del territorio.

Per quando riguarda il settore dei **mutui**, gli obiettivi di volume e di quota di mercato possono essere così sintetizzati.

Tavola 20. Quota di mercato Mutui a famiglie

	2001	2005E
Quota mercato Mutui a famiglie	15%	19%

Per quanto riguarda invece il settore del **credito al consumo** l'attuale ruolo del Gruppo può essere così descritto:

Tavola 21. Quota di mercato Credito al Consumo

	2001	2005E
Quota mercato credito al consumo (*)	10%	13%
(*) incluso Agos Itafinco		

Nel settore delle **carte di credito revolving** il Gruppo dovrà puntare all'acquisizione di quote di mercato significative attraverso Agos Itafinco:

Tavola 22. Quota di mercato Carte Revolving

	2001	2005E
Quota mercato carte revolving (*)	13%	16%
(*) solo Agos Itafinco		

L'obiettivo è raggiungere in tutti i sottosectori del credito al consumo quote di mercato coerenti con la presenza del Gruppo sul mercato e a tal fine è in corso un progetto congiunto con il Gruppo Crédit Agricole.

Agos Itafinco – già oggi partecipata al 30% da IntesaBci – potrebbe svolgere un ruolo crescente e porsi come la società prodotto del nostro Gruppo Bancario.

➤ **Piani di prodotto: sistemi di pagamento**

Il mondo dei sistemi di pagamento offre possibilità interessanti sia in termini di flussi di transazioni da intercettare, sia in termini di efficientamento dell'intero sistema.

In questo campo il Gruppo IntesaBci detiene il 12% delle quote di mercato (carte di credito bancarie e Travel & Entertainment).

I principali interventi previsti dal Piano sono i seguenti:

- Carte di Credito.

Attraverso una efficace azione commerciale pilotata dal CRM, la penetrazione delle carte di debito/credito sui clienti con conto corrente (4,2 milioni) deve aumentare dal 65% attuale all'80%. Parallelamente l'attuale tasso di utilizzo del 40% deve incrementarsi sino al 60%. A tal fine verrà rinnovato nel triennio l'intero parco bancomat costituito da oltre 2.600 ATM. L'emissione di nuove carte permetterà al Gruppo di aumentare l'attuale quota di mercato.

- Pagamenti tramite canali diretti.

Particolare attenzione, come già detto, verrà posta sullo sviluppo dei pagamenti tramite i canali diretti. Attualmente la Rete ha circa un milione di clienti di Banca Telefonica e 350.000 clienti di Internet sui 6.200.000 clienti privati. L'obiettivo nel triennio è di avere oltre un terzo della clientela totale servita anche dai canali diretti. Un sistema di pricing differenziato verrà studiato per incentivare l'utilizzo dei canali diretti. L'offerta dei pagamenti telematici sarà ampliata e verrà sperimentata la piattaforma UMTS di Mobile Banking.

Trasversale a tutti i progetti e ai piani di prodotto ci sarà per tutta la durata del Piano una costante e ossessiva attenzione al **recupero di efficienza**.

Oltre ai molti progetti organizzativi, tecnologici e commerciali, la Divisione Rete sarà perciò impegnata in un forte aumento dell'efficienza e recupero di costi, peraltro già avviati nel 2002.

Il nuovo modello organizzativo divisionale e di copertura del territorio, le semplificazioni procedurali e gli interventi informatici, l'integrazione delle operations e dei canali diretti permetteranno non solo di recuperare le risorse necessarie per assicurare la crescita, ma ridurranno i costi complessivi di funzionamento di circa 400 milioni € tra il 2002 ed il 2005, in aggiunta ai circa 180 milioni € che verranno realizzati nel 2002 rispetto all'anno precedente. Tale dinamica include peraltro un aumento di molte voci di costo legate allo sviluppo quali per esempio i maggiori ammortamenti derivanti dagli investimenti collegati al programma di rifacimento del layout di filiale (finalizzato all'introduzione del nuovo modello di servizio alla clientela), il maggiore addestramento/formazione professionale (che subirà un significativo incremento), ecc.

\*\*\*

Tre progetti che fanno parte concettualmente del mondo della Divisione Rete – anche se saranno solo in parte gestiti autonomamente dalla stessa – sono i seguenti:

- E-Lab e canale Internet
- Banca Primavera (la “banca dei promotori”)
- Banca Private

➤ **E-Lab e canale Internet**

Il Gruppo in questi anni ha investito in modo determinato e oggi può avvantaggiarsi per il fatto di disporre di una serie di piattaforme tecnologiche efficaci ed efficienti. In particolare le attuali piattaforme consentono trading ed investimenti on-line in fondi (IntesaTrade e Fundsworld), Home e Corporate-banking (InPrivato e InImpresa), e-commerce e tickets on line (Shoplà e Charta).

Come già detto, il Piano prevede di mantenere e sfruttare le attuali piattaforme integrandole strettamente nelle attività della Divisione Rete (e in parte della Divisione Corporate) per realizzare in tempi brevi una completa multicanalità a favore della clientela.

Le tre piattaforme base di E-Lab (IntesaTrade+Fundsworld, InPrivato e InImpresa, come pure Shoplà e Charta) saranno gestite direttamente dalla Divisione Rete. InImpresa, che già cura il Corporate Remote Banking (CRB) di oltre 50.000 aziende, diventerà la piattaforma base per l'intero Gruppo.

L'integrazione con la Divisione Rete fa prevedere che il canale Internet – anche considerato a sé stante – possa raggiungere un sostanziale equilibrio economico.

➤ **Banca Primavera**

Il Gruppo dispone oggi di una rete di promotori finanziari diffusa sul territorio con circa 1.700 promotori e circa 6 miliardi € di asset in gestione.

La creazione di Banca Primavera ha consentito l'integrazione delle due reti preesistenti in tempi più rapidi.

Il piano ipotizza che esista uno spazio di mercato interessante per una struttura di promotori – Personal Financial Advisors – che possano contare su una banca disegnata sulle specifiche esigenze loro e della loro clientela.

Le caratteristiche principali della Banca Primavera sono le seguenti:

- Canale indipendente con modello dedicato ai segmenti affluent e mass-affluent.
- Servizio alla clientela come elemento distintivo dell'offerta.
- Modello multicanale (promotori, banca telefonica, Internet e punti di vendita).
- Offerta completa e personalizzata di servizi con supporto di strumenti avanzati (CRM, Personal Financial Profile, ecc.).

Trattandosi di una iniziativa ancora in fase di test – che si concluderà solo nei prossimi mesi – il Piano non comprende le previsioni economiche e finanziarie di tale iniziativa.

## ➤ Banca Private

Attualmente la clientela private del Gruppo è seguita dalle strutture centrali e territoriali della Divisione Rete.

Si tratta di un comparto di attività che ha raggiunto dimensioni già considerevoli in Italia (oltre 35.000 milioni € masse gestite e circa 26.000 clienti al 30 Giugno 2002) al quale si assommano delle presenze e delle strutture operative in varie parti del mondo (Société Européenne de Banque (Lussemburgo), IntesaBci Bank Suisse, alcune filiali estere di Sudameris).

Il Piano prevede la creazione in Italia di una nuova Banca Private, da offrire alla clientela che richiede servizi particolarmente sofisticati. Sarà naturalmente il cliente stesso a scegliere su quale struttura appoggiarsi per il soddisfacimento dei suoi bisogni.

La nuova banca sarebbe controllata da IntesaBci ma auspicabilmente vedrebbe la partecipazione al capitale del Gruppo Crédit Agricole (CA).

Per assicurare le necessarie presenze e i relativi servizi internazionali, l'attuale ipotesi di lavoro è quella di accentrare il coordinamento commerciale e/o societario delle attuali nostre strutture internazionali attraverso IntesaBci Bank Suisse e collegare la nuova Banca Private al network CA.

Tavola 23. Private Banking attuale del Gruppo

(dati al 30/06/02 mln €)	ITALIA			ESTERO			Totale Estero
	Divisione Private	Banche Italia *	Totale Italia	SEB	IntesaBci Suisse	Sudameris SA **	
N° Clienti	19.000	6.900	<b>25.900</b>	4.000	3.800	4.200	<b>12.000</b>
Masse gestite (mln €) ***	31.400	3.700	<b>35.100</b>	4.100	2.300	1.700	<b>8.100</b>
Private Bankers	367	49	<b>416</b>	32	22	20	<b>74</b>
N° Filiali	59	0	<b>59</b>	1	3	4	<b>8</b>

\* Cariparma e Friuladria  
\*\* Miami, Grand Cayman, Panama, Montecarlo.  
\*\*\* Raccolta diretta e indiretta

Trattandosi di una iniziativa ancora in fase di studio di fattibilità che si concluderà solo nei prossimi mesi, il Piano non comprende ancora nessuna previsione economico/finanziaria e include solo lo sviluppo derivante dagli attuali Centri Private della Divisione Rete

\* \* \*

Gli obiettivi complessivi di Piano per la Divisione Rete possono essere così sintetizzati.

Tavola 24. Divisione Rete – Sintesi Obiettivi (Incluso area Internet)

(mln €)	2001	30/06/02	2005E
MARGINE INTERMEDIAZIONE	4.439	2.175	5.260
RIS.LORDO GESTIONE	777	433	2.200
COST / INCOME	82,5%	80,1%	58,1%
CAPITALE ASSORBITO	3.620	3.454	4.200
PRETAX ROE *	8,7%	9,4% **	39,3%
EVA ®	(96)	(49)	690

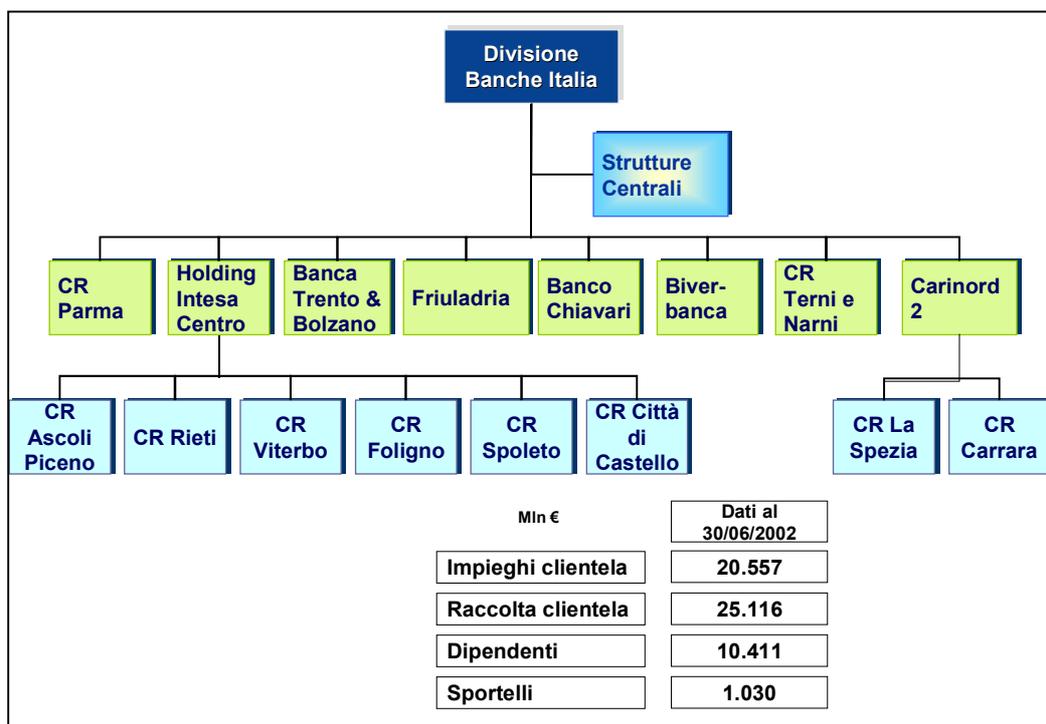
\* Utile attività ordinarie / Capitale assorbito  
 \*\* Annualizzato

## Creazione di Valore: Divisione Banche Italia

Il settore delle cosiddette banche federate (le banche locali che il Gruppo controlla in Italia) presenta opportunità di creazione di valore e di crescita anche senza arrivare ad una loro integrazione totale (fusione) nella Capogruppo.

Accanto alla Divisione Rete, costituiscono una parte significativa della presenza del Gruppo IntesaBci nel settore "Retail Banking" in Italia. Come tale, la Divisione Banche Italia deve contribuire in modo significativo al raggiungimento degli obiettivi di redditività, di creazione di valore e di qualità del servizio ai clienti, nonché assicurare una presenza sempre più radicata sul territorio in coerenza con i programmi e l'immagine del Gruppo IntesaBci.

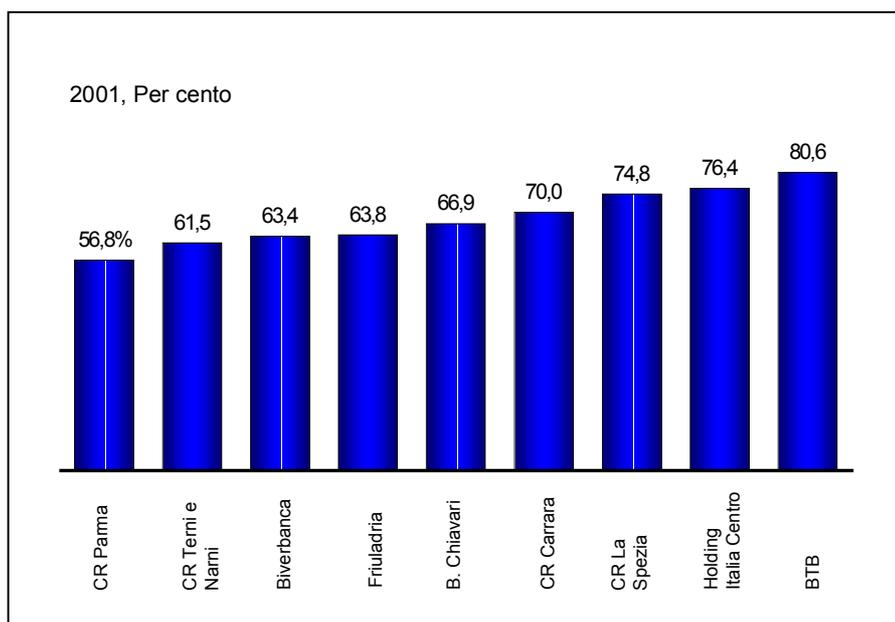
Tavola 25. Riepilogo Banche Italia



In questi primi anni del Piano, le Banche federate dovranno:

- Allineare la performance interna ai migliori benchmark del Gruppo IntesaBci tramite una gestione piu' accurata dei costi e una politica di aumento significativo dei ricavi, sfruttando la forza del brand locale.

