



**GRUPPO  
MONTE  
DEI PASCHI  
DI SIENA**

## ***BILANCIO 2001***

*Siena, 27 marzo 2002*

## INDICE

6	IL QUADRO DI SINTESI DEI RISULTATI
7	GLI ORGANI AMMINISTRATIVI E DI CONTROLLO
8	L'ANDAMENTO DEL TITOLO BMPS E LA COMPOSIZIONE DELL'AZIONARIATO
11	IL RATING
12	LA CORPORATE GOVERNANCE

## RELAZIONE CONSOLIDATA SULL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE

21	L'ATTUAZIONE DEL PIANO INDUSTRIALE DI GRUPPO
26	IL CONTESTO DI RIFERIMENTO
26	■ Lo scenario macroeconomico
28	■ L'attività delle banche
32	L'ANDAMENTO DELLA GESTIONE AL 31 DICEMBRE 2001
33	■ Lo stato patrimoniale e il conto economico riclassificati con criteri gestionali
35	■ Valori economici, patrimoniali e principali indicatori gestionali
36	LO SVILUPPO DELL'OPERATIVITÀ
38	■ La raccolta del risparmio
38	● La raccolta diretta
39	La ripartizione per settore di attività
39	La ripartizione territoriale
40	● La raccolta indiretta
40	Il risparmio gestito
41	<i>Fondi comuni</i>
42	<i>Gestioni patrimoniali</i>
42	<i>Bancassurance</i>
43	<i>Fondi pensione</i>
43	Il risparmio amministrato
44	■ La gestione del credito
44	● La ripartizione per settore di attività e per branche di attività economica
45	● La ripartizione territoriale
46	● Il grado di concentrazione
46	● Gli impieghi a medio e lungo termine
	● La cartolarizzazione dei crediti
49	■ La finanza strutturata e il merchant banking
49	■ L'attività con l'estero

52	■	Il patrimonio Clienti
53		I CREDITI VERSO LA CLIENTELA DI DUBBIA ESIGIBILITÀ
55		IL PORTAFOGLIO TITOLI E LA TESORERIA
57		LA GESTIONE INTEGRATA DEI RISCHI DI GRUPPO
57	■	Il processo di risk management presso il Gruppo MPS
58	■	I rischi di credito
59	■	Il rischio paese
61	■	I rischi di tasso e di liquidità inerenti il <i>Banking Book</i> di Gruppo
63	■	I rischi di mercato inerenti il portafoglio di negoziazione di Gruppo
64	■	I rischi operativi
65		IL PATRIMONIO DI VIGILANZA E I REQUISITI PRUDENZIALI
68		LA REDDITIVITÀ
69	■	Il margine d'interesse
69	■	Il margine da servizi
70	■	Il margine d'intermediazione
71	■	Le spese amministrative
71	■	Il risultato lordo di gestione
73	■	Le rettifiche e gli accantonamenti
75		LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA
75	■	Il nuovo modello organizzativo della Banca MPS
77	■	Le principali iniziative in campo organizzativo
77	●	Gli interventi sui modelli organizzativi di filiale e dei processi creditizi
78	●	Lo sviluppo del Sistema Informativo Unitario
78	■	L'introduzione dell'euro
79	■	I canali distributivi
79	●	La rete tradizionale, gli ATM e i POS
81	●	I promotori finanziari
82	●	I canali virtuali
83	●	Gli accordi commerciali con reti di terzi
83	■	Le risorse umane
83	●	Gli organici
85	●	Gli aspetti/economici normativi
85	●	I processi di valorizzazione e sviluppo delle competenze professionali
87		INNOVAZIONE, RICERCA E SVILUPPO
87	■	I Programmi in campo commerciale
88	●	Progetto E-banking

- 88     • Contact Center
- 89     ■ L'innovazione di prodotto
- 89     • Il mercato Retail
- 93     • Il mercato Corporate
- 94     • Banca telematica e sistema dei pagamenti
- 96     ■ Trasparenza bancaria, gestione reclami, prevenzione e sicurezza, tutela della privacy e qualità
- 98     ■ La comunicazione e la pubblicità
- 99     ■ L'attività convegnistica
- 100    ■ L'attività culturale e i rapporti con Università e Istituti di Ricerca
- 101    ■ Il Gruppo MPS e lo sviluppo sostenibile

103 L'ANDAMENTO DELLE PRINCIPALI SOCIETÀ DEL GRUPPO

111 L'ANDAMENTO DELLE SOCIETÀ ASSICURATIVE E IL VALORE INTRINSECO DEL PORTAFOGLIO VITA

112 I FATTI DI RILIEVO INTERVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

114 L'EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE

### ***NOTA INTEGRATIVA CONSOLIDATA***

### **RELAZIONE SULL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE DELL'IMPRESA**

117 IL QUADRO DI SINTESI DEI RISULTATI

118 L'ANDAMENTO DELLA GESTIONE AL 31 DICEMBRE 2001

- 120    ■ Lo stato patrimoniale e il conto economico riclassificati con criteri gestionali
- 122    ■ Valori economici, patrimoniali e principali indicatori gestionali

123 LO SVILUPPO DELL'OPERATIVITÀ

- 124    ■ La raccolta del risparmio
  - 124    • La raccolta diretta
  - 125    • La raccolta indiretta
    - 125    Il risparmio gestito
    - 128    Il risparmio amministrato
- 128    ■ La gestione del credito
  - 131    • Gli impieghi a breve termine
  - 132    • Gli impieghi a medio e lungo termine
- 134    ■ Il patrimonio Clienti

135	I CREDITI VERSO LA CLIENTELA DI DUBBIA ESIGIBILITÀ
139	IL PORTAFOGLIO TITOLI E LA TESORERIA
139	■ Il portafoglio titoli
139	● Il portafoglio titoli immobilizzato
140	● Il portafoglio titoli non immobilizzato
140	■ L'attività di tesoreria
141	■ Il capital market
142	IL PATRIMONIO DI VIGILANZA E I REQUISITI PRUDENZIALI
144	LA REDDITIVITÀ
144	■ Il margine d'interesse
146	■ Il margine da servizi
147	■ Le spese amministrative
148	■ Il risultato lordo di gestione
150	■ Il comparto riscossione tributi (gestione dirette)
150	■ Le rettifiche e gli accantonamenti
153	IL CONTO PARTECIPAZIONI
153	■ Partecipazioni in imprese del gruppo
155	■ Altre partecipazioni
157	LE ALTRE INFORMAZIONI
158	LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA
159	■ I canali distributivi
159	● La rete tradizionale, gli ATM e i POS
160	● I canali virtuali
161	■ Le risorse umane
165	I FATTI DI RILIEVO INTERVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO
167	L'EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE

***NOTA INTEGRATIVA D'IMPRESA***

■ GRUPPO MPS: IL QUADRO DI SINTESI DEI RISULTATI (in milioni di euro)

	31/12/01	31/12/00	Var. %
<b>Raccolta complessiva da Clientela</b>	<b>173.239</b>	<b>164.053</b>	<b>5,6%</b>
<b>Flussi di collocamento prodotti:</b>			
<i>Fondi Comuni (flussi netti)</i>	<i>739</i>	<i>3.530</i>	<i>-79,1%</i>
<i>Polizze Vita/Fondi Pensione</i>	<i>3.143</i>	<i>2.349</i>	<i>33,8%</i>
<i>Prodotti Finanziari Innovativi</i>	<i>4.740</i>	<i>1.350</i>	<i>251,3%</i>
<b>Impieghi a Clientela</b>	<b>64.944</b>	<b>60.952</b>	<b>6,6%</b>
<b>Patrimonio Clienti complessivo (numero a fine periodo)</b>	<b>4.482.500</b>	<b>4.253.500</b>	<b>5,4%</b>
<i>non inclusivo delle "partecipazioni bancarie consolidate con il metodo proporzionale" e del patrimonio clienti "Consum.it"</i>			
<b>Banca Telematica (numero connessioni)</b>	<b>974.948</b>	<b>455.532</b>	<b>114,0%</b>
<b>Risultato Lordo di Gestione</b>	<b>2.204</b>	<b>1.938</b>	<b>13,8%</b>
<i>Risultato lordo di gestione escluso Profitti (perdite) da operazioni finanziarie</i>	<i>1.972</i>	<i>1.757</i>	<i>12,2%</i>
<b>Utile netto</b>	<b>617</b>	<b>566</b>	<b>9,1%</b>
<b>Utile netto rettificato per l'amm.to delle diff. positive di consolidamento e patrim.netto</b>	<b>700</b>	<b>634</b>	<b>10,5%</b>

## **GLI ORGANI AMMINISTRATIVI E DI CONTROLLO**

### **Il Consiglio di Amministrazione:**

Pier Luigi Fabrizi, *Presidente*

Mauro Faneschi, *Vice Presidente*

Antonio Silvano Andriani, *Consigliere*

Stefano Bellaveglia, *Consigliere*

Francesco Saverio Carpinelli, *Consigliere*

Giuseppe Catturi, *Consigliere*

Carlo Querci, *Consigliere*

Ivano Sacchetti, *Consigliere*

Antonio Sclavi, *Consigliere*

Giovanni Semeraro, *Consigliere*

Alessandro Vercelli, *Consigliere*

### **Il Collegio Sindacale:**

Giuseppe Vittimberga, *Presidente*

Pietro Fabretti, *Sindaco Effettivo*

Luciana Granai De Robertis, *Sindaco Effettivo*

Angiola Lippi, *Sindaco Supplente*

Duccio Neri, *Sindaco Supplente*

### **La Direzione:**

**Direttore Generale**

Vincenzo De Bustis

**Vice Direttore Generale Vicario**

Pier Giorgio Primavera

**Vice Direttore Generale**

Antonio Vigni

**Vice Direttore Generale**

Pier Luigi Corsi

***La Società di Revisione***

*KPMG S.p.A.*

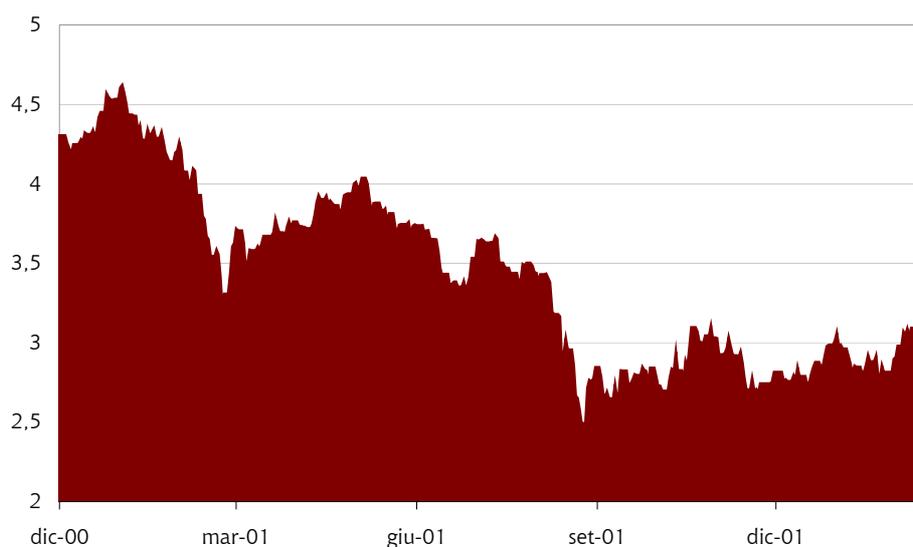
## L'ANDAMENTO DEL TITOLO BMPS E LA COMPOSIZIONE DELL'AZIONARIATO

### ■ PREZZI E CAPITALIZZAZIONE

Al termine di un anno particolarmente travagliato per i mercati finanziari, il titolo BMPS ha complessivamente registrato una performance sostanzialmente in linea con quella dei maggiori competitors e degli indici di riferimento (MIB30, MIB Banche). Il prezzo massimo dell'anno veniva toccato alla fine del mese di gennaio, a quota 4.72 euro. A fine 2001 il titolo BMPS segnava una quotazione pari a 2,82 euro, in crescita del 17% rispetto al prezzo minimo di 2,41 toccato a metà settembre. Nei primi mesi del 2002 il prezzo del titolo si è attestato su valori intorno a 3 euro per poi raggiungere quotazioni prossime a 3,30 euro nella prima metà del mese di marzo, con una crescita pari a circa il 17% dai valori di inizio anno.

#### ANDAMENTO DEL TITOLO (dal 29/12/00 al 14/03/02)

Fonte: Bloomberg



In termini di capitalizzazione, il valore di mercato di BMPS a fine 2001 si attestava a 7.318 milioni di euro, con un'incidenza sulla capitalizzazione di mercato pari a circa 1,3%. La capitalizzazione di mercato del titolo a metà marzo 2002 saliva a oltre 8.5 miliardi di euro.

Nel corso del 2001 la base azionaria è aumentata di oltre il 10% a seguito di due aumenti di capitale: il primo attuato mediante trasferimento di riserve a capitale, con l'emissione di 236.046.981 nuove azioni assegnate gratuitamente ai soci in ragione di una ogni 10 azioni ordinarie o di risparmio possedute. Il secondo, realizzato in attuazione di un piano di stock granting, con l'emissione di 11.472.551 nuove azioni da assegnare ai dipendenti di BMPS e di alcune controllate (il piano di stock granting è stato poi completato

in data 7 febbraio 2002 con l'emissione di ulteriori 165.150 azioni). A fine 2001 il capitale di BMPS era pertanto costituito da 2.598.557.169 azioni ordinarie e 9.432.170 azioni di risparmio.

A fronte delle citate operazioni, la quota detenuta dalla Fondazione MPS, azionista di maggioranza della Banca, è leggermente diminuita dal 66,03% di fine 2000 al 65,74% di fine 2001.

**Azionisti rilevanti ex art. 120 D.Lgs. n. 58/98**

Fondazione MPS	65,74%
Gruppo Fondiaria	2,01%

*Fonte: Consob, marzo 2002*

## ■ VOLUMI

In termini di volumi negoziati, nel corso dell'anno gli scambi giornalieri si sono assestati intorno a medie di 5 milioni di pezzi. Complessivamente, è stata scambiata una quantità di azioni pari a circa il 52% del capitale ordinario di BMPS e a circa il 151% del flottante disponibile.

**RIEPILOGO VOLUMI ANNO 2001:  
QUANTITÀ MENSILE DI TITOLI SCAMBIATI**

*(in milioni)*

Gennaio	122
Febbraio	64
Marzo	142
Aprile	120
Maggio	146
Giugno	97
Luglio	76
Agosto	73
Settembre	135
Ottobre	123
Novembre	123
Dicembre	125

## ■ PRINCIPALI INDICATORI BORSISTICI

Nel corso del primo semestre del 2001 l'Assemblea ordinaria ha deliberato la distribuzione di un dividendo pari a 200 lire per azione ordinaria e a 220 per azione di risparmio, corrispondente ad un payout ratio (sull'utile di Gruppo) del 43,1%:

### DATI DI GRUPPO

<i>importi in euro milioni</i>	2001	2000
Patrimonio Netto	5.786	5.573
Utile Netto	617	566
Monte Dividendi *	269	244
R.O.E.	14,3%	14,0%
Pay Out Ratio *	43,6%	43,1%

(\*) con riferimento alla proposta di distribuzione all'esame dell'Assemblea Ordinaria del 27 aprile 2002

Nonostante l'incremento di oltre il 10% del numero di azioni in circolazione connesso agli aumenti di capitale realizzati in corso d'anno, il progresso della redditività del Gruppo, particolarmente apprezzabile tenuto conto delle sfavorevoli condizioni di mercato, ha consentito di mantenere sostanzialmente invariato l'utile per azione rispetto all'anno precedente.

### DATI DI GRUPPO

<i>importi in euro</i>	2001	2000
Utile per azione	0,24	0,24
Patrimonio netto per azione	2,23	2,36
Dividendo ord.*	0,1033	0,1033
Dividendo risp.*	0,1137	0,1136
Prezzo/utile per azione	11,75	17,94
Prezzo/patrimonio netto p.a.	1,27	1,82
Dividend yield azioni ord. (sul prezzo di fine esercizio)	3,7%	2,2%

(\*) con riferimento alla proposta di distribuzione all'esame dell'Assemblea Ordinaria del 27 aprile 2002

## IL RATING

Si espone lo schema relativo ai giudizi di *rating*, inalterati rispetto ai valori di fine 2000:

Agenzie	Debito a breve termine al 31.12.2001	Debito a medio e lungo termine 31.12.2001
Moody's Investors Service	P-1	A-1
Standard & Poor's	A-1	A
Fitch Ibc	F-1	A+

Si segnala, inoltre, il miglioramento da parte di Moody's Investors Service del *rating* relativo alla "forza finanziaria intrinseca" della Banca, passato da C+ a B-.

## LA CORPORATE GOVERNANCE

La Banca Monte dei Paschi di Siena SpA ("Banca"), come già comunicato all'assemblea del 30.4.2001 (comunicazione altresì inserita nella relazione sulla gestione relativa al bilancio 2000), ha aderito al Codice di Autodisciplina delle Società Quotate ("Codice") quale punto di riferimento per un efficace sistema di "*corporate governance*". Di tale sistema si sottolineano, di seguito, i punti più rilevanti.

### ■ IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

1. Il Consiglio di Amministrazione assume una posizione cardine nell'ambito della organizzazione societaria, svolgendo la funzione di indirizzo strategico della società e del Gruppo nonché di controllo in merito al conseguimento degli obiettivi proposti.

Il Consiglio, in carica per gli esercizi 2000, 2001 e 2002, è attualmente composto da undici membri:

Pier Luigi Fabrizi	-	Presidente
Mauro Faneschi	-	Vice Presidente
Antonio Silvano Andriani	-	Consigliere
Stefano Bellaveglia	-	Consigliere
Francesco Saverio Carpinelli	-	Consigliere
Giuseppe Catturi	-	Consigliere
Carlo Querci	-	Consigliere
Ivano Sacchetti	-	Consigliere
Antonio Sclavi	-	Consigliere
Giovanni Semeraro	-	Consigliere
Alessandro Vercelli	-	Consigliere

I Consiglieri in carica sono stati nominati dall'Assemblea del 20 aprile 2000, ad eccezione del Dott. Semeraro (Assemblea del 7 giugno 2000) e del Sig. Sacchetti (cooptato dal Consiglio il 5 aprile 2001 e confermato dall'Assemblea il 30 aprile 2001).

2. Ricordato che il Codice intende per "amministratori esecutivi" gli amministratori delegati, ivi compreso il Presidente quando allo stesso vengono attribuite deleghe, nonché gli amministratori che ricoprono funzioni direttive nella Società, tutti i componenti il Consiglio di Amministrazione sono da considerarsi come "amministratori non esecutivi",

in quanto l'Amministratore Delegato, pur essendo statutariamente contemplato, non è stato, al momento, nominato e non vi sono amministratori che ricoprono funzioni direttive nella Banca. Poteri deliberativi sono statutariamente riconosciuti, in via d'urgenza, al Presidente (e, in sua assenza o impedimento, al Vice Presidente), ma è dubbio se, in questo caso, si possa parlare di amministratori "esecutivi" nel senso richiesto dal Codice, in considerazione del significato da questo attribuito agli amministratori esecutivi, nonché per la circostanza che l'esercizio dei poteri deliberativi da parte del Presidente è del tutto eventuale e di carattere supplente.

3. Il Consiglio di Amministrazione risulta composto da membri da considerarsi, alla luce delle previsioni del Codice, come "indipendenti" in quanto gli stessi non intrattengono relazioni economiche di rilievo tali da condizionarne l'autonomia di giudizio nei confronti della società, delle sue controllate, dell'azionista o gruppo di azionisti che controllano la società; né sono titolari, direttamente o indirettamente, di partecipazioni azionarie di entità tali da permettere loro di esercitare il controllo sulla società, né partecipano a patti parasociali per il controllo della stessa.

4. Lo Statuto della Banca attribuisce al Consiglio di Amministrazione tutti i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione per l'attuazione dell'oggetto sociale che non siano riservati alla competenza della Assemblea dei soci per norma di legge o statutaria; più specificatamente lo Statuto riserva, in via esclusiva, al Consiglio alcuni poteri, tra cui:

- formulare gli indirizzi strategici della Società e del Gruppo bancario ad essa facente capo ed approvarne i relativi piani;
- vigilare sulla corretta e coerente trasposizione degli indirizzi e dei piani strategici sopra descritti nella gestione della Società e del Gruppo Bancario;
- determinare i principi per l'assetto generale della Società ed approvare la struttura organizzativa della stessa;
- esprimere gli indirizzi generali per l'assetto e per il funzionamento del Gruppo bancario, determinando i criteri per il coordinamento e per la direzione delle società controllate facenti parte dello stesso Gruppo bancario, nonché per l'esecuzione delle istruzioni impartite dalla Banca d'Italia.

5. Il Consiglio non ha conferito deleghe al Presidente, al quale invece, come sopra ricordato, è statutariamente riconosciuta la facoltà, in casi di necessità ed urgenza, di assumere deliberazioni in merito a qualsiasi affare ed operazione del Consiglio di Amministrazione, fatta eccezione per quelli riservati alla competenza esclusiva del Consiglio stesso, con l'obbligo di darne comunicazione a quest'ultimo alla prima riunione successiva. Lo Statuto della Banca espressamente prevede che spetti al Presidente convocare e presiedere le adunanze del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo (art. 23, comma 1, lett. "b"), stabilendone l'ordine del giorno (art. 16, comma 1, e art. 19, comma 3). Al Presidente è altresì riconosciuto dallo Statuto il potere di promuovere e sostenere le liti giudiziarie, da esercitarsi nei limiti stabiliti dal Consiglio. In caso di assenza od impedimento del Presidente, le facoltà e i poteri attribuitigli sono esercitati dal Vice Presidente. Nell'ambito del Consiglio di Amministrazione sono state conferite deleghe non ai singoli Consiglieri, bensì al Comitato Esecutivo.

Ai sensi dell'art. 18, comma 7, dello Statuto "le decisioni assunte dai delegati dovranno essere portate a conoscenza del Consiglio di Amministrazione, secondo le modalità fissate da quest'ultimo": per le operazioni di erogazione del credito, ad esempio, è previsto un report mensile.

6. Lo Statuto della Banca prevede che il Consiglio di Amministrazione si riunisca "di norma una volta al mese", ma, in concreto, le riunioni risultano essere in numero assai superiore : nel corso dell'anno 2001, infatti, si sono tenute n. 35 sedute del Consiglio di Amministrazione e si prevede che analoga frequenza si abbia anche nel 2002.

E' inoltre prassi operativa costante della Banca quella di mettere a disposizione dei Consiglieri contestualmente all'invio dell'ordine del giorno, o comunque il più tempestivamente possibile, la documentazione e le informazioni necessarie in ordine alle materie sottoposte all'esame e all'approvazione del Consiglio.

7. Per la nomina degli amministratori, nello Statuto della società non è previsto il voto di lista, né altra specifica procedura per la presentazione delle proposte di nomina.

Considerato che le indicazioni del Codice di Autodisciplina si rivolgono ai soci quali titolari del diritto di proposta e di nomina, il Consiglio ha deliberato che, in vista di un'assemblea chiamata a nominare componenti del Consiglio di Amministrazione, i soci vengano invitati (anche mediante specifica previsione nell'avviso di convocazione dell'assemblea stessa) a depositare presso la sede sociale, almeno dieci giorni prima della data prevista per l'assemblea, le proprie proposte di nomina accompagnate da un'esauriente informativa riguardante le caratteristiche personali e professionali dei candidati, tenendo altresì presente la raccomandazione del Codice che un numero adeguato di amministratori non esecutivi siano "indipendenti" nel senso previsto all'art. 3 del Codice stesso; con l'avvertenza comunque che il deposito e l'informativa non sono obbligatori.

8. La remunerazione spettante ai Consiglieri è stata determinata dall'Assemblea in data 20 aprile 2000 e risulta strutturata in tre componenti: compenso annuo, medaglie di presenza per la partecipazione alle riunioni, diarie. Non è al momento prevista alcuna forma di remunerazione variabile legata ai risultati economici della Società e/o al raggiungimento di determinati obiettivi, neppure sotto forma di piani di *stock option*.

## ■ IL COMITATO ESECUTIVO

1. Lo Statuto prevede che il Consiglio di Amministrazione possa nominare al suo interno un Comitato Esecutivo composto da un minimo di cinque ad un massimo di sette membri, del quale fanno parte, oltre al Presidente ed al Vice Presidente membri di diritto, altri Consiglieri scelti annualmente nella prima riunione successiva all'Assemblea che approva il bilancio.

Il Consiglio, in linea con le previsioni statutarie, in data 4 maggio 2001, ha determinato in sei il numero dei componenti il Comitato Esecutivo, chiamando a farne parte, con il Presidente ed il Vice Presidente, i Consiglieri Andriani, Bellaveglia, Carpinelli e Catturi. Per la prima parte dell'anno, i

componenti del Comitato Esecutivo (nominato dal Consiglio nel maggio 2000) erano i Consiglieri Querci, Sclavi e Vercelli, oltre ai membri di diritto. Nel corso del 2001 si sono tenute n. 42 riunioni del Comitato Esecutivo.

2. Il Consiglio, in occasione della nomina del Comitato Esecutivo, ha delegato a detto organo amministrativo poteri per l'erogazione del credito, nonché altre, proprie attribuzioni, determinando i limiti delle deleghe.

3. Il Comitato Esecutivo, in casi di necessità ed urgenza, può assumere deliberazioni in merito a qualsiasi affare od operazione di competenza del Consiglio di Amministrazione, fatta eccezione per quelli di esclusiva competenza del Consiglio stesso. Le decisioni come sopra assunte dal Comitato vengono portate a conoscenza del Consiglio in occasione della prima riunione successiva.

## ■ COMITATI CON FUNZIONI CONSULTIVE E PROPOSITIVE

Come segnalato nella informativa all'assemblea del 30.4.2001, il Consiglio ha costituito al proprio interno il "Comitato per la Remunerazione " e il "Comitato per il Controllo Interno", approvandone quindi i relativi regolamenti, mentre non ha ritenuto di costituire il "Comitato per le proposte di nomina alla carica di amministratore".

### □ IL COMITATO PER LA REMUNERAZIONE

Tale Comitato, composto da tre membri (i consiglieri Andriani, Querci e Sclavi), ha il compito di avanzare proposte al Consiglio in ordine alla remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche ed al trattamento economico dell'alta direzione della società. Il Comitato svolge inoltre gli ulteriori compiti che possono essergli attribuiti dal Consiglio di Amministrazione. Ai lavori del Comitato presenza il Presidente del Collegio Sindacale o un suo delegato.

Nel suo primo periodo di attività il Comitato ha effettuato due riunioni, nel corso delle quali ha preso in esame le linee retributive dell'alta direzione (Direttore Generale, Vice Direttore Generale Vicario, Vice Direttori Generali), avanzando in argomento al Consiglio di Amministrazione proprie indicazioni e proposte.

### □ IL COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO

Anche questo Comitato è composto di tre membri (i consiglieri Carpinelli, Catturi, e Vercelli). Ai lavori del Comitato partecipano il Presidente del Collegio Sindacale o un suo delegato e il Direttore Generale o un suo delegato.

E' compito del Comitato di:

- valutare l'adeguatezza del sistema di controllo interno;
- valutare il piano di lavoro preparato dal preposto al controllo interno e ricevere le relazioni periodiche dello stesso;

- valutare le proposte formulate dalla società di revisione per ottenere l'affidamento del relativo incarico, nonché il piano di lavoro predisposto per la revisione e i risultati esposti nella relazione e nella lettera di suggerimenti;
- riferire al Consiglio, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione del bilancio e della relazione semestrale, sull'attività svolta e sull'adeguatezza del sistema di controllo interno;
- svolgere gli ulteriori compiti che gli vengono attribuiti dal Consiglio di Amministrazione, particolarmente in relazione ai rapporti con la società di revisione.

Il Comitato vigila altresì sull'osservanza e sul periodico aggiornamento delle regole di Corporate Governance, riferendo al Consiglio e formulando, all'occorrenza, le relative proposte.

Nel suo primo periodo di attività (dal luglio al dicembre 2001 si sono tenute cinque riunioni) il Comitato ha in particolare analizzato il funzionamento del sistema di controllo interno, dell'attività di Internal Audit, delle aree di rischio da coprire con l'attività di audit interna ed esterna, della correttezza e accuratezza delle informazioni fornite al management e/o al Consiglio di Amministrazione e della conformità delle attività svolte dalla banca con le disposizioni di legge e con la normativa interna. Sono stati altresì esaminati temi riguardanti il processo evolutivo dei controlli della banca, con particolare riferimento ai principi generali che hanno ispirato il sistema dei controlli interni, sistema incentrato sull'oggettività dei processi decisori, sull'attendibilità del sistema informativo, sulla coerenza/adattamento dei comportamenti e dei presidi organizzativi rispetto alle strategie ed al contesto operativo e di mercato, sulla funzionalità della struttura organizzativa e dei processi e, infine, sulla regolarità della gestione. Le valutazioni conseguenti all'attività di cui sopra sono state partecipate al Consiglio di Amministrazione con la presentazione della relazione semestrale espressamente prevista fra i compiti del Comitato stesso.

## ■ IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

1. Per quanto riguarda la struttura interna di controllo, poiché la banca si è dotata di un sistema di controllo interno secondo quanto prescritto dalla normativa di vigilanza, il Consiglio di Amministrazione ritiene che detto sistema di controllo interno sia in linea con le previsioni del Codice di Autodisciplina e ben risponda, già nell'attuale articolazione, alle varie esigenze poste dal Codice medesimo. In particolare l'Area Controlli Interni risulta modulata sulla base degli assetti del conglomerato in modo da assicurare alla banca un'evoluzione del sistema dei controlli interni coerente con le disposizioni degli Organi di Vigilanza convalidando, altresì, le procedure di controllo dei rischi al fine di presidiare l'affidabilità, la funzionalità e la coerenza del sistema dei controlli. Nel contempo procede a individuare e segnalare i rischi derivanti da nuove aree di business ed i possibili miglioramenti da apportare alle politiche di gestione dei rischi, agli strumenti di misurazione e ai processi aziendali. Inoltre, l'Area ha provveduto ad un rafforzamento dei collegamenti funzionali con gli internal auditor delle controllate.

2. L'Area dei controlli interni non dipende gerarchicamente da alcun responsabile di area operativa, ma riferisce direttamente al Direttore Generale. Il Responsabile dell'Area partecipa, di regola, alle riunioni del Comitato per il controllo interno.

## ■ IL TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI RISERVATE

1. All'interno della Banca esiste, per prassi operativa costante, una procedura del trattamento delle informazioni riservate "*price sensitive*" riguardanti la società; in base a detta procedura la Presidenza, autonomamente o su segnalazione della Direzione tramite anche l'apposito Settore Societario della Segreteria Generale, valuta le situazioni che si presentano nella prospettiva di una eventuale (obbligatoria, o anche solo opportuna) comunicazione di informazioni al mercato. La bozza dell'eventuale comunicato viene di norma discussa ed approvata in Consiglio. Accertata la funzionalità della ricordata prassi operativa, il Consiglio non ha ritenuto opportuno, almeno per il momento, di formalizzarla in uno specifico regolamento interno.

2. Per quanto riguarda il Gruppo, in ossequio alle norme di legge ed alle disposizioni Consob, sono state impartite opportune istruzioni alle controllate relativamente alle informazioni che le medesime devono inviare alla Capogruppo per consentirle di assolvere gli obblighi di comunicazione stabiliti dall'art. 114 T.U.F.

## ■ RAPPORTI CON I SOCI

1. La Banca, sin dal momento della quotazione delle proprie azioni in Borsa, ha mirato ad instaurare un giusto rapporto con la generalità degli azionisti e, in particolare, con gli investitori istituzionali. A tal fine ha costituito strutture aziendali dedicate e precisamente:

- l'Investor Relations, all'interno del Servizio Pianificazione, Controllo e Cost Management;
- il Settore Societario, all'interno del Servizio Segreteria Generale.

2. In ordine al problema del regolamento assembleare, il Consiglio ha preliminarmente ritenuto opportuno adottare il regolamento stesso attraverso una forma che presenti un certo grado di flessibilità, al fine di poter all'occorrenza apportare al medesimo con tempestività quelle eventuali modifiche che l'esperienza derivante dalle prime applicazioni del regolamento stesso avesse a suggerire.

Basandosi poi sulla considerazione che:

- l'art. 12, comma 3, dello statuto della Banca dispone che "l'Assemblea è presieduta dal Presidente del Consiglio di Amministrazione o, in caso di assenza o impedimento di questi, dal Vice Presidente. In caso di assenza o impedimento di entrambi l'Assemblea è presieduta da un amministratore designato dagli intervenuti";

- ai sensi del successivo comma 4 dello stesso art. 12 dello statuto “spetta al Presidente dell’Assemblea accertarne la regolare costituzione ed il diritto di voto e di intervento dei partecipanti, nonché il potere di dirigere l’adunanza, di regolare la discussione, di stabilire le modalità per le singole votazioni – che avverranno in ogni caso per voto palese – e di proclamare il risultato di queste”;

il Consiglio di Amministrazione ha approvato il regolamento assembleare sulla base dello schema-tipo redatto congiuntamente dalle associazioni di categoria Assonime e ABI ed ha espresso il proprio assenso a che tale regolamento sia assunto dal Presidente come atto proprio di fissazione “ex ante” del modo in cui farà esercizio dei propri poteri di direzione e di controllo statutariamente spettantigli e quindi a che detto schema di regolamento si configuri come atto di esso Presidente in ordine alle regole di comportamento cui egli si atterrà in occasione delle assemblee per l’esercizio delle funzioni sue proprie.

Il Consiglio ha deliberato inoltre che di detto regolamento assembleare, fatto proprio dal Presidente, debba essere in ogni caso assicurata la pubblicità quanto meno mediante il suo deposito, in occasione di ogni assemblea, presso la sede sociale unitamente all’altra documentazione predisposta per l’assemblea stessa, a disposizione dei soci ai sensi dell’art. 130 del D.Lgs. n. 58/1998, e mediante apposita informativa nell’avviso di convocazione dell’assemblea.

## ■ I SINDACI

Per la nomina dei Sindaci, nello statuto della Banca è previsto il voto di lista, senza peraltro l’indicazione di un termine, precedente l’assemblea, per la presentazione delle liste stesse.

Considerato che le indicazioni del Codice si rivolgono ai soci quali titolari del diritto di proposta e di nomina, il Consiglio ha deliberato che, in vista di un’assemblea chiamata a nominare componenti del Collegio Sindacale, i soci stessi vengano invitati (anche mediante specifica previsione nell’avviso di convocazione dell’assemblea) a presentare le liste con le proposte di nomina mediante deposito presso la sede sociale delle liste stesse, accompagnate da un’esauriente informativa riguardante le caratteristiche personali e professionali dei candidati, almeno dieci giorni prima della data prevista per l’assemblea; con l’avvertenza comunque che il deposito e l’informativa non sono obbligatori.