Tavola 26. Confronto Cost / Income delle Banche Italia



- Migliorare il servizio al cliente (qualità dei prodotti, multicanalità, ecc.) e ottimizzare il rapporto con il territorio, sfruttando sia le radici locali che l'appartenenza ad un grande Gruppo bancario.
- Contribuire a ottimizzare la copertura del territorio italiano anche attraverso la razionalizzazione almeno parziale della rete delle filiali con IntesaBci.

In una prima fase si prevede di assegnare circa 55 filiali IntesaBci Spa alle Banche Italia controllate nelle zone dove IntesaBci Spa è scarsamente presente.

Allo stesso tempo, circa 45 filiali appartenenti a Banche Italia verranno cedute ad IntesaBci Spa seguendo la stessa logica.

Ulteriori scambi per raggiungere un assetto a regime verranno valutati in una seconda fase.

➤ Ricercare gradualmente le sinergie di carattere commerciale e di efficienza di Gruppo sulle seguenti aree di intervento:

- Omogeneizzare l'offerta prodotti, facendo leva sulle fabbriche prodotto di Gruppo (in particolare Fondi, Vita e Carte).
- Recepire la best practice di Gruppo nella gestione commerciale e negli strumenti di supporto alle vendite.
- Accentrare, ove possibile, le funzioni centrali (es: Auditing, Legale, Acquisti, ecc.), per sfruttare economie di scala e dei processi di acquisto di Gruppo.
- Integrarsi progressivamente nei sistemi informativi di Gruppo, man mano che questi abbiano acquisito caratteristiche di eccellenza sia sul fronte della qualità che dei costi.

Il Piano di Gruppo non prevede la fusione delle Banche Federate in IntesaBci. Prevede migliori risultati, maggiore integrazione e collaborazioni piu' strette.

Gli obiettivi della Divisione Banche Italia possono essere così sintetizzati:

Tavola 27. Divisione Banche Italia – Sintesi Obiettivi

	2001	30/06/02	2005E
MARGINE INTERMEDIAZIONE	1.534	750	1.730
RIS.LORDO GESTIONE	550	283	850
COST / INCOME	64,1%	62,3%	50,8%
CAPITALE ASSORBITO	1.277	1.263	1.500
PRETAX ROE *	33,5%	39,4% **	46,2%
EVA ®	202 ***	56	195
* Utile attività ordinarie / Capitale assorbito			
** Annualizzato			
*** Incluso plusvalenza per cessione sportelli (160 mln € pretax)			

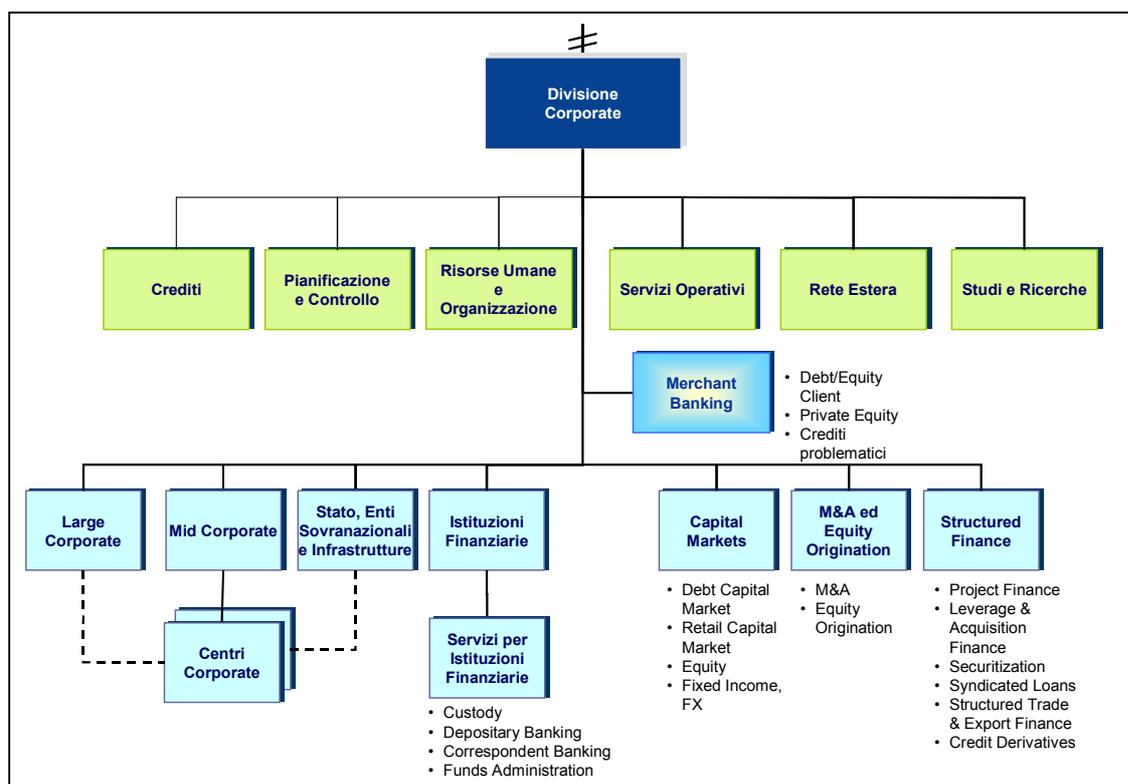
## Creazione di Valore: Divisione Corporate

La nuova Divisione Corporate – in via di costituzione – comprenderà tutte le attività precedentemente comprese nell’attuale Divisione Banca d’Affari, con l’aggiunta delle relazioni con le mid-corporate italiane (aziende con oltre 25 milioni di euro di fatturato) precedentemente gestite insieme alle aziende di minori dimensioni al di fuori della Banca d’Affari.

Si tratta di un comparto di attività che ha ultimamente attirato l’attenzione della cronaca per una serie di “incidenti di credito” con grandi gruppi internazionali in difficoltà, ma che contiene al suo interno aree di leadership commerciale e professionale da valorizzare a livello dell’intero Gruppo.

La Divisione Corporate si comporrà di otto strutture commerciali principali e di sei strutture di staff.

Tavola 28. Divisione Corporate – Struttura organizzativa



Le prime quattro (Direzione Large Corporate, Direzione Mid-Corporate Italia, Direzione Stato e Infrastrutture, Direzione Financial Institution) hanno la responsabilità di sviluppare le relazioni di lungo periodo con specifici segmenti di clientela, comprendendo e anticipando andamenti aziendali e di settore, anticipando fabbisogni di servizio, ottimizzando il ritorno per il Gruppo sia dal punto di vista economico, che di profilo di rischio e di utilizzo di capitale. Grande cura verrà prestata alla selezione e alla crescita dei “Senior Bankers” che costituiranno le figure chiave della nuova struttura.

- **Direzione Large Corporate:** a questa struttura sono affidati tutti i grandi gruppi italiani e internazionali. L’obiettivo affidato a questa Direzione è quello di ridurre decisamente l’attività di lending estero su estero, concentrare il capitale a disposizione su aziende italiane o comunque operanti in Italia e consolidare i molti rapporti storici del Gruppo sui quali costruire e aggiungere servizi di investment banking avanzato.

Tavola 29. Divisione Corporate – Recupero di Capitale nel periodo “Gen. 2002 – Dic. 2003” (inclusa cartolarizzazione di 4 miliardi € di Large Corporate Estero)

(mld €)	Riduzione RWA	Capitale assorbito (6%)
Large corporate Estero	12,5	0,8
Large corporate Italia	4,1	0,2
	16,6 *	1,0
Mid Corporate Estero	2,5	0,2
<b>Totale</b>	<b>19,1</b>	<b>1,2</b>

\* 13 mld € entro il 2002

- **Direzione Mid Corporate Italia:** a questa struttura sono affidate tutte le aziende /gruppi operanti in Italia con fatturati oltre i 25 milioni di euro. Si tratta di un segmento di attività (già oggi oltre 6.000 aziende/gruppi) di grande interesse e potenziale dove il Gruppo può svolgere un ruolo di promozione della crescita e della internazionalizzazione di queste realtà. La Direzione opera sul territorio attraverso una rete di Centri Corporate (39) che coprono l'intero territorio nazionale, normalmente collocati presso le strutture di Area della Divisione Rete. L'attività operativa a questa categoria di clientela è assicurata dalle Filiali della Divisione Rete.
  
- **Mid Corporate Estero:** Sono attualmente seguiti dalla Rete Estera di IntesaBci. Questo comparto di attività comprende oggi circa 3.000 clienti e un consumo di capitale di circa 200 milioni €. Il Piano prevede che tale attività venga eliminata e che quindi l'intera esposizione vada a riassorbirsi entro il 2003 per quanto riguarda il lending tradizionale. I rapporti verranno mantenuti solo dove lo richieda la strategia delle altre Direzioni della Divisione o per eventuali attività di Trade Export Finance. In questo caso le eventuali posizioni entreranno a far parte dei conti delle rispettive Direzioni. Sull'evoluzione organizzativa della Rete Estera si veda più oltre.
  
- **Direzione Stato e Infrastrutture:** Si tratta della nuova struttura dedicata a un comparto di crescente importanza e fino ad oggi non seguito in modo sufficientemente specialistico e dedicato. Ci si riferisce qui al crescente fabbisogno di assistenza che lo Stato in tutte le sue articolazioni principali, le grandi Amministrazioni Locali, i grandi Enti pubblici e parapubblici mostrano

per gestire il debito accumulato, i nuovi grandi programmi di investimento infrastrutturale e la loro gestione interna. A questa struttura faranno riferimento anche le entità sopranazionali (non di tipo finanziario), le aziende (al di là dello specifico status giuridico) che gestiscono le grandi infrastrutture del Paese (trasporti, acqua, depurazione ecc.) e quelle entità pubbliche o parapubbliche che possono costituire filiere di attività anche per le altre Divisioni (es. Grandi Patronati, Associazioni di Categoria, ecc.). L'attuale evoluzione di questa clientela consentirà alla Direzione di focalizzarsi sullo sviluppo di prodotti innovativi, sfruttando le rilevanti competenze già maturate nel settore delle aziende "private". In particolare, saranno sviluppate, oltre all'attività bancaria tradizionale, le seguenti linee di business:

- Project finance a supporto dell'intenso programma di opere pubbliche sia a livello centrale (grandi progetti) che locale (es. ospedali).
- Prodotti derivati per supportare la gestione di tesoreria e le forme di indebitamento di Enti pubblici.
- Corporate finance (M&A e equity) nel contesto del programma di privatizzazioni a livello centrale e locale (municipalizzate).
- Securitization di assets.
- Emissioni obbligazionarie locali.

Il piano prevede una crescita importante di questo comparto di attività.

- **Direzione Financial Institutions:** A questa Direzione fanno capo la clientela nazionale e internazionale di natura finanziaria (banche, SIM, SGR, ecc.). Già oggi questa Direzione contribuisce in misura significativa ai risultati della

Divisione anche grazie a una serie di servizi specializzati che essa fornisce ai suoi interlocutori (es. custodia e amministrazione titoli, ecc.). A queste attività è stato deciso di aggiungere un servizio di Fund Administration – attraverso una costituenda società specializzata – che completerà la gamma dei servizi oggi richiesti da numerosi operatori anche internazionali.

Tre strutture (Direzione Capita Markets, Direzione Finanza Strutturata, Direzione M&A e Equity Origination) hanno invece un taglio soprattutto di prodotto e hanno il compito di consolidare la loro leadership nei rispettivi settori, supportando prioritariamente le iniziative di sviluppo del Gruppo e dei clienti del Gruppo, ma anche ricercando autonome aree di crescita.

- **Direzione Capital Markets:** Comprende Caboto, oltre alle attività di Forex svolte all'interno della banca. Le principali aree di attività di questa Direzione (con i relativi obiettivi) sono:

AREA ATTIVITÀ	OBIETTIVI
Debt Capital Markets	Rafforzamento dell'attuale posizione di leadership valorizzando le rilevanti relazioni cliente e le opportunità del settore "pubblico"
Sales and trading (equity e fixed income)	Rafforzamento della posizione competitiva – attraverso il miglioramento della ricerca e capacità di esecuzione – con focus sui mercati italiani e sviluppo di approcci specializzati per segmenti di clientela (istituzionali internazionali, grandi istituzionali italiani, medie e piccole banche italiane)
Derivati con clientela Corporate	Proseguimento della attuale rilevante crescita nel settore mid-corporate, imprese minori e settore pubblico, attraverso sfruttamento delle relazioni esistenti a livello di Gruppo ed alla continua innovazione di prodotto
Retail Capital Markets	Crescita del segmento grazie ad aumento di coordinamento con le unità del marketing della Direzione Rete, responsabile della strategia cliente

In alcuni comparti di attività sono sempre più rilevanti le economie e i vantaggi che possono derivare da collaborazioni a livello internazionale. Ciò è particolarmente vero nel campo della attività di brokerage, dei futures e di ricerca. È possibile che ciò porti ad alleanze più o meno estese con primari operatori dei vari settori.

- **Direzione Finanza Strutturata:** A questa Direzione fanno capo le competenze e le professionalità relative ai seguenti comparti di prodotto a valore aggiunto:

AREA ATTIVITÀ	OBIETTIVI
Project finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo dell'attività di consulenza e di finanziamento di progetti in Italia.</li> <li>• Supporto alla clientela corporate italiana e focalizzazione dell'attuale attività estera su un ristretto numero di settori (es.: infrastrutture, energia) su nominativi prioritari</li> </ul>
Leverage & Acquisition finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rafforzamento della attuale leadership in Italia attraverso migliore sfruttamento delle relazioni del Gruppo (con particolare riferimento a mid-corporate)</li> <li>• Partecipazione a livello senior (arranger) ad operazioni di alto rilievo europeo con nominativi prioritari</li> </ul>
Asset Backed Finance & Securitization	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo delle opportunità soprattutto nei confronti della clientela corporate e della pubblica amministrazione, focalizzandosi su specifiche aree geografiche (Italia ed Europa).</li> <li>• Per le attività di asset based, concentrazione su classi specifiche di attivi per clientela italiana e nominativi prioritari, sviluppando la consulenza</li> </ul>
Syndicated loans & underwriting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focalizzazione su ruoli ad elevato ritorno (arrangers) e limitazione delle posizioni, da valutare nel contesto dell'esposizione creditizia per ciascun singolo cliente</li> </ul>
Structured Trade & Export Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo dell'attività sulla clientela 'core' italiana ed estera nei Paesi strategici, attraverso il rafforzamento di un pool di risorse specializzato.</li> <li>• Sviluppare l'intervento collegato a operazioni di project finance</li> </ul>
Credit Derivatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenziamento dell'utilizzo dello strumento per la gestione del portafoglio rischi della banca.</li> <li>• Riduzione significativa dell'attività di assunzione dei rischi in quanto non rispondente agli obiettivi attuali del Gruppo.</li> <li>• Utilizzo dello strumento come forma tecnica al fine di ottenere strutture ad alto rendimento e basso rischio.</li> <li>• Potenziamento dell'attività di strutturazione di prodotti dove la componente di credito è preponderante mediante l'utilizzo dell'attività di trading</li> </ul>

Esiste, inoltre, un'unità di Strutture Societarie dedicata all'offerta di ingegneria finanziaria e patrimoniale per la clientela del Gruppo, allo studio ed alla realizzazione di operazioni societarie e alla gestione amministrativa / contabile di società lussemburghesi e non.

Esiste, infine, Financial Engineering che, in coordinamento con la Direzione Amministrazione, svolge principalmente un'attività di ottimizzazione fiscale per il Gruppo, attraverso operazioni di Finanza Strutturata. I benefici derivanti da tali attività, prudenzialmente, non sono stati inseriti nel Piano.

- **Direzione M&A ed Equity Origination:** a questa Direzione fanno riferimento le competenze e le professionalità relative ai seguenti comparti di prodotto a valore aggiunto:

AREA ATTIVITÀ	OBIETTIVI
M&A	Sostanziale rafforzamento della attuale attività con particolare riferimento alla clientela mid-corporate
Equity origination	Sfruttamento dell'attuale base clienti e rafforzamento della ricerca con l'obiettivo di porsi tra i primi due operatori italiani sul mercato

In questo comparto piu' che in altri è importante assicurare alla propria clientela un network di contatti, competenze e presenze internazionali ed è pertanto probabile che si sviluppino alleanze operative con primari operatori del settore.

- Una struttura trasversale – l’ottava della Divisione Corporate – ha invece il compito di sviluppare il settore del **Merchant Banking**. Per Merchant Banking si intende riferirsi a tre comparti principali di attività:
- **Rapporti debt+equity:** rapporti cioè con aziende alle quali il Gruppo fornisce supporto creditizio, servizi di vario genere, ma nelle quali ha deciso anche di investire una quota di capitale. Si tratta ad esempio di Olimpia e Italenergia, società nelle quali il Gruppo IntesaBci ha investito complessivamente circa 700 milioni €, assistiti da opzioni put.
  - **Private Equity:** il Gruppo ha accumulato numerosi investimenti di questo genere (per un totale di circa 600 milioni €), non sempre rispondenti a una logica predefinita: la Direzione Merchant Banking ha il compito di razionalizzare e sviluppare selettivamente il settore.
  - **Crediti Problematici:** alla struttura di Merchant Banking vengono affidati anche casi di “pre distressed” per i quali è necessario intervenire con un taglio il piu’ possibile imprenditoriale per assicurare le ristrutturazioni aziendali o quegli altri interventi che possono evitare il definitivo collasso delle relazioni.

La Direzione Merchant Banking ha cominciato a prendere forma solo nelle ultime settimane e presenta un piano prudenziale con un rendimento dell’attività che sconta la situazione iniziale di portafoglio.

Fra le sei strutture di staff, tre in particolare subiscono importanti cambiamenti organizzativi:

➤ **Rete Estera** (già in parte menzionata in precedenza nell'ambito del Mid-corporate estero). Missione prioritaria della Rete Estera del Gruppo è favorire l'internazionalizzazione delle aziende italiane – supportandole nella loro attività verso l'estero – e attirare verso l'Italia le imprese estere. La Rete Estera rimarrà, pertanto, una struttura qualificata della presenza internazionale del Gruppo: vedrà crescere il ruolo di assistenza in loco alle aziende italiane e di promozione – sempre in loco – delle attività e dei servizi del Gruppo. Continuerà ad ospitare alcune strutture della Direzione Finanza Strutturata, delle Direzioni Large e Mid Corporate e della Direzione Centrale Tesoreria e Finanza. Nella riorganizzazione viene meno soltanto l'attività creditizia a basso valore aggiunto e bassi margini effettuata con aziende estere non intenzionate a operare nel mercato italiano. In particolare, i principali interventi possono così riassumersi:

- Mantenimento/apertura di filiali (banche) esclusivamente per le principali piazze finanziarie internazionali o ad alto interesse strategico per il Gruppo (Londra, New York, Hong Kong / Shanghai e Mosca).
- Chiusura di filiali in zone geografiche non strategiche o facilmente gestibili dall'Italia (es: Tokyo, Singapore, Los Angeles, Abu Dhabi, Madrid e Francoforte).
- Mantenimento (o in taluni casi apertura) di uffici di rappresentanza in paesi ad alto interesse per la clientela “core” del Gruppo.

Tavola 30. Rete estera a regime

	<u>Filiali Estere</u>	<u>Uff. Rappresentanza</u>
AMERICHE	New York	San Paolo
EUROPA	Dublino	Ankara
	Londra	Atene
	Lussemburgo <sup>(1)</sup>	Belgrado
	Mosca	Bruxelles
		Bucarest <sup>(2)</sup>
		Francoforte <sup>(4)</sup>
		Madrid <sup>(4)</sup>
	Varsavia	
ASIA/AFRICA/AUSTRALIA	Hong Kong	Beirut
	Shangai	Il Cairo
		Mumbai
		Pechino
		Seul
		Singapore <sup>(3)</sup>
		Sydney
		Teheran
		Tokio <sup>(4)</sup>
		Tunisi <sup>(3)</sup>
<p>(1) Componente Divisione Corporate di SEB                      (2) Italian Desk presso Hypovereins Bank                      (3) In fase di apertura                      (4) da aprire in seguito alla chiusura delle filiali estere</p>		

- **Servizi Operativi:** I clienti della Divisione Corporate tenderanno ad operare con la Divisione stessa in modo diretto e remoto. Potranno intrattenere rapporti operativi con le Filiali della Direzione Rete, ma di norma risolveranno gran parte delle loro interazioni con la Banca attraverso il Corporate Remote Banking (CRB) procedura integrata nel sistema “Target” ma specializzata e autonoma.

La Divisione dovrà accelerare l’affinamento delle applicazioni relative portando la procedura alle migliori funzionalità ed estendendone l’utilizzo a tutta la clientela, facendo progressivamente ma celermente rientrare in una

procedura standard le moltissime soluzioni oggi gestite ad hoc. La gestione della procedura dovrà essere supportata da un back office dedicato e gestito dalla Divisione stessa.

Le altre due grandi aree di applicazione con relativi back office che – seppur integrate in “Target” e coordinate centralmente – mantengono la loro specializzazione e separatezza e rientrano tra le responsabilità dirette della Direzione Corporate sono:

- Procedure di capital markets Caboto.
- Procedure di servizio al mondo delle Financial Institutions.

➤ **Servizio Studi:** E' il centro di competenza di Gruppo per tutte le attività di previsione e monitoraggio degli scenari economici e finanziari, e dovrà sviluppare le competenze finalizzate alla comprensione e previsione degli andamenti aziendali, settoriali e dei distretti maggiormente rilevanti per lo sviluppo commerciale della banca.

Dovrà inoltre collaborare con le strutture di Caboto nell'attività di ricerca finalizzate all'intermediazione sul mercato dei capitali.

Un Servizio Studi cioè ancora specializzato su tematiche macroeconomiche e di capital markets, ma anche molto piu' integrato con le attività di sviluppo commerciale e di formazione interna.

\* \* \*

Gli obiettivi complessivi che il Piano assegna alla Divisione Corporate possono essere così sintetizzati.

Tavola 31. Divisione Corporate – Sintesi Obiettivi

(mln €)	2001	30/06/02	2005E
<b>MARGINE INTERMEDIAZIONE</b>			
- Effettivo	1.988	701	1.740
- <i>Escluso dividendi Huit</i>	1.468	701	1.740
<b>RIS.LORDO GESTIONE</b>			
- Effettivo	1.434	429	1.240
- <i>Escluso dividendi Huit</i>	914	429	1.240
<b>COST / INCOME</b>			
- Effettivo	27,9%	38,8%	28,8%
- <i>Escluso dividendi Huit</i>	37,8%	38,8%	28,8%
<b>CAPITALE ASSORBITO</b>	4.982	4.472	3.610
<b>PRETAX ROE <sup>(1)</sup></b>			
- Effettivo	16,2%	-4,5% <sup>(2)</sup>	30,3%
- <i>Escluso dividendi Huit</i>	5,8%	-4,5% <sup>(2)</sup>	30,3%
<b>EVA <sup>®</sup></b>			
- Effettivo	19	(280)	330
- <i>Escluso dividendi Huit</i>	(290)	(280)	330
<small>(1) Utile attività ordinarie / Capitale assorbito</small>			
<small>(2) Annualizzato</small>			

Naturalmente gli obiettivi della Divisione sono stati suddivisi tra le 8 Business Unit della Divisione stessa e ciascun responsabile risponde degli stessi parametri.

\* \* \*

La Divisione Corporate assumerà lo status giuridico di banca a sé stante se le valutazioni in corso confermeranno che ciò possa permettere una focalizzazione ancora più efficace sulla clientela target.

Si tratterebbe – in quella eventualità – di una banca senza sportelli, in quanto la clientela opererebbe attraverso canali diretti o utilizzerebbe le strutture della rete IntesaBci e che si avvarrebbe delle strutture della Holding per tutti i servizi comuni.

## **Creazione di Valore: Divisione Banche Estere**

Questo comparto è oggi responsabile, almeno nel suo complesso, di una significativa distruzione di valore per il Gruppo.

Il piano prevede una serie di interventi che – anche in assenza di nuove acquisizioni – porterà la divisione a contribuire positivamente ai risultati del Gruppo già a partire dal 2003.

Nel triennio, la divisione Banche Estere procederà secondo le seguenti direttive:

- Uscita dall’America Latina, secondo il programma precedentemente illustrato.
- Uscita da Banche Estere operanti in Paesi o settori non considerati strategici per il Gruppo.
- Recupero di Attivo Ponderato e Patrimonio attraverso la cessione / razionalizzazione di partecipazioni non strategiche per circa 8 miliardi € di RWA.
- Miglioramento delle performance gestionali delle tre banche controllate nei Paesi dell’Est Europa.

Gli obiettivi della Divisione Banche Estere possono essere così sintetizzati:

Tavola 32. Divisione Banche Estero – Sintesi Obiettivi

(mln €)	2001	30/06/02	2005E
<b>MARG.INTERMEDIAZIONE</b>			
- Effettivo	1.995	940	830
- <i>Escluso cessioni</i> <sup>(1)</sup>	695	381	830
<b>RIS.LORDO GESTIONE</b>			
- Effettivo	580	350	400
- <i>Escluso cessioni</i> <sup>(1)</sup>	295	164	400
<b>COST / INCOME</b>			
- Effettivo	70,9%	62,8%	52,5%
- <i>Escluso cessioni</i> <sup>(1)</sup>	57,6%	56,9%	52,5%
<b>CAPITALE ASSORBITO</b>			
- Effettivo	2.031 <sup>(1)</sup>	1.740	770
- <i>Escluso cessioni</i> <sup>(1)</sup>	607 <sup>(1)</sup>	663	770
<b>PRETAX ROE</b> <sup>(2)</sup>			
- Effettivo	-29,0%	20,4% <sup>(3)</sup>	44,7%
- <i>Escluso cessioni</i> <sup>(1)</sup>	36,2%	41,1% <sup>(3)</sup>	44,7%
<b>EVA</b> <sup>®</sup>			
- Effettivo	(784)	(171)	160
- <i>Escluso cessioni</i> <sup>(1)</sup>	101	70	160
<small>(1) Cessioni (da effettuarsi nel periodo 2002-2004) : Gruppo Sudameris e altre partecipazioni minori non strategiche</small>			
<small>(2) Utile attività ordinarie / Capitale assorbito</small>			
<small>(3) Annualizzato</small>			

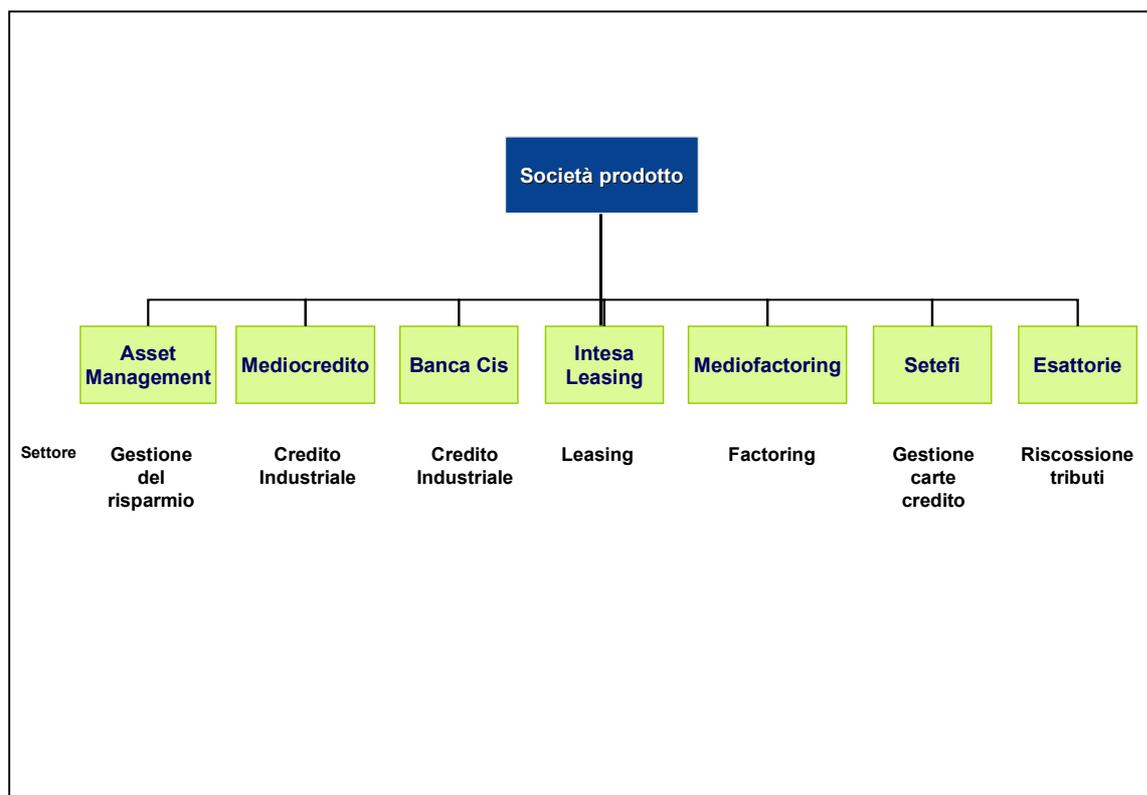
La Divisione ha anche il compito di mettere a punto – se ne esisteranno i presupposti – una strategia di sviluppo e rafforzamento nell’area dell’Est Europa e di proporre selettivi investimenti che permettano di realizzarli nel rispetto degli obiettivi di redditività complessiva del Gruppo.