## ■ IL DIRETTORE GENERALE

1. Sulla base dello statuto il Direttore Generale:

- ha la firma per tutti gli affari di ordinaria amministrazione, sovrintende alla struttura organizzativa della Società e ne è responsabile;
- compie le operazioni e tutti gli atti di ordinaria amministrazione;
- avanza motivate proposte e relazioni ai competenti organi amministrativi;
- provvede alla esecuzione delle deliberazioni degli organi amministrativi, nonché al coordinamento operativo delle attività delle società controllate

facenti parte del Gruppo, nel rispetto degli indirizzi generali e secondo i criteri stabiliti dal Consiglio di Amministrazione;

- è a capo del personale.

2. Il Direttore Generale esercita altresì, in tema di erogazione del credito e di gestione corrente, i poteri delegatigli dal Consiglio di Amministrazione, avvalendosi per l'espletamento delle sue funzioni dei Vice Direttori Generali, dei Dirigenti Centrali e degli altri Dirigenti.

## ■ GRUPPO MONTE DEI PASCHI DI SIENA: IL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

1. Il Gruppo Monte dei Paschi di Siena ha recentemente elaborato un percorso destinato a realizzare un deciso sviluppo sia attraverso una ulteriore crescita esterna ed interna sia tramite la razionalizzazione degli assetti, creando una sensibile e duratura crescita di valore per i propri azionisti.

2. Per quanto concerne la struttura della Banca in quanto Capogruppo, il riconoscimento del duplice ruolo di indirizzo strategico e governo del Gruppo nonché di presidio del mercato e dello sviluppo delle relazioni di clientela, ha indotto a realizzare una netta separazione tra le funzioni che svolgono le attività connesse a ciascuno dei due ruoli, attraverso la costituzione di due entità organizzative distinte, e cioè:

- un *Corporate Center*, che esercita poteri di direzione, coordinamento e controllo, nell'ambito degli indirizzi generali definiti dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, e svolge funzioni operative e di servizio a favore delle Società del Gruppo, centralizzando le attività ad economia di scala e/o di scopo, presso di sé o avvalendosi di altre entità del Gruppo;
- una *Divisione Banca Commerciale*, assimilabile alle altre Banche Commerciali del Gruppo per attività svolte, obiettivi di redditività e di crescita, e struttura organizzativa.

Il Corporate Center, che include la Direzione Generale della Capogruppo, costituisce la componente esecutiva della stessa e si rapporta agli Organi Amministrativi di essa Capogruppo per tutte le materie di loro competenza, nelle forme e nei modi previsti dallo Statuto della Banca. Nell'ambito del Corporate Center vengono individuate funzioni di staff, funzioni di indirizzo e di governo, funzioni a carattere di servizio e funzioni a carattere prevalentemente operativo, attraverso le quali viene svolto un ruolo di supporto operativo verso le Società del Gruppo, con la realizzazione delle possibili economie di scopo.

L'organizzazione della Divisione Banca Commerciale è improntata ai principi della snellezza e della flessibilità ed è caratterizzata da una struttura articolata secondo un modello divisionale e di forte orientamento al cliente.

3. In tale ottica è stata pertanto elaborata una articolata struttura di deleghe, funzionale al nuovo modello organizzativo, in materia di autonomie relative a:

- erogazione del credito, mediante una struttura destinata ad attribuire un opportuno livello di autonomia alla Divisione Banca Commerciale, in linea con la missione e le responsabilità proprie di questa unità. Sarà cura della Direzione Generale informare periodicamente il Consiglio di Amministrazione sull'andamento delle politiche creditizie rispetto agli indirizzi fissati in merito dal Consiglio stesso;
- gestione del personale;
- spese e scritture del conto economico, procedendo ad una ridefinizione delle competenze per ciascuna unità organizzativa;
- tassi e condizioni, in modo da tenere presente le differenti funzioni attribuite al Corporate Center ed alla Divisione Banca Commerciale.

4. Il sistema di governance del Gruppo è strutturato su un primo livello che fa riferimento alla rappresentatività degli azionisti ed all'assetto degli Organi Amministrativi delle Società del Gruppo, secondo logiche e modalità definite negli Statuti della Banca e delle altre Società, e su una governance operativa che fa riferimento alle linee guida ed alle modalità di esercizio dei poteri di direzione e coordinamento da parte della Capogruppo.

Nell'ambito dei rapporti tra la Capogruppo e le altre società, il Corporate Center ha il ruolo di proporre al Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, nell'ambito degli indirizzi generali da questo formulati e secondo le previsioni dello Statuto della Banca, politiche generali, obiettivi e direzionamento per l'attuazione delle politiche stesse.

# RELAZIONE CONSOLIDATA SULL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE

## L'ATTUAZIONE DEL PIANO INDUSTRIALE DI GRUPPO

### ■ L'ATTUAZIONE DEL PIANO INDUSTRIALE 2001-2004

Il Gruppo Monte dei Paschi di Siena ha avviato nel corso del 2001 il programma di trasformazione strategica e organizzativa delineato nel Piano Industriale di Gruppo, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 14 novembre 2000.

Il Piano prevedeva la costituzione di un Gruppo multispecialistico focalizzato su quattro aree di sviluppo (attività di Banca Commerciale, Personal Financial Services, Private Banking, Nuove Iniziative, con particolare attenzione all'e-business), l'adozione di un modello di Gruppo integrato e aperto all'acquisizione di ulteriori componenti, e un forte orientamento alla creazione di valore, da perseguire attraverso l'eccellenza operativa e la crescita endogena ed esogena. Nel corso del 2001 sono state avviate tutte le principali azioni strategiche e organizzative previste, secondo il piano di attuazione definito.

I cambiamenti strategici e di assetto organizzativo realizzati sono stati accompagnati da una performance economica positiva e superiore rispetto ai principali competitor, seppur con una dinamica condizionata dall'andamento poco favorevole dello scenario economico.

Questi risultati costituiscono il presupposto per l'avvio della successiva fase di evoluzione, delineata nel nuovo Piano Industriale 2002-2005, che dovrà mettere il Gruppo nelle migliori condizioni per affrontare il profondo cambiamento dello scenario di mercato, anche a seguito dell'evoluzione delle aspettative della clientela, che hanno indotto forti e rinnovate esigenze di supporto professionale specialistico per le scelte di investimento dei privati e per le attività di impresa.

### ■ LO SVILUPPO DEL GRUPPO NEL CORSO DEL 2001

In sintesi, i principali risultati conseguiti, relativamente alle azioni strategiche previste, sono i seguenti:

- **Costituzione dei presupposti organizzativi e strutturali** per perseguire con la massima incisività il percorso di trasformazione del Gruppo:
  - *Riorganizzazione della Capogruppo.* Sono state separate le funzioni di indirizzo strategico e governo del Gruppo, collocate nel Corporate Center, da quelle di presidio del mercato e dello sviluppo delle relazioni di clientela, collocate nella Divisione Banca MPS, a sua volta riorganizzata. Sono state definite, quindi, in modo chiaro, le strutture e le interdipendenze del centro di

RAZIONALIZZAZIONE  
DELLO SVILUPPO DEL  
GRUPPO

governo, della distribuzione, delle fabbriche di prodotto e dei centri di servizio.

- *Regole di Governo di Gruppo.* È stato approvato, da tutte le società il sistema di governo operativo di Gruppo, definendo: struttura del Gruppo e ruolo delle diverse entità, meccanismi di governo operativo e relazioni infragruppo, organi infragruppo.
- *Organi di amministrazione.* Sono stati rinnovati i CdA di alcune tra le principali società del Gruppo, con inserimento di consiglieri e manager di estrazione BMPS assicurando la verifica nel continuo delle coerenze strategiche.
- *Struttura manageriale.* È stato avviato il potenziamento del management di Gruppo, completando la struttura di primo livello della Capogruppo e delle principali controllate, con l'inserimento di figure di elevato standing professionale.

▪ **Razionalizzazione delle Direzioni delle Banche commerciali del Gruppo:** è stata completamente e rapidamente riorganizzata la Direzione Generale di Banca Agricola Mantovana, secondo il modello già adottato per la Divisione Banca MPS, con interventi di:

- *Riqualificazione* di circa 120 risorse da destinare alla Rete.
- *Migrazione* sul sistema informativo di Gruppo e *accentramento* della gestione dei Sistemi Informativi nell'unità di Gruppo.

▪ **Riassetto del Gruppo:**

- È stato acquisito il controllo totale da parte della Capogruppo di *Banca Steinhauslin*, dedicata esclusivamente alla clientela Private, dopo la cessione del business retail (privati e aziende) ad altre Banche del Gruppo.
- È stata avviata l'operatività di *MPS.net*, quale veicolo per lo sviluppo di iniziative di Gruppo nell'e-business.
- È stata costituita *MPS Professional* con l'intento di acquisire nuova clientela Corporate attraverso l'adesione ad accordi di partnership con professionisti.
- È stata avviata, acquisendone il controllo totale, l'attività operativa di *MPS Finance*, società impegnata nell'intermediazione sui mercati e nell'ingegneria di prodotto per la clientela Retail e nel "full service" finanziario per le PMI.
- È stata avviata, nell'ambito di *Intermonte Securities*, l'attività di Corporate Finance per le PMI.
- È stata razionalizzata l'area dell'Asset Management, con l'avvio di *MP Asset Management SGR*, nella quale sono confluite le altre società prodotto del comparto del Gruppo.

- È stato acquisito il controllo totale di *MP Vita*, rilevando la quota detenuta da SAI.
  - È stata costituita la società *MPS Leasing & Factoring*, nella quale confluiranno, nel corso 2002, tutte le attività del Gruppo nel settore.
  - È stata avviata l'attività di *MPS Merchant*, con un'estensione dell'ambito di azione del Mediocredito Toscano nell'attività di merchant banking e private equity.
  - È stata avviata l'attività di *MPS Banca Verde*, con un ampliamento dell'operatività di INCA nell'area dei servizi alle aziende del settore ambientale.
  - È stata costituita *MPS Gestione Crediti Banca*, con l'obiettivo di accentrare la gestione dei crediti problematici di Gruppo.
- **Sistema di Value Based Management.** È stato implementato un sistema di Value Based Management di Gruppo, che ha migliorato il livello di controllo della Capogruppo sui meccanismi di generazione del valore e il coinvolgimento del management delle società controllate sul perseguimento degli obiettivi di Gruppo, allineando il controllo budgetario alla best-practice.
  - **Rinnovamento del sistema distributivo.** È stato completato il primo ciclo di specializzazione della front-line commerciale, basato sulla creazione di figure di gestori di clientela dedicati per segmento, in Banca MPS, Banca Toscana e Cariprato, con l'estensione a tutta la Rete del nuovo modello di servizio. È stato avviato un analogo processo di specializzazione in BAM.

## SVILUPPO DEL GRUPPO NEL 2001

### Organizzazione Capogruppo e Banche

- Costituzione del Corporate Center
- Riorganizzazione delle strutture centrali nelle Banche Commerciali avviata (Banca Agricola Mantovana)
- Potenziamento del Management di Gruppo

### Governance

- Regole di Governo operativo di Gruppo definite ed approvate da tutte le società del Gruppo

### Struttura di Gruppo

- Semplificazione della struttura proprietaria interna, ad esempio:
  - Acquisizione controllo su Banca Steinhauslin
  - Acquisizione controllo totale MP Vita
- Costituzione del potenziamento dei Centri di Eccellenza (MPS Leasing&Factoring, MPS Fianance, MPS Banca Verde, MPS Gestione Crediti, .....
- Razionalizzazione delle attività di Asset Management con avvio di MP Asset Management SGR

## ■ IL NUOVO PIANO INDUSTRIALE 2002-2005

In data 10 gennaio 2002 è stato approvato dal CdA della Banca Monte dei Paschi di Siena il nuovo Piano Industriale 2002-2005, che aggiorna il percorso di crescita del Gruppo alla luce dell'evoluzione del quadro macroeconomico e del mutato scenario sui mercati finanziari.

Gli obiettivi qualificanti della nuova strategia sono un'ulteriore spinta alla **crescita della produttività commerciale** e la **focalizzazione sull'efficienza**, puntando a livelli di eccellenza.

Il nuovo approccio si basa in particolare sulla specializzazione ed industrializzazione del modello di business, che favorirà la spinta alla crescita dei ricavi, l'incremento della redditività, la difesa della *customer retention* e l'incremento della *customer satisfaction*. In definitiva:

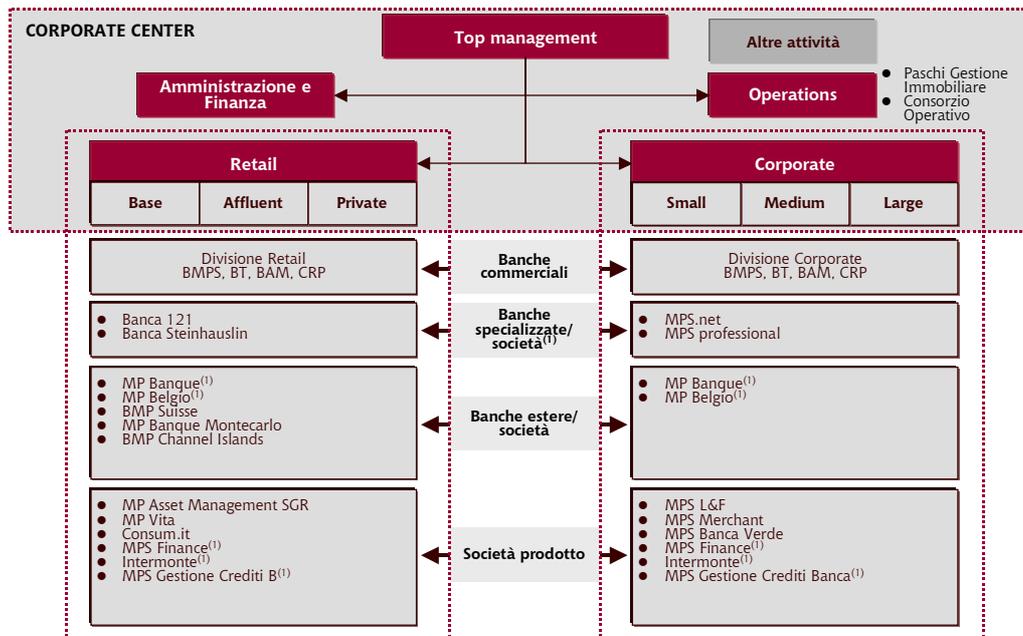
- Le **strategie commerciali specializzate** faranno leva su un elevato livello di specializzazione dei prodotti, del *pricing* e del modello di servizio della clientela. In tale ambito saranno quindi perseguite azioni volte a massimizzare il valore delle relazioni con i clienti, attraverso un modello di servizio ed un'offerta specializzati per segmento di clientela. Il **processo di gestione del credito** sarà migliorato, perseguendo la riduzione dei costi di gestione operativa ed il costo del rischio, attraverso la specializzazione del credito per mercati verticali e l'avvio dell'unità di recupero crediti di Gruppo (MPS Gestione Crediti Banca). Sarà inoltre attuato un potenziamento della forza vendita, accompagnato da una più stretta integrazione tra fabbriche di prodotto e rete di distribuzione.
- La **focalizzazione sull'efficienza** farà leva sulla reingegnerizzazione dei processi operativi centrali e periferici. Inoltre si attuerà la centralizzazione dei back office e delle attività di gestione della logistica, razionalizzando la struttura di costo attraverso un processo di centralizzazione completa degli acquisti.
- **L'orientamento del modello di business al mercato** sarà mantenuto attraverso l'evoluzione da un'impostazione multispecialistica integrata ad un modello divisionale multimercato.

L'attuazione delle strategie indicate verrà guidata dai presidi centrali del Corporate Center. Le Banche realizzeranno le azioni concordate formulando piani di business coerenti con gli indirizzi definiti, facendo leva sul fondamentale ruolo di presidio del territorio e di valorizzazione dei brand locali (Banca Agricola Mantovana, Banca Toscana, Cariprato e Divisione Banca MPS).

L'effetto congiunto delle manovre di sviluppo commerciale e di contenimento della struttura di costo, consentirà un aumento costante della redditività del capitale investito dagli azionisti.

FOCUS SU  
SPECIALIZZAZIONE  
COMMERCIALE ED  
EFFICIENZA

Attraverso l'attuazione del nuovo Piano Industriale il Gruppo MPS si pone l'obiettivo di raggiungere, nel 2004, un ROE superiore al 20%, con una diminuzione del rapporto cost/income fino ad un valore prossimo al 50%.



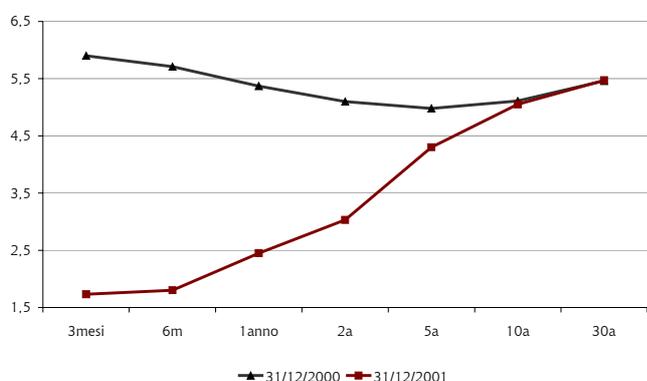
(1) Servono sia il mercato Retail che il mercato Corporate

## IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

### LO SCENARIO MACROECONOMICO

Nel 2001 l'**economia mondiale** ha registrato un sensibile rallentamento della crescita che, dopo aver interessato gli Usa, si è poi esteso, pur se in misura diversa, a gran parte delle altre aree. Gli attentati terroristici dell'11 settembre hanno contribuito all'acuirsi della tendenza; l'aumento del prodotto mondiale è stato inferiore al 2% rispetto al +4,7% dell'anno precedente.

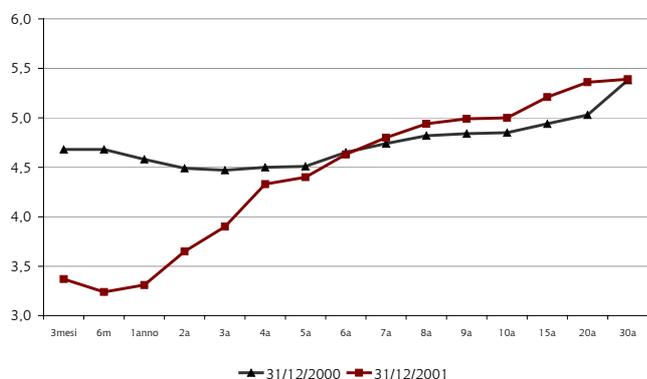
Curva Benchmark USA



L'inversione del ciclo espansivo dell'economia Usa iniziato nel 1991 ha interessato, inizialmente, il settore industriale e si è poi diffusa agli altri comparti. I bassi prezzi delle *commodities* e la politica economica espansiva hanno concorso a contrastare il peggioramento della situazione. La FED è, infatti, intervenuta ripetutamente, abbassando il tasso d'interesse di riferimento (dal 6,5% di inizio anno all'1,75%). La curva dei rendimenti benchmark a fine anno, segnalava già le attese di interruzione dell'allentamento monetario e di ripresa dell'economia.

In Giappone si sono rafforzate le tendenze deflazionistiche. La recessione è legata all'andamento depressivo della domanda interna e la congiuntura internazionale non permette alle esportazioni di fornire il contributo necessario per la ripresa.

Curva Benchmark EURO



In America Latina, sul deterioramento delle prospettive economiche si è innescata la crisi finanziaria dell'Argentina, sfociata nel mancato pagamento degli interessi maturati sul debito pubblico estero. La situazione coinvolge direttamente anche i risparmiatori italiani (che detengono circa il 15% del debito pubblico argentino) ed alcune banche nazionali (esposte complessivamente per quasi 4 mld. euro, secondo la BRI).

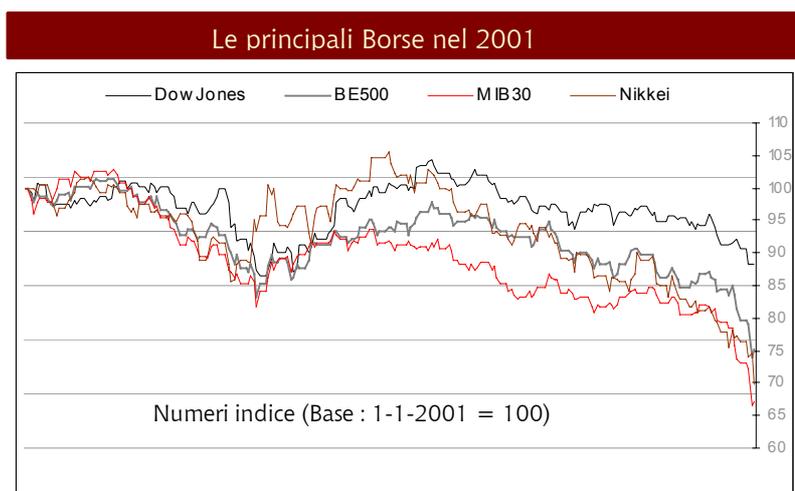
L'**area euro** ha seguito, con un certo ritardo e con minore intensità, l'evoluzione dell'economia Usa. Si segnalano però differenze non trascurabili tra i maggiori paesi; la Francia e l'Italia hanno, infatti, dimostrato una maggiore capacità di tenuta rispetto alla Germania. La discesa del tasso d'inflazione è stata intensa nella seconda metà dell'anno (dal picco del +3,4% di maggio al +2,1% di dicembre), in

un quadro di relativa debolezza della domanda e di rientro delle tensioni sul fronte delle materie prime.

La nuova moneta, introdotta con successo all'inizio del 2002 nel circuito al dettaglio, dopo essere scesa a giugno ad un minimo di 0,85 (media mensile) rispetto al dollaro, ha poi evidenziato qualche segnale di recupero, confermando peraltro di non aver ancora assunto un ruolo dominante sui mercati valutari.

La BCE ha avuto, sino a maggio, un atteggiamento neutrale ed attendista. Gli interventi decisi successivamente all'11 settembre hanno portato il tasso di riferimento dal 4,75% al 3,25% del dicembre scorso. L'aumento della inclinazione della curva dei rendimenti riflette l'atteggiamento meno restrittivo della politica monetaria.

Il 2001 si chiude con un bilancio negativo per le quotazioni di tutti i principali mercati azionari. Ad una fase caratterizzata dal deteriorarsi delle attese sul quadro macroeconomico, è seguito il crollo innescato dai fatti dell'11 settembre, al quale i mercati hanno saputo comunque reagire positivamente. New York (-12% il Dow Jones) ha tenuto meglio dell'Europa e del Giappone (*cfr. grafico*).



#### ■ LA CRESCITA DELLE PRINCIPALI ECONOMIE

	1999	2000	2001
Paesi Ocse	3,1	3,5	1,2
Usa	4,2	4,1	1,2
Paesi Ume	2,5	3,3	1,5
Italia	1,4	2,9	1,8
Germania	1,4	3,2	0,7
Francia	3,0	3,4	2,0
Giappone	0,8	2,2	-0,5

In Europa, la borsa italiana ha realizzato la performance peggiore (-25%), mentre il mercato spagnolo è stato il meno negativo (-7,8%). Tra i settori, sempre in Europa, penalizzati soprattutto i tecnologici (-43%), hanno retto l'auto (-1,3%) e gli alimentari (-3%), mentre i bancari hanno ceduto quasi il 10%. Rispetto al 2000, la raccolta diretta di capitali da parte delle imprese nazionali è raddoppiata.

Il rallentamento si è trasmesso all'**economia italiana** ed è stato parzialmente limitato dall'entrata in vigore di misure di sostegno del reddito. Alla minore dinamica della domanda interna, soprattutto degli investimenti in macchinari, si è affiancata la netta decelerazione delle esportazioni. Il miglioramento delle

ragioni di scambio ha solo parzialmente attenuato gli effetti negativi della ridimensionata evoluzione del commercio mondiale. La produzione industriale si è ridotta di quasi l'1%; modesta la crescita del fatturato (+1,2% in termini nominali), in calo del 3,5% gli ordinativi. La variazione annua dei prezzi al consumo si è attestata al 2,7% in termini medi annui (+2,6% l'anno prima); si è affievolita la spinta inflativa derivante dal prezzo del petrolio, ma si è evidenziata qualche tensione sul fronte dei beni alimentari e di alcuni servizi.

Dopo i primi quattro mesi di sostanziale stabilità, la diminuzione dei tassi d'interesse è stata piuttosto marcata: sul mercato interbancario, l'euribor a 1 mese è passato dai livelli attorno al 4,8% del I quadrimestre al 3,35% di fine anno; i rendimenti dei BOT sono scesi, a dicembre scorso, sotto il 3% (dal 4,5% di inizio anno). I tassi a medio-lungo hanno registrato un andamento

difforme; dopo un calo abbastanza contenuto sino ad agosto (inferiore ai 30bp sulla scadenza 5 anni), i fatti internazionali di settembre hanno impattato in misura significativa provocando una riduzione di circa 50bp; successivamente, il recupero di fiducia degli operatori ha riportato i tassi su livelli molto vicini a quelli di prima l'11 settembre (4,5% sul quinquennale).



## ■ L'ATTIVITÀ DELLE BANCHE

Il contesto nel quale hanno operato le banche non è stato favorevole. La riduzione dei flussi di risparmio gestito, la minore dinamica del credito e le pressioni sui costi sono state affrontate, in alcuni casi, ampliando e diversificando l'operatività, migliorando la qualità dell'offerta e razionalizzando le strutture produttive e distributive.

Nel corso dell'anno la **raccolta diretta** (depositi, pct, obbligazioni) ha registrato una progressiva accelerazione, che ha interessato soprattutto i conti correnti. L'incertezza sulle prospettive economiche e la volatilità dei mercati finanziari hanno favorito la ricomposizione dei portafogli dei privati verso strumenti agevolmente smobilizzabili e/o a rendimento garantito. In termini medi annui, la crescita dell'aggregato è però solo leggermente progredita rispetto all'anno precedente (dal +4% al +4,5%).

Il Gruppo MPS ha evidenziato, per tutto l'anno, un profilo di crescita più elevato di quello del sistema. La quota di mercato è così aumentata, collocandosi a fine anno appena sotto il 7%; con riguardo alla forma tecnica più diffusa (i conti correnti), il Gruppo mantiene un inserimento attorno al 7,3%. È proseguita la diminuzione dei Cd (-21,3% annuo) e dei depositi a risparmio (-5,6%), mentre è cresciuta oltre il 7% la dinamica delle

obbligazioni (considerate al netto dei prestiti subordinati obbligazionari). La quota del Gruppo MPS relativa a quest'ultimo strumento ha superato il 6,3%, in netto progresso rispetto all'anno precedente.

Anche nei paesi dell'area euro si è registrata un'accelerazione della dinamica della raccolta a vista (dal +6,4% di fine anno 2000 ad attorno il +10% dell'ultimo trimestre del 2001); pressoché stabile attorno al 5% l'incremento annuo delle obbligazioni.

Lo sviluppo del risparmio amministrato dalle banche evidenzia una progressiva accelerazione, per effetto della ripresa della domanda di

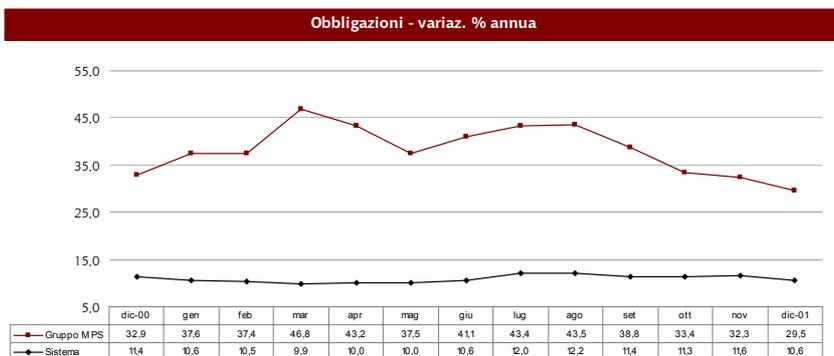
titoli di Stato e di obbligazioni. Le difficoltà dei mercati finanziari hanno condizionato il settore del **risparmio gestito**, influenzando sia sulla valorizzazione del risparmio sia sulla raccolta netta. I risparmiatori hanno privilegiato strumenti liquidi (fondi comuni di liquidità) e meno soggetti agli andamenti dei mercati (polizze vita tradizionali e/o a rendimento garantito).

La raccolta netta dei fondi comuni è risultata negativa, peraltro di soli 766 milioni di euro. Dopo otto mesi di afflussi netti totali pressoché nulli, la 'fuga' verificatasi nel mese di settembre è stata, infatti, quasi interamente recuperata. Il patrimonio gestito a fine anno risulta in flessione di circa il 6% rispetto a dicembre 2000, per effetto delle negative performance dei mercati azionari; positivi i rendimenti dei fondi di liquidità e degli obbligazionari (+3,5%). La quota di mercato della Sgr del Gruppo MPS è rimasta stabile, al 4,4%.

L'ammontare del patrimonio gestito da banche nell'ambito delle GPM evidenzia una flessione di circa il 18% annuo. La quota di mercato del Gruppo si è collocata al 7,7%.

La bancassicurazione ha registrato, nell'ultimo trimestre, un significativo rilancio della raccolta premi: oltre 26 milioni di euro (+17% rispetto al 2000). Il positivo risultato è da attribuire, soprattutto, alla maggiore vendita di prodotti tradizionali a premio unico. Anche i rendimenti 2000 delle principali gestioni separate (superiori al 5%) hanno contribuito all'aumento di fiducia nei riguardi del prodotto assicurativo che, nel 2001, convoglia su di sé gran parte degli afflussi del mercato del risparmio gestito. La composizione dei premi raccolti si caratterizza per la presenza di circa il 30% di prodotti tradizionali e del 22% di *unit* garantite; l'incidenza delle *unit* 'classiche' sfiora il 20%, il resto è costituito dalle *index*. Il Gruppo MPS ha rafforzato la sua posizione nel settore, raccogliendo l'11,5% dei premi complessivi rispetto al 10,1% dell'anno prima.

Gli **impieghi bancari** hanno attenuato il proprio profilo di crescita, con particolare riferimento per la componente a breve (passata, tra il dicembre 2000 e la fine del 2001, dal +18,6% annuo al +6,5%). Il rallentamento dell'evoluzione del credito riflette il peggioramento dello scenario

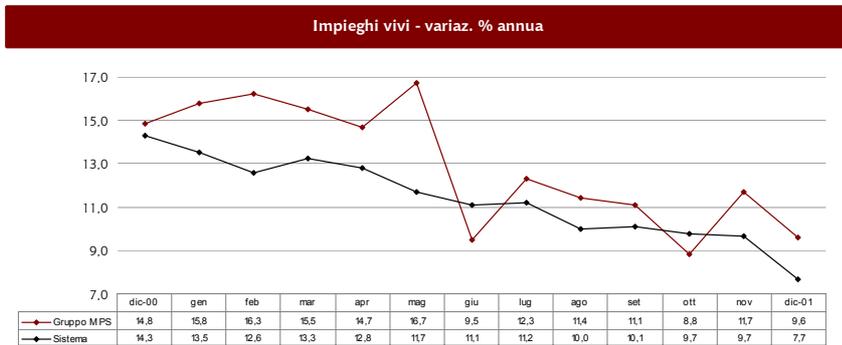


macroeconomico ed il venir meno di taluni fattori (quali il boom delle operazioni di *m&a*) che avevano determinato una forte espansione della domanda da parte di alcuni settori industriali; anche la crescente sostituibilità

tra credito bancario e ricorso diretto al mercato (emissioni di obbligazioni *corporate*) ha contribuito alla decelerazione dell'aggregato.

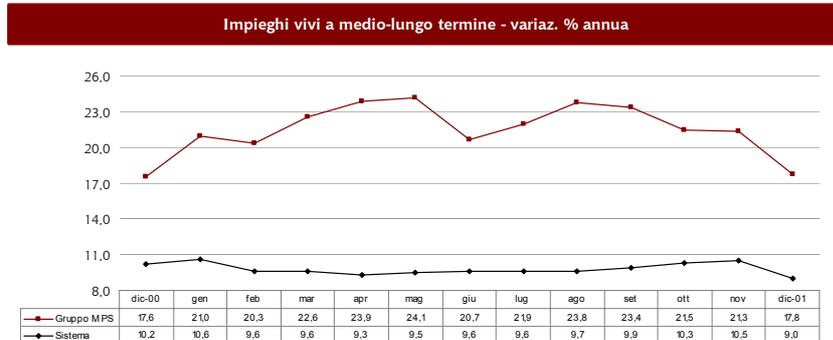
L'andamento dei finanziamenti a medio-lungo termine (cresciuti per tutto l'anno attorno al 10%) riflette favorevoli condizioni di costo del credito e politiche flessibili dal lato dell'offerta. Particolarmente positivo rimane l'andamento dei mutui per

l'acquisto di abitazioni (in aumento di circa il 15% annuo).



Per quasi tutto l'anno, il profilo di crescita dei crediti al settore privato si è mantenuto, nell'area dell'euro, quasi tre punti percentuali sotto quello italiano.

La quota di mercato del Gruppo ha registrato un leggero rialzo, passando dal 6,19% al 6,29%, effetto di andamenti molto difforni tra breve termine e medio-lungo, segmento ove l'inserimento è salito fino a



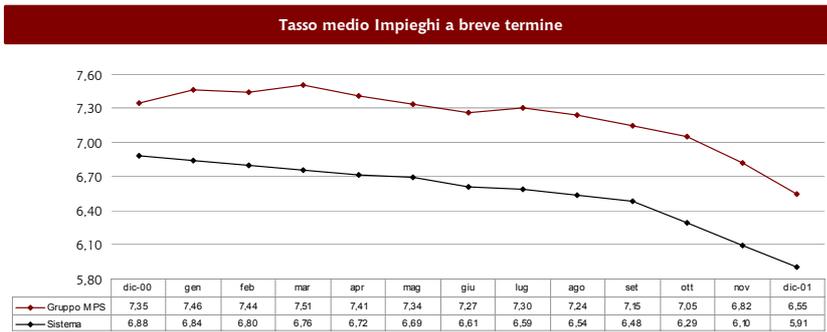
quasi il 7%.

Da giugno si è interrotta la flessione delle sofferenze; nella seconda metà dell'anno le consistenze sono aumentate di circa l'1%. Il fenomeno ha interessato, in misura pressoché esclusiva, le imprese non finanziarie e, molto moderatamente, le famiglie consumatrici. Resta elevato però il tasso di decremento annuo dell'aggregato (attorno al -12%), influenzato sensibilmente dalle operazioni di cartolarizzazione crediti. Il rapporto tra sofferenze nette ed impieghi è sceso dal 2,78% del dicembre 2000 al 2,32%. Per il Gruppo MPS, tale valore si è attestato all'1,2%.