## Creazione di Valore: le Società Prodotto

Le Società Prodotto hanno un ruolo molto importante per favorire e sostenere la crescita delle Divisioni del Gruppo e per occupare nuovi spazi di mercato.

Le principali società prodotto del Gruppo IntesaBci occupano già oggi posizioni di chiara leadership sul mercato:

Tavola 33. Società Prodotto



Ciascuna di queste società risulta dalla integrazione delle attività del settore operanti nelle tre banche fuse in IntesaBci. Questo lavoro è in parte da completarsi.

Nell'ambito della strategia di sviluppo nel mercato dei prodotti finanziari per la clientela sono in corso due importanti progetti organizzativi che prevedono la

creazione di un'unica compagnia di assicurazione e di una holding di Wealth Management :

- Creazione di un'unica compagnia di Bancassicurazione (in joint venture con il Gruppo Generali e il Gruppo Crédit Agricole) che riunirà tutte le attività oggi svolte da Carivita, Assiba, ecc. o direttamente dalle reti commerciali con Alleanza, Po Vita, Venezia Assicurazioni per lo sviluppo dell'intera offerta di Gruppo. E' fin d'ora prevedibile che si tratti di una compagnia con oltre 15 miliardi di euro di riserve matematiche e premi annuali di almeno 3,5 miliardi di euro.
- Creazione di una holding del Wealth Management, alla quale apportare tutte le società prodotte operanti in questo settore – Nextra, la futura società di bancassicurazione e le società specializzate in prodotti previdenziali – per ricercare le massime efficienze di scala e di scopo. La nuova holding di Wealth Management sarà una delle principali realtà europee e la principale italiana, sia per Asset Under Management, sia per Riserve Matematiche e Premi Annuali.

Tutte le società prodotte hanno sviluppato specifici piani di miglioramento della performance che prevedono le azioni riportate in sintesi nella tavola seguente:

Tavola 34. Principali azioni Società Prodotto

<b>Riepilogo piani d'azione Società Prodotto</b>			
	<b>Ranking di Mercato</b>	<b>Principali azioni</b>	<b>Obiettivi</b>
<b>Asset Management</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ribilanciamento asset mix (in coordinamento con le Divisioni/Banche del Gruppo)</li> <li>Aumento pricing medio</li> <li>Razionalizzazione gamma prodotti e introduzione nuovi prodotti (ETF, fondi di fondi Socially Responsible)</li> <li>Miglioramento della performance tramite sviluppo supporti informatici di risk management e asset allocation</li> <li>Valutazione specifiche opportunità "make or buy" per riduzione costi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento rapporto gestita / indiretta dal 42% al 46-48%</li> <li>Aumento peso azionari e bilanciati dal 27% al 40%</li> <li>Aumento quota di mercato sui fondi dal 18% a oltre il 19%</li> <li>Riduzione del Cost / Income dal 66% al 42%</li> </ul>
<b>Leasing</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focus sul retail e in particolare sul leasing strumentale</li> <li>Rafforzamento della macchina di vendita per la Rete</li> <li>Riduzione costi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento quota di mercato dall'8% al 9%</li> <li>Riduzione del Cost / Income dal 42% al 41%</li> </ul>
<b>Factoring</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento della presenza nel retail</li> <li>Aumento della penetrazione nel Mid-Corporate</li> <li>Miglioramento delle metodologie di valutazione del rischio</li> <li>Riduzione costi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento quota di mercato dal 26% al 31%</li> <li>Aumento penetrazione della clientela corporate dal 5% al 10%</li> <li>Riduzione del Cost / Income dal 33% al 31%</li> </ul>
<b>Credito Industriale *</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento dello spread sui nuovi finanziamenti</li> <li>Miglioramento del coordinamento con la Divisione Rete e il Mid Corporate (principalmente Banca CIS)</li> <li>Revisione delle politiche creditizie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento quota di mercato nel credito a M/L termine dal 2,2% al 2,4%</li> <li>Riduzione del Cost / Income dal 28% al 22%</li> </ul>
<b>Sistemi di pagamento</b>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allargamento della gamma d'offerta (prodotti e servizi)</li> <li>Rafforzamento iniziative di marketing e commerciale</li> <li>Valutazione opportunità accordi con altri operatori del settore per sfruttare economie di scala e competenze specifiche</li> <li>Riduzione costi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento quota di mercato nelle carte di credito (dal 12% al 15%) e nei POS (dal 28% al 30%)</li> <li>Aumento penetrazione Bancomat sulla clientela da circa 50% a oltre 80%</li> </ul>

(\*) Include Intesa Mediocredito e Banca CIS

Per quanto riguarda le esattorie, pesantemente penalizzate dalla nuova normativa, è in corso di definizione un piano di intervento, al fine di assicurarne l'economicità della gestione.

Gli obiettivi complessivi delle società prodotto sono sintetizzati nella tavola seguente.

Tavola 35. Società Prodotto – Sintesi Obiettivi

(mln €)	2001	30/06/02	2005E
MARGINE INTERMEDIAZIONE	1.039	518	1.230
RIS.LORDO GESTIONE	530	261	690
COST / INCOME	49,0%	49,6%	43,6%
CAPITALE ASSORBITO	1.769	1.737	2.300
PRETAX ROE <sup>(1)</sup>	19,5%	21,6% <sup>(2)</sup>	21,7%
EVA ®	65	11	70
(1) Utile attività ordinarie / Capitale assorbito			
(2) Annualizzato			

## **Creazione di Valore: Strutture Centrali**

Il piano di risanamento e rilancio del Gruppo IntesaBci affida alle Strutture Centrali del Gruppo una serie di attività cruciali per il successo dell'intera operazione.

In questo quadro è stato deciso di affidare la gestione di specifiche categorie di costi a singole direzioni centrali (es. i costi degli immobili di Gruppo alla Direzione Immobili, il costo del personale di Gruppo alla Direzione Risorse Umane e Organizzazione), che, in coordinamento con le unità di business “destinatari” del servizio, saranno i responsabili ultimi del raggiungimento degli obiettivi del Piano.

### **Risorse umane**

Il personale è la componente più importante dell'intera gestione aziendale; il successo del Piano non può prescindere dalla professionalità, dalla motivazione e dal grado di appartenenza delle persone che operano nel Gruppo. La valorizzazione del personale risulterà determinante: il miglioramento delle competenze e delle professionalità aziendali, la razionalizzazione e l'esaltazione delle differenze che caratterizzano competenze, esperienze e grado d'influenza rispetto ai risultati economici delle diverse comunità professionali presenti nel Gruppo, favoriranno la necessaria accelerazione della prevista fase di crescita dei ricavi in un quadro di rinnovata efficienza, produttività e redditività. Sarà inoltre molto importante riuscire a coniugare le intenzioni e le motivazioni individuali con gli indirizzi dell'azienda, e quindi del Piano, favorendo l'orientamento dell'energia delle persone verso gli obiettivi del Gruppo. La riuscita del Piano dipenderà, in larga misura, dalla

determinazione con la quale verrà perseguita da parte di tutti i livelli di responsabilità aziendale:

- La condivisione del processo di ulteriore cambiamento che si avvia con l'approvazione da parte del C.d.A. del Piano 2003-2005 nell'ambito di un rinnovato spirito di Gruppo;
- Lo sviluppo e il successivo consolidamento di una cultura organizzativa piu' adeguata alla nuova realtà competitiva, basata su valori quali l'orientamento al risultato, la centralità del cliente, l'eccellenza operativa, l'economicità della gestione, l'assunzione di responsabilità, l'integrazione, il lavoro di squadra, l'autorevolezza, il rigore e l'integrità;
- L'integrazione verticale ed orizzontale nella struttura;
- Il miglioramento delle capacità di gestione delle risorse sia umane che tecniche;
- La crescita delle risorse necessarie per lo sviluppo dell'azienda.

Gli interventi, le iniziative e le azioni riguarderanno le seguenti aree chiave:

➤ **Qualità delle risorse umane (grande Piano di Formazione)**

La formazione assume un ruolo chiave rispetto agli obiettivi che il piano si pone, in particolare attraverso l'aggiornamento professionale e la riqualificazione delle risorse; la formazione dovrà:

- Favorire il cambiamento culturale, necessario per conseguire gli obiettivi del Piano (formazione per il cambiamento strategico e per lo sviluppo organizzativo);
- Assicurare l'acquisizione delle competenze necessarie per accompagnare e sostenere il cambiamento in atto in un'ottica di

sviluppo tecnico e manageriale del personale (formazione gestionale, manageriale e al comportamento organizzativo);

- Sostenere il processo di miglioramento della qualità del servizio (formazione al ruolo);
- Favorire l'impiego efficace delle innovazioni tecnologiche (formazione specialistica).

Le principali aree di intervento formativo conseguentemente individuate sono:

- La cultura d'impresa per consolidare il nuovo sistema di valori;
- Lo sviluppo delle competenze gestionali e manageriali per favorire il coinvolgimento delle risorse aziendali rispetto agli obiettivi del Piano;
- Lo sviluppo tecnologico per ottimizzare l'apporto delle tecnologie alla gestione aziendale;
- Lo sviluppo dei prodotti e dei servizi, per creare i presupposti per l'aumento dei ricavi;

I processi di apprendimento, considerate le caratteristiche organizzative del Gruppo e la complessità della popolazione di riferimento, dovranno avvalersi sempre più dell'uso sistematico della tecnologia per trasmettere a distanza i contenuti formativi. Si svilupperanno, pertanto, tutte le iniziative necessarie a favorire l'evoluzione della televisione satellitare da mero strumento di informazione a strumento di "informazione e formazione" a vantaggio di tutte le risorse del Gruppo. La fruizione di "Web IntesaBciTV" dovrà estendersi a tutte le filiali e gli uffici delle banche e delle società del Gruppo.

Dal punto di vista quantitativo gli interventi raggiungeranno nel triennio la somma complessiva di oltre 800 mila giornate uomo e interesseranno tutte le famiglie professionali presenti in azienda.

➤ **Sviluppo delle risorse umane**

Considerando gli obiettivi indicati dal Piano, lo sviluppo della qualità delle risorse umane che operano all'interno del Gruppo assume il valore di asset strategico. L'azienda dovrà assicurare la copertura dei ruoli "chiave" e garantire la disponibilità di risorse qualitativamente idonee al presidio continuativo delle attività. I processi di sviluppo dovranno, in generale, essere coerenti con i bisogni dell'organizzazione del Gruppo e differenziati in funzione di livelli omogenei di ruolo/famiglia professionale.

Pertanto le principali iniziative riguarderanno:

- L'individuazione, la valorizzazione e la motivazione dei talenti presenti in azienda;
- Lo sviluppo di sistemi di valutazione delle attitudini, del potenziale e delle prestazioni e l'impiego di tali sistemi a fini gestionali;
- L'individuazione e la gestione di specifici percorsi di carriera, con particolare riferimento a dirigenti e quadri;
- La valorizzazione dei comportamenti orientati alla collaborazione, allo spirito di iniziativa e alla disponibilità al cambiamento.

Particolare attenzione sarà dedicata, in tale contesto, al disegno e introduzione di un nuovo sistema premiante che rappresenterà il fulcro attorno al quale sviluppare la crescita professionale e personale delle risorse cui è

affidato il conseguimento degli obiettivi ambiziosi rappresentati in questo piano. Tale sistema dovrà essere:

- Oggettivo, mantenendo una stretta correlazione con i risultati conseguiti, sia a livello individuale, che di squadra e di azienda;
- Differenziato, riconoscendo le peculiarità delle diverse unità di business;
- Sfidante, prevedendo elevati riconoscimenti al raggiungimento di risultati di eccellenza.

Di conseguenza, per quanto attiene alle politiche retributive, i sistemi che verranno adottati dovranno:

- Basarsi sulle competenze e sul merito, sia individuale che collettivo;
- Tenere conto dei comportamenti soggettivi rispetto al raggiungimento degli obiettivi del Piano: l'impegno sarà fondamentale ma risulteranno altrettanto importanti la collaborazione, l'integrazione, lo spirito d'iniziativa e la disponibilità a convivere con il cambiamento;
- Valorizzare le diversità di ruolo che caratterizzano talune famiglie professionali soprattutto rispetto al conseguimento degli obiettivi economici e reddituali dell'azienda;
- Coniugare le prassi delle comunità professionali di riferimento con le politiche del personale del Gruppo.

➤ **Quantità delle risorse e costo del lavoro**

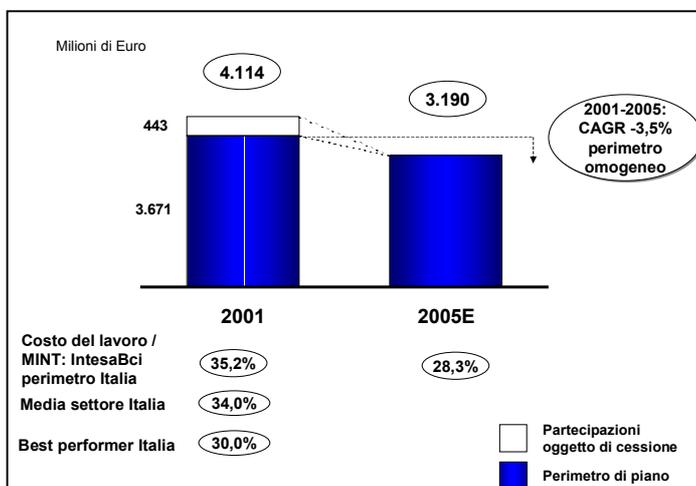
Il costo del lavoro rappresenta oggi una delle criticità del Gruppo nei confronti dei competitors e dei migliori benchmark. Per rendere il costo del personale

strutturalmente compatibile con l'andamento dei ricavi, si prevedono le seguenti iniziative:

- Blocco del turn-over ed esodo del personale in esubero (anche in conseguenza della realizzazione dei numerosi processi di riorganizzazione che si succederanno nel tempo e che interesseranno soprattutto il 2003) anche attraverso l'impiego di tutti gli strumenti contrattuali e di legge disponibili;
- Ricorso più intenso al lavoro a tempo parziale e alle forme di flessibilità (soprattutto degli orari) e di mobilità territoriale;
- Riduzione del lavoro straordinario e del ricorso a contratti di lavoro a tempo determinato riconducendo il fenomeno entro limiti fisiologici;
- Verifica della praticabilità di soluzioni innovative in materia di flessibilità del lavoro.

Alla luce della prevista crescita dei ricavi, il Piano prevede una riduzione del 13% del costo del lavoro nel periodo 2001-2005 (all'interno del perimetro di Piano):

Tavola 36. Andamento costo del lavoro



## ➤ **Relazioni industriali**

L'azienda è sul punto di avviare cambiamenti strategici organizzativi di grande portata; in questo quadro è importante:

- Migliorare e sostenere il sistema delle relazioni industriali quale mezzo attraverso cui sviluppare, dialetticamente, adeguati momenti di confronto, di partecipazione e di condivisione dei piani e dei programmi aziendali allo scopo di favorire la crescita della competitività aziendale attraverso il miglioramento della gestione operativa;
- Impostare politiche e sviluppare indirizzi, nella gestione dei rapporti con le Organizzazioni Sindacali, in modo che gli sforzi di tutti convergano verso la realizzazione degli obiettivi del Piano, cercando di superare qualsiasi antistorica visione corporativa derivante dalle "diverse appartenenze".

I rapporti con le Organizzazioni Sindacali dovranno ispirarsi a principi di reciproco rispetto e lealtà, nonché ai principi e agli indirizzi di cui ai contratti ed ai protocolli di legge vigenti; nella gestione dei rapporti di lavoro si riconferma la centralità del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro.

Le azioni di riposizionamento, d'innovazione, di efficientamento e di riorganizzazione non potranno prescindere dal confronto con il sindacato in materia di flessibilità del lavoro e delle prestazioni e quindi degli orari di lavoro

e di servizio, di societizzazione, esternalizzazione, mobilità, riqualificazione e riduzione dei costi.

In particolare, le relazioni industriali dovranno indirizzarsi:

- Da parte dell'azienda verso la massima trasparenza sulle scelte strategiche e gestionali, perché si creino condizioni di crescente consapevolezza allo scopo di determinare le condivisioni complessive più opportune per il necessario perseguimento degli obiettivi aziendali;
- Da parte del sindacato, verso la più ampia disponibilità al confronto, anche attraverso il superamento di atteggiamenti pregiudiziali al fine di favorire la comprensione dei fenomeni aziendali e delle azioni conseguenti ai programmi e ai progetti aziendali di cui al Piano di Impresa con vantaggi, se necessario, non più immediati ma differiti nel tempo al verificarsi delle giuste condizioni economiche e reddituali;
- Da parte dell'azienda e del sindacato unitamente, ma ciascuna per quanto di propria competenza, verso la realizzazione di nuove importanti intese funzionali rispetto agli obiettivi di Piano, a conferma della comune volontà di governare i processi di riorganizzazione e di sviluppo e di conseguire nuovi e significativi traguardi.

Nuovi accordi dovranno sintetizzare le posizioni sulle materie di rispettivo interesse, nello spirito di una concreta politica dei redditi. La prospettiva è di

riconciare le esigenze dell'occupazione con quelle dello sviluppo aziendale e di realizzare una maggiore flessibilità nell'utilizzo delle prestazioni del personale di ogni ordine e grado.

➤ **Comunicazione interna**

Informazione, coinvolgimento/integrazione, sviluppo professionale: sono le tre aree del Piano Strategico di comunicazione interna per sostenere il cambiamento in atto e favorire l'integrazione delle risorse del Gruppo.

A ognuna di queste aree saranno dedicati specifici strumenti, tradizionali e innovativi, in grado di veicolare messaggi tempestivi, univoci e coordinati: meeting e incontri manageriali, editoria interna e house organ, portale intranet, web tv.

Interventi importanti, nel triennio, saranno dedicati all'integrazione tra gli strumenti di comunicazione e i contenuti della formazione a distanza, con l'obiettivo di coordinare e potenziare gli interventi informativi e formativi indirizzati al cambiamento strategico, allo sviluppo organizzativo, alle competenze gestionali e manageriali nei nuovi ruoli, oltre che all'aggiornamento professionale, e alla riqualificazione e sviluppo delle risorse.

## **Organizzazione**

Il Piano si basa sulla crescita e sullo sviluppo; è quindi fondamentale che migliori la produttività e che si realizzi un forte recupero di efficacia e di efficienza, anche attraverso l'innovazione, sia nella gamma dei prodotti e nel servizio alla clientela, sia nei processi produttivi nell'ambito dei quali dovrà perseguirsi l'eccellenza operativa da parte di tutti i livelli di responsabilità interessati.

Il miglioramento dei processi e dei meccanismi di funzionamento del Gruppo, l'adozione di regole organizzative degli assetti produttivi e commerciali coerenti con gli obiettivi e gli indirizzi del Piano, il presidio costante di dette regole e il consolidamento del modello e della conseguente struttura organizzativa adottati, sono fattori critici per il successo del Piano.

Particolare attenzione sarà, quindi, riservata ai seguenti ambiti di intervento:

➤ Miglioramento **dell'efficacia e dell'efficienza organizzativa** di Gruppo, attraverso:

- L'adeguamento continuo delle strutture, dei ruoli, delle deleghe e delle responsabilità, in funzione delle strategie aziendali e dell'evoluzione dei mercati di riferimento nella prospettiva di garantire configurazioni organizzative semplici, snelle e particolarmente orientate ai risultati;
- Il governo delle politiche e degli indirizzi assunti in materia di organizzazione aziendale: macrostruttura, microstruttura, ruoli, livelli di responsabilità, relazioni organizzative, normativa e nomenclatura delle strutture;
- Il presidio dei processi di cambiamento e di sviluppo organizzativo, nell'intento di assicurare ai principali interventi progettuali la necessaria coerenza con le strategie aziendali;
- Il miglioramento e/o la riorganizzazione dei principali processi aziendali ivi ricomprendendo sia la definizione di regole precise in materia di disegno e di gestione dei processi medesimi sia la necessaria manutenzione della mappa complessiva;

- La definizione, di concerto con le funzioni aziendali competenti, dei metodi e dei processi di dimensionamento quantitativo degli organici del Gruppo;
- La revisione dei meccanismi di funzionamento e di regolazione delle relazioni organizzative infragruppo (contratti di service, meccanismi gestionali, etc.);
- L'ottimizzazione degli spazi aziendali destinati alle attività produttive coniugando le esigenze organizzative delle strutture interessate con le politiche e gli indirizzi economici del Piano.

➤ Miglioramento dei meccanismi operativi di **Corporate Governance**, attraverso:

- La revisione dei regolamenti di IntesaBci e di Gruppo, l'implementazione dei relativi meccanismi attuativi ed il completamento dell'impianto normativo generale;
- La partecipazione ai processi di individuazione delle linee di innovazione tecnologica e di sviluppo dei sistemi informativi.

La possibilità di conservare i livelli occupazionali, ovvero di contenere le riduzioni entro limiti socialmente accettabili, dipende in misura decisiva dal grado di efficienza che il Gruppo saprà raggiungere e, conseguentemente, dall'andamento della redditività aziendale.

Oggi, e piu' ancora in futuro, la garanzia dell'occupazione dipende dalla capacità dell'azienda di stare nel mercato e di produrre reddito e ricchezza per gli azionisti. Ciò potrà derivare solo dall'impegno e dalla responsabilità di tutti, nessuno escluso.

## **Information & Communication Technology (ICT)**

L'innovazione tecnologica in tutte le sue forme è uno dei pilastri sui quali si è costituito il Piano del Gruppo IntesaBci. Tale funzione si appoggia attualmente sulle competenze e professionalità insite in IntesaBci Sistemi e Servizi (ISS).

Lo sviluppo dei volumi, il recupero di efficienza, la gestione del rischio, lo sviluppo del capitale umano, avverranno attraverso una molteplicità di progetti che hanno l'ICT come elemento indispensabile.

Il Piano prevede una serie di interventi a breve o medio termine che possono essere così riassunti:

- **Migrazione totale al sistema "Target"** entro il 2003 (il sistema "Target" è l'attuale piattaforma applicativa di base che viene utilizzata sia dalle filiali ex Bav, che dalle filiali ex Cariplo e costituisce il backbone del sistema complessivo di IntesaBci). Con la migrazione al sistema "Target" anche delle filiali ex Comit, si creerà entro il 2003 il "linguaggio informatico comune" sul quale accelerare le innovazioni e le efficienze di servizio e di costo.
  
- Sviluppo **nuove funzionalità del sistema "Target"**. Nel corso del triennio 2003-2005 saranno ultimati una serie di moduli che completeranno e arricchiranno il sistema "Target". In particolare:
  - Interventi 2003
    1. Integrazione e sviluppo sistemi per la gestione dei processi del credito (posizione di rischio globale, nuova procedura unificata di concessione credito, ecc.).

2. Nuova procedura Estero merci.
  3. Nuovo modulo di front-office di filiale (la pianificazione del rilascio del roll-out del nuovo sportello sarà definita entro il 30.Sett.2002).
  4. Multicanalità integrata.
- Interventi 2004-2005.
    1. Gestione della relazione con il cliente e marketing personalizzato (CRM, a partire dall'esperienza di Banca Primavera).
    2. Adeguamento dei sistemi di Risk Management ai dettati di Basilea II.
    3. Estensione dei sistemi per la gestione dei rischi operativi.
- Sviluppo e integrazione dei **sistemi "specializzati"**. Ogni Divisione, ogni Direzione Centrale e ogni Società del Gruppo ha in corso un suo proprio piano di sviluppo applicativo che deve integrarsi nel sistema di Gruppo. Alcuni dei principali progetti in corso sono i seguenti:
- Sistema e strumenti a supporto del Private Banking.
  - Razionalizzazione del nuovo Sistema Informativo (S/I) per i finanziamenti a medio-lungo termine per IntesaBci Mediocredito e Banca Cis.
  - Sviluppo S/I IGC in coerenza con il nuovo Piano industriale.
  - CRB (Corporate Remote Banking) : nuovo prodotto unificato (In-Biz) per garantire un miglior rapporto integrale e diretto tra la clientela aziendale e la banca.

- Estensione S/I a Banca Primavera.
  - CLS (Regolamento Internazionale Cambi).
  - Modulo Bancassurance (integrazione con S/I “Target”).
  - Implementazione di banca corrispondente per Fondi di investimento e Sicav.
  - Sviluppo della piattaforma Cedacri con componenti del S/I “Target” di IntesaBci (per le banche federate che utilizzano la piattaforma CedacriNord, ISS intende promuovere l’integrazione delle componenti del sistema informativo “Target” nell’area della multicanalità – ad esempio IntesaTrade – per consentire loro di beneficiare di vantaggi competitivi).
  - Estensione SI/RE alle partecipate estere del Gruppo.
- Razionalizzazione delle **infrastrutture tecnologiche** di Gruppo.
- Centralizzazione sul polo di proprietà e razionalizzazione dei ponti informatici.
  - Creazione di eventuali cloni geografici del S/I “Target”.
  - Nuova rete di telecomunicazione a banda larga di Gruppo per migliorare la fruizione dei servizi in essere e abilitare l’introduzione di servizi innovativi.
  - Razionalizzazione delle applicazioni internet (IntesaTrade, Fundsworld, ecc.) e ampliamento delle loro disponibilità.

- Continuous Availability con metodi di recovery interno e soluzioni di Disaster Recovery in grado di recuperare in tempi adeguati l'agibilità dei servizi anche a fronte di gravi danni/calamità.
- Evoluzione delle piattaforme tecnologiche di base per gestire gli incrementi di volume.
- Unificazione dei sistemi a supporto delle reti presso il centro di proprietà.
- Semplificazione e velocizzazione del processo di distribuzione del software alle filiali attraverso il trasferimento su Web (java, websphere, linux, ecc.) delle applicazioni residenti sui server/client di ogni filiale.
- Nuovo sistema integrato di gestione dei livelli di servizio (Service level management system).
- Benchmarking continuativo per assicurare un rapporto qualità/costo dei servizi allineato con il mercato.

Per alcuni di questi capitoli si potranno aprire ipotesi di outsourcing, insourcing, joint venture e apertura al mercato che non sono per ora, però, compresi nel piano.

Il Piano prevede i seguenti investimenti nel settore ICT.

Tavola 37. Settore ICT – Investimenti

(mln €)	<u>2003-05E</u>
<b>Investimenti Hardware</b>	<b>150</b>
<b>Investimenti Software</b>	<b>570</b>
- sviluppo applicativo	380
- manutenzione	140
- sicurezza / help desk	50
- altro	0
<b>Totale</b>	<b>720</b>

\* investimenti passibili di revisione in funzione del nuovo piano ISS

La dinamica dei **costi** vedrà una riduzione che – nell’arco 2003-2005 – sarà pari al 14%, grazie ai seguenti interventi:

- Ottimizzazione bilanciamento outsourcing.
- Rinegoziazione contratti.
- Revisione licenze.
- Integrazione sistemi di Gruppo.
- Efficientamento del personale delle Direzioni:
  - Revisione processi ed eliminazione attività a scarso valore aggiunto.
  - Integrazione sistemi.
- Riduzione spese discrezionali / amministrative:
  - Progetti di recupero efficienza/ razionalizzazione.
  - Ridimensionamento fabbisogni d’acquisto.