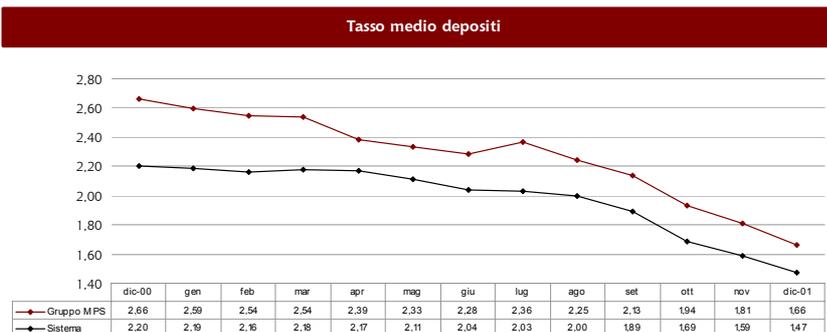
Con riguardo alla dinamica dei **tassi bancari**, il costo medio dei depositi ha evidenziato una flessione di oltre 70 centesimi, dal 2,2% del dicembre 2000 all'1,47%. Il *mark-down* (calcolato rispetto all'Euribor a 1mese - 360gg.-) è diminuito in misura significativa, passando da 2,76 a meno di due punti percentuali; si è così ridotto il costo-opportunità della detenzione di depositi bancari. Di entità analoga il calo del tasso medio sulla raccolta bancaria (depositi, obbligazioni e pct), sceso dal 3,29% al 2,56%. Il costo dei depositi per il Gruppo MPS è diminuito (tra il dicembre 2000 ed il fine anno di 2001) di un punto percentuale.

Il calo del tasso sugli impieghi a breve delle banche (sceso a fine anno sotto il

6%) è stato di maggiore intensità rispetto a quello del costo dei depositi, superando i 90 centesimi. Il *mark-up* è salito invece a 2,6 punti percentuali da un valore attorno ai due punti di inizio anno. La flessione dei tassi attivi ha interessato il Gruppo MPS, con intensità differenziata per ogni singola banca, ma globalmente in misura meno intensa rispetto al sistema.



Come conseguenza di tali andamenti, la forbice puntuale di fine anno (tasso attivo a breve – costo depositi) è scesa dal 4,69% al 4,44%; considerando la media annua, lo spread è invece in rialzo rispetto all'anno 2000, dal 4,42% al 4,56%. La forbice di Gruppo, allineata a quella del sistema ad inizio anno, ha registrato, nell'anno, un andamento difforme da quello del sistema, aumentando di circa 20 bp.



La crescita contenuta del margine d'interesse, causata soprattutto della dinamica flettente dei volumi intermediati, e la sensibile riduzione delle commissioni e dei profitti da operazioni finanziarie sono i principali effetti di uno scenario non particolarmente favorevole per la redditività delle banche.

Nonostante l'accentuazione delle politiche di controllo dei costi operativi, l'aumento del risultato di gestione

non ha consentito il miglioramento del Roe di sistema, in presenza anche di maggiori accantonamenti a copertura dei rischi.

Tra i **provvedimenti normativi** di interesse per le banche, si segnalano l'abrogazione (dal 4 agosto) del meccanismo dell'equalizzatore nella tassazione dei redditi finanziari nel regime del risparmio amministrato, l'approvazione della disciplina che incentiva l'emersione ed il rimpatrio di attività (finanziarie e non) detenute all'estero in violazione di norme fiscali e la modifica di taluni elementi della disciplina sulle fondazioni bancarie che, tra l'altro, definisce il concetto di controllo congiunto di più fondazioni su una banca e consente lo smobilizzo delle partecipazioni di controllo anche tramite Sgr (entro il 2006 rispetto al termine dell'aprile 2003 vigente in caso di cessione diretta sul mercato).

## L'ANDAMENTO DELLA GESTIONE AL 31/12/2001

### ■ IL CONTO ECONOMICO E LO STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATI CON CRITERI GESTIONALI

**A**l fine di favorire l'analisi dell'andamento operativo e reddituale del Gruppo, con un confronto omogeneo su base annua, è stata operata – come di consueto - una “riclassificazione” dello stato patrimoniale e del conto economico, sulla base di criteri gestionali.

Questi i principali interventi apportati al conto economico:

la voce “30 – dividendi e altri proventi” è stata depurata dei valori afferenti alle operazioni di “equity swap” e alle “operazioni complesse” per ricondurli nell'aggregato “Profitti e Perdite da operazioni finanziarie”. In quest'ultimo aggregato è stato riportato anche il “cost of funding” delle operazioni “equity swap”, scorporandolo dalla voce “20 – interessi passivi ed oneri assimilati”;

la voce “20 – interessi passivi ed oneri assimilati” relativa al 31/12/00 è stata depurata da contabilizzazioni non attinenti all'attività operativa, riconducendole nell'aggregato “Proventi ed oneri straordinari”;

le voci economiche “40 - commissioni attive”, “50 - commissioni passive”, “70 – altri proventi di gestione” e “110 – altri oneri di gestione” sono state accorpate, formando l'aggregato “proventi netti da servizi”. All'interno di quest'ultimo, sono stati ricondotti anche i valori relativi ai “collocamenti con clientela di prodotti di finanza innovativa”, che nello schema civilistico sono ricompresi nella voce “60 – profitti e perdite da operazioni finanziarie”;

nell'aggregato “profitti e perdite da operazioni finanziarie ” è stato ricompreso l'utile di cessione del portafoglio titoli immobilizzati, scorporandolo dalla voce “180 -proventi straordinari”.

**GRUPPO MPS****■ STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO** (in milioni di euro)

ATTIVITA'	31/12/01	31/12/00	Variazioni	
			assolute	%
Cassa e disponibilità presso banche centrali e Uffici postali	708	474	234	49,3
Crediti :				
a) Crediti verso Clientela	64.944	60.952	3.992	6,6
<i>di cui crediti netti in sofferenza</i>	<i>808</i>	<i>1.792</i>	<i>-984</i>	<i>-54,9</i>
b) Crediti verso Banche	14.089	15.870	-1.781	-11,2
Titoli non immobilizzati	11.467	10.469	998	9,5
Immobilizzazioni				
a) Titoli immobilizzati	4.336	5.335	-999	-18,7
b) Partecipazioni	2.719	1.872	847	45,2
c) Immobilizzazioni immateriali e materiali	2.616	2.375	241	10,2
Differenze positive di consolidamento e di patrimonio netto	857	806	51	6,3
Azioni o quote proprie	19	18	1	3,4
Altre voci dell'attivo	15.199	10.056	5.143	51,1
<b>Totale dell'Attivo</b>	<b>116.954</b>	<b>108.227</b>	<b>8.727</b>	<b>8,1</b>
<b>PASSIVITA'</b>	<b>31/12/01</b>	<b>31/12/00</b>	<b>Variazioni</b>	
			<b>assolute</b>	<b>%</b>
Debiti				
a) Debiti verso Clientela e debiti rapp. da titoli	75.900	70.971	4.929	6,9
b) Debiti verso Banche	15.142	17.778	-2.636	-14,8
Fondi a destinazione specifica				
a) Fondo trattamento di fine rapporto di lavoro sub.	446	446	-1	-0,2
b) Fondi di quiescenza	437	432	4	1,0
c) Altri fondi per rischi e oneri	590	543	46	8,6
d) Fondi imposte e tasse	855	936	-80	-8,6
Altre voci del passivo	13.447	8.675	4.773	55,0
Fondi rischi su crediti	317	290	27	9,4
Passività subordinate	3.060	1.795	1.265	70,5
Patrimonio netto di pertinenza terzi	973	788	186	23,6
Patrimonio netto				
a) Capitale sociale	1.356	1.219	137	11
b) Sovrapprezzo di emissione	523	523	0	0,0
c) Fondo Rischi Bancari Generali	456	451	5	1,2
d) Diff. Negative di consolidam. e di patr. netto	22	23	-1	-5,0
e) Riserve	2.812	2.791	21	0,7
f) Utile di periodo	617	566	52	9,1
<b>Totale del Passivo</b>	<b>116.954</b>	<b>108.227</b>	<b>8.727</b>	<b>8,1</b>

## Gruppo MPS

### ■ CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO CON CRITERI GESTIONALI (in milioni di euro)

	31/12/01	31/12/00	Variazioni	
			assolute	%
<b>Margine di interesse</b>	<b>2.291</b>	<b>2.112</b>	<b>178</b>	<b>8,4</b>
Profitti (perdite) da operazioni finanziarie	232	180	52	29,0
Proventi netti da servizi	2.283	2.192	91	4,2
Dividendi e credito d'imposta	252	112	140	125,3
Utili di società valutate al patrimonio netto	55	31	24	77,7
<b>Margine da servizi</b>	<b>2.822</b>	<b>2.515</b>	<b>307</b>	<b>12,2</b>
<b>Margine di intermediazione</b>	<b>5.113</b>	<b>4.627</b>	<b>485</b>	<b>10,5</b>
<i>Margine di intermediazione escluso Profitti (perdite) da operazioni finanziarie</i>	<i>4.880</i>	<i>4.447</i>	<i>433</i>	<i>9,7</i>
Spese amministrative				
- spese di personale	-1.765	-1.676	-89	5,3
- altre spese	-1.143	-1.013	-130	12,8
<b>Totale Spese amministrative</b>	<b>-2.909</b>	<b>-2.690</b>	<b>-219</b>	<b>8,1</b>
<b>Risultato lordo di gestione</b>	<b>2.204</b>	<b>1.938</b>	<b>267</b>	<b>13,8</b>
<i>Risultato lordo di gestione escluso Profitti (perdite) da operazioni finanziarie</i>	<i>1.972</i>	<i>1.757</i>	<i>214</i>	<i>12,2</i>
Rett. di valore su immobiliz.ni immateriali e materiali	-377	-308	-68	22,1
Accantonamenti per rischi e oneri	-76	-107	32	-29,6
Rettifiche nette di valore su crediti e accantonam. ai fondi rischi su crediti	-384	-413	29	-7,0
Rettifiche di valore su immob.ni finanziarie	-22	2	-24	ns.
Proventi ed oneri straordinari	-17	108	-125	ns.
Variazione fondo rischi bancari generali	-6	2	-7	ns.
Imposte sul reddito	-611	-572	-39	6,9
<b>Utile netto complessivo</b>	<b>713</b>	<b>650</b>	<b>64</b>	<b>9,8</b>
Utile (perdita) di periodo di pertinenza di terzi	-96	-84	-12	14,6
<b>Utile netto d'esercizio</b>	<b>617</b>	<b>566</b>	<b>52</b>	<b>9,1</b>

## GRUPPO

### ■ VALORI ECONOMICI, PATRIMONIALI E PRINCIPALI INDICATORI

	31/12/01	31/12/00	Var.%
<b>• VALORI ECONOMICI</b> (in milioni di euro)			
Margine di intermediazione	5.113	4.627	10,5
Risultato lordo di gestione	2.204	1.938	13,8
Risultato lordo di gestione escluso Profitti (perdite) da op.ni finanziarie	1.972	1.757	12,2
Utile netto	617	566	9,1
Utile netto rettificato per l'amm.to delle differenze positive di consolidamento e di patrimonio netto	700	634	10,5
<b>• VALORI PATRIMONIALI ED OPERATIVI</b> (in milioni di euro)			
<b>Raccolta Complessiva</b>	<b>173.239</b>	<b>164.053</b>	<b>5,6</b>
Raccolta Diretta - comprese obbligazioni subordinate	78.960	72.766	8,5
Raccolta Indiretta	94.279	91.287	3,3
<i>di cui Risparmio Gestito</i>	<i>39.484</i>	<i>41.609</i>	<i>-5,1</i>
<i>di cui Risparmio Amministrato</i>	<i>54.795</i>	<i>49.678</i>	<i>10,3</i>
<b>Crediti verso Clientela</b>	<b>64.944</b>	<b>60.952</b>	<b>6,6</b>
<i>di cui crediti netti in sofferenza</i>	<i>808</i>	<i>1.792</i>	<i>-54,9</i>
<b>Patrimonio netto di Gruppo</b>	<b>5.786</b>	<b>5.573</b>	<b>3,8</b>
<b>• INDICI DI REDDITIVITA' (%)</b>			
Commissioni Clientela/Margine di interm.ne	36,8	37,5	
Margine da servizi/Margine di interm.ne	55,2	54,3	
Cost/Income ratio (senza ammortamenti)	56,9	58,1	
Cost/Income ratio (con ammortamenti) (°)	62,6	63,3	
Cost/Income ratio (con ammortamenti ed escluso comparto "Riscossioni Tributi") (°)	60,6	60,9	
R.O.E. (*)	14,3	14,0	
R.O.E. escluso diff.posit. di consolid. e patrim. netto (*)	16,1	15,7	
Margine da servizi/Spese amministrative	97,0	93,5	
(°) escluse le quote di ammortamento delle differenze positive di consolidamento			
(*) il patrimonio è al netto delle rivalutazioni effettuate al 31/12/00 (immobili e partecipazione S.Paolo I.M.I.)			
<b>• INDICI DI QUALITA' DEL CREDITO (%)</b>			
Crediti in sofferenza netti/Crediti verso clientela	1,2	2,9	
Crediti dubbi (*) /Crediti verso Clientela	3,1	4,7	
(*) crediti dubbi comprendono le sofferenze, le partite incagliate ed i crediti nei confronti dei paesi a rischio.			
<b>• COEFFICIENTI PATRIMONIALI (%)</b>			
Coefficiente di solvibilità	8,53%	8,41%	
Tier 1 ratio	5,77%	5,24%	
<b>• INFORMAZIONI SUL TITOLO AZIONARIO BMPS</b>			
Numero azioni ordinarie in circolazione	2.598.557.169	2.351.895.107	
Numero azioni di risparmio in circolazione	9.432.170	8.574.700	
Quotazione per az.ordinaria nell'anno :			
media	3,52		
minima	2,41		
massima	4,72		
Utile unitario su azioni in circolazione	0,24		
Patrimonio netto unitario su azioni in circolazione	2,22		
<b>• STRUTTURA OPERATIVA</b>			
	<b>31/12/01</b>	<b>31/12/00</b>	<b>Var. ass.</b>
N. puntuale dipendenti	28.079	27.678	401
Numero Filiali Italia (*)	1.838	1.754	84
Numero Filiali Estero, Uff.di Rappr. Estero	43	41	2
Banca Telematica : connessioni clientela	974.948	455.532	519.416
(*) dati comprensivi dei presidi specialistici Inca e Mediocredito Toscano (n.26 nel 2001; n.22 nel 2000)			

## LO SVILUPPO DELL'OPERATIVITA'

Nell'esercizio 2001, pur in un contesto operativo particolarmente difficile, il Gruppo MPS ha conseguito risultati positivi caratterizzati da un consistente sviluppo di tutte le principali aree di business. Sono state realizzate significative implementazioni di carattere organizzativo, avviando importanti progetti tesi a rafforzare l'efficacia commerciale nei mercati Retail e Corporate. E' proseguito, inoltre, il percorso di miglioramento in termini di efficienza operativa e sono state poste le basi per realizzare un monitoraggio sempre più specialistico delle varie forme di rischio. Sotto il profilo gestionale, gli elementi qualificanti che hanno caratterizzato l'esercizio sono riconducibili a:

- un significativo sviluppo della raccolta complessiva da Clientela, con flussi di collocamento elevati, che ha richiesto l'impostazione di un'attenta politica commerciale, in grado di adattare con flessibilità la "*value proposition*" dei centri di eccellenza del Gruppo alle mutate esigenze di Famiglie ed Imprese. Le reti distributive hanno risposto rapidamente ai nuovi indirizzi, attuando una "ricomposizione" del mix offerto ed orientando la spinta propulsiva sui nuovi prodotti finanziari e sulla "bancassurance", nonché su specifiche forme tecniche di raccolta diretta (obbligazioni in primo luogo). Fondamentale, in questo quadro, l'arricchimento dell'offerta da parte di MPS Finance, che ha consentito di disporre di prodotti innovativi (anche a contenuto previdenziale) e differenziabili in base ai diversi profili di propensione al rischio della Clientela;
- una dinamica degli impieghi orientata soprattutto sulle componenti più stabili (finanziamenti a medio/lungo termine), in una logica di "banca di riferimento" e di valorizzazione delle "fabbriche di prodotto", per elevare il livello di qualità e specializzazione dell'offerta. Questo nell'ambito di politiche gestionali tese a privilegiare la qualità del rischio ed il miglioramento del *pricing* (con ulteriore focalizzazione su PMI e famiglie), contenendo gli assorbimenti patrimoniali;
- una crescita sostenuta del margine di interesse - trainata dal "comparto Clientela" - per gli effetti combinati dell'espansione dei volumi medi di intermediazione e del miglioramento della forbice a breve termine (efficace gestione dei tassi attivi e aumento del "*mark down*");
- uno sviluppo delle "commissioni Clientela", correlato al consistente apporto delle componenti "lineari" (provvigioni da servizi di base, sistemi di pagamento, etc.) ed alla contribuzione dei nuovi strumenti finanziari, che ha più che compensato la riduzione dei proventi da "risparmio gestito" e "*brokerage*";
- un'ulteriore crescita del patrimonio Clienti, con il miglioramento degli indicatori di "*cross selling*" e "*customer retention*";

- un significativo sviluppo dell'innovazione, con particolare riguardo all'offerta multicanale di prodotti e servizi.

Sui valori raggiunti hanno positivamente influito anche:

- il rafforzamento dimensionale realizzato dal Gruppo negli ultimi esercizi, sia tramite l'acquisizione di Banca Agricola Mantovana, di Banca 121 e delle altre partecipazioni in banche locali, ben radicate nei rispettivi contesti territoriali, sia attraverso l'estensione della rete di vendita (canali tradizionali e telematici);
- l'arricchimento dell'offerta in una logica di innovazione e personalizzazione dei prodotti/servizi, con rafforzamento delle integrazioni tra le reti distributive e i centri di eccellenza del Gruppo;
- i benefici, in termini di crescita delle sinergie di scala e di scopo, connessi alle iniziative di razionalizzazione degli assetti organizzativi (costituzione - espansione delle strutture comuni in campo commerciale e nell'area dei servizi informatici, economici ed immobiliari).

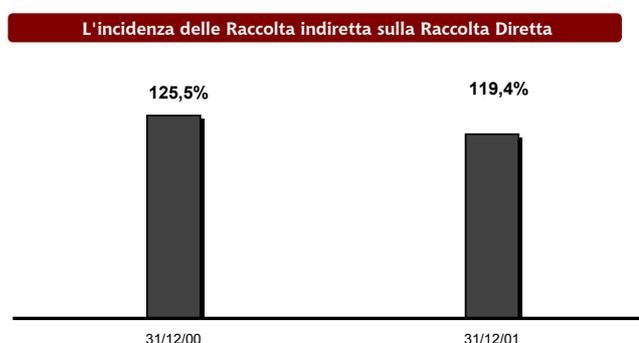
## ■ LA RACCOLTA DEL RISPARMIO

La “raccolta complessiva” da Clientela – che si conferma aggregato centrale nell’ambito delle politiche del Gruppo - presenta un aumento del 5,6% su base annua ed un flusso aggiuntivo di circa 9.000 milioni di euro, in rapporto al 31.12.2000.

### ■ RACCOLTA COMPLESSIVA DA CLIENTELA (in milioni di euro)

	31/12/01	Var.% su a.p.	Incid. %	
			31/12/01	31/12/00
<b>Raccolta diretta da Clientela</b>	<b>78.960</b>	<b>8,5</b>	<b>45,6</b>	<b>44,4</b>
debiti verso Clientela	48.435	3,2	28,0	28,6
debiti rappresentati da titoli	27.465	14,3	15,9	14,6
passività subordinate	3.060	70,5	1,8	1,1
<b>Raccolta indiretta da Clientela</b>	<b>94.279</b>	<b>3,3</b>	<b>54,4</b>	<b>55,6</b>
risparmio gestito	39.484	-5,1	22,8	25,4
risparmio amministrato	54.795	10,3	31,6	30,3
<b>Totale</b>	<b>173.239</b>	<b>5,6</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Tale risultato appare particolarmente significativo in confronto con la dinamica del Sistema, confermando l’efficace presidio delle relazioni con la clientela che ha consentito, anche in un anno difficile, di accrescere la massa fiduciaria. In tale contesto, l’impatto negativo sulla valorizzazione degli stock del gestito da parte dei mercati finanziari ha determinato un leggero arretramento dell’incidenza della raccolta indiretta sulla complessiva.



## □ LA RACCOLTA DIRETTA

Presenta una crescita di profilo elevato (+8,5%) e superiore a quella registrata dal Sistema, con conseguente aumento della quota di mercato, salita a circa il 7%. Lo sviluppo si è incentrato principalmente sugli strumenti a vista (conti correnti +8,4%) e sulla componente obbligazionaria (+24,2%), rispondendo efficacemente alle scelte della Clientela che - a fronte dell’incertezza sull’evoluzione dei mercati - ha preferito forme prontamente liquidabili e a basso rischio. La componente “pronti contro termine”, si presenta in riduzione rispetto allo scorso esercizio, mantenendo peraltro un peso abbastanza contenuto sul totale della raccolta complessiva.

■ **RACCOLTA DIRETTA DA CLIENTELA** (in milioni di euro)

	31/12/01	Var.% su a.p.	Incid. %	
			31/12/01	31/12/00
Depositi a risparmio	4.401	2,0	5,6	5,9
Conti correnti	36.444	8,4	46,2	46,2
Certificati di deposito	8.522	0,3	10,8	11,7
Operazioni pronti contro termine	6.741	-15,9	8,5	11,0
Obbligazioni	18.136	24,2	23,0	20,1
Altre partite	1.656	-13,9	2,1	2,6
<b>Sub Totale</b>	<b>75.900</b>	<b>6,9</b>	<b>96,1</b>	<b>97,5</b>
Passività subordinate	3.060	70,5	3,9	2,5
<b>Totale</b>	<b>78.960</b>	<b>8,5</b>	<b>96,1</b>	<b>97,5</b>

- La ripartizione per settore di attività

Con riferimento all'aggregato depositi, la tavola che segue evidenzia l'incidenza del settore delle famiglie sull'aggregato (68%), confermando l'elevata base "retail" del Gruppo.

■ **DEPOSITI DA CLIENTELA ORDINARIA RESIDENTE DELLE DIPENDENZE ITALIA**

Distribuzione per settore economico di appartenenza della Clientela - in milioni di euro

Settori	31.12.01	Var.% Dic01/Dic00	Incid.%	
			31.12.01	31.12.00
Amministrazioni pubbliche	1.577	-34,7	3,9	6,4
Imprese finanziarie e assicurative	3.261	1,0	8,1	8,5
Imprese non finanziarie	7.958	15,0	19,9	18,3
Famiglie produttrici	2.701	17,5	6,7	6,1
Famiglie Consumatrici (*)	24.590	6,8	61,3	60,8
<b>Totale</b>	<b>40.086</b>	<b>5,8</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

(\*) Comprende anche le Istituzioni sociali private e le unità non altrimenti classificabili.

- La ripartizione territoriale

Nella ripartizione territoriale relativa ai soli "depositi" (c/c+d.r.+c.d.) delle filiali italiane, si conferma l'elevata contribuzione dell'Italia Centrale (52,0%) e la significativa incidenza (23,5%) raggiunta al Nord a seguito dell'ingresso della Banca Agricola Mantovana nel Gruppo, nonché della partecipazione rilevante acquisita in Banca Monte Parma (consolidata pro-quota):

■ **DEPOSITI DA CLIENTELA ORDINARIA RESIDENTE  
DELLE DIPENDENZE ITALIA**

Distribuzione per area di residenza della clientela - in milioni di euro

Aree	31.12.2001	Incid. % 31.12.2001
Italia Nord- Occidentale	7.274	18,1
Italia Nord-Orientale	2.178	5,4
Italia Centrale	20.855	52,0
Italia Meridionale	7.849	19,6
Italia Insulare	1.930	4,8
<b>Totale</b>	<b>40.086</b>	<b>100,0</b>

□ LA RACCOLTA INDIRETTA

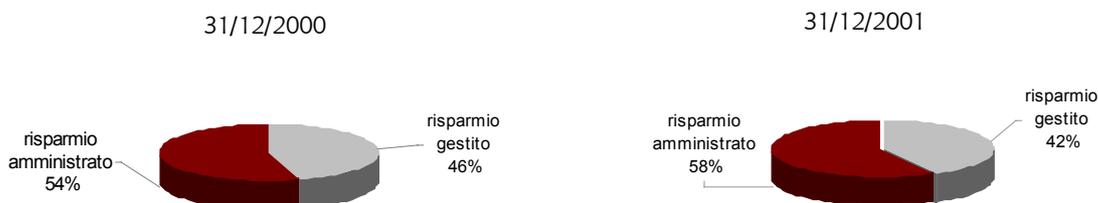
L'aggregato si è posto in crescita (+3,3%), grazie ai significativi flussi di collocamento dei prodotti di Gruppo, i quali hanno consentito di compensare la forte penalizzazione derivante dall'andamento dall'andamento riflessivo dei mercati, che ha interessato soprattutto la componente azionaria del risparmio gestito.

■ COLLOCAMENTO PRODOTTI DI GRUPPO

<i>in milioni di euro</i>	Consuntivo 2001	Consuntivo 2000
Fondi Comuni	739	3.530
Polizze Vita, di cui:	3.104	2.314
<i>Ordinarie</i>	2.027	568
<i>Index Linked</i>	549	780
<i>Unit Linked</i>	528	966
Fondi pensione	39	35
Prodotti finanziari innovativi	4.740	1.350
<b>TOTALE</b>	<b>8.622</b>	<b>7.229</b>

Tale effetto si riflette sulla composizione dell'aggregato e contribuisce al calo dell'incidenza del risparmio gestito, assata dal 46% del 2000 al 42% del 2001.

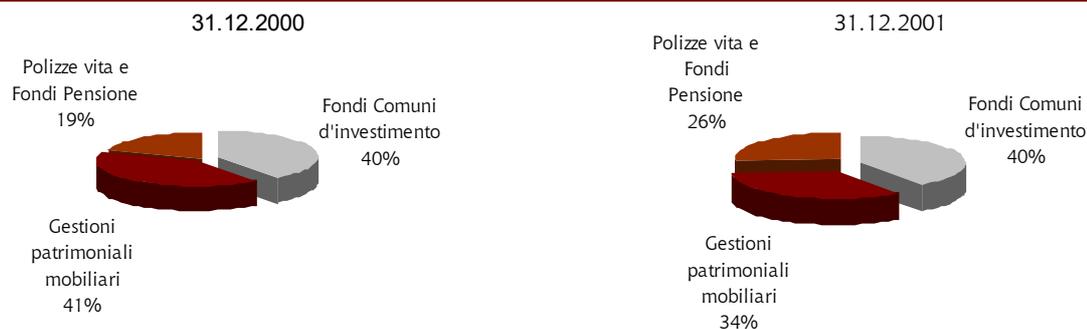
**La Raccolta indiretta**



- Il risparmio gestito

A fine periodo il risparmio gestito si è attestato a 39.484 milioni di euro, con una flessione sul 2000 (-5,1%) dovuta, come osservato, alla forte volatilità manifestatasi nei mercati, solo in parte compensata dai flussi di collocamento positivi.

## Il Risparmio Gestito



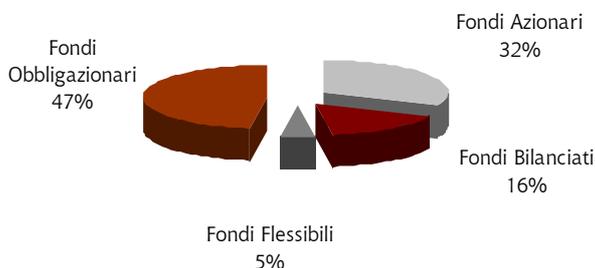
In particolare, con riferimento ai:

- Fondi comuni

si rilevano sottoscrizioni per circa 739 milioni di euro. Tale valore assume valenza particolarmente significativa a fronte della dinamica di Sistema che evidenzia deflussi complessivi pari a -766 milioni di euro. Si conferma, quindi, anche nel 2001, una capacità di raccolta ampiamente superiore alla quota di mercato sul patrimonio (stabile al 4,4%). In relazione al valore delle quote sottoscritte direttamente dalla Clientela, lo stock ha raggiunto 15.799 milioni di euro (-4,5% rispetto all'anno precedente).

## I Fondi comuni

composizione del patrimonio gestito per tipologia al 31.12.01



del 2000.

Il grafico riporta la composizione globale del patrimonio dei fondi comuni di investimento collocati dal Gruppo (Ducato, Spazio Finanza, Gi.Gest): si evidenzia un peso predominante degli obbligazionari (i quali comprendono anche i fondi di liquidità) che assorbe il calo degli azionari, scesi al 32% dal 37%

Di seguito si evidenzia la ripartizione per singolo fondo, del patrimonio complessivo detenuto da MP Asset Management Sgr (comprensivo anche delle quote inserite nelle GPM):

#### I Fondi Comuni del Gruppo MPS al 31.12.01

Composizione del patrimonio gestito per singolo fondo - importi in milioni di euro

Fondi	Patrimonio	Inc. %	Fondi	Patrimonio	Inc. %
DUCATO Monetario Dollaro	10	0,1	DUCATO Azionario America	663	9,8
DUCATO Monetario Euro	3.071	30,0	DUCATO Ambiente	4	0,1
DUCATO Obblig. Dollaro	390	3,8	DUCATO Finanza	52	0,8
DUCATO Reddito Impresa	185	1,8	DUCATO Industria	11	0,2
Spazio Corporate Bond	11	0,1	DUCATO PMI	43	0,6
DUCATO Obblig. Euro B.T.	473	4,6	Portfolio Commodity	5	0,1
DUCATO Obbligaz Tasso Var.	677	6,6	Portfolio Small Caps	8	0,1
Quadrifoglio monetario	117	1,1	DUCATO Azionario Paesi Emergenti	188	2,8
Spazio Monetario	299	2,9	DUCATO Nuovi Mercati	47	0,7
Ducato obbligazionario internazion:	985	9,6	DUCATO Azionario Europa	2.771	40,9
Portfolio Global bond	181	1,8	Quadrifoglio azionario europa	310	4,6
Quadrifoglio Obbligazionario Intern	88	0,9	DUCATO Azionario Internazionale	319	4,7
Spazio Obbligaz. Globale	16	0,2	Ducato Immobiliare attivo	63	0,9
Ducato Euro plus	687	6,7	Portfolio Global Equity	151	2,2
Quadrifoglio obbl. misto	91	0,9	Portfolio Mega Trends	34	0,5
Spazio Obbligazionario	35	0,3	DUCATO Trend	326	4,8
Obblig. Euro MT	237	2,3	Spazio Azionario Globale	47	0,7
Quadrifoglio obbligazionario	752	7,3	DUCATO Azionario Italia	776	11,5
Obblig. Paesi emergenti	1.930	18,9	Quadrifoglio Azionario Italia	92	1,4
<b>Tot. Obbligazionario</b>	<b>10.231</b>	<b>100,0</b>	DUCATO Azionario Asia	236	3,5
DUCATO Civita	15	1,5	DUCATO Azionario Giappone	418	6,2
Portfolio Strategy	108	10,8	Portfolio High Tech	17	0,3
DUCATO Securpac	498	50,0	DUCATO Web	84	1,2
Quadrifoglio flessibile	110	11,0	Spazio Euro.NM	111	1,6
Spazio Azionario	69	6,9	<b>Tot. Azionari</b>	<b>6.776</b>	<b>100,0</b>
Spazio Concentrato	197	19,7	DUCATO Crescita globale	541	15,7
<b>Tot. Fondi Flessibili</b>	<b>997</b>	<b>100,0</b>	DUCATO Portfolio Equity 70	32	0,9
			DUCATO Bilanciato Europa	23	0,7
			DUCATO Bilanciato globale	1.106	32,1
			Portfolio Capital Plus	35	1,0
			Portfolio Equity 50	60	1,7
			Quadrifoglio bilanciato internaz.	275	8,0
			Spazio Bilanciat. Italia	116	3,4
			Portfolio Equity 30	106	3,1
			DUCATO Reddito Globale	1.148	33,4
			<b>Tot. Bilanciato</b>	<b>3.442</b>	<b>100,0</b>
			<b>TOTALE FONDI</b>	<b>21.446</b>	

#### ○ Gestioni Patrimoniali

La loro consistenza scende a 13.347 milioni di euro (-21,4% rispetto al 31/12/00), con una flessione lievemente superiore al Sistema (-18%), dovuta ai disinvestimenti operati dalla clientela che è stata indirizzata, per gran parte, sul risparmio amministrato e sugli altri strumenti di liquidità. Sul piano qualitativo è stata intensificata la politica di diversificazione ed arricchimento delle linee di investimento, che ha frenato i deflussi nella parte finale dell'anno. Sostanzialmente stabile la quota di mercato del Gruppo attorno al 7,7%.

○ Bancassurance

Lo stock delle riserve tecniche delle “polizze vita” (10.248 milioni di euro) segna un incremento su base annua di profilo elevato (+27,7%), grazie a premi incassati per complessivi 3.104 milioni di euro (1.791 milioni di euro da Monte Paschi Vita, 488 milioni di euro da Ticino Vita, 493 milioni di euro da Grow Life e 332 milioni di euro da Quadrifoglio Vita). Determinante l’apporto – pari al 65% del totale - delle polizze tradizionali (flussi collocati per circa 2.027 milioni di euro), che hanno beneficiato dell’ampliamento della gamma di offerta e della preferenza della Clientela per forme di risparmio a minor grado di rischio. Il Gruppo ha rafforzato, così, la sua posizione nel settore, con un *market share* sulla nuova produzione salita dal 10,1% all’11,5%.

### La Bancassurance



○ Fondi Pensione

Apporto ancora limitato sul piano dei volumi (stock circa 105 milioni di euro), ma in costante crescita. Le potenzialità prospettiche si esprimono soprattutto attraverso la base operativa, che supera 55.400 iscritti, con una quota di mercato attorno al 19,2%.

□ IL RISPARMIO AMMINISTRATO

La crescita dell’aggregato (+10,3%), ha beneficiato dell’acquisizione di importanti rapporti istituzionali e soprattutto del contributo dell’attività di collocamento dei prodotti di finanza innovativa (circa 4.740 milioni di euro) che, in una logica di massima flessibilità, ha consentito di rispondere con prontezza ai bisogni di investimento della clientela.