Da un punto di vista organizzativo, il Piano prevede di mantenere in ISS le seguenti responsabilità:

- Infrastrutture ICT.
- Architetture e standard informatici di Gruppo per garantire coerenza anche dei sistemi specializzati.
- Sistema “Target” di Gruppo.
- Acquisti ICT.
- Sicurezza Informatica.

In funzione del trasferimento ad altre Direzioni della banca di un'insieme di competenze ed attività (immobili, acquisti, back offices, servizi generali, contabilità fornitori), ISS si focalizzerà sul presidio dell'ICT del Gruppo rivedendo profondamente l'assetto organizzativo per assicurare elevati livelli di efficienza.

### **Tesoreria e finanza di Gruppo**

La nuova struttura organizzativa prevede la concentrazione, in un'unica struttura, di tutte le attività di tesoreria, proprietary trading e finanza strategica. Ciò comporta il trasferimento all'apposita Direzione Centrale della supervisione complessiva di queste tematiche e il trasferimento a questo centro di attività e attivi oggi dislocati in molteplici strutture in Italia e all'estero la cui presenza verrà ridotta sensibilmente.

Il conto economico di questa funzione previsto dal Piano prevede un incremento dei ricavi del 10% a 320 milioni € nel 2005, con una riduzione dei costi operativi del 40%.

La Direzione Tesoreria e Finanza avrà a disposizione capitale non superiore a 550 milioni €.

Tra gli obiettivi vi è anche quello di riequilibrare il mix del passivo di bilancio del Gruppo, riportando l'incidenza dei debiti verso banche dal 25% del 2001 al 16% entro il 2005.

### **Patrimonio Immobiliare**

Il Gruppo dispone attualmente di un ingente patrimonio utilizzato per oltre il 90% ad uso strumentale.

Tavola 38. Riepilogo Patrimonio Immobiliare

	N. immobili	Valore netto libro civilistico al 31.12.2001 *
INTESABCI	1.026	2.148
BANCHE ITALIANE + SOCIETA' PRODOTTO	661	701
BANCHE ESTERE	1.350	583
TOTALE	3.037	3.432

\* *incluso immobili dati in leasing*

Tale patrimonio deriva – come tutti gli altri assets – dall'aggregazione del Gruppo e dalla fusione delle tre Banche principali; l'utilizzo avviene per oltre il 70% a favore della Rete.

Oltre al patrimonio di proprietà il Gruppo occupa altri spazi in affitto in quantità importanti; la sola IntesaBci occupa circa 1.400 immobili per oltre 800.000 mq.

Nell'area immobiliare del Gruppo vi sono inoltre altri attivi molto significativi la cui gestione può essere ottimizzata. Per esempio, il portafoglio di crediti immobiliari detenuto da IntesaBci Leasing e gli immobili relativi a crediti in sofferenza.

La gestione immobiliare dei beni occupati dalle strutture del Gruppo comporta oggi oneri molto ingenti e il Piano prevede forti recuperi di costi, nonostante i progetti di innovazione che verranno lanciati. Cresceranno sicuramente gli ammortamenti, a fronte della ristrutturazione delle filiali e l'introduzione del nuovo layout.

I principali progetti operativi relativi all'ottimizzazione della gestione immobiliare sono i seguenti:

- Razionalizzazione degli spazi in locazione con rilascio di alcuni stabili ad uso direzionale e miglioramento dell'occupazione nella Rete.
- Revisione dell'allocazione e della consistenza delle strutture delle Direzioni Centrali per liberare immobili in locazione e cedere quelli in proprietà eccedenti.
- Ottimizzazione dei servizi di manutenzione per migliorare la qualità e la tempestività degli interventi e ridurre i costi sia del personale interno che dei contratti di fornitura.
- Riduzione dei costi energetici attraverso l'ottimizzazione del funzionamento degli impianti e un maggior ricorso al mercato libero.
- Revisione del modello di servizio interno al fine di ridurre significativamente il personale dedicato.
- Integrazione e miglioramento delle misure di sicurezza passive con riduzione dei costi di vigilanza.
- Razionalizzazione delle Società immobiliari del Gruppo.

La Direzione Immobili avrà inoltre un ruolo di gestione dell'implementazione del Piano Sportelli in esubero, apertura nuove Filiali e roll-out del nuovo lay-out di Filiale.

L'attuale patrimonio immobiliare ha un ruolo importante nel Piano anche dal punto di vista finanziario-patrimoniale.

Il piano prevede la vendita di un primo lotto di immobili (sino a 500 milioni € di RWA) entro il 31 dicembre 2002. Nel tempo è possibile un ulteriore maggior recupero di capitale (fino ad un massimo di 3 miliardi € di RWA) attraverso uno o più dei seguenti interventi:

- Cessione di cespiti.
- Incorporazione del patrimonio in una società da cedere o nella quale scendere sotto il 50%.
- Creazione di un fondo per apporto.
- Securitizzazioni.

### **Bad Bank**

Il Gruppo dispone attualmente di una struttura dedicata alla gestione delle sofferenze: IntesaBci Gestione Crediti (IGC). Si tratta di una vera e propria bad bank alla quale sono state cedute gran parte delle sofferenze delle banche del Gruppo (e in taluni casi di banche – come Carime – che non sono più parte del Gruppo) ed altre sono state date in gestione per curarne le procedure di recupero.

Il monte sofferenze del Gruppo può essere così sintetizzato al 30 Giugno 2002.

Tavola 39. Sofferenze clientela al 30 Giugno 2002 (Gruppo IntesaBci)

(mln €)	<u>30/06/02</u> *
Sofferenze Lorde	13.963
Rettifiche	8.501
Sofferenze Nette	5.462
% copertura	60,9%
* semestrale 2002	

A tale monte sofferenze di Gruppo, corrisponde un RWA di 5,5 miliardi €.

Per quanto riguarda questo comparto il piano prevede le seguenti linee di azione:

- Mantenimento del meccanismo della bad bank alla quale affidare la gestione delle sofferenze (affinando eventualmente regole e contratti di gestione).
- Efficientamento di IGC attraverso il rafforzamento dell'organizzazione interna e dei sistemi informativi, la vendita sistematica delle posizioni di minor taglio e l'affinamento delle competenze per la gestione di quelle medio/grandi.

Per la gestione della quota di portafoglio sofferenze, in carico al bilancio di IGC, è allocato un capitale di circa 160 milioni €. A tendere IGC dovrà produrre EVA<sup>®</sup> positivo.

Un'evoluzione possibile, ma non ancora compresa nei dati di Piano, prevede lo sviluppo dell'attività anche acquisendo sofferenze da terzi con eventuale suddivisione del capitale di IGC per scendere al di sotto del livello di consolidamento.

## **Immagine e comunicazione**

L'urgenza di creare ed affermare all'esterno – oltre che all'interno – la nuova identità di Gruppo, la necessità di meglio comunicare con gli stakeholders, l'importanza di appoggiare il piano di sviluppo commerciale con adeguati livelli di pubblicità e promozione, hanno condotto alla necessità di unificare il coordinamento e, in molta parte, la gestione di queste tematiche in una Direzione Centrale rafforzata.

La struttura avrà come missione la progettazione, la pianificazione e la gestione delle politiche e degli strumenti di comunicazione esterna di IntesaBci verso i clienti, la financial community e gli opinion maker italiani e stranieri con particolare attenzione alla capacità di creare valore. Dovrà inoltre provvedere alla gestione efficiente dello spending complessivo di Gruppo e alla gestione economica delle attività centrali.

Per quanto riguarda i principali progetti, una particolare attenzione sarà rivolta all'affermazione della **nuova identità**, rivedendo il logo di Gruppo e tutti i loghi e i brand utilizzati, anche in un'ottica di rivalorizzazione del marchio Comit. A tale proposito si riafferma che il Gruppo IntesaBci è un Gruppo bancario e che c'è un valore nel richiamare già nel logo questa missione. L'aggiunta di "Bci" nel logo è risultata ostica sia per le difficoltà di pronuncia, sia per l'incapacità dell'acronimo di evocare la Banca Commerciale Italiana, ben conosciuta sotto la forma Comit. La proposta è quindi di progettare l'*identity* e **sostituire il termine "IntesaBci" con "Banca Intesa"**. D'altro canto, essendo Banca Commerciale Italiana una componente fondamentale nella nascita e nella vita del Gruppo IntesaBci, appare opportuno trovare le forme più adeguate per valorizzare anche come marchio tale componente.

Gli altri principali progetti della Direzione prevedono di:

- Instaurare un **rapporto ancor più trasparente con il mercato, la comunità finanziaria e l'opinione pubblica** (in particolare attraverso l'informazione sui piani e i risultati di ogni struttura del Gruppo, attraverso l'informazione periodica da parte del top management, attraverso una presenza ancora più costante della funzione di Investor Relation).
- Stringere rapporti continuativi con le **associazioni dei consumatori** (in un'ottica di monitoraggio permanente della qualità del servizio e di educazione – anche interna – al consumerismo, per individuare, progettare e lanciare prodotti e servizi sempre più aderenti alle esigenze dei clienti).
- Utilizzare in maniera crescente la **leva pubblicitaria** per supportare il rilancio e la crescita delle attività del Gruppo, in particolare nel mondo retail.
- Utilizzare in maniera coordinata **sondaggi e altri strumenti di verifica della customer satisfaction** per dotare tutte le strutture del Gruppo di un continuo monitoraggio dei propri risultati di qualità.

### **Altri sistemi di gestione**

Tutte le strutture centrali hanno avviato importanti progetti di affinamento dei sistemi loro affidati al fine di contribuire al migliore funzionamento aziendale.

Anche in questo caso si tratta di molte decine di progetti, mentre in questa sede se ne accennano solo alcuni:

- Risk management. Completa copertura e allineamento tra le diverse realtà del Gruppo della tematica dei rischi:
  - Rischi di mercato.

- Rischi di credito
  - Rischi operativi.
  - Rischi di liquidità e tasso.
- Auditing
- Miglioramento della copertura dei rischi attraverso una revisione delle modalità di individuazione e valutazione dei fattori di rischio.
  - Informativa preventiva per il top management sui rischi in corso.
  - Rafforzamento dei sistemi di compliance per i business a più alto rischio.
- Pianificazione e Controllo
- CRM.
  - Contabilità cliente / prodotto.
  - Finalizzazione dell'implementazione della metrica EVA<sup>®</sup> per tutto il Gruppo.
  - Pianificazione dell'allocazione di capitale per business unit in ottica di massimizzazione di valore (EVA<sup>®</sup>).
- Amministrazione
- Razionalizzazione ed integrazione dei sistemi contabili delle società del Gruppo, con l'adozione di un nuovo Piano dei Conti.
  - Implementazione del sistema contabile ed informatico per l'adozione dei principi internazionali (IAS) a partire dal 2005.
  - Gestione del tax planning di Gruppo in modo integrato (booking units utilizzate dalle Divisioni, prodotti di Finance Engineering a supporto del Gruppo).

➤ Affari Legali

- Razionalizzazione delle attuali strutture interne.
- Razionalizzazione dell'utilizzo di consulenti esterni.

➤ Partecipazioni

- Razionalizzazione e semplificazione delle partecipazioni di Gruppo.
- Corporate Development per tutte le nuove iniziative societarie.

## **ANNO 2002**

Prima di trarre le somme dell'intero Piano è necessario soffermarsi sui risultati del 2002 e sulle politiche di bilancio che la banca intende seguire.

### **1° Semestre 2002**

Tavola 40. Semestrale 2002 (milioni €)

mln €	1° Sem. 2002	1° Sem. 2001	Var. %
Margine Interesse	3.109	3.367	-8%
- Commissioni ed altri proventi netti	1.935	2.174	-11%
- Profitti da operazioni finanziarie	151	170	-11%
Margine servizi	2.086	2.344	-11%
<b>Margine Intermediazione</b>	<b>5.195</b>	<b>5.711</b>	<b>-9%</b>
<b>Costi operativi</b>	<b>(3.459)</b>	<b>(3.635)</b>	<b>-5%</b>
<b>Risultato lordo di gestione</b>	<b>1.736</b>	<b>2.076</b>	<b>-16%</b>
Rettifiche di valore su diff. Pos. Cons. e PN	(48)	(45)	6%
Rettifiche nette	(1.409)	(965)	46%
<b>Utile attività ordinaria</b>	<b>279</b>	<b>1.066</b>	<b>-74%</b>
Utile (perdita) straordinario	62	776	-92%
<b>Utile prima delle imposte</b>	<b>341</b>	<b>1.842</b>	<b>-81%</b>
Imposte sul reddito di esercizio	(165)	(439)	-62%
Var. fondi patr. e utile / perdita di terzi	(62)	(17)	265%
<b>Utile di periodo</b>	<b>114</b>	<b>1.386</b>	<b>-92%</b>

Il primo semestre 2002 presenta risultati insoddisfacenti e che non riflettono le reali potenzialità del Gruppo.

Su tali risultati hanno pesato alcune componenti straordinarie e il non positivo andamento dell'economia, che:

- Ha rallentato gli investimenti ed il ricorso al credito da parte delle imprese.
- Ha provocato la diminuzione degli spread.
- Ha aumentato le sofferenze di sistema, con particolare riferimento ai large corporate italiani ed esteri.

- Ha determinato una disaffezione dei risparmiatori per i mercati borsistici con il conseguente calo delle commissioni di trading e di gestione.

In particolare:

- Il **risultato lordo di gestione** scende rispetto al primo semestre 2001 da 2.076 a 1.736 milioni € (-16,4% mentre il calo tra il primo trimestre 2002 e il primo trimestre 2001 era stato 19,6%). Il margine di interesse scende del 7,7%, il margine di intermediazione del 9%, mentre i costi operativi solo del 4,8%.

Tali trend sono influenzati significativamente da due fenomeni di tipo “non ordinario” quali il deprezzamento delle attività sudamericane e il venir meno di 92 milioni € di dividendi “straordinari” dell’operazione Seat, dei quali ha beneficiato il primo semestre 2001. Se isoliamo tali due fenomeni, il margine di interesse sarebbe sceso dell’1,3%, il margine di intermediazione del 3,9% e il risultato di gestione del 10,4%.

Il risultato di gestione è peraltro aumentato in valore assoluto dal primo al secondo trimestre dell’anno, passando da 846 a 890 milioni € (+5%).

- L’**utile dell’attività ordinaria** scende rispetto al primo semestre 2001 da 1.066 a 279 milioni € (-74%, mentre il calo tra il primo trimestre 2002 e il primo trimestre 2001 era stato del 27%). Al negativo andamento del risultato di gestione, si è aggiunto:

- l’effetto del peggioramento della qualità del credito che ha comportato maggiori rettifiche per quasi 270 milioni € (+34%), per il repentino deterioramento della situazione economica di alcune grandi multinazionali, anche a seguito dell’emergere di gravi

irregolarità nei conti di alcune di esse, cui si sono aggiunti gli effetti dell'aggravamento della crisi che già da tempo ha interessato alcuni comparti merceologici, in particolare quelli delle telecomunicazioni e dei media. Tra le posizioni che hanno richiesto un maggior sacrificio in termini economici figurano il Gruppo Marconi e Worldcom che assorbono per intero le maggiori rettifiche nette. Importi di minore ammontare sono poi riferibili ad ulteriori rettifiche su posizioni già oggetto di svalutazione in periodi precedenti e sottoposte ad attento e continuo monitoraggio.

- I maggiori accantonamenti per rischi e oneri (284 milioni € rispetto a 170 milioni €) che si riferiscono, oltre che a cause passive e revocatorie, a oneri vari su partecipazioni e a rischio di controparte su contratti derivati. Inoltre in sede di consolidamento si è provveduto ad integrare nella misura di 100 milioni € lo stanziamento di 70 milioni € operato nel bilancio di IntesaBci, in modo da rettificare integralmente il valore relativo alle partecipazioni peruviane.
- **L'utile netto** scende rispetto al primo semestre 2001 da 1.386 a 114 milioni € (-92%, mentre il calo tra il primo trimestre 2002 e il primo trimestre 2001 era stato del 23%). Oltre agli effetti dei fenomeni già sopra individuati, si aggiungono circa 710 milioni di € di minori proventi straordinari netti (erano stati 776 nel primo semestre 2001, grazie a cessioni di partecipazioni e sportelli parzialmente compensati dall'allineamento al valore di mercato dei warrant put, mentre sono stati di soli 62 milioni di € nel primo semestre 2002

per il riallineamento – questa volta positivo – dei valori dei warrant al 30 giugno 2002).

Nel confronto tra il primo e il secondo trimestre 2002 è da notare in particolare la **crescita del risultato lordo di gestione.**

Tavola 41. Confronto II° Trimestre 2002 vs I° Trimestre 2002

mln €	2° Trim. 2002	1° Trim. 2002	Var.	
			ass.	%
Margine Interesse	1.550	1.559	-9	-1%
- Commissioni ed altri proventi netti	947	988	-41	-4%
- Profitti da operazioni finanziarie	61	90	-29	-32%
<b>Margine servizi</b>	<b>1.008</b>	<b>1.078</b>	<b>-70</b>	<b>-6%</b>
<b>Margine Intermediazione</b>	<b>2.558</b>	<b>2.637</b>	<b>-79</b>	<b>-3%</b>
<b>Costi operativi</b>	<b>(1.668)</b>	<b>(1.791)</b>	<b>123</b>	<b>-7%</b>
<b>Risultato lordo di gestione</b>	<b>890</b>	<b>846</b>	<b>44</b>	<b>5%</b>
Rettifiche di valore su diff. Pos. Cons. e PN	(25)	(23)	-2	9%
Rettifiche nette	(1.125)	(284)	-841	296%
<b>Utile attività ordinarie</b>	<b>(260)</b>	<b>539</b>	<b>-799</b>	<b>-148%</b>
Utile (perdita) straordinario	(169)	231	-400	-173%
<b>Utile prima delle imposte</b>	<b>(429)</b>	<b>770</b>	<b>-1.199</b>	<b>-156%</b>
Imposte sul reddito di esercizio	158	(323)	481	-149%
Var. fondi patr. E utile / perdita di terzi	(40)	(22)	-18	82%
<b>Utile di periodo</b>	<b>(311)</b>	<b>425</b>	<b>-736</b>	<b>-173%</b>

Le singole aree hanno contribuito in modo molto differenziato ai risultati.

Tavola 42. Risultati al 30 Giugno 2002 (a perimetro proforma) per componente

(mln €)	①	②	③	④	⑤	⑥	Totale
	Divisione Rete (Rete Italia, Private e Corporate, Internet)	Divisione Banche Italia	Divisione Corporate	Divisione Banche Estero	Società Prodotto	Strutture Centrali e altro (Incluso Igc, Tesoreria, Proprietary Trading e Rettifiche di Consolid.)	
MARGINE INTERM.	2.175	750	701	940	518	157	<b>5.241</b>
RISULTATO LORDO	433	283	429	350	261	(24)	<b>1.732</b>
COST / INCOME	80,1%	62,3%	38,8%	62,8%	49,6%	115,3%	<b>67,0%</b>
CAPITALE ASSORBITO	3.454	1.263	4.472	1.740	1.737	1.417	<b>14.083</b>
PRETAX ROE *	9,4%	39,4%	-4,5%	20,4%	21,6%	-53,1%	<b>4,3%</b>
EVA ®	(49)	56	(280)	(171)	11	(284)	<b>(717)</b>

\* Utile attività ordinarie / Capitale assorbito, annualizzato

Sul contributo al risultato delle singole componenti aziendali vanno fatte le seguenti notazioni:

- La **Divisione Rete** ha un Margine di Intermediazione inferiore del 6% rispetto al primo semestre 2001. In particolare: a livello di Margine di Interesse l'effetto positivo derivato dalla crescita dei volumi di raccolta diretta e degli impieghi a medio/lungo termine è stato annullato dalla contrazione dello spread sulla raccolta; l'andamento negativo dei mercati finanziari ha penalizzato i volumi di raccolta indiretta e di conseguenza i ricavi da servizi; sul fronte dei costi la riduzione degli organici ha consentito un contenimento delle spese di personale.
- La **Divisione Corporate** – secondo il nuovo perimetro previsto – mostra una flessione del Margine di Intermediazione del 4,7% sull'analogo periodo 2001. Al risultato della Divisione hanno contribuito positivamente le performance del Capital Markets, in particolare l'attività di trading sul mercato secondario obbligazionario e di vendita dei derivati di tasso. Al contrario risultano in contrazione i margini relativi all'attività di Finanza Strutturata, in particolare nel settore "Derivati di Credito" che sconta il downgrade del comparto corporate di Equity Origination e di M&A. In lieve riduzione i costi operativi rispetto al primo semestre 2001. Sul risultato complessivo del semestre hanno influito negativamente le pesanti rettifiche di valore su crediti.
- La **Divisione Banche Italia** evidenzia rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente una lieve crescita del Risultato Lordo di Gestione (+2%). In particolare, si rileva un calo dei costi operativi dell'ordine del 3% solo in parte riassorbito dalla riduzione dei ricavi, che risentono di una sensibile

contrazione della forbice clientela (-35 b.p.) e del minor gettito delle provvigioni da negoziazione titoli con clientela e risparmio gestito.

- La **Divisione Banche Estero** evidenzia una crescita del 4,6% del Risultato Lordo di Gestione per effetto di una contrazione dei costi – sostanzialmente riconducibile al Gruppo Sudameris – in parte compensata da un calo dei ricavi (margine di intermediazione -12%) prevalentemente attribuibile alla componente commissionale. Depurando i dati dall'effetto cambio, la variazione del Risultato Lordo di Gestione risulterebbe superiore al 15,6%.
- Le **Società Prodotto** fanno segnalare un Risultato Lordo di Gestione in calo del 5,6% in presenza di costi sostanzialmente stabili. In particolare, il calo riscontrabile sul fronte dei ricavi è riconducibile principalmente alle società di Asset Management per la riduzione della componente commissionale che risente dell'andamento negativo dei mercati finanziari.

## **2° Semestre 2002**

Sui risultati attesi nel 2° semestre 2002 si possono fare le seguenti precisazioni:

- Il **risultato lordo di gestione** si prevede in leggera flessione rispetto a quello del 1° semestre in presenza del perdurare della debolezza dell'economia e dei mercati finanziari.
- L'**utile dell'attività ordinaria** sarà impattato da un lato dalla decisione di allocare al bilancio 2002 gli eventuali oneri che sarà ancora necessario sostenere per assicurare l'integrale uscita dall'America Latina e che potranno essere determinati solo nei prossimi mesi. Dall'altra parte dovrebbe invece calare – tornando a livelli fisiologici – l'ammontare delle rettifiche di valore dei crediti.
- L'**utile netto** sarà infine impattato da numerosi elementi di carattere straordinario. Sul fronte degli oneri, è possibile un ulteriore adeguamento del valore di carico dei Put Warrant (corrispondente al valore di borsa del titolo IntesaBci al 30 Giugno 2002 pari a 3,07 €) e degli oneri di ristrutturazione (l'ammontare sarà determinato nei prossimi mesi). Sul fronte dei proventi potrebbero entrare nei conti 2002 le plusvalenze derivanti dalla vendita della banca brasiliana e di altre partecipazioni di minoranza non strategiche, oltre che di un primo lotto di immobili.

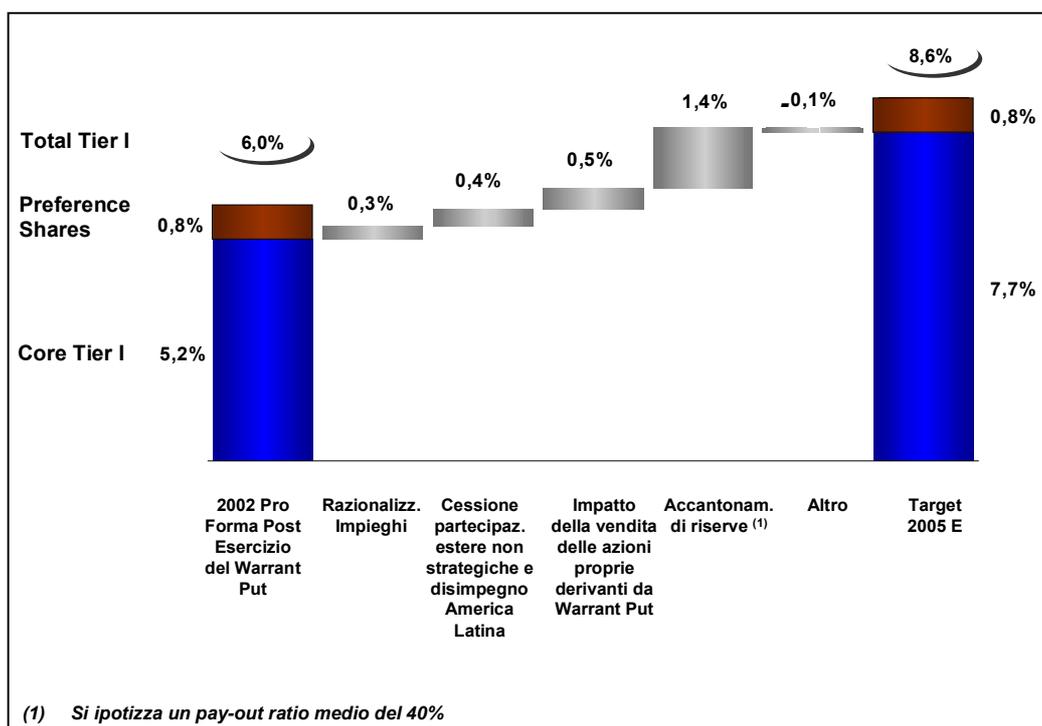
## **SINTESI DEL PIANO TRIENNALE**

Il Piano di Impresa 2003 – 2005 si basa su oltre 100 progetti, i principali dei quali sono stati indicati nelle pagine precedenti.

Per riassumere i principali risultati attesi possiamo sostenere che:

- Il **profilo di rischio si riduce significativamente** rispetto a oggi: crescono la componente retail e la componente domestica, viene valorizzata la parte più “pregiata” dell’attività corporate, mentre il Gruppo esce dalle aree geografiche e dalle attività non strategiche. La qualità del credito migliora notevolmente, per l’effetto combinato delle scelte strategiche, delle nuove policies interne, del rafforzamento delle funzioni e degli strumenti sia della Direzione Crediti sia del Risk Management.
  
- La **patrimonializzazione del Gruppo raggiunge livelli piu’ elevati**, grazie a una molteplicità di azioni e di comportamenti:
  - Si riduce l’attivo non strategico o non redditizio, uscendo del tutto da talune aree geografiche e da talune attività.
  - Migliora l’apporto dei risultati economici del Gruppo e quindi l’ammontare degli utili non distribuiti.
  - Si instaura in azienda la cultura dell’ottimizzazione del capitale attraverso precise e trasparenti allocazioni, mediante monitoraggio per Divisione e per Business Unit, con sistemi di valutazione delle performance basate su EVA<sup>®</sup>.

Tavola 43. Andamento Tier I



- **La creazione di valore aumenta in modo significativo** per l'effetto combinato della crescita dei ricavi e della riduzione dei costi operativi e del cattivo credito. **La formula "1,5 – 1,5 = 3"** rimane il nostro riferimento: cioè 3 miliardi € di miglioramento dei risultati, a perimetro omogeneo ed escludendo il dividendo Huit 2001, attraverso la crescita dei ricavi (1,5 miliardi €), la riduzione dei costi (0,8 miliardi €) e le minori rettifiche su crediti (0,7 miliardi €).