## ■ LA GESTIONE DEL CREDITO

A fine anno gli impieghi all'economia si attestano a 64.944 milioni di euro, con una crescita del 6,6% sull'anno precedente e con una quota di mercato comunque in aumento crescita dal 6,2% al 6,3%. Sulla dinamica dell'aggregato incidono le cartolarizzazioni effettuate da alcune Banche del Gruppo specie nella prima parte dell'anno (*cf. cap. "Le cartolarizzazioni"*) ed un rallentamento della crescita in seguito agli eventi dell'11 settembre, con stock sostanzialmente stabili sui valori del terzo trimestre. Operando un confronto su basi omogenee, lo sviluppo dell'aggregato salirebbe a +9,5%. La crescita ha continuato a privilegiare le componenti a medio/lungo termine (+17,8%), favorendo, "in una logica di banca di riferimento", la massima integrazione tra reti distributive e "fabbriche di prodotto" per elevare il livello di qualità e di specializzazione del servizio e ricercando il contenimento dei rischi e degli assorbimenti patrimoniali. Nel comparto del breve termine, il Gruppo ha continuato ad orientarsi sulle forme tecniche di natura commerciale.

### ■ IMPIEGHI PER FORME TECNICHE (in milioni di euro)

	31/12/01	Var.% su a.p.	Incid. %	
			31/12/01	31/12/00
Conti correnti	11.983	-1,0	18,5	19,9
Finanziamenti per anticipi	6.489	-0,1	10,0	10,7
Sovvenzioni	12.384	20,2	19,1	16,9
Prestiti personali	1.909	15,2	2,9	2,7
Mutui	26.453	10,0	40,7	39,5
Locazioni finanziarie	2.283	68,3	3,5	2,2
Altri	2.635	-17,3	4,1	5,2
Sofferenze (nette)	808	-54,9	1,2	2,9
<b>Totale</b>	<b>64.944</b>	<b>6,6</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

La gestione del credito si è sviluppata nell'ambito degli indirizzi strategici della Capogruppo al fine di assicurare l'omogeneità delle politiche e dei comportamenti operativi a livello di articolazione territoriale e settoriale, determinazione del merito creditizio e definizione del *pricing*, con ottimizzazione dei profili rischio/rendimento.

- La ripartizione per settore di attività e per branche di attività economica

La ripartizione per settori economici, relativa alle filiali italiane, evidenzia il peso del credito alla produzione (63,2%) e la crescita del comparto famiglie consumatrici (+15,1%) :

### ■ IMPIEGHI A CLIENTELA ORDINARIA RESIDENTE DELLE DIPENDENZE ITALIA

Distribuzione per settore economico di appartenenza della Clientela - in milioni di euro

Settori	31.12.01	Var.% Dic01/Dic00	Incid.%	
			31.12.01	31.12.00
Amministrazioni pubbliche	4.355	4,7	7,5	7,8
Imprese finanziarie e assicurative	4.967	10,8	8,5	8,4
Credito alla produzione	36.807	8,3	63,2	64,0
-Società non finanziarie	32.148	6,9	55,2	56,6
-Famiglie produttrici	4.658	19,4	8,0	7,3
- artigiane	1.050	17,1	1,8	1,7
- altre famiglie produttrici	3.609	20,0	6,2	5,7
Famiglie consumatrici	11.784	15,1	20,2	19,3
Altri settori	316	16,7	0,5	0,5
<b>Totale</b>	<b>58.228</b>	<b>9,6</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

In particolare, all'interno di questo settore, la ripartizione per branche di attività economica, conferma la tradizionale ampia diversificazione del portafoglio impieghi, frutto di specifici indirizzi volti alla minimizzazione del rischio di credito.

### ■ CREDITO ALLA PRODUZIONE A CLIENTELA ORDINARIA RESIDENTE DELLE DIPENDENZE ITALIA

Distribuzione per branca di attività economica di appartenenza della clientela - in milioni di euro

Branche di attività economica	31.12.01	Var.% dic01/dic00	Incid.% al
			31.12.01
Prodotti dell'agricoltura, della silvicoltura e della pesca	2.263	15,1	6,1
Prodotti energetici	1.014	18,2	2,8
Minerali e materiali ferrosi e non ferrosi	408	-8,5	1,1
Minerali e prodotti non metallici	908	13,3	2,5
Prodotti chimici	564	0,3	1,5
Prodotti in metallo	1.268	12,5	3,4
Macchine agricole e industriali	1.099	14,6	3,0
Macchine per uffici	251	-68,9	0,7
Materiale e forniture elettriche	733	1,0	2,0
Mezzi di trasporto	407	16,5	1,1
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	1.858	8,3	5,0
Prodotti tessili, cuoio e calzature, abbigliamento	2.841	7,7	7,7
Carta, prodotti stampa, editoria	720	-40,0	2,0
Prodotti in gomma e plastica	582	8,9	1,6
Altri prodotti industriali	1.126	13,5	3,1
Edilizia e opere pubbliche	3.877	7,5	10,5
Servizi del commercio, recuperi e riparaz.	6.563	8,2	17,8
Servizi degli alberghi e pubblici esercizi	1.306	22,2	3,5
Servizi dei trasporti interni	577	9,6	1,6
Servizi dei trasporti marittimi e aerei	461	33,7	1,3
Servizi connessi ai trasporti	552	30,0	1,5
Servizi delle telecomunicazioni	585	21,9	1,6
Altri servizi destinabili alla vendita	6.844	18,3	18,6
<b>Totale</b>	<b>36.807</b>	<b>8,3</b>	<b>100,0</b>

- La ripartizione territoriale

La tavola seguente, relativa alla localizzazione geografica, pur confermando la prevalenza delle aree di più tradizionale insediamento storico, segnala un processo di ricomposizione e di maggior equilibrio, quale conseguenza dell'espansione della rete distributiva e della dinamica produttiva delle regioni del Nord e del Sud Italia.

■ **IMPIEGHI A CLIENTELA ORDINARIA RESIDENTE  
DELLE DIPENDENZE ITALIA**

Distribuzione per area di residenza della clientela - in milioni di euro

Aree	31.12.01	Incid. %
		31.12.01
Italia Nord- Occidentale	14.019	24,1
Italia Nord-Orientale	4.919	8,4
Italia Centrale	28.052	48,2
Italia Meridionale	8.310	14,3
Italia Insulare	2.928	5,0
<b>Totale</b>	<b>58.228</b>	<b>100,0</b>

● Il grado di concentrazione

Da evidenziare che circa il 58% degli impieghi del Gruppo è compreso nella fascia fino a 2,5 milioni di euro, mentre la concentrazione del rischio permane su livelli contenuti:

■ **IMPIEGHI PER SCAGLIONI DI IMPORTO**

Crediti per cassa al netto delle sofferenze

Fascia di utilizzo (in migliaia di euro)	% sul totale	
	31/12/01	31/12/00
da 0 a 75	17,9	18,2
da 75 a 250	14,7	14,4
da 250 a 500	7,4	7,3
da 500 a 2.500	18,7	18,2
da 2.500 a 50.000	22,5	22,8
oltre 50.000	18,8	19,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

■ **CONCENTRAZIONE DEL RISCHIO**

Crediti per cassa al netto delle sofferenze

Prenditori	% sul totale	
	31/12/01	31/12/00
Primi 10	7,7	7,2
Primi 20	11,3	11,2
Primi 50	15,2	15,2

□ GLI IMPIEGHI A MEDIO E LUNGO TERMINE

L'aggregato si attesta a 32.097 milioni di euro (quota di mercato in aumento a circa il 7%), con una sensibile crescita (+17,8%) sul 2000 e un'incidenza sul totale erogazioni che raggiunge il 55%; si confermano maggiori prenditori le imprese non finanziarie (con un peso superiore al 40%) e le famiglie consumatrici (incidenza del 31,8%).

■ **IMPIEGHI A MEDIO-LUNGO TERMINE A CLIENTELA ORDINARIA RESIDENTE  
DELLE DIPENDENZE ITALIA**

Distribuzione per settore economico di appartenenza della Clientela - in milioni di euro

Settori	31.12.01	Var.% Dic01/Dic00	Incid.%	
			31.12.01	31.12.00
Amministrazioni pubbliche	4.293	5,8	13,4	14,9
Imprese finanziarie e assicurative	1.321	53,8	4,1	3,2
Credito alla produzione	16.093	19,5	50,1	49,4
-Società non finanziarie	13.120	17,3	40,9	41,0
-Famiglie produttrici	2.974	30,0	9,3	8,4
- artigiane	635	26,7	2,0	1,8
- altre famiglie produttrici	2.338	30,9	7,3	6,6
Famiglie consumatrici	10.194	17,0	31,8	32,0
Altri settori	196	30,7	0,6	0,5
<b>Totale</b>	<b>32.097</b>	<b>17,8</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Elevati ed in ascesa (mediamente +30% sul 2000) i volumi di “nuova produzione” dell’attività creditizia specializzata (credito industriale, credito agrario e a tutela dell’ambiente, credito al consumo) :

■ **CREDITO SPECIALIZZATO**

<i>in milioni di euro</i>		Consuntivo 2001	Consuntivo 2000
<b>MPS Merchant</b>			
di cui:	domande presentate	4.459	2.909
	erogazioni	1.110	969
<b>MPS Banca Verde</b>			
di cui:	domande presentate	761	664
	erogazioni	415	434
<b>Merchant Leasing &amp; Factoring</b>			
di cui:	stipulato leasing	684	421
	turnover factoring	1.184	662
<b>Consumit</b>			
di cui:	erogazioni	479	352

- La cartolarizzazione dei crediti

Nell’ambito delle iniziative di *capital management*, finalizzate ad ottimizzare il rapporto tra patrimonio di vigilanza e relativi assorbimenti, nonché a generare nuovi flussi di liquidità e ad usufruire di specifici benefici fiscali (legge 130/99), sono state effettuate – nell’esercizio 2001 – le operazioni di cartolarizzazione di seguito brevemente tratteggiate; maggiori dettagli sono rilevabili nella nota integrativa cui si rimanda.

Per quanto riguarda le cartolarizzazioni di crediti “*performing*”, si ricordano le operazioni di:

- Banca Monte dei Paschi di Siena: 1.099,5 milioni di euro di mutui residenziali (a tasso fisso, variabile e modulare) assistiti da garanzia ipotecaria di primo grado e con scadenza dell'ammortamento successiva al 30.6.2006;
- Banca Agricola Mantovana: mutui ipotecari per 550 milioni di euro;
- Banca 121: mutui ipotecari per 489 euro milioni.

Per quanto riguarda le cartolarizzazioni di crediti "*non performing*", si ricordano le operazioni di:

- Banca Monte dei Paschi di Siena: per complessivi 958,6 milioni di euro, relative sia a mutui fondiari ed ipotecari assistiti da garanzia ipotecaria di primo grado su immobili prevalentemente residenziali, sia a crediti chirografari a breve termine;
- Banca Toscana: per 191 milioni di euro;
- Banca Popolare di Spoleto: per 32 milioni di euro.

A fronte dell'acquisto dei crediti sopra citati le società veicolo hanno emesso titoli "*rated*" (da parte di Moody's, Standard and Poor's, Fitch), quotati alla Borsa di Lussemburgo e integralmente sottoscritti da investitori istituzionali e "*notes not rated*" (nell'ambito della cartolarizzazione dei crediti *non performing*) sottoscritti integralmente dalle banche "*originator*".

## ■ LA FINANZA STRUTTURATA E IL MERCHANT BANKING

Il 2001 è stato un anno assai importante per il comparto: oltre al consolidamento e all'espansione dell'attività già intrapresa, va sottolineato il significativo sviluppo organizzativo in attuazione del piano industriale del Gruppo MPS.

Con l'inizio del secondo semestre, nell'ambito della più vasta riorganizzazione del "Mediocredito Toscano" in banca d'affari per le PMI che ha assunto la nuova denominazione di "MPS Merchant", è stata costituita un'area specificatamente dedicata alla 'finanza innovativa'.

Significativo anche lo sviluppo dell'attività di *project finance*, già presente nel Mediocredito Toscano.

### ■ L'ATTIVITÀ DI PROJECT FINANCE NELL'ESERCIZIO 2001

Principali settori interessati:
- porti turistici (Marina di Stabia, Marina di Ravenna e Porto Odescalchi);
- energia (finanziamento impianto termo elettrico a CDR a Massafra ed incarico per il finanziamento di un impianto termoelettrico a CDR a Corteolona - PV);
- ambiente (finanziamento tra l'altro di progetti che hanno visto come promotori Unieco e Waste Management);
- acque (co-advisor dei vincitori della gara sull'ATO di Latina).

Nel finanziamento dei processi di crescita esterni delle imprese (*"acquisition finance"*) sono state particolarmente rilevanti, nel 2001, le operazioni a favore di imprese operanti nel settore dell'energia e della distribuzione del gas metano.

Sono stati acquisiti anche diversi mandati per *"merger & acquisition"* (M&A) soprattutto nel settore alimentare, dei trasporti e dell'informatica; sono stati gestiti e conclusi alcuni incarichi di *advisoring* a favore di enti pubblici (nel settore delle farmacie e degli aeroporti).

E' continuata l'attività di *"private equity"* in qualità di *advisor* per il fondo comune di investimento mobiliare chiuso Centro Invest che, nel corso del 2001, ha perfezionato investimenti in 2 aziende; un terzo è stato definito nel gennaio 2002.

Nel secondo semestre 2001, MPS Merchant ed Intermonte Securities SIM hanno costituito MPS Venture SGR con lo scopo di gestire fondi comuni di investimento mobiliare di tipo chiuso per complessivi 300 milioni di euro. In tale ambito, il programma di attività di MPS Venture SGR prevede il lancio nel corso del 2002 di fondi chiusi con la finalità di investire prevalentemente in piccole-medie imprese operanti in Italia.

## ■ L'ATTIVITÀ CON L'ESTERO

Sulla scia del consolidamento degli obiettivi di crescita dimensionale e operativa definiti nel Piano Industriale, l'attività svolta, sotto il profilo organizzativo, si è indirizzata verso una riqualificazione della *mission* strategica della rete diretta estera (filiali e uffici di rappresentanza) del

Gruppo, riorientandone il posizionamento operativo e privilegiando la presenza su specifiche aree.

L'obiettivo è quello di indirizzare lo sviluppo verso una maggiore caratterizzazione commerciale e di servizio dell'attività orientata, principalmente, a supporto degli operatori italiani e in crescente integrazione con la rete domestica del Gruppo. A tal fine, oltre alla definizione di specifici ruoli e funzioni operative, che interagiscono come terminali per il soddisfacimento delle richieste della clientela italiana, le filiali estere svolgono il ruolo di "piattaforme logistiche", utilizzato come base, funzionale ed amministrativa, per l'attività all'estero di banche e società prodotte del Gruppo.

#### ■ LO SVILUPPO DELLA RETE DIRETTA ESTERA E DEGLI ACCORDI COMMERCIALI

*Riguardo alla rete diretta estera, l'attività svolta si è orientata secondo due principali direttrici di sviluppo:*

- consolidamento dell'operatività della filiale di Hong Kong, che si pone anche come punto di convergenza dell'attività degli uffici di rappresentanza di Pechino e Shanghai;

- sviluppo della presenza nell'area del Maghreb, dove l'ufficio di rappresentanza di Tunisi ha consolidato, in sinergia con la partecipata Banque du Sud, la propria attività avviata a fine 2000. Prossimamente inizierà ad operare anche un ufficio ad Algeri, prima presenza di un gruppo bancario italiano in Algeria.

*Ad ulteriore supporto per lo sviluppo dell'attività con l'estero, rammentiamo i più importanti accordi di collaborazione commerciale con controparti estere:*

- in Spagna, quello con il gruppo bancario Bancaja;

- in Marocco, l'accordo con il "Crédit du Maroc", quale strumento di prima istanza per la presenza nel paese marocchino;

- nell'Est Europa, altra area di rilevante interesse commerciale, dove la Capogruppo è presente con una partecipazione minoritaria - Alpha Bank di Bucarest -, sono operativi accordi con la Volksbank in Croazia, Repubblica Ceca, Slovenia e Ungheria e Ludova Bank in Slovacchia.

In analogia alla *mission* della rete diretta, anche per le banche estere del Gruppo è in corso una rivisitazione del loro posizionamento strategico e organizzativo, in funzione anche della localizzazione geografica.

L'attività commerciale che caratterizza il comparto estero è stata interessata dal consolidamento di metodi e procedure di gruppo, anche con riferimento alla gestione ordinaria del rischio (*cf. cap. "La gestione integrata dei rischi"*). Iniziative che sono tese a standardizzare l'operatività corrente e ad

individuare risorse da inserire in presidi specialistici, mirati allo sviluppo ed al supporto di progetti di internazionalizzazione delle imprese, con particolare riguardo alle PMI.

In tale ambito, l'attività si è sviluppata, da un lato, con il notevole incremento dell'operatività di *export finance* avvalendosi della Convenzione SACE, che ha consentito la crescita dei finanziamenti verso entità residenti in paesi emergenti con il conseguente aumento dei regolamenti di flussi commerciali e, dall'altro, con la realizzazione di attività di consulenza e coordinamento della realizzazione di un progetto di "*Utilities*" sul mercato estero (Polonia) realizzato da ex municipalizzate Toscane. Inoltre, è stato reso operativo l'accordo con SIMEST per un più proficuo utilizzo degli strumenti finanziari forniti dalla medesima.

Non meno importante è risultata per la Capogruppo l'opportunità di assumere il ruolo di Banca Agente per 3 linee di "Credito d'Aiuto" – due destinate alla Tunisia ed una all'Algeria – per complessivi 87 milioni di euro: ruolo che consolida gli obiettivi di ulteriore miglioramento del posizionamento del gruppo nell'area del Maghreb.

Significativo risulta, a fine periodo, l'incremento dei flussi di regolamento commerciale intermediati dal Gruppo, sia nel settore merci sia negli altri aggregati, per un valore complessivo di "partite correnti" di 52,7 miliardi di euro (+29% rispetto al 2000).

Nel corso del 2001, la quasi totalità delle banche del Gruppo ha aderito al sistema di pagamenti EBA in qualità di "*Sub Address*" oppure "*STEP1*", creando le condizioni per la canalizzazione di consistenti flussi di lavoro, sia in ambito nazionale che internazionale.

A fine esercizio il Gruppo manteneva rapporti di corrispondenza con oltre 2800 banche estere.

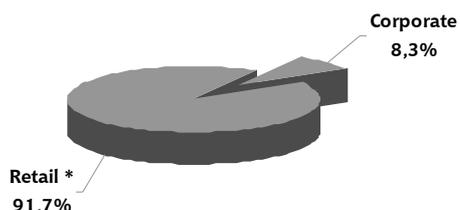
## ■ IL PATRIMONIO CLIENTI

Nel 2001 il Patrimonio Clienti del Gruppo è cresciuto di ca. 230.000 clienti (+5,4%), attestandosi a fine esercizio a 4.482.500 clienti.

Al 31.12.01 la clientela delle sole reti commerciali di Gruppo - circa 4.390.000 clienti - era costituita al 91,7% da clientela Retail (famiglie consumatrici e produttrici) e per il restante 8,3 % da clientela Corporate.

Fra le banche del Gruppo, Banca MPS e Banca 121 sono le reti a più alta incidenza di clientela Retail, mentre Cassa di Risparmio di Prato e Banca Agricola Mantovana evidenziano una rilevanza maggiore del segmento Corporate (rispettivamente del 16,5% e del 13,8%).

### Composizione della clientela del Gruppo al 31.12.2001

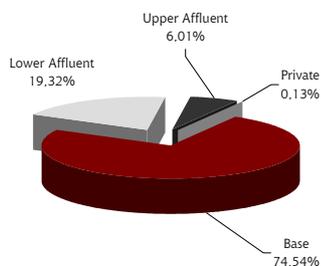


\* Include le famiglie produttrici

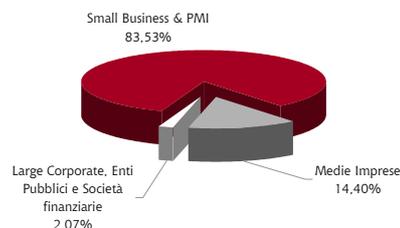
Analizzando le dinamiche nell'anno del segmento Retail, si riscontra un forte sviluppo della fascia Lower Affluent (da 25.000 a 125.000 euro di patrimonio in giacenza), la cui incidenza sul segmento di appartenenza è salita dell'1,74% a discapito delle classi Base (fino a 25.000 euro di patrimonio) ed Upper Affluent (con patrimonio compreso tra i 125.000 e il milione di euro).

La clientela Corporate delle sole banche commerciali - ca. 367.000 clienti (+3,66% rispetto al 31.12.00) - è costituita in prevalenza da piccole e medie Imprese.

### Composizione del segmento Retail al 31.12.2001



### Composizione del segmento Corporate al 31.12.2001\*



\* Prima rilevazione

## I CREDITI VERSO LA CLIENTELA DI DUBBIA ESIGIBILITA'

Nel corso del 2001, l'impostazione di un'attenta politica di selezione e monitoraggio della clientela affidata, insieme ai benefici delle cartolarizzazioni hanno consentito al Gruppo di conseguire ulteriori consistenti miglioramenti nella qualità del credito, evidenziando un significativo calo dell'incidenza dei crediti dubbi, attestatasi a 3,1%:

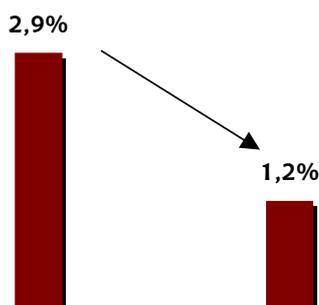
### ■ CREDITI CLIENTELA SECONDO IL GRADO DI RISCHIO - valore netto di bilancio

<i>Categoria di rischio - importi in milioni di euro</i>	<b>31/12/01</b>	<b>31/12/00</b>	<b>Var.</b>	<b>Inc.%</b>	<b>Inc.%</b>
			<b>%</b>	<b>31/12/01</b>	<b>31/12/00</b>
Sofferenze	808	1.792	-54,9	1,2	2,9
Incagli	952	954	-0,3	1,5	1,6
Crediti in corso di ristrutturazione	-	-		0,0	0,0
Crediti ristrutturati	45	65	-31,3	0,1	0,1
Crediti non garantiti verso Paesi a rischio	190(*)	47	n.s.	0,3	0,1
<b>Totale crediti dubbi</b>	<b>1.995</b>	<b>2.858</b>	<b>-30,2</b>	<b>3,1</b>	<b>4,7</b>
Impieghi in bonis	62.949	58.093	8,4	96,9	95,3
<b>Totale Crediti Clientela</b>	<b>64.944</b>	<b>60.952</b>	<b>6,6</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

(\*) Include, in conformità con le disposizioni Bankit, e secondo una impostazione maggiormente prudenziale, anche l'esposizione verso i paesi per i quali non sono previsti accantonamenti. L'ammontare complessivo dei dubbi esiti del comparto è pari a 9 milioni di euro

In tale contesto, degna di nota la contenuta incidenza delle sofferenze nette, scesa all'1,2 % degli impieghi, rispetto ad un valore pressoché doppio a livello di Sistema:

### Incidenza delle sofferenze nette sugli impieghi



Infatti, a fine 2001 lo stock delle sofferenze nette è sceso a 808 milioni di euro (-54,9% rispetto al 31/12/2000), beneficiando anche della particolare prudenza nella valutazione delle posizioni a contenzioso che ha consentito di ricondurre l'incidenza dei dubbi esiti sulle sofferenze al 45,6%.

### ■ CREDITI CLIENTELA IN SOFFERENZA

	31/12/01	31/12/00	Var. %
Valore contabile in linea capitale	1.286	2.620	-50,9
Dubbi esiti	503	857	-41,3
<b>Sub totale valore netto in linea capitale</b>	<b>783</b>	<b>1.763</b>	<b>-55,6</b>
Interessi di mora	199	841	-76,4
Dubbi esiti interessi di mora	174	813	-78,6
<b>Sub totale interessi di mora rettificati (*)</b>	<b>25</b>	<b>28</b>	<b>-11,2</b>
<b>Valore netto di bilancio</b>	<b>808</b>	<b>1.792</b>	<b>-54,9</b>

(\*) Interessi moratori considerati recuperabili da alcune controllate

Il seguente schema illustra la natura delle variazioni avvenute nell'anno:

### ■ DINAMICA DEI CREDITI CLIENTELA IN SOFFERENZA

compresi interessi di mora - importi in milioni di euro

Causali/Categorie	Valore lordo	Dubbi esiti	Valore netto
<b>Esposizione iniziale al 31.12.2000</b>	<b>3.461</b>	<b>1.669</b>	<b>1.792</b>
<b>Variazioni in aumento</b>	<b>806</b>	<b>612</b>	<b>193</b>
Ingressi da crediti in bonis	321		
Trasferimenti da altre categorie di crediti dubbi e altre variazioni in aumento	448		
Interessi di mora	36		
<b>Variazioni in diminuzione</b>	<b>2.782</b>	<b>1.605</b>	<b>1.177</b>
Uscite verso crediti in bonis	4		
Cancellazioni (*)	1.525		
Incassi	290		
Realizzi per cessioni (**)	946		
Trasferimenti da altre categorie di crediti dubbi e altre variazioni in diminuzione	17		
<b>Esposizione finale al 31.12.2001</b>	<b>1.485</b>	<b>676</b>	<b>808</b>

(\*) Include gli effetti relativi alle operazioni di cartolarizzazione

(\*\*) corrispettivo incassato dalle "società veicolo" cessionarie delle sofferenze cartolarizzate

Questa la dinamica, rispetto ad inizio anno, delle pratiche incagliate o in arretrato nel pagamento delle rate:

### ■ DINAMICA DEI CREDITI CLIENTELA INCAGLIATI

compresi interessi di mora - importi in milioni di euro

Causali/Categorie	Valore lordo	Dubbi esiti	valore netto
<b>Esposizione iniziale al 31.12.2000</b>	<b>1.273</b>	<b>318</b>	<b>954</b>
<b>Variazioni in aumento</b>	<b>949</b>	<b>191</b>	<b>759</b>
Ingressi da crediti in bonis	828		
Trasferimenti da altre categorie di crediti dubbi e altre variazioni in aumento	110		
Interessi di mora	11		
<b>Variazioni in diminuzione</b>	<b>1.010</b>	<b>249</b>	<b>761</b>
Uscite verso crediti in bonis	57		
Cancellazioni (*)	73		
Incassi	452		
Realizzi per cessioni (**)	53		
Trasferimenti da altre categorie di crediti dubbi e altre variazioni in diminuzione	375		
<b>Esposizione finale al 31.12.2001</b>	<b>1.212</b>	<b>260</b>	<b>952</b>

(\*) Include gli effetti relativi alle operazioni di cartolarizzazione

(\*\*) corrispettivo incassato dalle "società veicolo" cessionarie delle sofferenze cartolarizzate

## IL PORTAFOGLIO TITOLI E LA TESORERIA

L'andamento dei mercati finanziari nel corso del 2001 è stato caratterizzato da condizioni di profonda incertezza circa le attese di crescita delle economie mondiali e da elevata volatilità, soprattutto dopo gli eventi internazionali dell'11 settembre.

L'impostazione gestionale è stata soprattutto diretta a contenere i rischi e gli assorbimenti patrimoniali mentre, sul piano organizzativo, lo start up del Corporate Center ha avviato la riorganizzazione dell'Area Finanza in un'ottica di Finanza di Gruppo.

### ■ IL PORTAFOGLIO TITOLI

Al 31/12/2001 la consistenza del portafoglio titoli di proprietà del Gruppo si mantiene stabile a 15.803 milioni di euro, pur in presenza dell'avvio dell'attività di MPS Finance presso la quale è allocato uno stock di circa 1.322 milioni di euro.

#### ■ PORTAFOGLIO TITOLI DI PROPRIETA' ( in milioni di euro)

	31/12/01	31/12/00
<b>Totale Titoli in portafoglio</b>	<b>15.803</b>	<b>15.804</b>
di cui		
immobilizzati	4.336	5.335
non immobilizzati	11.467	10.469

Al netto della consistenza presso MPS Finance il saldo diminuisce di circa 1.300 milioni di euro, coerentemente con l'impostazione gestionale tesa al contenimento delle esposizioni e all'efficace presidio dei rischi finanziari. Sulla dinamica dell'aggregato incide anche la diminuzione del portafoglio titoli immobilizzati (1.000 milioni di euro). Tale variazione è dovuta essenzialmente al calo registrato presso la Capogruppo e Banca Toscana cui si contrappone una crescita contenuta presso Bam. In particolare si evidenzia la vendita (per USD 1.154 milioni) di alcuni Treasury Bond e di titoli della World Bank detenuti dalle filiali estere di BMPS ed incrementi per una serie di titoli "junior" rivenienti dalle cartolarizzazioni realizzate nel corso dell'esercizio dalle banche del Gruppo.

Per quanto riguarda il portafoglio titoli non immobilizzati si registra un incremento di circa 1.000 milioni di euro che posiziona comunque l'aggregato in calo di oltre 500 milioni di euro rispetto ai livelli del 30 giugno 2001.

Questa la ripartizione al 31 dicembre 2001 del portafoglio titoli complessivo a livello consolidato per macro tipologia di investimento:

■ **PORTAFOGLIO TITOLI DI PROPRIETA'** (in milioni di euro)

	31/12/2001	31/12/2000
Titoli di Stato	1.268	1.963
Obbligazioni e altri titoli a reddito fisso	13.014	13.010
Azioni, quote e altri titoli a reddito variabile	1.521	830
<b>Totale</b>	<b>15.803</b>	<b>15.804</b>

La crescita della componente “azioni, quote e altri titoli a reddito variabile” è connessa in parte all’attività di strutturazione di prodotti di finanza innovativa da parte di MPS Finance (posizioni di “*hedging*” a fronte di prodotti ad indicizzazione azionaria) e in parte all’investimento in Sicav obbligazionarie operato nel corso dell’esercizio da Banca 121 (rimane quindi sostanzialmente stabile il VaR dell’aggregato).

■ **LA TESORERIA**

L’operatività della Tesoreria nel corso del 2001 ha visto aumentare in modo sostanziale i volumi di intermediazione sia sul mercato telematico E-Mid che sul mercato OTC.

Il Gruppo ha infatti rafforzato la propria presenza sui mercati telematici in qualità di market maker sia per quanto riguarda la piattaforma e-mid (dove si è peraltro registrato nel corso dell’anno un sostanziale aumento delle controparti estere che lo ha reso ancor più competitivo) che per le nuove piattaforme dei derivati eonia e ois usd dove è proseguito il mantenimento di posizioni di trading.

Per effetto di un’operatività tesa a contenere le esposizioni anche in un’ottica di riduzione degli assorbimenti patrimoniali, la posizione netta interbancaria consolidata diminuisce di 850 milioni di euro anno su anno, a fronte di un incremento della posizione interbancaria netta attiva da parte della capogruppo di circa 2.400 milioni di euro. Tale dinamica differenziata riflette l’avvio del processo di accentramento della gestione integrata della tesoreria a livello di Gruppo. Da rilevare che la diminuzione della posizione interbancaria consolidata passiva beneficia anche del minor ricorso al *funding* per effetto delle cartolarizzazioni realizzate nel corso dell’esercizio.

Questa l’evoluzione registrata dai rapporti interbancari a livello consolidato:

■ **RAPPORTI INTERBANCARI** (in milioni di euro)

	31/12/01	31/12/00
Credito verso Banche	14.089	15.870
Debito verso Banche	15.142	17.778
<b>Posizione netta</b>	<b>-1.054</b>	<b>-1.908</b>

## LA GESTIONE INTEGRATA DEI RISCHI

### ■ IL PROCESSO DI RISK MANAGEMENT PRESSO IL GRUPPO BANCARIO MONTE DEI PASCHI DI SIENA

#### □ PRINCIPI DI BASE, OBIETTIVI E PERIMETRO DI OPERATIVITÀ

Il processo di risk management in essere presso il Gruppo MPS si basa su alcuni principi di base che prevedono:

- una chiara definizione delle responsabilità attribuite ai tre livelli organizzativi che costituiscono il sistema dei controlli interni, ovvero i controlli di linea, specifici delle funzioni operative, i controlli di secondo livello, assegnati al Servizio Risk Management di Corporate Center e i controlli di *auditing* assegnati all'Area Controlli Interni di Corporate Center;
- una precisa attribuzione di responsabilità al Comitato Rischi di Corporate Center per quanto riguarda la definizione di *policies* in materia di risk management e l'adozione di eventuali azioni correttive atte a modificare il profilo complessivo di rischio-rendimento a livello di Gruppo;
- lo sviluppo di metodi evoluti di misurazione e monitoraggio dei rischi allineati ai più avanzati *benchmark* internazionali e rispondenti ai principi quantitativi delineati dalla Vigilanza in materia di modelli interni;
- una totale separatezza organizzativa tra Aree operative e funzioni di controllo.

Nel corso degli ultimi due anni l'attività di risk management si è rapidamente evoluta, ampliando il proprio ambito di riferimento a partire dalla Capogruppo per estendersi progressivamente nelle varie realtà che compongono il Gruppo.

#### □ LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La costituzione nel mese di agosto 2001 del Corporate Center ha ulteriormente rafforzato la rilevanza delle tematiche di governo dei rischi a livello di Gruppo, definendo strutture specialistiche con compiti di monitoraggio e controllo. Complessivamente la struttura organizzativa coinvolta nel processo di *risk management* appare oggi così articolata:

- Organi istituzionali a rilevanza esterna, tra cui, in particolare, il Consiglio di Amministrazione, cui spetta il compito di definire il grado di avversione al rischio ed i limiti operativi di riferimento e il Collegio Sindacale, che valuta il grado di efficienza e di adeguatezza del sistema dei controlli interni, anche con riguardo al controllo dei rischi;
- a livello di Corporate Center, la Direzione Generale della Capogruppo, la quale è responsabile del rispetto delle politiche e delle procedure in materia di rischi;

- il Comitato Rischi di Corporate Center al quale è attribuito, tra le sue finalità istituzionali, quella di valutare con sistematicità il profilo di rischio-rendimento complessivo. Il Comitato detiene inoltre la responsabilità gestionale del *Banking Book*, che esplica intervenendo e proponendo opportune azioni correttive mediante attività di *macro-hedging* atte a modificare il grado di rischio assunto e quindi a minimizzare la volatilità del margine d'interesse atteso. Il Comitato decide inoltre in merito alle strategie di *funding* e di *capital management* e valuta l'adeguatezza patrimoniale, a livello individuale e di Gruppo. Recentemente, l'attività del Comitato si è estesa anche alla valutazione del profilo di rischio del portafoglio creditizio della BMPS;
- l'Area Controlli Interni di Corporate Center, la quale definisce le regole inerenti il sistema dei controlli e verifica l'effettiva applicazione e rispetto delle stesse;
- il Servizio Risk Management, che è responsabile, a livello di Corporate Center, della definizione delle metodologie integrate di analisi e di misurazione dei rischi a livello di Gruppo. Sulla base dei modelli internamente sviluppati di misurazione del VaR e della sensibilità ai diversi fattori di rischio, il Servizio misura e monitora le posizioni di rischio della Banca e del Gruppo e verifica il rispetto dei limiti operativi stabiliti dal CdA. Detiene, infine, la responsabilità dell'utilizzo, a fini gestionali, delle misurazioni di assorbimento patrimoniale, supportando altresì le iniziative di *capital management*, e sviluppa e manutene il sistema integrato di risk management di Gruppo;
- l'Area Politiche e Controllo del Credito, che predispose gli indirizzi ed i criteri per gli impieghi del Gruppo, perseguendo l'equilibrio nella composizione del portafoglio prestiti, e che è inoltre responsabile per la realizzazione, lo sviluppo e la manutenzione del sistema interno di rating;
- le funzioni di controllo di linea, dislocate all'interno delle unità operative di negoziazione, le quali sono responsabili dei controlli di primo livello.