Tavola 44. Variazione Utile Attività Ordinarie 2001 – 2005 (miliardi €)

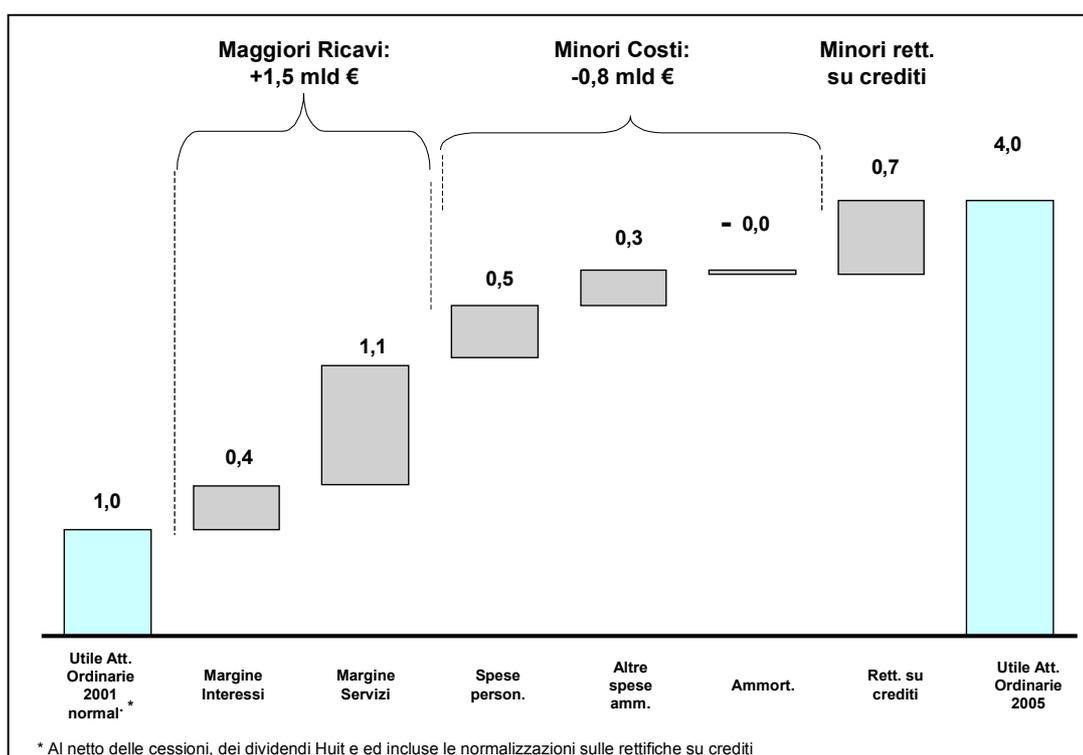
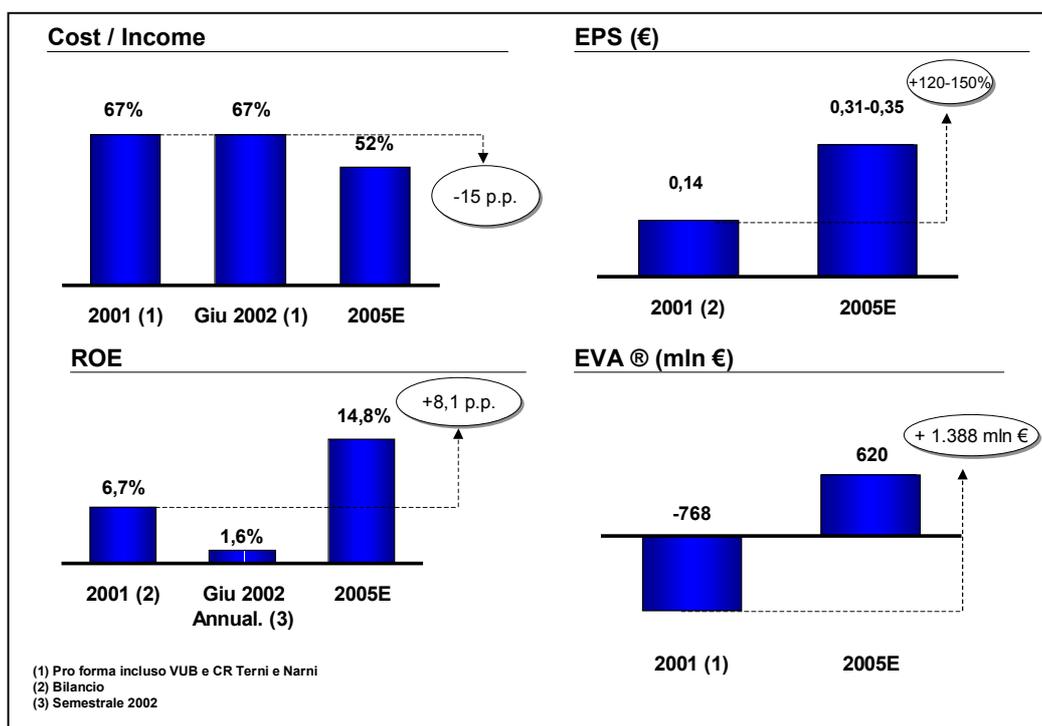


Tavola 45. Gruppo IntesaBci – Sintesi obiettivi

(mln €)	2001*	30/06/02 *	2005	CAGR 2001 - 05
<b>MARGINE INTERMEDIAZIONE</b>				
- totale	11.328	5.241	11.110	0%
- escluso cessioni e divid. Huit	9.508	4.681	11.110	4%
<b>COSTI OPERATIVI</b>				
- totale	7.539	1.732	5.750	-7%
- escluso cessioni	6.523	1.351	5.750	-3%
<b>RIS.LORDO GESTIONE</b>				
- totale	3.789	3.509	5.360	9%
- escluso cessioni e divid. Huit	2.985	3.330	5.360	16%
<b>COST / INCOME</b>				
- totale	66,5%	33,0%	51,8%	
- escluso cessioni e divid. Huit	68,6%	28,9%	51,8%	

\* Pro forma incluso VUB e CR Terni e Narni

Tavola 46. Trend principali ratios



- I ricavi non solo aumentano (a perimetro omogeneo), ma si riqualificano nella loro composizione: es. incremento del Margine da Servizi sul totale del Margine di Intermediazione (dal 39% del 2001 al 46% del 2005).
- I costi non solo diminuiscono (a perimetro omogeneo), ma si riqualificano nella loro composizione:
  - Minori oneri del personale (3,2 miliardi € pari al 56% del totale dei costi), nonostante l'aumento delle spese di formazione (+100%)
  - Minori spese amministrative (1,9 miliardi € pari a 33% del totale costi), nonostante un incremento delle spese di pubblicità (+25% rispetto al 2001, +60% rispetto al Forecast 2002).

- **Tutte le componenti del Gruppo contribuiscono al miglioramento dei risultati complessivi**

Tavola 47. Variazione Risultato di Gestione 2001-2005 per Business Unit (milioni €)

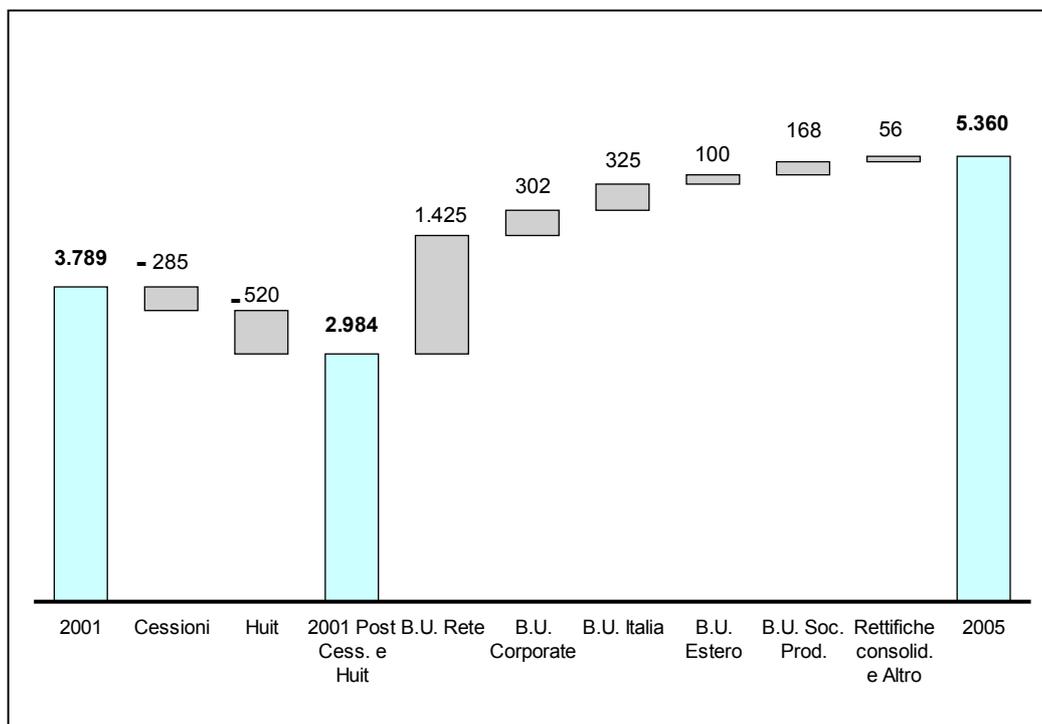


Tavola 48. Analisi risultati 2005 per Business Unit (milioni €)

(mln €)	①	②	③	④	⑤	⑥	Totale
	Divisione Rete (Rete Italia, Private e Corporate, Internet)	Divisione Banche Italia	Divisione Corporate	Divisione Banche Estero	Società Prodotto	Strutture Centrali e altro (incluso Igc, Tesoreria, Proprietary Trading e Rettifiche di Consol.)	
MARG. INTERM.	5.260	1.730	1.740	830	1.230	320	11.110
RISULTATO LORDO	2.200	850	1.240	400	690	(20)	5.360
COST / INCOME	58,1%	50,8%	28,8%	52,5%	43,6%	106,3%	51,8%
CAP. ASSORBITO	4.200	1.500	3.610	770	2.300	870	13.250
PRETAX ROE*	39%	46%	30%	45%	22%	-28%	30%
EVA®	690	195	330	160	70	(825)**	620

\* Utile attività ordinarie / Capitale assorbito, annualizzato  
 \*\* Include il costo dell'eccesso di capitale a livello di Gruppo (-395 mln €), accantonamenti indivisibili e poste straordinarie (-394 mln €) e costi del centro di governo (-200 mln €)

Le leve della **formula “1,5 – 1,5 = 3”** sono tante, ma cinque sono quelle cruciali:

- Il **miglioramento del servizio alla clientela**, fatto di qualità e trasparenza di prodotti e servizi, qualità ed efficienza dei canali, professionalità e orientamento al cliente di tutte – proprio tutte – le strutture del Gruppo.
- La **valorizzazione del capitale umano** del Gruppo a tutti i livelli dell’organizzazione, che trova la sua massima espressione nel grande piano di formazione previsto dal Piano.
- L’**innovazione** tecnologica, commerciale, organizzativa che passa – oltre che per la valorizzazione del capitale umano – attraverso un importante piano di investimenti.

Tavola 49. Investimenti complessivi di Piano

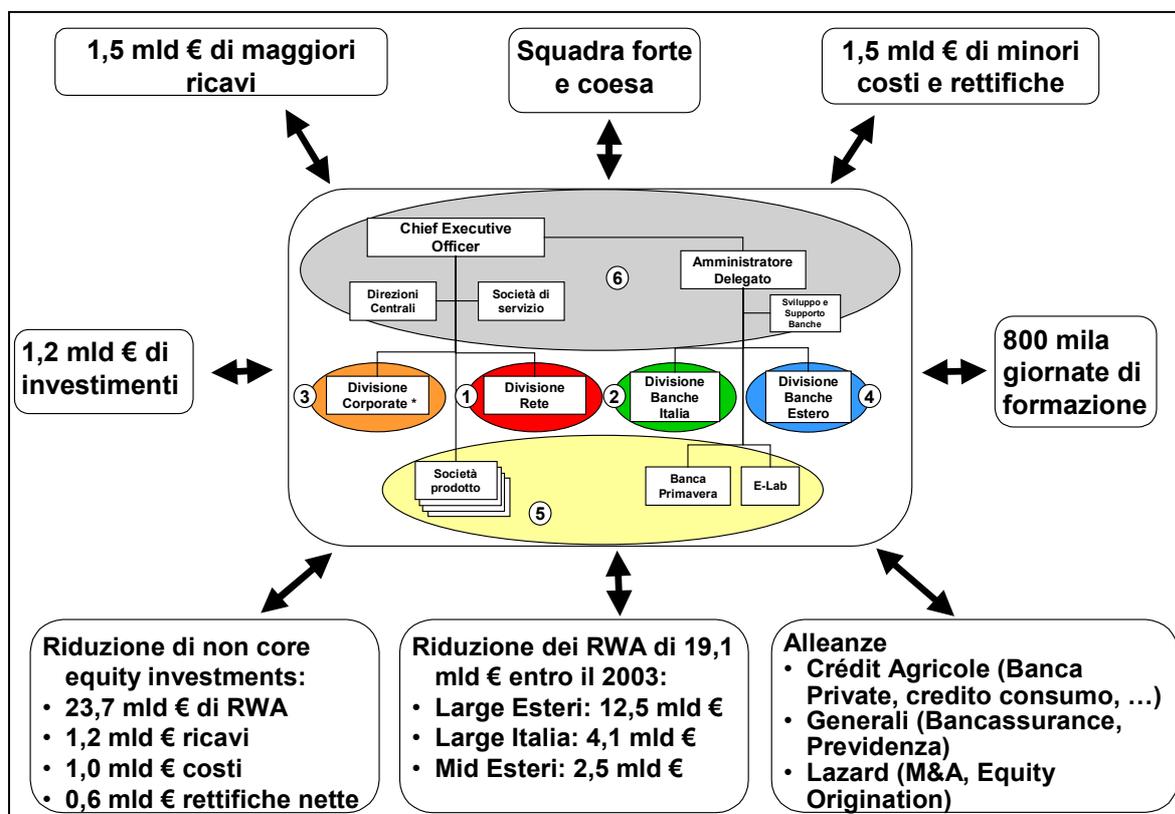
(mln €)	<b>2003-05 E</b>
- Informatica e Telecomunicazioni	720
- Manutenzione Immobili e nuovo layout di filiale	370
- Altro	70
<b>Totale</b>	<b>1.160</b>

- Le **alleanze** e le partnership in tutti i settori e attività dove il Gruppo non può da solo raggiungere il massimo di competitività e di servizio alla clientela. Le due alleanze più significative previste nel Piano sono con Crédit Agricole

(Banca Private, credito al consumo, Bancassurance) e con Assicurazioni Generali (Bancassurance, previdenza integrativa).

- La **comunicazione** continua e trasparente con il mercato, gli analisti finanziari, i mass-media, le associazioni dei consumatori.

Tavola 50. Prospetto di sintesi



\* in via di formazione; attualmente ancora "Banca d'Affari"