## ■ RISCHIO DI CREDITO

Nel corso del 2001 è stato completato il progetto di *Credit Risk Management*, coordinato dal Servizio Risk Management e dall'Area Politiche e Controllo del Credito e finalizzato – da un lato – a dotare la Banca MPS di sofisticati strumenti per il monitoraggio e la misurazione dei rischi creditizi e – dall'altro – a supportare il processo di *re-engineering* del credito così da ottimizzarne gli aspetti organizzativi, operativi e procedurali.

### □ IL PROCESSO DI RE-ENGINEERING DEL CREDITO

Nel corso del 2001 le principali attività svolte hanno riguardato il perfezionamento degli strumenti a supporto del processo creditizio. Da un lato l'esigenza di razionalizzare e rendere omogenea l'attività istruttoria del Gruppo è stata soddisfatta dal rilascio alla rete di una prima *release* della procedura di gestione della Pratica Elettronica di Fido (PEF). Dall'altro, invece, sono stati perfezionati i *tool* dedicati alla valutazione del rating interno per le Piccole e Medie Imprese (PMI).

L'adozione del modello interno di rating PMI ha consentito un'analisi qualitativa del portafoglio della Banca MPS molto analitica. Relativamente al

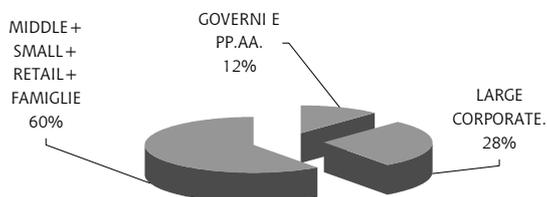
modello di *pricing* aggiustato per il rischio, esso è stato completato negli aspetti metodologici ed implementativi. Il relativo applicativo è in corso di sperimentazione direttamente presso i gestori al fine di consentirne una più aderente parametrizzazione e definizione.

#### □ IL MODELLO DI PORTAFOGLIO CREDITIZIO

Nel corso dell'anno è stato portato a termine il progetto di *Credit Risk Management* (CRiM), avente come obiettivo principale l'implementazione del Modello Interno di Portafoglio Creditizio. Oggetto di misurazione sono tutte le esposizioni creditizie sopra e sotto la linea, mentre l'output principale è rappresentato dalle principali misure di rischio creditizio, quali la Perdita

Attesa ed il Capitale Economico, che rappresenta una stima della massima perdita inattesa in cui la Banca MPS può incorrere in un anno dato un intervallo di confidenza del 99,93%. Nel corso dello sviluppo del progetto, la fase di impostazione metodologica ed informatica ha tenuto in debita considerazione le prescrizioni previste dalla nuova normativa - in attesa di emanazione - inerente l'adeguatezza patrimoniale delle banche (Basilea 2) al fine di consentire al Gruppo MPS di essere tra i primi gruppi bancari nazionali ad adottare non appena possibile l'approccio basato sui rating interni "avanzato" (*IRB Advanced*).

#### ESPOSIZIONI CREDITIZIE NEI CONFRONTI DELLA CLIENTELA - BANCA MPS



Lo sviluppo del progetto ha riguardato nel corso del 2001 la Banca MPS, mentre le altre banche del Gruppo sono state regolarmente coinvolte mediante appositi incontri e visite. In tali occasioni sono state loro esplicitate le modalità di svolgimento del progetto stesso e le evoluzioni normative in tema di rischio creditizio. Per l'anno 2002 è stato previsto un programma di attività per estendere - a partire dalle principali Banche del perimetro di controllo - metodologicamente e proceduralmente quanto già sviluppato presso la Capogruppo, consentendo così di raggiungere al più presto una misurazione "integrata" del rischio creditizio a livello di intero Gruppo MPS.

#### □ IL RISCHIO PAESE

La valutazione del rischio paese risponde ad esigenze informative sia interne al Gruppo, per il quale rappresenta un fondamento per lo sviluppo di attività commerciali e finanziarie e per le scelte strategiche di penetrazione di nuovi mercati, sia esterne, per soddisfare la crescente domanda di dati ed elementi conoscitivi da parte della clientela. Sul piano procedurale, il Monte dei Paschi dispone fin dal 1993 di un'analisi proprietaria di rischio paese, volta alla determinazione di uno *scoring* paese e alla definizione di *plafond* operativi teorici ed effettivi.

Sul piano operativo l'attività collegata al rischio paese ha riguardato:

- l'analisi macroeconomica per la redazione della classifica paese e la quantificazione dei *plafond* finanziari per paese a livello di Gruppo;

- l'inserimento nel portale della banca - [www.mps.it](http://www.mps.it) - degli studi paese suddivisi per aree macroeconomiche.

Nelle tavole che seguono riportiamo un quadro riassuntivo dell'esposizione non garantita verso "paesi a rischio" di Banca Montepaschi, che rappresenta oltre il 90% del totale di Gruppo. Tali esposizioni, che permangono su livelli complessivamente contenuti, presentano la ripartizione per area geografica e tipologia di controparte (Clientela/Banche) di seguito evidenziata:

■ **Esposizione non garantita (cassa e titoli) verso paesi a rischio - milioni di euro**

Aree Geografiche	Esposizione Lorda			Totale	Dubbi Esiti	Esp.ne Netta
	Clientela	Banche	Titoli (*)			
AFRICA	9	14		23	2	21
AMERICA LATINA	6	28	10	44	9	35
<i>di cui Argentina</i>	0	1	10	12	5	7
AMERICA SETTENTRIONALE	38		15	52	8	44
AUSTRALASIA	110	190	32	332	8	325
EUROPA OCCIDENTALE	12	0	20	32	3	29
EUROPA ORIENTALE E BALCANICA	1	14	9	25	3	22
VICINO ORIENTE	16	40	3	60	0	59
<b>TOTALE</b>	<b>192</b>	<b>288</b>	<b>89</b>	<b>569</b>	<b>34</b>	<b>535</b>

(\*) inclusi nel portafoglio titoli immobilizzato delle Filiali Estere

Questa la classificazione per natura dell'operazione (commerciale/finanziaria):

■ **Esposizione non garantita verso paesi a rischio - milioni di euro**

Aree Geografiche	Esposizione Lorda			Totale	Dubbi Esiti	Esp.ne Netta
	Commerciale	Finanziaria	Titoli (*)			
AFRICA	3	20	0	23	2	21
AMERICA LATINA	8	27	10	44	9	35
<i>di cui Argentina</i>	0	1	10	12	5	7
AMERICA SETTENTRIONALE	0	38	15	52	8	44
AUSTRALASIA	29	271	32	332	8	325
EUROPA OCCIDENTALE	0	12	20	32	3	29
EUROPA ORIENTALE E BALCANICA	10	6	9	25	3	22
VICINO ORIENTE	14	42	3	60	0	59
<b>TOTALE</b>	<b>64</b>	<b>416</b>	<b>89</b>	<b>569</b>	<b>34</b>	<b>535</b>

(\*) inclusi nel portafoglio titoli immobilizzato delle Filiali Estere

In relazione alla crisi argentina, il Gruppo MPS rileva esposizioni di rischio effettivo modeste, opportunamente svalutate. La tavola che segue espone la situazione di Banca Monte dei Paschi:

■ **Esposizione non garantita verso Argentina - milioni di euro -**

Tipologia Esposizione	Esposizione Lorda			Totale	Dubbi Esiti	Esp.ne Netta
	Clientela	Banche	Titoli (*)			
Cassa	0	1	10	12	5	7
Firma	0	14	0	14	1	13
<b>TOTALE ARGENTINA</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>20</b>

(\*) inclusi nel portafoglio titoli immobilizzato delle Filiali Estere

■ **RISCHI DI TASSO E DI LIQUIDITÀ INERENTI IL *BANKING BOOK* DI GRUPPO**

□ **IL RISCHIO DI TASSO**

L'analisi di variazione del valore economico delle attività e passività del *Banking Book* in funzione degli *shock* inattesi subiti dai fattori di rischio, e quindi il corrispondente rischio di diminuzione del valore del patrimonio netto della banca, viene realizzata facendo ricorso alle tecniche di *shift*

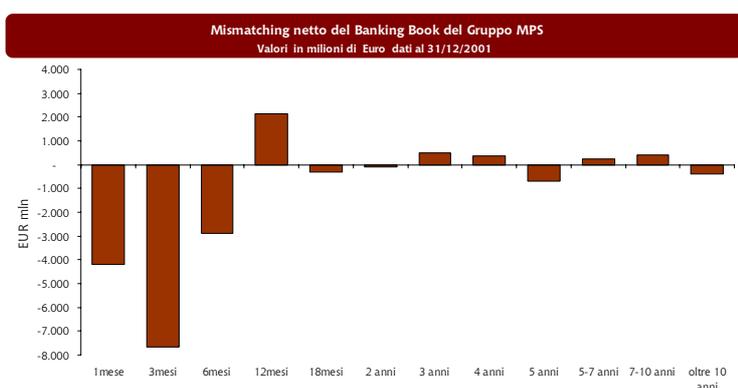
*sensitivity*, determinando le variazioni del valore attuale dei flussi di cassa in scadenza al modificarsi dei tassi d'interesse. Gli *shock* di tasso considerati sono di diverso ammontare e di diversa struttura. Per finalità gestionali viene applicato uno *shift* di 25 punti base, scenario coerente con la volatilità storicamente osservata sui mercati. Inoltre in accordo con quanto indicato nel "secondo pilastro" di Basilea 2 relativamente alla quantificazione del profilo di rischio di tasso del *Banking Book*, sono condotte anche analisi per uno *shock* parallelo di 200 punti base, riferito sia al Tier 1 consolidato sia al Patrimonio di Vigilanza complessivo. La tabella seguente riporta le misure di rischio al 31/12/2001 con riferimento a quest'ultima analisi.

### Gruppo MPS

Indici di Rischiosità per shift di 200 bp	31/12/2001
Margine d'interesse a rischio / margine a consuntivo	0,31%
Valore economico a rischio / Tier 1	1,08%
Valore economico a rischio / patrim. di Vigilanza	0,79%

I dati mostrano una misura di *sensitivity* complessiva del *Banking Book* di Gruppo al 31 dicembre 2001 estremamente contenuta. In particolare, la misura di rischio si trova ampiamente al di sotto del livello indicato dal Comitato di Basilea come identificativo delle banche "outlier", ovvero con rischio tasso superiore al 20% del patrimonio complessivo di Vigilanza.

Nella figura seguente si evidenzia il profilo di *mismatching* netto complessivo del Gruppo suddiviso per scadenze, dove emerge con chiarezza il contenimento del profilo di *mismatching* sulle scadenze di medio-lungo termine.



L'accorpamento delle posizioni nette delle singole banche favorisce tra l'altro l'ottenimento di benefici concreti in termini di "natural hedging" tra le varie posizioni, con conseguente risparmio nei costi di copertura che sarebbero altrimenti stati incorsi e l'abbattimento della *sensitivity* complessiva.

Per quanto riguarda in particolare l'ALM della Capogruppo, il profilo di rischio si è modificato nel corso del 2001 in conseguenza principalmente della decisione del CdA di smobilizzare, a novembre, i titoli in USD detenuti nel portafoglio immobilizzato della Banca. Sono state inoltre effettuate nel corso dell'anno operazioni di cartolarizzazione concernenti anche crediti *in bonis* che hanno quindi modificato la struttura degli *asset* nel profilo di ALM.

Analogamente al Gruppo, anche per Banca MPS si espongono, nella tabella che segue, le misure di rischio al 31.12.2001 con riferimento al "secondo pilastro" di Basilea 2.

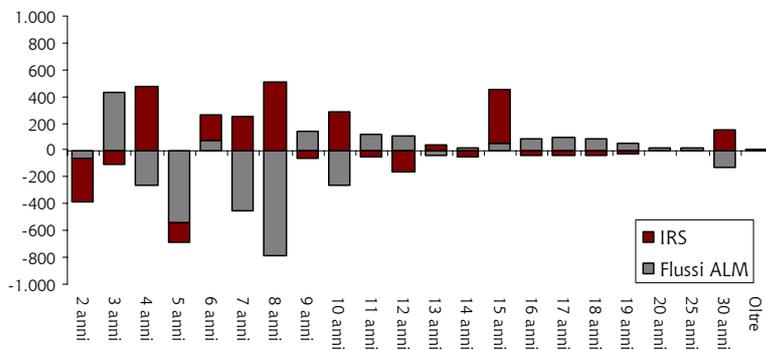
**Banca MPS**

Indici di Rischiosità per shift di 200 bp	31/12/2001	30/06/2001	31/12/2000	30/06/2000
Margine d'interesse a rischio / Margine a consuntivo	1,45%	6,83%	8,25%	7,60%
Valore economico a rischio / Tier 1	0,15%	2,53%	4,08%	5,12%
Valore economico a rischio / patrim. di Vigilanza	0,10%	1,78%	2,90%	3,84%

Sotto il profilo gestionale, invece, complessivamente la *sensitivity* del Banking Book, al netto del contributo di rischiosità del portafoglio immobilizzato

(sceso a -2,26 mil. euro per uno *shock* di +25 punti base nei tassi), è risultata pari al 31 dicembre a +3,12 mil. euro per uno spostamento dei tassi pari a +25 punti base; tale inversione di segno di *sensitivity*, indice di una posizione "corta" del *mismatching* commerciale, è principalmente la conseguenza delle operazioni di cartolarizzazione in precedenza ricordate che hanno impattato soprattutto nelle fasce di scadenza di medio termine, generando gap negativi.

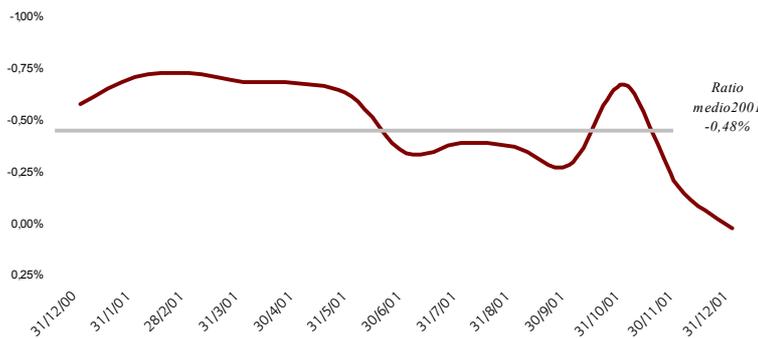
**Mismatching del Banking Book della Banca MPS**  
Valori in milioni di Euro dati al 31/12/2001



Complessivamente, quindi, il Banking Book di BMPS appare sostanzialmente immunizzato rispetto alla volatilità attesa dei tassi (*sensitivity* complessiva al

31.12.2001 pari a + 0,86 mil euro per + 25 punti base di spostamento parallelo delle curve dei tassi): la strategia gestionale del Comitato Rischi è infatti da tempo quella di non correre rischio tasso nel medio-lungo periodo e di concentrare un minimo positioning esclusivamente nel breve periodo al fine di beneficiare in termini di impatto sul margine da aspettative di manovre sui tassi da parte principalmente della BCE.

**Sensitivity del Banking Book della Banca MPS/Tier 1**  
+25 bp di shift della curva dei tassi



## □ IL RISCHIO DI LIQUIDITÀ

Il monitoraggio del profilo di liquidità strutturale complessivo viene effettuato quantificando gli sbilanci, per data liquidazione, dei flussi di cassa in scadenza nei primi mesi dell'orizzonte di proiezione. In tale contesto, particolare attenzione viene rivolta alla pianificazione delle politiche di *funding* a livello di Gruppo, sia per quanto concerne la normale raccolta obbligazionaria sia per quanto riguarda invece l'emissione di passività subordinate, coerentemente con le esigenze di *capital management*.

## ■ I RISCHI DI MERCATO INERENTI IL PORTAFOGLIO DI NEGOZIAZIONE DI GRUPPO

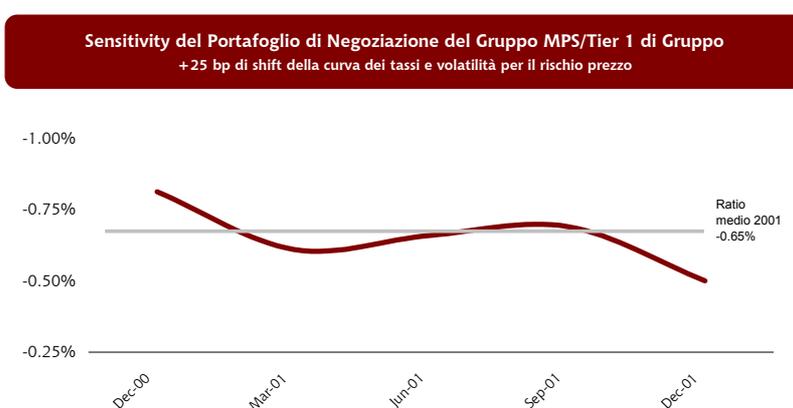
### □ STRUTTURA DEL PORTAFOGLIO, LIMITI OPERATIVI E STRUMENTI PER IL MONITORAGGIO DEI RISCHI DI MERCATO

Il portafoglio di negoziazione del Gruppo ha subito importanti trasformazioni nel corso del 2001. L'evento più rilevante è rappresentato sicuramente dall'avvio dell'operatività ad inizio anno di MPS Finance BM, la quale ha iniziato la propria attività in seguito allo *spin-off* del portafoglio di *trading* detenuto dalla Capogruppo.

La disponibilità nel frattempo maturata di nuovi sistemi di misurazione e gestione del rischio a livello di Gruppo, atti ad assicurare il rispetto degli *standard* metodologici internazionali correnti nel campo del risk management, ha reso possibile per la componente rischio di mercato il passaggio definitivo a metriche di tipo *Value at Risk* (VaR). I limiti operativi sono oggi espressi in termini di VaR - intervallo di confidenza al 99% e periodo di detenzione di un giorno lavorativo - calcolato con la metodologia della simulazione storica. Per gli stessi livelli di delega sono fissati anche dei limiti di MPA (Massima Perdita Accettabile) su base mensile ed annua, che tengono conto simultaneamente dei risultati economici conseguiti o potenziali (P&L) e della misura di rischio sulle posizioni aperte (VaR).

### □ PROFILO DI RISCHIO DEL PORTAFOGLIO DI NEGOZIAZIONE DI GRUPPO

Durante l'anno 2001 i rischi di mercato del portafoglio di negoziazione del Gruppo si sono ridotti rispetto ai livelli medi registrati nel 2000. In particolare, a fine anno la *sensitivity* è risultata pari a circa 24 mil. euro, in diminuzione di circa 7 mil. euro rispetto alla rilevazione di fine 2000. Solo nel corso della seconda metà del mese di settembre la rischiosità è temporaneamente salita sopra la media dell'anno in seguito all'aumento generalizzato delle volatilità fatte registrare su tutti i mercati a seguito degli avvenimenti dell'11 settembre 2001.

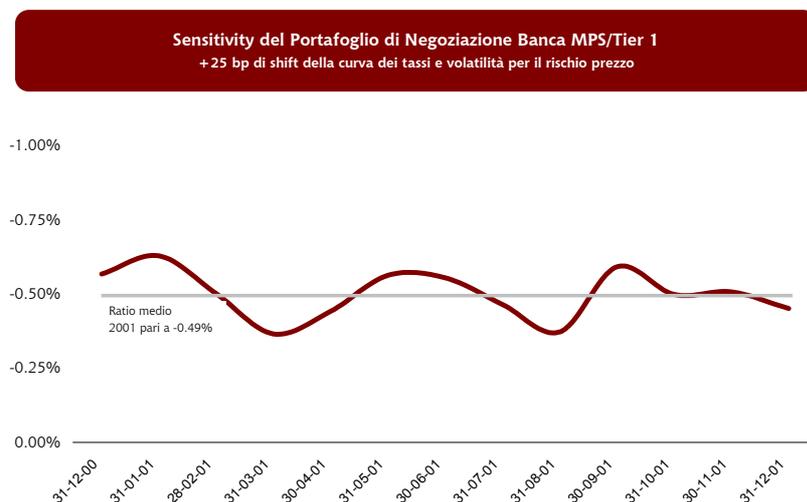


La *sensitivity* media annua è risultata pari allo 0.65% del Tier1 di Gruppo.

In termini di VaR la rischiosità complessiva a livello di Gruppo si è progressivamente ridotta: al 31 Dicembre 2001 il VaR 99% 1 giorno, diversificato per fattore di rischio e per Banca, si è attestato a 13.98 mil. euro, in netto calo rispetto ai valori dell'anno precedente.

#### □ PROFILO DI RISCHIO DEL PORTAFOGLIO DI NEGOZIAZIONE DELLA BANCA MPS

I rischi di mercato del portafoglio di negoziazione BMPS, misurati in termini di *sensitivity*, si attestano al 31 Dicembre 2001 allo 0,45% del Tier 1 di Vigilanza, sostanzialmente in linea rispetto ai valori medi dell'anno e sensibilmente al di sotto dei valori medi fatti registrare nel 2000 (0.61%).



Per quanto riguarda in particolare l'esposizione specifica in titoli dei paesi emergenti, la Banca ha continuato a perseguire un obiettivo di contenimento della rischiosità ed al 31-12-2001 l'incidenza complessiva dei *bonds* in questione (comprensiva quindi anche delle obbligazioni governative

Argentina) sul totale del portafoglio di negoziazione era pari a circa il 2%.

In termini di VaR la rischiosità complessiva si è sempre mantenuta al di sotto dei limiti fissati, sia per quanto riguarda il VaR diversificato che il VaR non diversificato per fattore di rischio. Dopo l'entrata in vigore della nuova impostazione, il VaR 99% 1 giorno diversificato per fattore di rischio mediamente si è attestato (novembre-dicembre 2001) sul valore di 9.77 mil euro, in linea con i valori medi dell'intero anno (circa 9.50 mil. euro).

#### ■ RISCHI OPERATIVI

Nel febbraio 2001 il Gruppo MPS ha attivato un progetto volto all'individuazione, valutazione e misurazione dei rischi operativi a livello sia individuale che consolidato, gestito da un gruppo di lavoro misto e presentato alle funzioni di Corporate Center e agli *internal auditors* di tutte le società del conglomerato nella *convention* del 19 aprile 2001, alla presenza del *top management* della Capogruppo.

I risultati della prima applicazione della metodologia di analisi, oggetto di confronto tra il gruppo di lavoro centrale e le società *benchmark*, hanno consentito di perfezionare sia il *framework* metodologico, comprendente gli schemi dei processi tipo, dei rischi tipici e dei controlli *best practice*, che l'applicativo.

Parallelamente, il gruppo di lavoro ha realizzato un'indagine pilota di quantificazione dei rischi operativi, censendo le fonti informative esistenti, definendo il *data model* per il *data base* delle perdite operative, studiando i modelli statistici e realizzando analisi empiriche su dati simulati e reali.

## IL PATRIMONIO DI VIGILANZA E I REQUISITI PRUDENZIALI

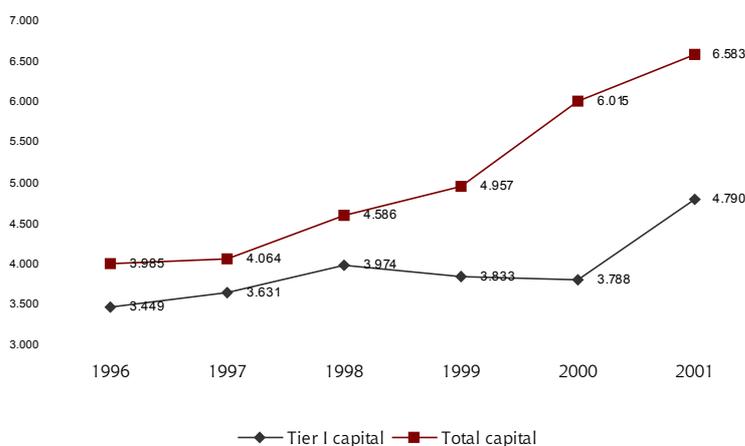
**A** l 31 dicembre 2001, il Patrimonio di Vigilanza del Gruppo si è attestato a circa 6.583 mil. di euro in crescita di 568 mil. di euro rispetto alla fine del precedente esercizio (+9,45%).

### ■ PATRIMONIO DI VIGILANZA

	Importo in milioni di € al:	
	31/12/01	31/12/00
Patrimonio di base	4.789,6	3.787,5
Patrimonio supplementare	3.142,3	3.042,2
	<u>7.932,0</u>	<u>6.829,7</u>
Elementi da dedurre	1.349,1	815,0
<b>PATRIMONIO DI VIGILANZA</b>	<b>6.582,9</b>	<b>6.014,7</b>

In tale contesto è rilevante la crescita del Patrimonio di Base (+26,46%), risultata pari ad oltre 1 mld. di euro, principalmente per effetto della patrimonializzazione degli utili, dell'emissione di un prestito Tier I, teso a rafforzare il peso del patrimonio primario, nonché dell'aumento di capitale gratuito deliberato dall'assemblea degli azionisti, mediante utilizzo di parte della Riserva di Rivalutazione costituita ai sensi della L. 342/2000.

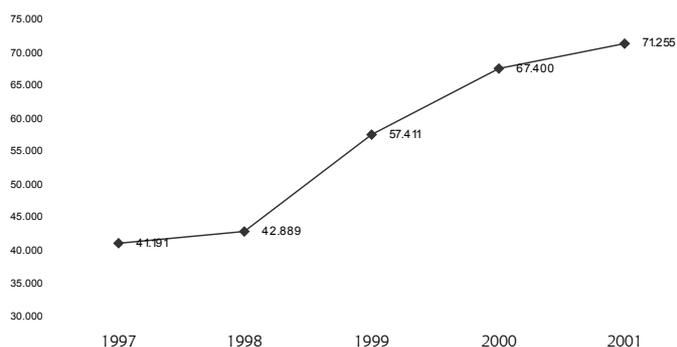
### Evoluzione del Patrimonio di Vigilanza



Il Patrimonio Supplementare, ha invece evidenziato un progresso di circa 100 mil. di euro (+3,29%), derivante principalmente dalle nuove emissioni di prestiti subordinati e dall'incremento dei fondi rischi non impegnati, al netto dell'anzidetto utilizzo della Riserva di Rivalutazione costituita ai sensi della L. 342/2000.

L'aumento degli "elementi da dedurre" dal Patrimonio di Vigilanza (+ 534 mil. di euro), è riconducibile agli investimenti effettuati in partecipazioni strategiche nel corso dell'anno 2000.

### Evoluzione delle attività ponderate per il rischio di credito



Le attività ponderate per il rischio di credito in esse insito, secondo il criterio stabilito dalla Vigilanza hanno raggiunto, a fine 2001, il livello di circa 71,3 mld. di euro, risultando in crescita di circa 3,9 mld. di euro (+5,72%) rispetto alla fine del precedente anno.

## ■ ATTIVITA' DI RISCHIO

<i>(Importi in milioni di €)</i>	Valore ponderato al:	
	31/12/01	31/12/00
<b>- Attività in bilancio:</b>		
Attività di rischio per cassa per la quota assistita da garanzie reali	0,1	176,5
Crediti verso settore pubblico, banche centrali e banche multilaterali	753,2	678,6
Crediti verso Enti Creditizi	2.457,5	2.530,2
Crediti verso imprese di investimento mobiliare	5,5	30,3
Crediti verso il settore privato:		
crediti ipotecari su Immob. di tipo residenziale ad uso abitativo	3.482,5	3.608,1
operazioni su immobili non residenziali	891,1	284,0
altri crediti	52.077,3	49.475,8
Partecipazioni ponderate al 200%	9,8	7,0
Azioni, Partecipazioni, Attività Subordinate	1.966,3	1.158,2
Attività materiali	1.976,9	2.018,0
Valori all'incasso, ratei attivi ed altre attività	1.740,1	1.648,8
	<b>65.360,4</b>	<b>61.615,6</b>
<b>- Attività "fuori bilancio":</b>		
Garanzie rilasciate, impegni e contratti derivati	<b>6.952,4</b>	<b>7.778,5</b>
<b>- Dubbi Esiti e Minusvalenze</b>	<b>- 1.057,7</b>	<b>-1.993,8</b>
<b>Totale attività di rischio di credito ponderate</b>	<b>71.255,1</b>	<b>67.400,3</b>

Su tale crescita hanno peraltro influito le operazioni di cartolarizzazione di crediti effettuate dalle Società del Gruppo.

## ■ POSIZIONE PATRIMONIALE

	Importo in milioni di € al:	
	31/12/01	31/12/00
<b>Rischi di credito</b>		
su attività in bilancio	5.228,8	4.929,2
su attività "fuori bilancio"	556,2	622,3
- dubbi esiti	- 84,6	- 159,5
<b>Totale rischi di credito</b>	<b>5.700,4</b>	<b>5.392,0</b>
<b>Rischi di mercato</b>		
del portafoglio titoli non immobilizzato	<b>711,4</b>	<b>366,4</b>
<i>di cui:</i>		
- rischio generico su titoli di debito	335,2	172,5
- rischio specifico su titoli di debito	128,2	111,1
- rischio generico su titoli di capitale	42,3	23,8
- rischio specifico su titoli di capitale	50,9	22,7
- opzioni - metodo delta-plus: fattore gamma	1,0	2,4
- opzioni - metodo delta-plus: fattore vega	5,1	3,7
- rischio di posizione su certificati di partecipazione a O.I.C.R.	42,8	13,9
- rischio di regolamento	-	0,1
- rischio di controparte	106,1	16,2
di concentrazione	1,4	
di cambio	29,4	14,9
<b>Totale rischi di mercato</b>	<b>742,2</b>	<b>381,2</b>
Prestiti subordinati utilizzabili a copertura dei rischi di mercato	<b>500,0</b>	<b>59,4</b>
<b>Rischi di mercato netti</b>	<b>242,2</b>	<b>321,9</b>
<b>Altri requisiti</b>	<b>196,5</b>	<b>6,8</b>
<b>Totale patrimonio richiesto</b>	<b>6.139,1</b>	<b>5.720,7</b>
<b>Patrimonio di Vigilanza</b>	<b>6.582,9</b>	<b>6.014,7</b>
<b>POSIZIONE PATRIMONIALE: ECCEDEZZA</b>	<b>443,8</b>	<b>294,0</b>

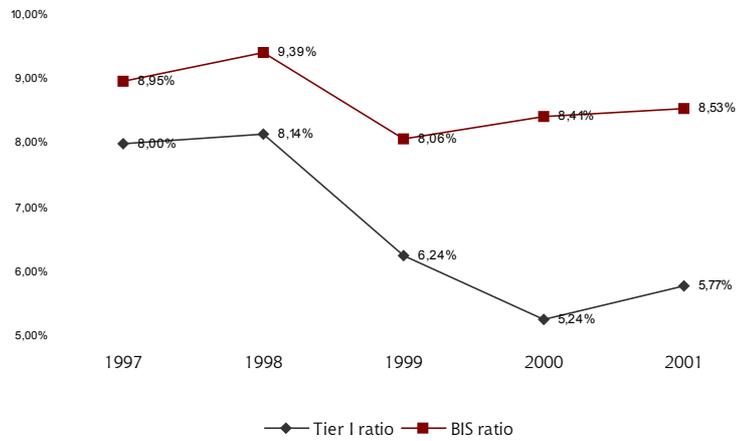
Considerando anche i rischi di mercato, i prestiti subordinati di terzo livello emessi a loro parziale copertura, nonché gli "altri requisiti" prudenziali, la posizione patrimoniale di Vigilanza evidenzia un'eccedenza di 443,8 mil. di euro, rafforzandosi di circa 150 mil. di euro rispetto al 31 dicembre 2000 (+ 50,97%).

■ **COEFFICIENTI DI PATRIMONIALIZZAZIONE**

	Valore al:	
	31/12/01	31/12/00
Tier I ratio	5,77%	5,24%
BIS ratio	8,53%	8,41%

Il miglioramento anzidetto, è altresì riflesso dall'andamento dei coefficienti di patrimonializzazione; infatti, da un lato, il Tier I ratio si è attestato al 5,77%, contro il 5,24% di fine 2000, mentre il BIS ratio è progredito dall'8,41% del precedente esercizio all'8,53% di fine anno 2001.

**Evoluzione dei coefficienti di patrimonializzazione**



## LA REDDITIVITA'

Dal punto di vista dello sviluppo reddituale nel 2001, pur in un contesto operativo particolarmente difficile e condizionato da avvenimenti straordinari, sono stati conseguiti risultati positivi ed in crescita rispetto al precedente esercizio.

### ■ CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO CON CRITERI GESTIONALI (in milioni di euro)

Schema di sintesi	31/12/01	31/12/00	Variazioni	
			Ass.	%
Margine di interesse	2.291	2.112	178	8,4
Margine da servizi	2.822	2.515	307	12,2
<i>di cui Commissioni Clientela</i>	<i>1.884</i>	<i>1.735</i>	<i>149</i>	<i>8,6</i>
<b>Margine di intermediazione</b>	<b>5.113</b>	<b>4.627</b>	<b>485</b>	<b>10,5</b>
Spese amministrative	-2.909	-2.690	-219	8,1
<i>di cui</i>				
<i>Spese di Personale</i>	<i>-1.765</i>	<i>-1.676</i>	<i>-89</i>	<i>5,3</i>
<i>Altre spese</i>	<i>-1.143</i>	<i>-1.013</i>	<i>-130</i>	<i>12,8</i>
<b>Risultato lordo di gestione</b>	<b>2.204</b>	<b>1.938</b>	<b>267</b>	<b>13,8</b>
Utile di pertinenza di terzi	-96	-84	-12	14,6
<b>Utile di esercizio</b>	<b>617</b>	<b>566</b>	<b>52</b>	<b>9,1</b>
<b>Utile rettificato per l'ammortamento delle diff.</b>				
<b>Positive di consolidamento e patrimonio netto</b>	<b>700</b>	<b>634</b>	<b>66</b>	<b>10,5</b>

Il Gruppo, infatti, ha reagito con prontezza alla forte discontinuità dei mercati finanziari, realizzando quella cooperazione flessibile fra fabbriche di prodotto e reti distributive che, con il coordinamento della nuova struttura di *Corporate Center*, costituisce un fattore critico di successo. Ciò ha reso possibile l'adozione di nuove, incisive iniziative gestionali tese al riallineamento dell'offerta (piani di collocamento prodotti) e all'ottimizzazione del *pricing* (gestione tassi e commissioni), realizzando significative dinamiche di sviluppo nelle principali aree di business. Come si evince dalla tavola seguente, assume particolare rilevanza:

- il sensibile miglioramento del margine di interesse, trainato dal "comparto Clientela", per gli effetti combinati dell'espansione delle masse e del miglioramento della forbice;
- lo sviluppo delle "commissioni Clientela", dovuto alla crescita delle fonti di contribuzione stabili sul versante dei servizi ed all'apporto dei nuovi strumenti finanziari, che ha più che compensato la riduzione dei proventi da "risparmio gestito" e "*brokerage*" correlata al negativo andamento dei mercati;
- la crescita del risultato netto, attestatosi a 617 milioni di euro, con contestuale miglioramento della redditività espressa in termini di ROE, salito al 14,3%.

In particolare:

## ■ IL MARGINE D'INTERESSE

Presenta una crescita di 178 milioni di euro (8,4%), superiore a quella dei principali competitors e da ricondursi soprattutto al crescente contributo dell'operatività con Clientela che beneficia di un positivo effetto "volumi" (aumento delle masse medie di intermediazione) e dell'effetto "spread" nell'operatività a breve termine, da attribuire anche ad iniziative di "ricomposizione" volte a ridurre le fasce a condizione marginali e le esposizioni di natura finanziaria. Particolarmente rilevante l'accorta gestione del *pricing* che ha consentito di recuperare, nel corso dell'esercizio, ca. 20 centesimi sulla forbice puntuale a breve termine, a fronte di una contrazione di 20 centesimi a livello di Sistema.

## ■ IL MARGINE DA SERVIZI

Raggiunge 2.822 milioni di euro, con una rilevante crescita (307 milioni di euro; +12,2%) sull'anno precedente ed una composizione sintetizzata nella tavola seguente:

### ■ MARGINE DA SERVIZI (in milioni di euro)

	31/12/01	31/12/00	Variazioni	
			Ass.	%
<b>Risparmio Gestito</b>	<b>545</b>	<b>577</b>	<b>-32</b>	<b>-5,5</b>
di cui				
<i>Fondi Comuni</i>	<i>339</i>	<i>357</i>	<i>-18</i>	<i>-4,9</i>
<i>GPM</i>	<i>132</i>	<i>162</i>	<i>-29</i>	<i>-18,2</i>
<i>Polizze Vita</i>	<i>72</i>	<i>57</i>	<i>14</i>	<i>25,2</i>
<i>Fondi Pensione</i>	<i>2,1</i>	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>	<i>98,7</i>
<b>Altri proventi da raccolta indiretta</b>	<b>637</b>	<b>513</b>	<b>124</b>	<b>24,2</b>
<b>Provvigioni lineari</b>	<b>702</b>	<b>646</b>	<b>56</b>	<b>8,7</b>
<b>Totale commissioni Clientela (*)</b>	<b>1.884</b>	<b>1.735</b>	<b>149</b>	<b>8,6</b>
Profitti (perdite) da operazioni finanziarie	232	180	52	29,0
Altri proventi di gestione	160	224	-64	-28,5
Dividendi e credito d'imposta	252	112	140	125,3
<b>Totale attività bancaria</b>	<b>2.528</b>	<b>2.251</b>	<b>277</b>	<b>12,3</b>
Proventi netti comparto esattoriale	239	233	6	2,5
Utili di società valutate al patrimonio netto	55	31	24	77,7
<b>Totale Margini da servizi</b>	<b>2.822</b>	<b>2.515</b>	<b>307</b>	<b>12,2</b>

(\*) aggregazioni effettuate sulla base di criteri gestionali

Degno di rilievo, nell'ambito del difficile contesto operativo più volte richiamato, lo sviluppo delle commissioni Clientela che salgono a 1.884 milioni di euro (+8,6%), beneficiando di:

- un sostenuto trend delle componenti "lineari" (+8,7%), conseguito grazie all'accorta gestione delle condizioni e all'ampliamento della base operativa (miglioramento degli indici di "*cross selling*" e di "*customer retention*");

- un sensibile incremento (24,2%) dei ricavi da “raccolta indiretta” dovuto soprattutto al collocamento dei prodotti finanziari innovativi, che hanno permesso di assorbire i minori ricavi generati dall’attività di brokerage (rispetto agli elevati livelli del 2000) e dal risparmio gestito. Questi ultimi presentano peraltro un gettito consistente (545 milioni di euro; -5,5%) con una sostanziale tenuta della componente più stabile, rappresentata dalle commissioni di *continuing* e un contributo crescente da parte delle polizze *vita* (+25,2%).

■ **COMMISSIONI CLIENTELA** (in milioni di euro)

	31/12/01	31/12/00	Variazioni	
			Ass.	%
<b>Proventi Risparmio Gestito (*)</b>	<b>545</b>	<b>577</b>	<b>-32</b>	<b>-5,5</b>
<i>di cui</i>				
Fondi Comuni	339	357	-18	-4,9
GPM	132	162	-29	-18,2
Polizze Vita	72	57	14	25,2
Fondi Pensione	2	1	1	98,7
<b>Altri proventi da raccolta indiretta</b>	<b>637</b>	<b>513</b>	<b>124</b>	<b>24,2</b>
<b>Provvigioni lineari</b>	<b>702</b>	<b>646</b>	<b>56</b>	<b>8,7</b>
<b>Totale commissioni Clientela (*)</b>	<b>1.884</b>	<b>1.735</b>	<b>149</b>	<b>8,6</b>

(\*) aggregazioni effettuate sulla base di criteri gestionali

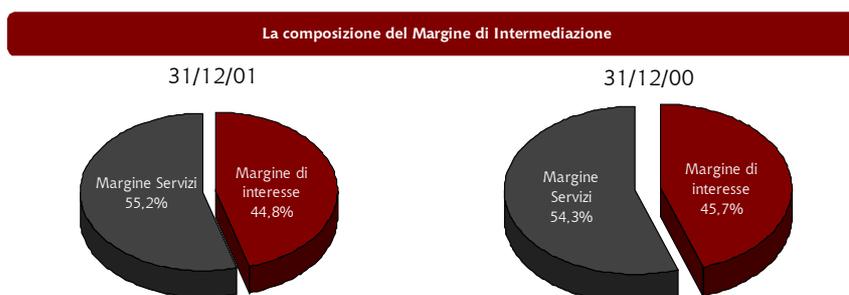
(\*) Per i proventi relativi alle Polizze Vita sono considerate, nella tavola su esposta, le sole provvigioni retrocesse alla rete, in quanto il consolidamento delle società di prodotto è avvenuto - come di consueto - con il metodo del "patrimonio netto". Considerando anche i valori di queste ultime, i ricavi da Polizze salgono a 114,8 milioni di euro e le "commissioni Clientela" a 1.927 milioni di euro.

Inoltre:

- I “profitti e perdite da operazioni finanziarie”, si attestano a 232 milioni di euro (+52 milioni di euro), beneficiando del recupero dei mercati finanziari avvenuto nell’ultimo trimestre.
- La voce “dividendi e credito d’imposta” presenta una consistente crescita (grazie al crescente contributo delle partecipazioni in BNL e San Paolo Imi, nonché al dividendo Bell, pari a 133 milioni di euro).

■ **IL MARGINE D’INTERMEDIAZIONE**

- Raggiunge 5.113 milioni di euro (+485 milioni di euro; +10,5%), con ulteriore ricomposizione a favore dei ricavi da servizi:



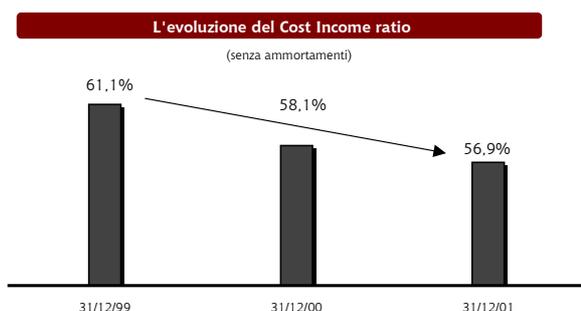
## ■ SPESE AMMINISTRATIVE

L'ampia progettualità avviata con il piano industriale 2001-2004 ha richiesto intensi sforzi tesi a ridisegnare l'assetto complessivo del Gruppo sia tramite un "upgrading" dell'infrastruttura di servizio, sia tramite interventi di ristrutturazione organizzativa e di espansione territoriale. Nel primo anno di implementazione del Piano il riflesso di tali iniziative è particolarmente significativo. Nel frattempo sono state però avviate ulteriori iniziative con l'obiettivo di ridisegnare il ciclo passivo della spesa, conseguire un efficientamento delle "operations", riequilibrare gli assetti delle banche del Gruppo coerentemente con la nuova struttura del Corporate Center. Da tali azioni sono attesi significativi benefici sin dall'esercizio in corso.

In tale contesto le spese amministrative presentano una crescita di 218 milioni di euro (+8,1%) al cui interno:

- l'incremento dei costi di personale (+5,3%) assorbe gli effetti dei rinnovi dei contratti integrativi aziendali (la cui incidenza è stimabile attorno a +1,5%), dell'estensione dei meccanismi incentivanti ancorati ai risultati raggiunti e di un potenziamento degli organici (circa 400 unità, come esposto al cap. "le risorse umane") che ha interessato soprattutto le reti distributive ed i filoni di business innovativi (anche tramite l'acquisizione di professionalità ad elevato spessore specialistico);

- gli altri costi registrano una crescita del 12,8% sulla quale pesa il varo di importanti progetti di rafforzamento operativo e commerciale, a fronte di un sostanziale contenimento degli oneri di gestione corrente. Depurando l'aggregato degli effetti dell'espansione territoriale operata dalle reti bancarie e dalle piattaforme specialistiche, la crescita si attesterebbe a circa l'8%.

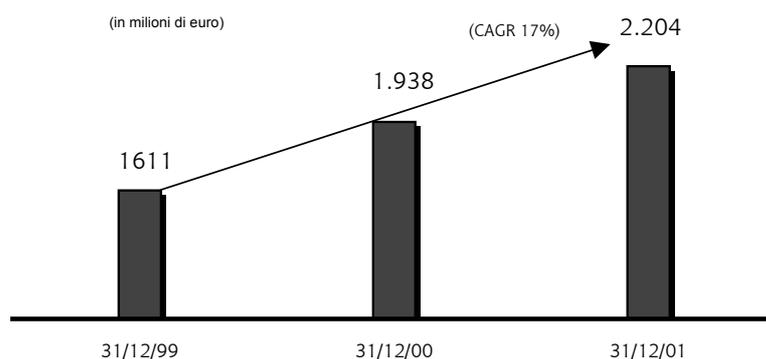


Pur in presenza di queste dinamiche, l'indice di cost/income (senza ammortamenti) registra un significativo miglioramento rispetto al 2000, grazie al consistente progresso del margine di intermediazione che ha beneficiato dei primi risultati delle azioni avviate.

## ■ IL RISULTATO LORDO DI GESTIONE

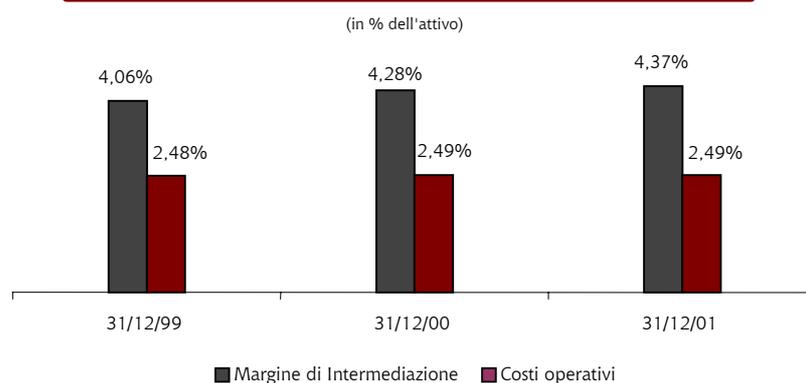
Si porta a 2.204 milioni di euro, in aumento di 267 milioni di euro (+13,8%) rispetto al 2000:

### L'evoluzione del Risultato Lordo di Gestione



Contribuisce alla crescita la maggiore redditività della gestione ordinaria (R.O.A.), in presenza di una sostanziale stabilità nell'incidenza delle spese generali:

### La formazione del Risultato Lordo di Gestione



Tale redditività è tradizionalmente determinata dalle fonti di ricavo più stabili, connesse all'attività di intermediazione con la clientela del Gruppo:

### ■ CONTRIBUZIONE DELLE PRINCIPALI AREE DI ATTIVITA' AL "NOPAT"

(in percentuale)

	%
Clientela Retail	51,4
Clientela Corporate	39,6
<b>Totale attività clientela</b>	<b>91,1</b>
Attività Internazionali	3,2
Finanza	4,6
Partecipazioni, patrimonio e altre attività	1,1
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

## ■ LE RETTIFICHE E GLI ACCANTONAMENTI

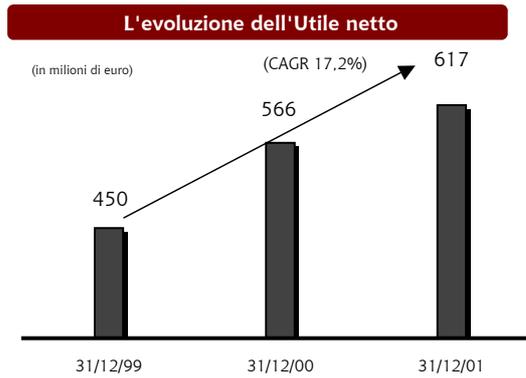
Di seguito si evidenziano le poste più rilevanti sotto il profilo gestionale, che conducono alla formazione dell'utile di esercizio, che confermano la tradizionale prudenza nelle scritture di rettifica:

### ■ SCRITTURE DI RETTIFICA (in milioni di euro)

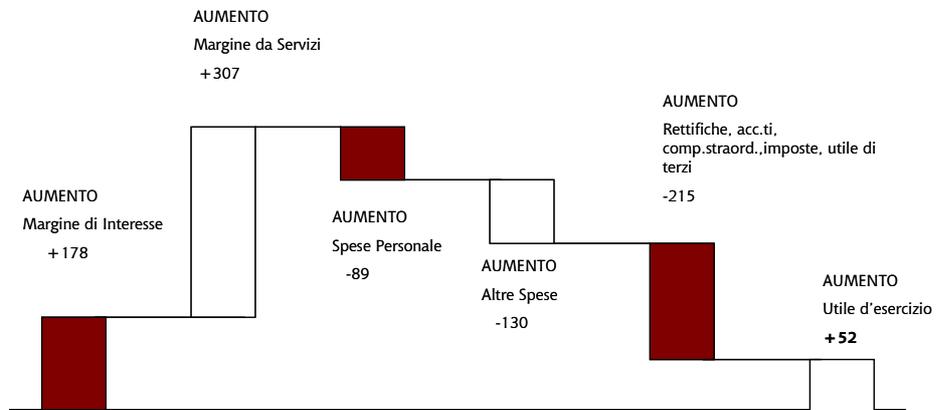
	31/12/01	31/12/00	Variazioni	
			assolute	%
<b>Risultato lordo di gestione</b>	<b>2.204</b>	<b>1.938</b>	<b>267</b>	<b>13,8</b>
Rettif. di valore su immobilizz. Imm.li e mat.li	-377	-308	-68	22,1
Accantonamenti per rischi e oneri	-76	-107	32	-29,6
Rettifiche nette di valore su crediti e accantonam. ai fondi rischi su crediti	-384	-413	29	-7,0
Rettif. di valore su immob.ni finanziarie al netto delle riprese di valore	-22	2	-24	n.s.
Proventi ed oneri straordinari	-17	108	-125	n.s.
Variazione fondo rischi bancari generali	-6	2	-7	n.s.
Imposte sul reddito	-611	-572	-39	6,9
<b>Utile Complessivo</b>	<b>713</b>	<b>650</b>	<b>64</b>	<b>9,8</b>
Utile (perdita) di periodo di pertinenza di terzi	-96	-84	-12	14,6
<b>Utile d'esercizio</b>	<b>617</b>	<b>566</b>	<b>52</b>	<b>9,1</b>

- rettifiche di valore su immobilizzazioni immateriali e materiali per 377 milioni di euro che includono anche le quote di ammortamento delle differenze positive di consolidamento e di patrimonio netto per 82,5 milioni di euro (in crescita di 14,7 milioni di euro rispetto al 2000);
- accantonamenti per “rischi ed oneri” pari a complessivi 76 milioni di euro, che includono anche le coperture prudenziali effettuate dalla Banca Monte Paschi in merito alle problematiche aperte a livello di sistema sulla “rinegoziazione dei mutui agevolati” che, comprendendo anche gli accantonamenti dei precedenti esercizi assommano a 40 milioni di euro;
- rettifiche nette di valore su crediti per 327 milioni di euro - che comprendono anche 14 milioni di euro di svalutazione forfettaria su impieghi “in bonis”, nonché il passaggio a perdite relativo alle cartolarizzazioni *non performing* di Banca Mps e Banca Toscana per ca. 33 milioni di euro - e accantonamenti al “fondo rischi su crediti” per 57 milioni di euro, con un saldo a 317 milioni di euro.

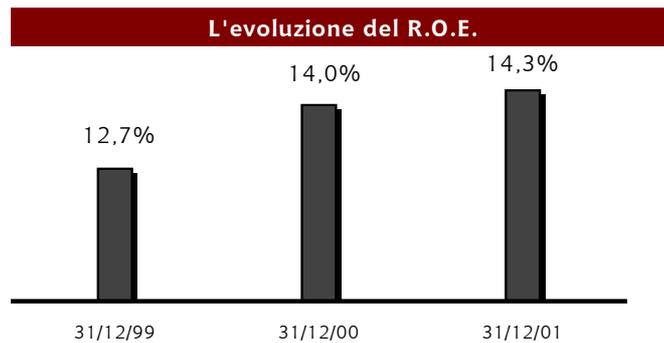
Per effetto di tali fenomeni e di un “tax rate” ancora elevato, l'utile netto di esercizio sale a 617 milioni di euro, con una crescita di 52 milioni di euro (+9,1%) rispetto al 2000. Depurando l'aggregato delle differenze positive di consolidamento, la crescita si attesterebbe al 10,5%.



Dalla scomposizione della crescita rispetto al 2000, si rileva il consistente contributo da parte del margine da servizi (63,3% dell'incremento del margine di intermediazione):



Per effetto delle dinamiche descritte, si registra un apprezzabile miglioramento anche la redditività espressa in termini di ROE:



da rilevare che, in termini di " R.O.E Adjusted" (ovvero depurando il rapporto dell'incidenza delle differenze positive di consolidamento) la redditività del gruppo si attesterebbe al 16,2% con una crescita di 0,5% sul 2000.

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

### ■ IL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO DELLA BANCA MPS

In coerenza con l'evoluzione dello scenario competitivo e in attuazione delle linee strategiche definite nel Piano Industriale 2001-2004 (*si veda il cap. "L'attuazione del Piano Industriale"*), si è reso necessario riorganizzare e potenziare il modello di funzionamento del Gruppo attraverso la definizione di un nuovo assetto organizzativo, sia a livello di strutture centrali che di reti di vendita.

In particolare, il riconoscimento di un duplice ruolo della Capogruppo ha indotto alla realizzazione di due entità organizzative nettamente distinte: il Corporate Center e la Divisione Banca Commerciale.

#### ■ LA STRUTTURA DELLA CAPOGRUPPO

Questi gli aspetti salienti delle due nuove entità organizzative in cui è suddivisa Banca MPS:

- il Corporate Center esercita funzioni di indirizzo strategico e di governo dell'intero Gruppo, nell'ambito degli indirizzi generali definiti dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo;

- la Divisione Banca Commerciale, proiettata al presidio del mercato e allo sviluppo delle relazioni con la Clientela, pur non essendo costituita come entità giuridica autonoma, è assimilabile alle altre banche commerciali del Gruppo per attività svolte, obiettivi di redditività e di crescita e struttura organizzativa.

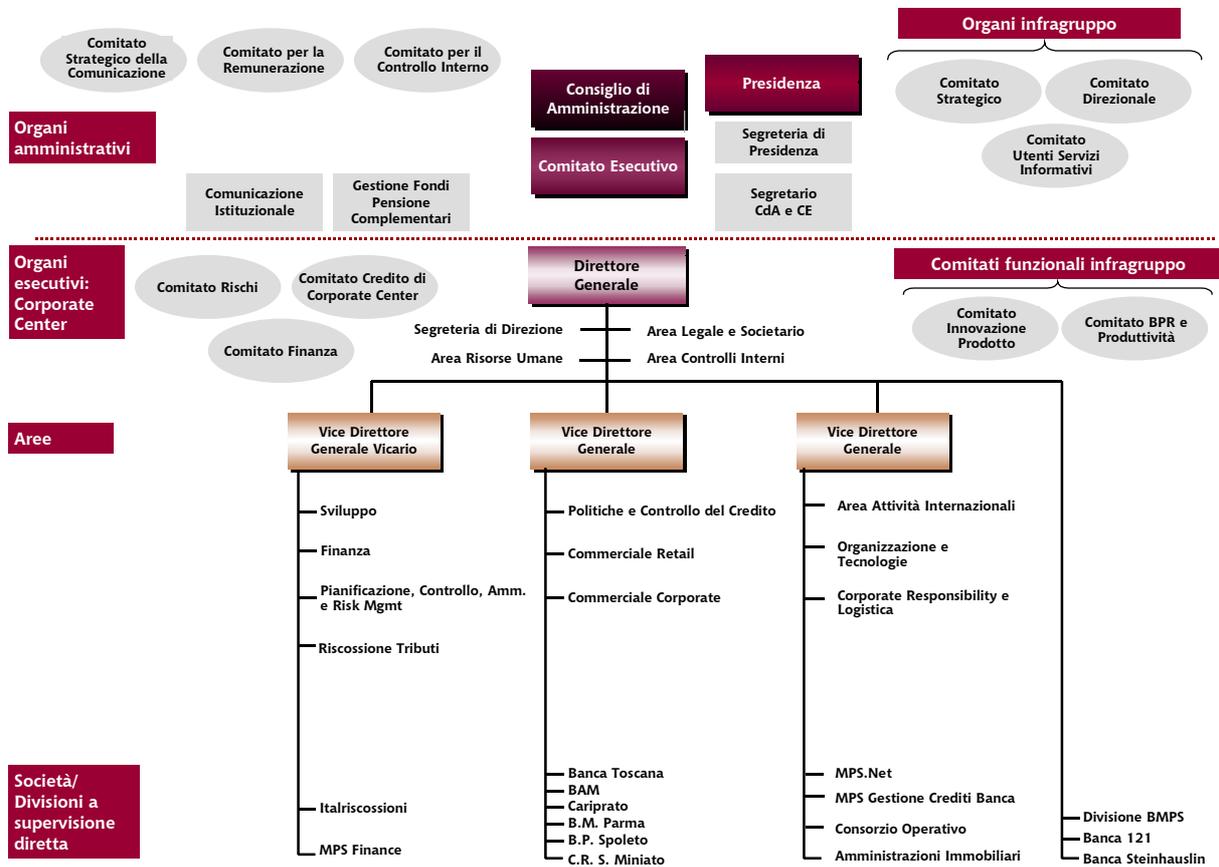
Il nuovo assetto della Capogruppo - diventato operativo dal 1° agosto 2001 - definisce nuove aree di responsabilità funzionali, nell'ambito di un modello divisionale che mira ad assicurare una migliore focalizzazione ed un efficace governo delle aree di business operative.

I meccanismi di funzionamento sono improntati alla logica della partecipazione e della responsabilizzazione, con riduzione dei livelli gerarchici nell'intento di realizzare significativi miglioramenti sotto il duplice profilo dell'efficacia e dell'efficienza.

In particolare, il Corporate Center è articolato in Aree, strutture di primo livello che presiedono a livello gestionale le varie funzioni di impresa. Ciascuna Area è poi suddivisa in Servizi, strutture di secondo livello, omogenee per contenuti tecnici e operativi, che perseguono il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Il nuovo modello organizzativo prevede anche strutture di staff ed unità per la gestione di materie ad alto contenuto specialistico. Vi sono inoltre organismi tecnici ed interfunzionali, costituiti da Comitati e Commissioni a carattere permanente, finalizzati, rispettivamente, alla gestione di eventi che assumono un rilievo generale in ambito aziendale e nel gruppo ed alla gestione di specifici aspetti dell'operatività che, per loro natura, richiedono contributi interfunzionali.

• **L'organigramma del Corporate Center (\*) (1)**



(\*) Approvato dal CdA in data 14.3.2002

(1) Le società per le quali non è prevista la supervisione diretta del Direttore Generale o dei Vice Direttori riportano attraverso i responsabili delle Aree.

## ■ LE PRINCIPALI INIZIATIVE IN CAMPO ORGANIZZATIVO

La revisione organizzativa, con la costituzione del Corporate Center, ha dato anche avvio ai processi di accentramento operativo e di integrazione dei servizi. Accanto alla definizione degli schemi di governo e di controllo degli assetti organizzativi (costituzione - espansione delle strutture comuni in campo commerciale e nell'area dei servizi informatici, economici ed immobiliari), particolare impegno è stato dedicato agli aspetti cruciali rappresentati dalla re-ingegnerizzazione dei processi creditizi, dallo sviluppo di un sistema informativo unitario e dalla costruzione di un sistema di knowledge management. Riguardo al programma di rafforzamento della struttura e dell'articolazione delle società di prodotto, che svolgono un'attività di *service* in favore delle banche commerciali del Gruppo, si veda il cap. "L'attuazione del piano industriale di Gruppo".

### □ GLI INTERVENTI SUI MODELLI ORGANIZZATIVI DI FILIALE E DEI PROCESSI CREDITIZI

E' stata completata l'implementazione del progetto "Paschi Valore" su tutto il *front line* della Banca Mps, determinando una completa revisione dell'assetto distributivo, basata sulla "divisionalizzazione" in funzione dei segmenti *retail* e *corporate*, con redistribuzione delle risorse a favore della rete di vendita e recuperi di efficienza. Analogo progetto è in corso di estensione in Banca Toscana ed in Banca Agricola Mantovana.

Specifico rilievo, in questo processo di ristrutturazione complessiva dell'attività commerciale, assume altresì lo sviluppo della struttura Crm (*cf. cap. "Innovazione, ricerca e sviluppo"*), che consente di potenziare progressivamente gli strumenti informativi e di "intelligence" a supporto del modello Paschi Valore, e l'espansione dell'operatività da parte del Call Center.

Nel corso dell'anno 2001, si segnala anche l'avvio della sperimentazione di un modello di *benchmarking* che ha l'obiettivo di sviluppare uno strumento di valutazione dei processi operativi (transazionali, commerciali, di supporto ecc.), al fine di allineare l'attività delle filiali alle *best practices*.

### ■ LA RE-INGEGNERIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ CREDITIZIA

Questi gli aspetti salienti dell'attività nel 2001:

- è stata rilasciata alla rete delle banche una prima *release* della procedura di gestione della Pratica Elettronica di Fido (Pef), al fine di razionalizzare e rendere omogenea l'attività istruttoria del Gruppo;
- è iniziata la sperimentazione necessaria alla messa a regime ed all'utilizzo in rete del modello di "rating interno" per il segmento delle pmi;
- è proseguito il programma di realizzazione, nell'ambito del più esteso sistema dei controlli interni, di un nuovo sistema integrato di *risk management* di Gruppo, che risulti efficace, tempestivo e di valido supporto alle decisioni operative inerenti la gestione del profilo di rischio globale e l'ottimizzazione del capitale economico, in sintonia anche agli sviluppi in corso a livello di Comitato di Basilea (*cf. cap. "La gestione dei rischi"*).

E' inoltre proseguita l'attuazione del progetto di re-ingegnerizzazione dell'attività creditizia.

L'obiettivo è di ottenere un rapporto più efficace tra rischio/rendimento e capitale assorbito, e rafforzare il governo del rischio.

#### □ LO SVILUPPO DEL SISTEMA INFORMATIVO UNITARIO

A supporto dei nuovi modelli di business e di servizio/prodotto delineati nel Piano Industriale, particolare rilievo assumono lo sviluppo di strutture ed applicativi comuni nel settore dei servizi informatici con significativi guadagni in termini di competitività ed efficienza.

#### ■ IL SISTEMA INFORMATIVO UNITARIO

L'attività si è articolata secondo una duplice direttrice:

- l'implementazione di un sistema informativo unico a livello di Gruppo, esteso, nell'esercizio, a Monte Paschi Finance e a Banca Agricola Mantovana;
- l'evoluzione applicativa e gli interventi a supporto dei singoli progetti e servizi.

Nel periodo è proseguita l'azione del Consorzio Operativo nell'ottimizzazione degli "applicativi periferici", con l'obiettivo di migliorare gli aspetti operativi e rendere disponibili nuove funzionalità.

L'area sulla quale si sono concentrate le realizzazioni più significative è quella dei servizi e dei prodotti erogati in multicanalità, che sono cioè disponibili indifferentemente, salvo le specifiche peculiarità degli strumenti usati, su tutti i canali di accesso alle banche del Gruppo: sportelli tradizionali, Atm, Pos, Internet, Call Center, telefonia mobile con protocolli Sms e Wap.

#### □ L'INTRODUZIONE DELL'EURO

Come noto, è stato a suo tempo sviluppato un progetto organico per gestire tutte le problematiche euro, che ha visto cooperare le diverse aziende del Gruppo mantenendo una corretta attenzione sia sugli aspetti organizzativi che su quelli commerciali.

Tale impostazione ha permesso il raggiungimento, per il nostro Gruppo, di risultati ampiamente soddisfacenti.

#### ■ IL PASSAGGIO ALL'EURO

I principali aspetti della fase di transizione:

- le filiali delle banche del Gruppo non hanno registrato particolari problemi nel soddisfare la richiesta di contante euro della clientela;
- l'adeguamento dei sistemi informativi e degli sportelli Atm e dei terminali Pos, sia per le banche consorziate sia per le altre banche del Gruppo, è avvenuto nel rispetto dei piani programmati, garantendo la continuità e il livello dei servizi erogati;
- la formazione erogata all'interno e le innumerevoli iniziative informative a supporto delle associazioni, delle diverse categorie sociali e degli esercenti titolari di terminali POS, sono risultate di qualità e rispondenti ai bisogni dell'utenza interna e della clientela.

Da sottolineare, infine, che tutte le problematiche connesse alla doppia circolazione lira/euro, di cui in particolare le attività di smaltimento e versamento in Bankit dell'enorme quantitativo di lire ritirate, non hanno evidenziato, a livello di Gruppo, particolari criticità.

## ■ I CANALI DISTRIBUTIVI

Nel corso del 2001, il Gruppo MPS ha continuato a seguire con determinazione la “strategia distributiva multicanale integrata”. Gli obiettivi prioritari di sviluppo sono stati il potenziamento dell’offerta commerciale alla clientela *retail* e la ricerca di livelli di efficienza più elevati, da conseguire anche attraverso la migrazione di un sempre maggior numero di utenza sui canali innovativi, a minor costo. Specifica rilevanza ha assunto l’integrazione crescente fra i servizi erogati a distanza (internet, call center, mobile, atm) con quelli erogati in prossimità (filiale, promotori), all’interno delle singole banche e del Gruppo.

### □ LA RETE TRADIZIONALE, GLI ATM ED I POS

Al 31/12/2001 ammontava a 1.812 il numero degli sportelli domestici del Gruppo, ai quali si aggiungevano 257 negozi finanziari, questi ultimi attivati in prevalenza da Banca 121 (245 al 31/12/01) e, in misura contenuta, da Bam.

### ■ LA RETE DISTRIBUTIVA DEL GRUPPO MONTE DEI PASCHI DI SIENA

Canale	31.12.01	31.12.00	Var. Ass.
Sportelli domestici	1.812	1.732	80
Negozi finanziari - Teleboutique	257	175	82
<i>Totale punti vendita domestici</i>	<i>2.069</i>	<i>1.907</i>	<i>162</i>
Dipendenze estere	43	41	2
Promotori Finanziari	1.719	1.221	498
ATM	2.336	2.086	250
POS	59.699	44.066	15633

Alla stessa data, la rete estera diretta era costituita da 7 filiali e 11 uffici di rappresentanza dirette e da 25 sportelli facenti capo alle consociate estere del Gruppo (*cf. cap. “L’attività con l’estero”*).

Nel corso dell’anno agli sportelli bancari, si sono aggiunti 4 nuovi uffici di rappresentanza MPS Merchant che, aggiunti a quelli di Banca Verde, portano il numero complessivo di tali strutture a 26, a conferma del processo di potenziamento nel comparto del credito specializzato.

Nel complesso la crescita della rete domestica del Gruppo è stata dell’ 8,4%, in linea con quella media del sistema bancario, rispetto al quale, al giugno 2001, il Gruppo Mps deteneva una quota di mercato del 6,21%.

L’espansione del *network* ha seguito logiche di specializzazione e di *cost effectiveness*: degli oltre 160 nuovi punti vendita aperti rispetto al dicembre 2001, molte sono strutture di nuova concezione (negozi e “teleboutique” finanziarie, sportelli *in store*, filiali innovative, sportelli virtuali).

## LE FILIALI DEL GRUPPO MONTE DEI PASCHI DI SIENA IN ITALIA



L'espansione territoriale realizzata nell'anno ha privilegiato l'area centrale del Paese e quella settentrionale. Il Gruppo è presente, sul territorio italiano, in 97 province (101 considerando anche i negozi finanziari) su un totale di 103.

Nel periodo 1998-2001, il numero degli sportelli è salito da 1187 a 1812, mentre l'incidenza è salita al Nord dal 14,57 al 27,54%, al Centro si è ridotta dal 65,8 al 52,26% ed al Sud è passata dal 19,62 al 20,20%.

Sostenuta anche la crescita degli ATM (+11,98%) e dei POS (+35,48%).

Riguardo ai programmi per il 2002, l'espansione della rete continuerà a ispirarsi a stringenti criteri qualitativi: il numero delle nuove filiali sarà limitato, integrando gli sportelli già autorizzati e non ancora aperti con alcuni mirati insediamenti al fine di presidiare aree territoriali scoperte dall'attuale rete, contenere i costi generali e conseguire in tempi relativamente brevi il *break-even*. L'operatività delle reti ATM e POS sarà rafforzata grazie ai programmi di migrazione alle nuove tecnologie e all'attuazione, soprattutto per il canale ATM, di iniziative per l'incentivazione all'utilizzo.

#### □ I PROMOTORI FINANZIARI

Nel 2001 è proseguito il rafforzamento delle reti di promotori finanziari di Gruppo.

Specifici investimenti sono stati destinati a sostegno delle politiche di reclutamento di nuovi promotori - sempre più mirate ad acquisire e fidelizzare figure professionali di provata esperienza - nonché alla fornitura di soluzioni tecnologiche che coadiuvino i promotori nello svolgimento della loro attività commerciale e che consentano un adeguato *screening* qualitativo della raccolta effettuata da questo canale.

Al 31 dicembre 2001, il numero dei promotori finanziari esterni facenti capo al Gruppo era pari a 1719, di cui circa 1500 relativi a Banca 121.

□ I CANALI VIRTUALI

■ CANALI TELEMATICI

Contratti in essere

Canale	31.12.01	31.12.00	Var. %	Incid. %	
				31.12.01	31.12.00
Internet & Mobile Banking	563.843	231.784	143,3	57,83%	50,88%
Telephone banking	370.591	195.431	89,6	38,01%	42,90%
TV Banking	6.936	6.907	0,4	0,71%	1,52%
Remote Banking	31.719	21.410	48,2	3,25%	4,70%
B2B & Internet banking - corporate	1.859	94	1.877,7	0,19%	0,02%
<b>TOTALE</b>	<b>974.948</b>	<b>455.532</b>	<b>114,0</b>		

Nell'anno il numero delle connessioni telematiche è più che raddoppiato (+114%) rispetto al fine 2000.

Da segnalare il forte sviluppo dei canali ad uso del segmento Corporate (B2B, internet/remote banking) in fase di lancio presso tutte le banche del Gruppo. Mentre per quanto riguarda i canali propri del segmento Retail, essendosi completata la fase di implementazione tecnologica (ad inizio anno, infatti, tutte le banche del gruppo erano già dotate di una gamma completa di canali per la gestione a distanza dei rapporti con la clientela), nel 2001 si è passati alla fase di arricchimento della qualità dei servizi erogati tramite modalità innovative.

Banca 121 ha lanciato Hi-trade, un'innovativa piattaforma per il trading on line che consente alla clientela ordinaria di accedere a funzioni e servizi normalmente riservati ai *trader* professionisti. Supportato da tecnologia "push" (aggiornamento dinamico e in tempo reale di quotazioni, stato degli ordini, valorizzazione del portafoglio, ecc.) il servizio dà alla clientela la possibilità di tenere sotto controllo - per ogni titolo - le cinque migliori proposte di acquisto e vendita, con le relative quantità, grazie al "book a cinque livelli". Il cliente, inoltre, può conoscere in tempo reale lo stato degli ordini (eseguito, rifiutato, a mercato) e verificare il controvalore, il saldo e i movimenti del portafoglio titoli, ecc.. Infine, senza abbandonare l'area operativa, il cliente può anche effettuare operazioni di giroconto e di girodossier.

Particolare rilevanza assume anche la costituzione di Mps.net che punta a posizionare il Gruppo come *player* di riferimento nell'*e-business* (cfr. cap. "L'attuazione del Piano industriale"). In tale contesto, si segnala che, dal mese di dicembre, è stato avviato il collaudo di "Opifici Digitali", il portale di MPS.net dedicato esclusivamente alle PMI e ai Distretti industriali (cfr. cap. "Innovazione, ricerca e sviluppo"). L'iniziativa si colloca nell'ambito del più ampio programma di Internet Corporate Banking (PaschiInAzienda per la Banca Mps, Office Net per la Banca Toscana sono i due nuovi servizi per il segmento delle imprese, commercializzati nel 2001) che ha come obiettivo di arricchire e diversificare l'offerta, cogliendo nuove opportunità di business, a livello di Gruppo Bancario.

## □ ACCORDI COMMERCIALI CON RETI DI TERZI

Gli accordi commerciali con reti di terzi che, nel rispetto della legge bancaria, fungono da “canali di raccolta” delle richieste di contrattualizzazione di nostri prodotti, costituiscono un altro aspetto di particolare rilievo della “strategia distributiva multicanale integrata” del Gruppo. Nel comparto del credito al consumo, Consum.it ha convenzionato tramite la rete delle filiali del Gruppo, circa 12.000 “dealers”, di cui 6.000 attivi, che hanno canalizzato sulla nostra società richieste di credito. Altri accordi significativi sono quelli conclusi dalla Banca Mps con Buffetti SpA e da Banca Toscana con Esselunga per le carte di credito.

Queste reti rappresentano una efficace complementarietà a quelle esistenti per interfacciare particolare segmenti di clientela ed è obiettivo del Gruppo promuoverne lo sviluppo ricercando accordi con realtà significative nel campo della distribuzione, con l’obiettivo di ottimizzare la nostra copertura del mercato domestico.

### ◆ *Network Professionale*

Nell’ambito di tale strategia, valenza particolare assume il progetto “MPS Professional Network” teso alla costituzione di una rete distributiva innovativa, costituita da professionisti, iscritti in albi, e da società di consulenza. Attraverso la costituzione della nuova società, Mps Professional SpA, le banche e le società di prodotto del Gruppo possono offrire alle imprese clienti degli aderenti e agli stessi membri del *network* servizi di consulenza, assistenza finanziaria e formazione in campo professionale. L’obiettivo dell’iniziativa è quindi la valorizzazione dei rapporti con le imprese, con priorità per quelle di piccole e medie dimensioni inserite in settori con forti prospettive di sviluppo.

## ■ LE RISORSE UMANE

### ● Gli organici

Al 31 dicembre 2001 il personale del Gruppo si è attestato, relativamente all’*attività bancaria*, attorno a 25.450 unità, con una crescita su base annua nell’ordine di 700 risorse (+2,8%), che ha interessato soprattutto (circa 500 addetti) le reti distributive, in correlazione ai programmi di espansione territoriale (apertura di numerosi nuovi sportelli) e potenziamento dei modelli di servizio, in ottica di specializzazione per segmento di clientela.

Sensibile (+200 unità) anche il rafforzamento del Private Banking e delle fabbriche di prodotto - “centri di eccellenza”, in particolare nei comparti della finanza innovativa (costituzione di MPS Finance), dell’asset management e dell’assistenza specializzata alle imprese (MPS Merchant).

Il processo di rinnovamento e sviluppo qualitativo, con correlata crescita degli “asset intangibili”, ha trovato espressione nell’ingresso di giovani ad alto potenziale (per gran parte laureati con i massimi punteggi) e di professionalità

ad elevato spessore specialistico, cui si sono contrapposte cessazioni ordinarie su basi fisiologiche ed un ulteriore, significativo numero di esodi incentivati (274 unità, di cui 39 Dirigenti).

Per effetto delle dinamiche interne, dovute al riassetto organizzativo del Gruppo, le variazioni a livello di singola azienda non sono significative. Nella tavola che segue è esposta la ripartizione degli organici per dislocazione operativa, in termini di “forza effettiva” (*cioè considerando anche il personale distaccato attivo e passivo*), con le relative incidenze percentuali:

### ■ GRUPPO MPS al 31/12/01

	<i>forza effettiva</i>	<i>incidenza %</i>
<b>Banca Monte dei Paschi di Siena</b>	<b>11.961</b>	<b>47,0%</b>
Corporate Center	1.059	4,2%
Divisione BMPS	10.725	42,1%
Attività internazionali (*)	177	0,7%
<b>Banca Toscana</b>	<b>4.265</b>	<b>16,8%</b>
<b>Banca Agricola Mantovana</b>	<b>3.352</b>	<b>13,2%</b>
<b>Cariprato</b>	<b>917</b>	<b>3,6%</b>
<b>Banca 121</b>	<b>1.719</b>	<b>6,8%</b>
<b>Banca Steinhauslin</b>	<b>171</b>	<b>0,7%</b>
<b>TOTALE BANCHE ITALIANE</b>	<b>22.385</b>	<b>88,0%</b>
<b>Banche Estere</b>	<b>519</b>	<b>2,0%</b>
<b>Società di prodotto</b>	<b>1.050</b>	<b>4,1%</b>
<b>Società di servizio</b>	<b>1.492</b>	<b>5,9%</b>
Consorzio Operativo	1.288	5,1%
<b>TOTALE GRUPPO (Attività Bancaria)</b>	<b>25.446</b>	<b>100,0%</b>
<b>Attività bancaria</b>	<b>25.446</b>	<b>89,9%</b>
<b>Comparto Assicurativo</b>	<b>137</b>	<b>0,5%</b>
<b>Altre Attività</b>	<b>203</b>	<b>0,7%</b>
<b>Comparto Riscossioni Tributi</b>	<b>2.526</b>	<b>8,9%</b>
<b>TOTALE ATTIVITA' DEL GRUPPO</b>	<b>28.312</b>	<b>100,0%</b>

(\*) Filiali e Rappresentanze all'estero

Da evidenziare, per quanto attiene al Corporate Center, che i valori sopra esposti riflettono il dimensionamento iniziale, comprensivo di funzioni per le quali sono programmati interventi di “variazioni di perimetro” ed “efficientamento”, attraverso un percorso - definito nel Piano Industriale e per il 2002 nel Budget annuale - che porterà la struttura di governo del Gruppo ad un organico sensibilmente più snello.

Questa la composizione degli organici per categoria professionale:

### ■ ORGANICO PER CATEGORIA PROFESSIONALE

<i>Categoria/Grado</i>	<i>% su Totale Organico</i>	
Dirigenti	562	2,2%
Q. D.	5.702	22,4%
Altre Aree Prof.	19.182	75,4%
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>25.446</b>	

Considerando anche il *comparto assicurativo* (stabile a 140 dipendenti), il *servizio riscossione tributi* (in calo per 340 unità) e le *altre attività non*

*bancarie*, l'organico complessivo del Gruppo ha raggiunto, a fine esercizio, 28.312 dipendenti (in aumento per circa 400 unità rispetto al 31/12/2000).

- Gli aspetti economici/normativi

Il 2001 ha visto la conclusione di importanti passaggi normativi, che hanno riguardato:

- il rinnovo dei Contratti Integrativi Aziendali, al cui interno si collocano la ridefinizione dell'assetto normativo ed economico dei Quadri Direttivi, l'individuazione dei "ruoli chiave", l'estensione del sistema incentivante agli impiegati e l'applicazione delle nuove previsioni in merito all'avanzamento al grado di Dirigente;
- il nuovo Contratto Nazionale dei Dirigenti, che ha introdotto rilevanti cambiamenti sotto il profilo retributivo, tali da portare gradualmente la categoria - attraverso un periodo transitorio, caratterizzato dalla compresenza di livelli salariali diversi, collegati ai pregressi contratti - a retribuzioni "personalizzate" (*sia in termini di valori assoluti della componente fissa, sia come mix tra quest'ultima e la quota variabile, ancorata al raggiungimento degli obiettivi*), da costruire in funzione della posizione ricoperta, dell'esigenza di assicurare elevati livelli di motivazione e del valore di mercato delle professionalità.

Si va configurando, in sintesi, un sistema di *compensation* innovativo, che permetterà di valorizzare più efficacemente il contributo delle risorse umane, in coerenza con le strategie ed i valori aziendali, migliorando al tempo stesso i profili di economicità della gestione.

Il Gruppo ha già avviato positivamente questo percorso, riducendo i gradi interni (*passaggio dai precedenti quattro agli attuali due: Dirigente e Dirigente Centrale*), elevando l'incidenza del Premio di Rendimento Aziendale (che per BMPS ha già raggiunto il 35% della retribuzione complessiva dei Dirigenti), attuando la revisione retributiva del Top Management ed introducendo nuovi meccanismi incentivanti (*stock granting*). Definite inoltre le linee di indirizzo dei piani di *stock options*, quale forma di incentivo a medio - lungo termine.

Avviata, infine, la costruzione del sistema di MANAGEMENT-BY-OBJECTIVES (MBO), indirizzato inizialmente alle principali figure di responsabilità del Gruppo, individuando per ciascuna un set di obiettivi specifici (quantitativi e qualitativi) e bilanciando i targets relativi alla performance individuale con quelli attinenti ai risultati del Gruppo, programmati a livello di VALUE BASED MANAGEMENT.

- I processi di valorizzazione e sviluppo delle competenze professionali

Nel 2001 si sono intensificate le attività volte ad assicurare la crescita delle competenze professionali, con priorità per i ruoli di "front - line", tramite consistenti investimenti formativi, erogati a sostegno del nuovo assetto organizzativo di Rete (divisionalizzazione per segmenti di clientela).

Sul piano degli strumenti di governo operativo, assume rilevanza l'avvio del progetto *Paschi Risorse*, finalizzato alla realizzazione di un nuovo modello di

gestione e sviluppo del patrimonio umano del Gruppo, a supporto dei programmi di valorizzazione del personale: percorsi di carriera, formazione, riconversione, gestione delle “famiglie” e delle “comunità” professionali (con focus particolare sul *Management* e sui *Giovani Talenti*).

Iniziata, inoltre, la costruzione di un sistema di *Knowledge Management*, che ha come obiettivo lo sviluppo e la diffusione delle conoscenze – sfruttando le nuove tecnologie informatiche - con particolare riguardo ai valori ed alle strategie del Gruppo, all’analisi del mercato, al portafoglio prodotti/servizi ed all’evoluzione dei bisogni della clientela. Complementare a tale progetto è l’attuazione del programma “*eCulture*”, che nell’anno ha interessato gran parte del management del Gruppo e che sarà progressivamente esteso a tutti i dipendenti.

Sul finire dell’esercizio, in connessione al varo del Piano Industriale 2002/2005, è stato elaborato il *Piano Gestione Risorse*, che configura una gestione integrata - a livello di Gruppo - dei *processi di valorizzazione delle risorse* e delle *dinamiche quali/quantitative* del personale correlate all’attuazione degli interventi strategici, avendo come linee guida:

- il potenziamento delle competenze professionali, con forte specializzazione lungo tutta la catena del valore (Corporate Center, Strutture Centrali e Reti delle banche, Centri di Eccellenza, società di prodotto e di servizio);
- la riqualificazione delle risorse rese disponibili dagli interventi organizzativi, per rafforzare le capacità commerciali ed assicurare la copertura dei fabbisogni di nuove professionalità;
- il miglioramento dei livelli di produttività (dimensionamento efficace delle strutture operative e della relativa composizione, con primario riferimento al rapporto front-line / back - office).

Centrale rilievo, in questo quadro, assume la definizione del nuovo *Piano di Formazione*, che prevede un programma di interventi ampio ed organico, con modalità di intervento differenziate per famiglie professionali e *critical skills* (anche tramite apposite *task force*, strumenti innovativi e tecnologie evolute).

## INNOVAZIONE, RICERCA E SVILUPPO

Nel 2001, è proseguito il processo di innovazione delle politiche commerciali a livello di Gruppo e di arricchimento dell'offerta, a supporto dei nuovi modelli di servizio definiti nel Piano Industriale.

### ■ I PROGRAMMI IN CAMPO COMMERCIALE

Con il varo del Corporate Center, è stato deciso di estendere progressivamente alle banche commerciali del Gruppo il modello di distribuzione implementato sulla Banca Mps, che si basa su un'offerta specializzata per segmento (Base, Affluent e Private nel mercato Retail; Small Business, Pmi, Large Corporate, Enti e Società finanziarie nel mercato Corporate) con correlate "piattaforme" operative dedicate ed una forte integrazione con le società di prodotto (cfr. cap. "L'attuazione del piano industriale di Gruppo"). In tale ottica, nell'esercizio è stato avviato il progetto di diffusione degli strumenti di marketing e di interazione con la clientela (scheda-cliente, *campaign manager*, *datawarehouse* di marketing, agenda elettronica, ecc.), progetto finalizzato ad uniformare la piattaforma informatica di *marketing*.

### ■ CLIENTELA RETAIL: LINEE D'AZIONE E MODELLI DI SERVIZIO

SEGMENTO	INTERVENTI E LINEE DI AZIONE	MODELLO DI SERVIZIO
<b>BASE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardizzazione dell'approccio commerciale</li> <li>Migrazione su canali remoti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizzo di strumenti di marketing evoluto, quali sistemi di <i>scoring</i> di propensione all'acquisto e campagne prodotto accentrate tramite <i>Call Center</i>, in ottica <i>CRM</i>;</li> <li>Istituzione nelle filiali di operatori di sportello misti in grado di erogare consulenza generalizzata su prodotti altamente standardizzati.</li> </ul>
<b>AFFLUENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approccio commerciale basato su una pianificazione finanziaria e previdenziale integrata</li> <li>Specializzazione della forza vendita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rilascio ai gestori di uno strumento di <i>Personal Financial Planning</i> che consenta di proporre ai clienti soluzioni di risparmio al cui interno si privilegi l'allungamento dell'orizzonte temporale degli investimenti e il collocamento di prodotti previdenziali;</li> <li>Istituzione di gestori relazionali (<i>Personal Manager</i>) cui affidare portafogli contenuti di clienti.</li> </ul>
<b>PRIVATE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presidio unitario nel Corporate Center</li> <li>Sviluppo di un'offerta di prodotto integrata e di alto livello</li> <li>Erogazione di consulenza multispecialistica sia su strumenti extra-captive che su servizi finanziari non bancari (fisco, successioni, arte, ecc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Istituzione di gestori relazionali che si avvalgano di figure specialistiche di supporto;</li> <li>Centralizzazione dei processi di acquisto dei prodotti, del <i>portfolio management</i> e della gestione del network di professionisti che forniranno servizi specialistici di supporto.</li> </ul>

Riguardo, in particolare, al modello di servizio per la clientela Base, ad integrazione del progetto "Paschi Valore" e per valorizzarne al meglio la finalità commerciale (cfr. cap. "La struttura aziendale"), il passato esercizio ha visto la progressiva implementazione sulla rete della Banca Mps del progetto CRM ("Customer Relationship Management"), una strategia di business che richiede un cambiamento culturale focalizzato su una prospettiva cliente-centrica, attraverso lo sviluppo di programmi di marketing integrati che prevedono l'uso e la gestione simultanea di più canali distributivi e nuove modalità di approccio commerciale, anche grazie all'utilizzo di tecnologie avanzate. Si tratta di un processo complessivamente orientato alla maggiore conoscenza del cliente (valore e comportamenti/preferenze) funzionale a stabilire una relazione bancaria stabile, durevole e reciprocamente

soddisfacente. La realizzazione di campagne integrate in ottica CRM ha permesso di conseguire risultati di rilievo che rappresentano, in maniera efficace, i benefici apportati da tale approccio all'attività commerciale della rete.

#### □ PROGETTO E-BANKING

Nel corso del 2001, il Gruppo Mps ha continuato a seguire con determinazione la strategia distributiva multicanale, nel cui ambito assume rilevanza il programma "e-banking" da realizzare in un arco temporale triennale.

#### ■ IL PROGETTO E-BANKING

Questi i principali obiettivi del progetto:
- potenziamento dell'offerta commerciale multicanale alla clientela retail;
- migrazione della clientela del Gruppo verso i canali a minor costo, con particolare riferimento al segmento Base ;
- integrazione crescente fra i servizi erogati a distanza (Internet, call center, mobile, Atm) con quelli erogati in prossimità (filiale, promotori) all'interno delle singole banche del Gruppo.

Tra le principali realizzazioni del 2001, è da segnalare il lancio di una nuova piattaforma di Gruppo per la consulenza finanziaria multicanale, denominata Desktop Finanziario, che integra in maniera coordinata informazioni, strumenti e

contenuti provenienti da società interne e società esterne al Gruppo.

Tra gli elementi di maggiore innovazione è la capacità di questa nuova piattaforma di servire allo stesso tempo clienti *online*, clienti che si recano in filiale ed utenti interni (consulenti di filiale, operatori call center) di tutto il Gruppo, con evidenti benefici in termini di riduzione dei costi e della complessità di gestione dell'apparato multicanale e di efficacia della relazione con la clientela.

Il Desktop Finanziario, già a disposizione dell'utenza della Capogruppo, nei primi mesi del 2002 sarà esteso alle altre banche del Gruppo.

#### □ CONTACT CENTER

L'attività espletata, nel corso del periodo, dalla struttura che ricomprende l'attività di Call Center si è consolidata verso un carattere sempre più commerciale (funzione di *outbound*) a sostegno delle politiche distributive.

La novità più rilevante è derivata dalla nuova impostazione delle campagne, gestite in ottica CRM, seguendo la logica della "divisionalizzazione" commerciale delle banche del Gruppo e con criteri di segmentazione della clientela.

#### ■ LE LINEE DI SVILUPPO DELL'ATTIVITÀ DI CONTACT CENTER

Lo sviluppo dell'attività ( <i>inbound</i> e <i>outbound</i> ), in coerenza con le direttive strategico-operative del Piano Industriale di Gruppo, persegue i seguenti obiettivi:
- allargamento dell'operatività dei canali innovativi per decongestionare le filiali e per consentire alle reti di dedicare più tempo alle attività di consulenza e vendita;
- educazione della clientela a un maggior utilizzo di nuovi canali, con una conseguente diminuzione del costo delle operazioni a più basso valore aggiunto.

Le attività *inbound* hanno registrato un'evoluzione altalenante, in relazione all'andamento dei mercati finanziari (*cfr. cap. "Canali telematici"*).

Fra i progetti per il 2002, si segnala il programma di sviluppo di una struttura di "Web Call Center", sempre in un'ottica di Gruppo

e in linea con il più ampio programma di convergenza su un'unica piattaforma dei sistemi informativi.

## ■ L'INNOVAZIONE DI PRODOTTO

L'innovazione di prodotto ha rappresentato uno dei target a cui il Gruppo ha dedicato la maggiore attenzione. La divisionalizzazione per segmento di clientela dell'assetto distributivo si è accompagnata ad un'evoluzione dell'offerta basata sulla complementarietà dei prodotti, nel mercato *retail*, e sull'arricchimento in chiave di servizi integrati, per quanto riguarda il mercato *corporate*. L'innovazione sui prodotti di investimento nel mondo *retail* vede come punto centrale per il 2001, e ancor più per il 2002, lo sviluppo di una logica di *wealth management*, vale a dire l'utilizzo di prodotti "veicolo" del contenuto finanziario, diversificato in relazione al fabbisogno del cliente (anche previdenziale). Questo permette, in uno scenario difficile come quello attuale, di aumentare il grado di fiducia della clientela, presupposto essenziale per la stabilizzazione e lo sviluppo delle relazioni.

### □ IL MERCATO RETAIL

Il segmento delle famiglie (incluse quelle produttrici), che rappresenta la clientela di riferimento dell'area retail (*cf. cap. "Il patrimonio clienti"*), occupa un ruolo centrale nell'ambito delle politiche di sviluppo di nuovi prodotti e servizi.

#### ● Raccolta diretta

L'attività di ricerca e sviluppo è stata mirata anzitutto a rafforzare le componenti di medio-lungo termine, attraverso una diversificazione nell'emissione di titoli obbligazionari, ed accrescere la fidelizzazione della clientela, tramite la commercializzazione di prodotti innovativi.

In tale contesto, è stato lanciato dalla Banca Mps (nel corso del 2002 seguiranno le altre banche del Gruppo) un "packaging" di prodotti (con servizi bancari, assicurativi e per il tempo libero) con l'obiettivo di massimizzare l'effetto *cross-sell* e la possibilità di interagire con la Banca in un'ottica "multicanale". Il brand che caratterizza il prodotto è PaschiInFiore e si articola su cinque linee (Primula, Iris, Tulipano, Girasole, Ninfea).

#### ● Risparmio gestito

#### ○ Fondi comuni di investimento

Nell'anno il Gruppo ha compiuto ulteriori passi verso un ampliamento dell'offerta di fondi comuni di investimento, in grado di soddisfare le nuove e crescenti esigenze della propria clientela.

#### ■ LO SVILUPPO DELL'OFFERTA NEL COMPARTO DEI FONDI COMUNI DI INVESTIMENTO

Queste le principali tipologie di fondi commercializzate nel 2001:

- debutto del Gruppo nel comparto dei fondi di fondi: grazie al successo di DUCATO PORTFOLIO - il fondo multimanager multicomparto che, consentendo l'accesso a ben 11 undici stili di gestione, permette la costruzione di un portafoglio su misura per ogni Cliente - a fine esercizio, dopo nemmeno nove mesi di attività, il Gruppo si era già posizionato al terzo posto della classifica dei gestori di fondi di fondi per patrimonio gestito, con una quota di mercato del 10%;

- l'offerta di fondi comuni si è estesa ulteriormente con la commercializzazione di tre fondi comuni (DUCATO AMBIENTE, DUCATO CIVITA e DUCATO BILANCIATO EUROPA), prodotti che, per la loro particolare natura (i primi due sono fondi etici, l'ultimo è multicomparto), hanno avuto un importante riscontro in termini di raccolta pur avendo iniziato il collocamento alla fine del primo semestre.

A fine 2001, la gamma di offerta era composta da 48 fondi aperti e 11 "fondi di fondi".

I programmi per il 2002 prevedono una ridefinizione della gamma dei prodotti Ducato con l'introduzione di nuove tipologie di fondi, quali fondi a gestione passiva, fondi con copertura di rischio di cambio ecc.

L'ampliamento dell'offerta del Gruppo passa anche attraverso il debutto di una Sgr speculativa, la Mps Alternative Investments: nella prima parte del 2002, è previsto il lancio di tre tipologie di *hedge funds*, differenziate per classi di rischio, a cui seguiranno altri prodotti di investimento alternativi.

#### ○ Gestioni patrimoniali mobiliari

Nel 2001 è proseguita l'attività di razionalizzazione dell'offerta di Gruppo il cui scopo è quello di definire una gamma di prodotti che, pur rispettando le caratterizzazioni commerciali di ciascuna banca, riassume le migliori competenze sviluppate all'interno del Gruppo in materia di gestione di patrimoni.

#### ■ LO SVILUPPO DELL'OFFERTA NEL COMPARTO DELLE GESTIONI PATRIMONIALI MOBILIARI

Fra le novità più significative, si ricordano le nuove Gestioni Personalizzate proposte dalla Banca MPS e destinate alla clientela di elevato standing (soglia minima di ingresso 2,5 milioni di euro) e l'esordio dei prodotti a capitale e rendimento minimi garantiti, come Linea Forte 8.

Tratti comuni agli attuali profili di offerta – sia di GPM che di GPF - delle diverse banche del Gruppo sono le maggiori opportunità di investimento all'interno dell'Unione Europea, senza quindi esporsi

al rischio di cambio, la elevata discrezionalità allocativa (che, peraltro, differenzia questi prodotti dai fondi comuni di Gruppo), la semplificazione del modello di *pricing*.

#### ○ Bancassurance

Per quanto riguarda l'attività di Monte Paschi Vita, a seguito del nuovo regime fiscale, è stata effettuata una revisione dell'intera gamma prodotti.

#### ■ LE NUOVE POLIZZE COMMERCIALIZZATE DALLA MONTE PASCHI VITA

Le tipologie di polizze emesse a seguito della riforma fiscale:

- TERZO TEMPO (contratto di previdenza individuale);

- ELISIR (temporanea caso morte);

- AMPHORA (rendita immediata);

- IRIDE (polizza a premio ricorrente con coperture assicurative opzionali).

Anche il comparto *index-linked* ha visto l'emissione di nuove polizze (GROW LIFE TB GROWTH) con buoni risultati di vendita.

In un'ottica di divisionalizzazione dell'offerta sul versante *retail*, si segnala inoltre il varo della polizza "Bussola Reddito", strumento antitattico ed a capitale garantito, che soddisfa le necessità

proprie della “clientela di base” e, in particolare, dei risparmiatori che investono in prodotti di raccolta amministrata. Lanciata a inizio settembre sulla rete della Banca Mps, la nuova polizza ha avuto un successo superiore alle previsioni. L’innovazione di prodotto nel comparto delle polizze è completata dai prodotti LINEAFORTE.

◆ *La linea di prodotti LINEAFORTE*

Si tratta di prodotti a capitale e rendimento minimo garantiti, appositamente studiati per consolidare la posizione del Gruppo MPS nell’area *retail*, in particolare, nel segmento di “clientela affluent”. La gamma di offerta soddisfa sia esigenze di diversificazione temporale (durate a 4 e 15 anni rispettivamente) e degli investimenti (mediante la proposta di gpm e index linked) sia l’obiettivo di un rendimento minimo garantito. Essa consente di far avvicinare al risparmio gestito anche quella ampia fascia di clientela che si caratterizza per una bassa propensione al rischio. Da sottolineare che questi prodotti sono nati dallo sforzo congiunto compiuto dal Corporate Center con le “Società Prodotto” del Gruppo (Monte Paschi Vita, Ticino Vita e MPS Finance), con l’ottica di sviluppare un processo organizzativo volto a massimizzare il valore complessivo di Gruppo.

○ Finanza innovativa

Nel 2001, si è sviluppata - tramite Mps Finance - la gamma di strumenti di finanza innovativa, in grado di recepire con immediatezza le esigenze di un mercato in continua evoluzione.

■ **L’OFFERTA DI STRUMENTI DI FINANZA INNOVATIVA:**

Nell’ambito dell’offerta destinata al segmento privati, si segnala il collocamento di:

- prodotti di “Risparmio in Formazione (RIF)”, nel cui ambito assume rilevanza 4YOU, un prodotto finanziario-previdenziale che riunisce in un’unica struttura un finanziamento, un investimento in fondi multimanager, un investimento in titoli e una polizza assicurativa;

- nuovi strumenti finanziari, articolati su tre linee di base, a seconda del profilo di rischio: verde (con capitale e rendimento minimi garantiti), gialla (con solo capitale garantito), rossa (senza garanzia di capitale e rendimento).

Sul versante “Web Finance Solutions (WFS)”, in stretto coordinamento con le iniziative di *e-banking* del Gruppo, è proseguita l’attuazione dei programmi di sviluppo del portale “mpsfinance” e ha preso avvio un ampio piano di sviluppo di accessi multicanale in logica B2B destinato al mondo finanziario istituzionale.

Per il 2002, sarà assicurata un’ulteriore spinta ai “prodotti MPS Finance”, risparmio in formazione e finanza innovativa, rilevatisi vincenti grazie al tempestivo adeguamento dell’offerta alle condizioni di mercato e alla differenziazione per livelli di propensione al rischio.

Da segnalare anche l’avvio della linea “Corporate Finance Solutions (CFS)”, con strumenti mirati su precisi segmenti di clientela, in particolare Pmi (*cf. cap. “Il segmento corporate”*), che rappresenterà una delle direttive di sviluppo più rilevanti nel 2002.

Sul fronte dell’ottimizzazione della filiera produzione-vendita dei prodotti finanziari di Gruppo, nel corso del 2002 verranno definiti i processi organizzativi delle Fabbriche-prodotto di Gruppo (SGR, MPV e MPS Finance) attinenti a tutte le fasi di vita dei prodotti di raccolta gestita (acquisizione dei

bisogni delle reti, progettazione, pricing, formazione, budgeting, commercializzazione e vendita).

○ Il credito alle famiglie

Nel comparto del credito al consumo, è stato portato avanti il programma di sviluppo della prima carta di credito revolving di Gruppo: M'honey Card, strumento di finanziamento ideato e gestito da Consum.it. Si tratta del primo prodotto interamente realizzato con la collaborazione attiva e congiunta delle banche del Gruppo e di quelle convenzionate, concepito sulla base delle diverse esigenze finanziarie di tutta la clientela retail del Gruppo.

Nonostante il suo status di carta di credito, M'Honey dà al titolare la possibilità accedere al finanziamento al momento dell'acquisto di beni presso i negozi convenzionati oppure, secondo le modalità più tradizionali, tramite assegno di trattenuta o anticipo contante. La commercializzazione della nuova carta è prevista nella prima parte del 2002.

Sempre a firma Consum.it è SorrisoPiu', un finanziamento innovativo ideato e realizzato grazie alla collaborazione con aziende operanti nel campo della implantologia dentale destinato a pazienti desiderosi di investire sulla propria salute dentale a livelli qualitativamente elevati, utilizzando il reddito mensile anziché i propri risparmi.

Nel corso del 2001, anche il comparto dei piccoli prestiti si è arricchito di nuovi strumenti: da Presto Cassa, il piccolo prestito erogato in 24 ore da BAM, alle sovvenzioni con vincolo di destinazione (acquisto del computer, adeguamento all'euro, inserimento nel mercato del lavoro, ecc.) erogate da tutte le banche del Gruppo.

■ L'ATTIVITÀ DI RICERCA DI SVILUPPO NEL COMPARTO DEI MUTUI

Le principali nuove proposte del 2001:

- Mutuo Mio di Banca Agricola e Mutuo Leggero concesso sia da Banca MPS che da Banca Toscana, formula a scadenza modulabile che dà al cliente la possibilità di stabilire la rata che dovrà sostenere in base alle proprie capacità di reddito;

- Mutuo Sereno di BAM e Mutuo Slalom di Banca 121 che prevedono opzioni floor e/o cap sul tasso al fine di limitarne le oscillazioni;

- Supermutuo di Banca 121, una formula a tasso fisso che, per i primi 12 mesi, consente di rimborsare rate di soli interessi ad un tasso decisamente contenuto.

Per quanto riguarda il comparto mutui, nel 2001 l'offerta si è ampliata con prodotti flessibili -nella rata, nella struttura dei tassi e nella durata- in grado di offrire "certezze personalizzate" alla clientela.

Da sottolineare, sul fronte della distribuzione, il crescente apporto del canale telematico, nell'ambito dell'accordo con la società "Mutui-online".

○ Il Private banking

L'attività di ricerca e sviluppo si è indirizzata verso la costruzione di un'offerta specifica per il segmento, basata su un modello di servizio altamente personalizzato e un'ampia gamma di prodotti/servizi.

Sotto il profilo organizzativo, oltre all'implementazione del Piano Industriale di Banca Steinhauslin (cfr. cap. "L'attuazione del Piano Industriale di

Gruppo”), sono proseguite le attività finalizzate all’ottimizzazione della apposita struttura centrale della divisione Banca Monte dei Paschi di Siena, all’interno di un modello organizzativo a matrice orientato ad esaltare gli aspetti commerciali e relazionali conseguenti alla segmentazione della clientela.

Sempre con riferimento alla struttura della Capogruppo, nell’esercizio sono stati attivati 8 nuovi presidi di “private banking” su mercati di particolare attrazione (tra i quali Torino, Genova, Bologna) che si sono aggiunti ai 3 esistenti (Milano, Roma e Napoli).

Tra le iniziative realizzate, si ricorda che, sin da agosto 2001, sono cominciate le attività organizzative in materia di scudo fiscale. In gennaio, ha preso avvio la specifica campagna da parte della Banca Steinhauslin, con un notevole successo sul piano dei volumi intermediati (con 82 mil. euro raccolti fino all’8 marzo).

- Il mercato corporate

Nell’ambito del Corporate Center, è stata istituita la piattaforma specialistica commerciale dedicata al presidio del mercato Corporate (*cfr. cap. “Il nuovo modello organizzativo della Banca Monte dei Paschi di Siena”*) ed alla definizione degli indirizzi strategici per ciascuna tipologia di imprese del segmento.

Già in questa prima fase, in attesa di pervenire alla configurazione - in termini di presidi organizzativi e di modelli di servizio - prevista dal nuovo Piano Industriale per questo segmento, l’attività commerciale si è sviluppata lungo alcune principali direttrici.

■ **LO SVILUPPO DELL’ATTIVITÀ COMMERCIALE NEL MERCATO CORPORATE**

Queste le principali linee guida:
- produzione e collocamento di prodotti ad alto contenuto innovativo affiancato da campagne promozionali mirate;
- creazione e sviluppo di canali di comunicazione ed informazione interna con piattaforma Intranet ed Internet a supporto dell’operatività commerciale delle reti bancarie;
- rilascio del servizio Paschiinazienda, nuovo canale di <i>remote banking</i> rivolto alle imprese su piattaforma Internet ( <i>cfr. cap. “I canali distributivi” nella Relazione sulla Gestione della Banca Mps</i> ).

Per quanto riguarda i prodotti destinati al segmento PMI e sviluppati secondo l’ottica della multicanalità, si segnala l’iniziativa “MPS Professional Network”, una struttura triangolare (banca-impresa-professionisti) di interfaccia e di supporto con il Gruppo per lo sviluppo e l’erogazione alle PMI di servizi di consulenza di elevato livello qualitativo da

parte di accreditati professionisti. L’iniziativa ha già riscosso ampi consensi dal mondo delle libere professioni (*cfr. anche cap. “I canali distributivi”*).

Nel mese di dicembre è iniziata la commercializzazione di “Opifici Digitali”, il portale realizzato e gestito da MPS.Net interamente dedicato alle Piccole e Medie Imprese e ai Distretti Industriali. Grazie alle numerose applicazioni informatiche accessibili via web, integrate da prodotti bancari e finanziari, “Opifici Digitali” offre un’ampia gamma di prodotti a supporto della gestione amministrativa e finanziaria delle imprese, che comprendono gli strumenti per gestire il rapporto tra le aziende ed i fornitori, attraverso servizi che ricevono,

analizzano ed ottimizzano informazioni, programmi di lavoro, segnalazioni, scelta del distributore, ordini, consegne, reclami.

Con l'ausilio di MPS Finance è stato realizzato un primo arricchimento della gamma di strumenti di finanza innovativa rivolta in prevalenza a soddisfare specifiche esigenze della clientela, con particolare riguardo ai prodotti di investimento – di breve e m/l termine - e di copertura dei rischi finanziari.

#### ■ GLI STRUMENTI DI FINANZA INNOVATIVA RIVOLTI AL SEGMENTO CORPORATE

A questo riguardo, fra le tipologie di prodotti più innovative lanciate nel 2001 si segnalano:

- Smart Loan, finanziamento strutturato a breve termine, *bullet*, con sottostante un'opzione sul cambio EUR/JPY; nell'esercizio è iniziata la commercializzazione nella rete di vendita della Banca Toscana a cui seguiranno le altre banche del Gruppo;

- le obbligazioni strutturate, a *placement* riservato alla clientela corporate, fra cui ricordiamo lo Smart Range Bond, obbligazione strutturata collocata dalla Rete MPS e speculare - per l'opzione sottostante – al prestito di cui al precedente alinea;

- i *Protection Kit* per la copertura "in serie" del rischio di cambio (APK di Banca Toscana e PK1 di Banca MPS ) che offrono all'esportatore che regola le sue transazioni in US dollari una copertura ad ombrello per un periodo di tempo prestabilito, con notevole semplificazione per la copertura del rischio di cambio.

Infine, si ricorda che nell'anno la Capogruppo ha siglato, anche nell'interesse delle altre banche toscane del Gruppo, un protocollo d'intesa con la Regione Toscana per l'istituzione di un plafond regionale di prestito di 25 mil. euro – ns. quota di gruppo 37% - ai sensi del Programma Regionale di Sviluppo, rivolto all'imprenditoria femminile (ai sensi della L.215/92) e da utilizzarsi per finanziamenti a tasso agevolato, a breve e a medio/lungo termine, inclusa la forma tecnica del leasing finanziario.

#### ○ La Pubblica Amministrazione

#### ■ L'OFFERTA NEI CONFRONTI DEL SEGMENTO DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Per l'esercizio 2002 è prevista un'intesa attività di *servicing* nelle seguenti direzioni:

- politiche di gestione innovativa del debito esistente;

- attività di *arranger* in operazioni di cartolarizzazione;

- attività di *advisoring* in processi di privatizzazione e/o di quotazione in borsa di aziende pubbliche;

- attività di consulenza nei processi di dismissione dei patrimoni immobiliari;

- attività di consulenza per la realizzazione di investimenti su basi *project financing*;

- *financial advisor* per lo sviluppo strategico di aziende operanti nel settore delle *utilities* e/o *multiutilities*.

In collaborazione con le società prodotte è in fase di realizzazione un'offerta integrata di gruppo conformata sui nuovi bisogni e sul trend evolutivo che sta interessando il mondo degli Enti Pubblici, anche alla luce delle previsioni contenute nella finanziaria 2002.

#### ● Banca telematica e sistemi di pagamento

L'attività si è svolta sia attraverso la presenza nei diversi progetti coordinati dall'Associazione Bancaria Italiana, sia a livello aziendale tramite lo sviluppo di nuovi servizi e prodotti con l'obiettivo di rafforzare la posizione del Gruppo nell'ambito del sistema dei pagamenti.

#### ■ I PROGETTI COORDINATI DALL'ABI A CUI ADERISCONO LE BANCHE DEL GRUPPO

Fra le iniziative promosse dall'Abi tese a consolidare la posizione competitiva del sistema bancario nazionale nel suo complesso, si segnalano:

- la definizione del Master Plan del progetto "Microcircuito", finalizzato alla gestione della transizione delle carte di pagamento bancarie dalla tecnologia della banda magnetica a quella del microcircuito;

- le iniziative nell'ambito del progetto *e-banking* finalizzato ad accrescere la posizione del sistema bancario nazionale nel campo dei sistemi di pagamento su internet, nonché a creare un'infrastruttura multicanale ed interbancaria per la gestione delle disposizioni di incasso emesse da vari emittenti pubblici e privati.

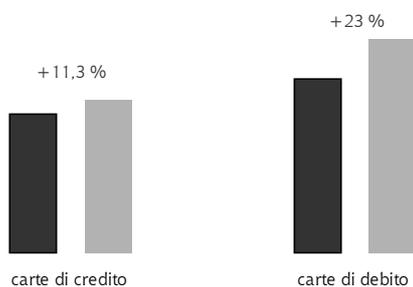
Nell'ultima parte dell'esercizio è stato, inoltre, attivato un gruppo di lavoro ristretto Mps-Abi-Services di Sistema per effettuare attività di test e successiva sperimentazione commerciale nella prima parte del 2002, per il primo lancio su scala nazionale del servizio "bankpass mobile" da parte della Banca Mps.

In ambito aziendale, è proseguita l'implementazione dei programmi che hanno come obiettivo la progressiva estensione dei prodotti da erogare tramite *e-banking* ai vari comparti del risparmio gestito e ai mutui (*cf. cap. "I progetti in campo commerciale"*). Tra le nuove funzionalità di pagamento, si segnalano la possibilità di ricariche attraverso il mobile ed il pagamento del canone Rai sul sito di Paschiriscossione.

#### ○ Carte di credito e di debito

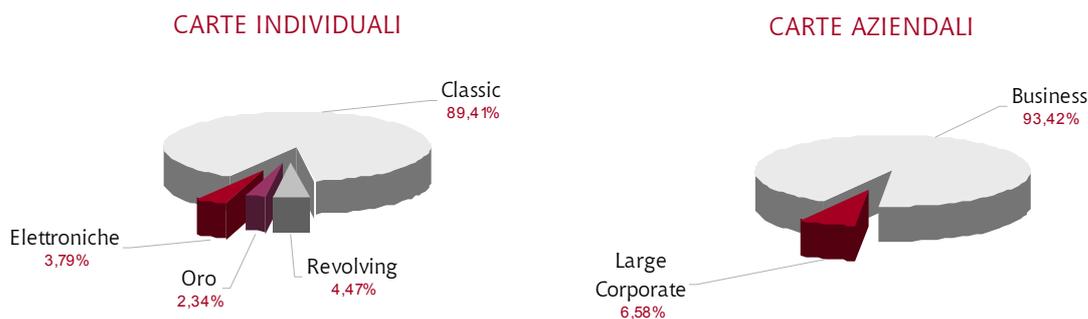
Coerentemente con le indicazioni generali del piano industriale, le iniziative sul fronte delle "plastic cards" sono tese ad identificare la giusta offerta di prodotto per i diversi segmenti di Clientela, operando uno sforzo di ottimizzazione del mix del parco carte esistente.

#### Crescita delle carte di credito e di debito nel 2001



Le iniziative intraprese hanno consentito di rafforzare il trend di crescita del parco carte del Gruppo Mps: al 31 dicembre le carte di pagamento distribuite fra la clientela erano oltre 1.742.000, con una crescita del 17,8% rispetto all'esercizio precedente.

Nel 2001 le carte Revolving, distribuite da tutte le banche del Gruppo, hanno messo a punto un incremento di oltre il 53% sostenendo la crescita delle carte individuali che, nel complesso, sono aumentate del 9,9%. Più sostenuto lo sviluppo delle carte aziendali, 16,7%.



Nel corso dell'anno sono stati inoltre definiti i contenuti di prodotto e sviluppata, a livello di Gruppo MPS, la prima fase del progetto "carta prepagata europa" che prevede l'emissione di una carta al portatore del tipo "usa e getta" a valere sul circuito Pagobancomat, destinata a clienti non necessariamente titolari di un conto corrente bancario. La commercializzazione del prodotto è prevista nella prima parte del 2002; a seguire, saranno realizzate, gradualmente, le altre fasi del progetto che prevedono il prelievo di contanti e la ricaricabilità della carta in circolarità attraverso gli Atm, nonché l'associazione ad un circuito internazionale (Visa o Europay).

E' proseguita anche l'attività finalizzata al collocamento di carte *co-branded* tramite reti distributive di terzi, attività che nell'anno ha visto lo sviluppo del progetto M'Honey Card, la carta di credito *revolving* emessa da Consum.it, il cui titolare può essere indipendentemente correntista di una delle banche del Gruppo, cliente di Consum.it o di altri Partner *commerciali* (cfr. cap. "Il credito alle famiglie"). Fra gli altri accordi di *co-branding* perfezionati nell'anno si ricordano quello di Banca Mps con Buffetti e quello di Banca Toscana con Esselunga.

Anche per il 2002, i programmi mirano ad assicurare una forte spinta commerciale attraverso la valorizzazione dei nuovi strumenti, come la "revolving Consumit" e le "on-off" (adatte agli acquisti su internet).

## ■ TRASPARENZA BANCARIA, GESTIONE RECLAMI, PREVENZIONE E SICUREZZA, TUTELA DELLA PRIVACY E QUALITÀ.

Le variazioni intervenute nelle condizioni operative hanno interessato anche la gestione della "Trasparenza" (obbligo della pubblicità delle condizioni economiche praticate alla clientela), a cui è stata riservata la massima attenzione e cura, soprattutto in presenza di maggiori oneri per la clientela per i quali la legge impone l'obbligo della comunicazione. Lo strumento della pubblicità delle condizioni è stato utilizzato anche a scopi promozionali per quei prodotti (ad esempio le nuove carte di credito e i prodotti di finanza innovativa) ritenuti di rilievo strategico, utilizzando sia i canali comunicazionali tradizionali che quelli innovativi. Sotto il profilo dell'*auditing*, è stata attivata un'azione di monitoraggio a livello di Gruppo per individuare

eventuali aspetti critici e promuovere, ove necessario, interventi correttivi il più possibile omogenei nelle diverse banche.

La gestione dei reclami costituisce un osservatorio privilegiato per l'individuazione delle criticità sulle quali intervenire, anche in ottica preventiva, per ottimizzare i rapporti con la clientela e tutelare l'immagine delle banche del Gruppo. Il numero delle rimostranze – ove si escludano quelle inerenti le specifiche problematiche dell'anatocismo e dei tassi usurari sui mutui (peraltro, in pratica ormai superate) – è rimasto sostanzialmente inalterato nell'ultimo biennio, nonostante sia stata consentita ai clienti la possibilità di inoltrare i reclami anche tramite strumenti informatici. Tale nuovo canale, che ha incontrato il favore del pubblico, ha contribuito a rendere più rapida la risoluzione delle controversie.

Nel corso dell'anno, è proseguita l'attività di indirizzo e coordinamento dei compiti previsti dal Decreto Legislativo 626/94 "Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro".

#### ■ IL SERVIZIO DI PREVENZIONE E SICUREZZA

Queste le principali iniziative realizzate nell'esercizio:

- elaborazione, per tutte le società del Gruppo, dei "Documenti di valutazione dei rischi aziendali", concernenti l'individuazione e la valutazione dei fattori di rischio professionale, al fine di predisporre misure atte alla sicurezza e salubrità dei luoghi di lavoro;
- continuazione dell'opera di formazione ed informazione degli "Addetti alle emergenze" ed al personale con attività lavorative caratterizzate da rischi peculiari (videoterminalisti, carrellisti), con implementazione di formazione specifica in aula ai neo assunti;
- pubblicazione, ad uso di tutte le unità operative, di un manuale di informazione riepilogativa delle tematiche relative al "Primo soccorso", alla "Sicurezza nei luoghi di lavoro" e al "Piano di emergenza".

Particolare attenzione è stata dedicata, all'individuazione dei fattori di rischio professionale e ad effettuare la loro valutazione, al fine, poi, di determinare le misure da adottare per rendere sempre più sicuri e salubri gli ambienti di lavoro delle società del Gruppo.

In materia di tutela della privacy, sono stati seguiti gli adempimenti previsti per

l'applicazione della legge 675/96 e del D.P.R. 318/99, nell'interesse della clientela. E' proseguita anche l'attività di assistenza e coordinamento, da parte dell'apposita struttura nell'ambito del Corporate Center, rivolta alle aziende del Gruppo.

Con riferimento al monitoraggio e al presidio della qualità dei servizi erogati - considerata un aspetto di primaria rilevanza strategica - sono state intraprese iniziative per la certificazione di qualità di alcuni processi, a cominciare dalla Capogruppo. A fine febbraio 2002, a seguito della realizzazione del "Sistema di Gestione per la Qualità della Banca Monte dei Paschi di Siena Spa", è stata così ottenuta la certificazione di conformità per alcuni processi (*cf. cap. "I fatti di rilievo verificatisi dopo la chiusura dell'esercizio"*). I riconoscimenti conseguiti consentono alle funzioni commerciali di proporsi con maggiore forza competitiva e con un nuovo effetto di visibilità ed attrazione per la clientela.

## ■ IL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

La realizzazione ha comportato il rilascio, da parte dell'Ente Certificatore, di certificati di conformità relativi sia ad ambiti più tradizionali, quali l'erogazione dei mutui, sia ai servizi e canali più innovativi. In sintesi:

due certificati ISO 9001:2000 per:

- "progettazione ed erogazione di mutui a clientela privata attraverso la rete delle filiali";
- "progettazione ed erogazione, tramite canale telefonico, wap-gsm e internet, di servizi dispositivi ed informativi di banca-diretta: PaschiHome, PaschiInTel, PaschiInRete, PaschiInsieme, PaschiInAzienda".

marchio EBTrust per:

- il sito istituzionale [www.mps.it](http://www.mps.it);
- il sito WAP.

Sul personale delle strutture centrali e periferiche, coinvolto a vario titolo nei servizi oggetto di certificazione, verrà erogata l'attività formativa necessaria, con contenuti di carattere generale ed altri più particolari, finalizzati alle visite di verifica interne e a quelle dell'Ente Certificatore.

Il progetto è al momento rivolto alla Banca Mps. Successivamente, oltre ad un

ampliamento dei servizi da certificare, verrà realizzata l'estensione del Sistema Qualità alle altre Società del Gruppo.

## ■ LA COMUNICAZIONE E LA PUBBLICITÀ

Nel campo della comunicazione istituzionale, particolare attenzione è stata rivolta all'aspetto "etico". La presentazione del primo bilancio sociale ed ambientale e le varie iniziative a sostegno di progetti umanitari hanno contribuito a rafforzare l'immagine della Banca Mps e del Gruppo. Tra queste hanno avuto particolare rilievo la sponsorizzazione del concerto Pavarotti & Friends, a favore dei bambini dell'Afghanistan, il Progetto Vaccinazioni, iniziativa congiunta con l'Unicef e le liberalità elargite nel corso del programma 30 ore per la vita da destinare alla ricerca per combattere la distrofia muscolare.

L'anno 2001 è stato caratterizzato da un'attività di comunicazione pubblicitaria contenuta e mirata a consolidare i risultati conseguiti in termini di notorietà e caratterizzazione dei *brand* del Gruppo.

Gli interventi effettuati hanno privilegiato lo sviluppo dei vari canali distributivi telematici, con offerta di servizi integrati ad elevata componente tecnologica, e il sostegno alle azioni di marketing in corso, con particolare riguardo al comparto mutui, al lancio sul mercato del Fondo dei Fondi della Ducato e alla commercializzazione del Fondo Pensione Paschi Previdenza.

## ■ LE INIZIATIVE DI CARATTERE ORGANIZZATIVO

Sotto il profilo organizzativo è proseguito il programma di sviluppo della nuova strategia di comunicazione a medio termine, che mira a comunicare, in maniera semplice e diretta, i valori di marca e a fornire un'informazione semplice e trasparente sui prodotti e servizi, sempre più personalizzati ed in linea con le aspettative della Clientela. Parallelamente è stato avviato un impegnativo progetto per il *merchandising* su tutte le filiali per semplificare quanto più possibile la fruibilità dei servizi e per renderne immediatamente percepibile alla clientela l'alta qualità.

Nel corso dell'esercizio è proseguita, inoltre, l'azione tesa ad assicurare un'adeguata informativa sull'attività, i risultati e le strategie del Gruppo nei confronti della comunità finanziaria nazionale ed internazionale. In particolare, si segnala l'organizzazione di numerose *conference calls* in occasione

della pubblicazione dei risultati infrannuali, e la partecipazione ad importanti

convegni, in ambito nazionale ed internazionale, organizzati da primari *brokers* e banche d'affari. Sono stati altresì effettuati un centinaio di incontri individuali (*one-to-one*) con analisti finanziari e gestori di fondi comuni di investimento.

L'attività rivolta all'interno è proseguita attraverso l'*house organ* di Gruppo "Filo Diretto", che ha ormai conseguito un ruolo di primo piano come vettore della comunicazione ai dipendenti. Per quanto riguarda specificatamente la Banca Mps, in concomitanza con l'attivazione delle caselle postali elettroniche per tutti i dipendenti, ha iniziato la pubblicazione "Montepaschi News Interna", la newsletter per i colleghi realizzata ed inviata esclusivamente in formato elettronico.

Sono, inoltre, in corso di realizzazione altri importanti progetti per potenziare la comunicazione interna, specie attraverso lo sviluppo e il coordinamento degli strumenti comunicativi virtuali.

## ■ L'ATTIVITÀ CONVEGNISTICA

Anche nel 2001 sono stati numerosi gli incontri con gli operatori economici, su tutto il territorio nazionale. I temi dei convegni effettuati - spesso con il coinvolgimento delle società specialistiche del Gruppo - hanno riguardato tutto il vasto panorama legato a strumenti ed opportunità per le imprese, soprattutto piccole e medie (L. 488, finanziamenti comunitari e nazionali, fondi pensione) e alle problematiche legate all'introduzione dell'euro.

### ■ Le principali iniziative nell'esercizio 2001

L'attività convegnistica ha registrato tre eventi di particolare rilievo:

- il convegno sulle PMI a Roma, tenuto nella prestigiosa e suggestiva cornice degli Horti Sallustiani, con interventi del Direttore Generale Imprese dell'UE e del Direttore Generale Simest;

- il convegno, promosso da Confindustria e tenuto a Prato, che ha avuto lo scopo di presentare ufficialmente il fascicolo realizzato dalla rivista "L'Imprenditore", interamente dedicato ai servizi PMI della Banca MPS;

- il convegno sul risparmio gestito, tenuto a Bologna, con interventi di MPS Finance, Monte Paschi Asset Management SGR, Montepaschi Vita.

Dal lato della clientela retail si è puntato in particolare ad illustrare l'offerta del Gruppo MPS per un approccio globale al risparmio, con il coinvolgimento delle Società di prodotto del Gruppo MPS.

Tra le prime iniziative tenute nel 2002 dalla Divisione Banca, si evidenziano incontri rivolti al segmento "private", tesi ad

illustrare i benefici e le opportunità dello scudo fiscale.

Per i programmi 2002, un ruolo strategico rilevante assumono gli accordi stipulati con le due principali associazioni di categoria delle imprese, nel cui ambito saranno organizzate, in un'ottica di Gruppo, varie iniziative su tutto il territorio nazionale.

## ■ L'ATTIVITÀ CULTURALE E I RAPPORTI CON UNIVERSITÀ E ISTITUTI DI RICERCA

Nel 2001, sono proseguite le attività di organizzazione di mostre e concerti, e di sponsorizzazioni attraverso il finanziamento di circa 1500 iniziative di carattere culturale e scientifico.

Fra le sponsorizzazioni di maggiore rilievo, quelle in favore dell'Accademia Musicale Chigiana, del Maggio Musicale Fiorentino, del Teatro Metastasio di Prato, del Teatro Regio di Parma, dell'Istituto del Dramma Popolare di San Miniato, del Festival dei due Mondi di Spoleto, della Mostra del Caravaggio, della Mostra Leonardo da Vinci e il Cenacolo.

Sul versante delle "attività culturali", si segnala la preparazione della Mostra delle opere d'arte provenienti dalla collezione della Banca MPS e dalla Fondazione Accademia Chigiana che, da ottobre, è in corso di svolgimento in più città del Giappone, nell'ambito della manifestazione "Italia in Giappone 2001". Altre Mostre in preparazione sono quelle che si svolgeranno a Napoli riguardante Marco Pino ed a Siena per le opere di Duccio Boninsegna.

Fra le altre prestigiose manifestazioni a cui ha contribuito il Gruppo, si ricordano le serate inaugurali della Stagione Lirica del Teatro dell'Opera di Roma e le celebrazioni verdiane a Parma.

Per quanto attiene il mondo dello sport, sono da evidenziare la sponsorizzazione del Concorso Ippico Internazionale di Roma, dell' U.S. Lecce (Banca 121), nonché la conferma dell'abbinamento del marchio Banca MPS con la Società sportiva Mens Sana Basket Siena.

Di particolare spessore anche l'attività editoriale svolta nell'esercizio.

### ■ L'attività editoriale nell'esercizio 2001

Tra le principali iniziative si segnalano:
- realizzazione, per fine anno, del volume (strenna) dedicato al tema "Immagine del Palio di Siena, storia e rappresentazione di un rito";
- presentazione di un cofanetto raccoglitore per le guide predisposte e curate dalla Banca MPS (Collezione d'arte, Collezione Chigi Saracini, Guida al Palio);
- pubblicazione - in occasione dell'inaugurazione ufficiale dei nuovi locali del palazzo in Via del Corso a Roma, sede della Filiale della Banca MPS - di un volumetto dedicato alle vicende costruttive e al rilevante restauro eseguito;
- continuazione dei lavori di preparazione di un CD su Palazzo Chigi Saracini con visita virtuale delle sale;
- sponsorizzazione, da parte della BAM, di una pubblicazione monografica dedicata ai pittori mantovani Nodari e Pesenti.

L'editoria a carattere economico è proseguita con la pubblicazione dei fascicoli delle riviste: "Studi e Note di Economia", prodotta in collaborazione tra Banca MPS e Banca Toscana, e "Economic Notes" in lingua inglese distribuita dalla casa editrice Blackwell di Oxford. Per "Studi e Note di Economia", è stato pubblicato un supplemento dedicato al Catalogo della Biblioteca di Bonaldo Stringher.

Il supplemento - preceduto da un saggio di Pierluigi Ciocca - contiene la catalogazione dei volumi, attualmente di proprietà della Banca MPS, appartenuti a questo illustre Governatore della Banca d'Italia.

## ■ I rapporti di collaborazione culturale-scientifica con Università e Istituti di Ricerca

Fra i principali programmi in corso di svolgimento, si segnalano:

- il Master in Economia e Banca (MEBS), organizzato con l'Università di Siena, di cui si è conclusa la quarta edizione e ha preso avvio la quinta; il Master, che è finalizzato all'approfondimento di avanzati strumenti di analisi dei sistemi economici e finanziari e metodologie gestionali, prevede un periodo di stage operativo, all'interno anche delle Banche e società del Gruppo;
- il Master denominato "GINTS - Gestione delle Istituzioni Finanziarie e Nuove Tecnologie dell'Informazione", organizzato, sempre nell'ambito dei rapporti con l'Università di Siena, dal Consorzio Operativo Gruppo Mps in collaborazione con il Dipartimento di Studi Aziendali e Sociali e con la Soc. Engineering - Ingegneria Informatica SpA; il Master, giunto alla 2° edizione, si pone l'obiettivo di formare nuove figure professionali, che integrino competenze tecnologiche con competenze economico-aziendali;
- il "Master in Qualità ed organizzazione delle PMI" organizzato in collaborazione con il Centro Toscano per la Qualità, API Toscana (l'associazione delle PMI toscane) e l'ente certificatore Den Norske Veritas; il Master è finalizzato alla formazione di figure professionali, destinate ad occupare posizioni di responsabilità soprattutto nelle PMI con spiccato orientamento all'export;
- il Master in Economia digitale & E-business, promosso e organizzato dall'Università di Siena in collaborazione con altre aziende, tra cui alcune del Gruppo Mps (Banca Mps, Consorzio Operativo Gruppo Mps e MPS.net). Il Master mira alla formazione di figure professionali altamente qualificate in grado di soddisfare le esigenze che emergono dal diffondersi dell'economia digitale.

Riguardo ai rapporti di collaborazione culturale-scientifica tra le banche e società del Gruppo con le Università e Istituti di Ricerca, va sottolineato che, oltre ai ritorni di immagine che le iniziative producono per il Gruppo, tali rapporti permettono di disporre di un canale privilegiato per il reperimento di risorse qualificate, dotate di elevata potenzialità. Oltre alle iniziative elencate nella tavola, la Banca MPS sostiene un Master in Economia e Management Ambientale (MEMA) presso l'Università Bocconi di Milano e un Master in Gestione e Controllo dell'Ambiente alla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa; i Master sono orientati alla formazione di figure manageriali in un settore

cruciale dello sviluppo socio-economico odierno.

## ■ IL GRUPPO MPS E LO SVILUPPO SOSTENIBILE

L'impegno profuso in favore dell'ambiente e più in particolare dello sviluppo eco-compatibile ha registrato importanti sviluppi nel 2001.

Sotto il profilo organizzativo, si segnala la creazione di una struttura permanente, quale organo programmatico e di indirizzo per l'intero Gruppo bancario sulle questioni ambientali ed etico-sociali.

## ■ IL SERVIZIO POLITICHE AMBIENTALI

Fra i primi obiettivi della nuova struttura, si segnalano:

- il progetto di Risk Management Ambientale, mirato a sviluppare delle metodologie di inserimento del "rischio ambientale" nella valutazione del "rischio di credito";
- l'implementazione di un Sistema di Gestione Ambientale (SGA), volto ad un corretto utilizzo delle risorse interne, con l'obiettivo di pervenire all'ottenimento della certificazione ISO 14001 e/o della registrazione EMAS;
- la pubblicazione di un Report Ambientale e del Bilancio Sociale, teso ad evidenziare gli aspetti sociali, etici ed ambientali dell'attività. Le prime edizioni del Rapporto Ambientale e del Bilancio Sociale per la Banca Mps sono state presentate nel luglio 2001, mentre il Bilancio Sociale per la Banca 121 ha raggiunto nel 2001 la sua terza edizione.

Tra i servizi in fase di sviluppo, assume rilevanza l'attività nella selezione dei progetti che rientrano nel programma europeo di fondi sociali 2000-2006 denominato "EQUAL", che ha lo scopo di promuovere iniziative tese alla riduzione delle discriminazioni e delle disuguaglianze del mercato del lavoro. Il programma, fondandosi sulla cooperazione transnazionale e richiedendo

l'impegno di vari attori sociali (enti governativi, organizzazioni non-governative, partner sociali, soggetti economici - con particolare interesse per

le piccole e medie imprese), rappresenta un'eccellente occasione per rendere visibile, anche a livello europeo, il nome e l'operato del Gruppo. In tale ambito, si segnala che la Banca Toscana è stata inserita in un campione di banche internazionali per il monitoraggio della condizione del lavoro femminile.

Le iniziative del Gruppo, che hanno un impatto con le questioni ambientali, hanno come punto di riferimento, per la lettura dello scenario di riferimento e per la valutazione delle scelte intraprese, un Advisory Board (insediatosi nel novembre 2001), costituito da personalità di alto profilo internazionale del mondo accademico e scientifico.

## L'ANDAMENTO DELLE PRINCIPALI SOCIETÀ DEL GRUPPO MPS

Di seguito si espongono, nei loro profili essenziali, i risultati delle principali società del Gruppo più rilevanti sotto il profilo gestionale (banche e società prodotto). Si precisa che i valori reddituali sono desunti da conti economici riclassificati con la stessa metodologia utilizzata per il "consolidato" di Gruppo.

### ■ LE PIATTAFORME DISTRIBUTIVE

#### A) LE BANCHE COMMERCIALI

valori in milioni di euro

Banche commerciali	Banca MPS		BANCA TOSCANA		BAM		CARIPRATO	
	31/12/01 Importo	Var% su a.p.	31/12/01 Importo	Var% su a.p.	31/12/01 Importo	Var% su a.p.	31/12/01 Importo	Var% su a.p.
Totale Attivo	74.914	0,3	16.006	10,1	11.007	10,2	2.455	19,4
Impieghi clientela	36.410	-0,6	10.540	16,2	7.714	11,3	1.707	15,8
Raccolta clientela complessiva	101.223	5,9	25.309	4,6	22.140	3,8	3.965	9,6
		Var. ass.		Var. ass.		Var. ass.		Var. ass.
Numero Filiali	962	35	402	26	285	6	51	8
Numero Dipendenti <i>di cui distaccati c/o Società del Gruppo</i>	12.938 1.059	250	4.672 424	-78	3.516 173	245	925 14	72
	31/12/01 Importo	Var. %	31/12/01 Importo	Var%	31/12/01 Importo	Var. %	31/12/01 Importo	Var%
Margine interesse	1.228	5,9	483	20,8	258	9,8	73	17,0
Margine intermediazione <i>di cui Commissioni Clientela</i>	2.843 800	10,2 15,0	798 280	20,1 23,9	504 176	1,8 -6,3	117 37	11,5 8,8
Utile operativo	1.375	12,2	319	54,3	221	0,6	33	17,4
Utile netto	555	9,6	122	81,0	87	24,1	13	-13,3
	<a href="http://www.mps.it">www.mps.it</a>		<a href="http://www.bancatoscana.it">www.bancatoscana.it</a>		<a href="http://www.bam.it">www.bam.it</a>		<a href="http://www.cariprato.it">www.cariprato.it</a>	

Presentano una significativa crescita della raccolta complessiva, orientata sulla raccolta diretta. All'interno di quest'ultimo aggregato si mantiene elevata la dinamica delle obbligazioni e della componente a vista, che riflette la crescente propensione per la liquidità della Clientela, in un contesto di incertezza sull'evoluzione dei mercati. La "massa indiretta", pur scontando la dinamica riflessiva dei corsi azionari, si pone in lieve progresso, grazie ai consistenti flussi di collocamento dei prodotti di Gruppo. In questo contesto, per le banche commerciali, la spinta propulsiva è pervenuta dalla *bancassurance* (premi riscossi per circa 3.100 milioni di euro) e dai prodotti finanziari innovativi (circa 3.840 milioni di euro), attraverso piani di collocamento tesi a privilegiare la massima flessibilità, al fine di cogliere le opportunità legate alle dinamiche di contesto e ai bisogni di investimento della Clientela. In particolare, oltre a BMPS per la quale si rinvia alla relazione individuale, Banca Toscana si distingue nell'attività di collocamento dei prodotti finanziari innovativi (flusso per 1.214 milioni di euro) e delle polizze assicurative (premi per 595 milioni di euro).

Sul versante degli impieghi, la crescita ha continuato a privilegiare i crediti a medio-lungo termine (mutui alle famiglie in particolare), mentre i prestiti a breve evidenziano generalmente dinamiche più contenute, orientate

comunque sulle forme tecniche più strettamente commerciali. La flessione evidenziata da BMPS, è da correlarsi (come descritto nella relazione individuale) alle operazioni di cartolarizzazione concluse nel primo semestre, al netto delle quali l'aggregato presenta una crescita del 6,4%; le crescite realizzate da Bam, Banca Toscana e Cariprato si attestano oltre il 10%.

Nel corso del 2001 è proseguito il processo di rafforzamento della struttura distributiva in ottica di multicanalità integrata, attraverso un ulteriore ampliamento del numero dei punti vendita (filiali tradizionali ed innovative), ed un contestuale sviluppo dei canali telematici (internet banking, telephone banking e call center). BMPS con un incremento di 35 punti vendita si avvicina a raggiungere i 1.000 sportelli e Banca Toscana con una crescita di 26 sportelli rappresenta il 22% del totale della rete distributiva Italia del Gruppo, pari a 1.838 sportelli.

Sul piano reddituale, le banche commerciali hanno registrato un'apprezzabile crescita del margine d'intermediazione, con dinamiche più elevate (oltre il 10%) per BMPS, BT e CRP, riconducibili a:

- un sensibile sviluppo del margine di interesse per Banca Toscana e Cariprato, grazie ad un'efficace gestione degli spread (mark up e mark down) e all'espansione dei volumi intermediati;
- un aumento delle commissioni Clientela e degli altri proventi, particolarmente elevato per BMPS e BT, dovuto sia allo sviluppo dei "servizi di base", che agli elevati collocamenti dei prodotti innovativi. Per quanto riguarda Bam, incide la flessione delle *fees* del risparmio gestito, che si confronta peraltro con un valore particolarmente elevato del 2000.

L'utile operativo presenta un trend particolarmente accentuato per BT, CRP e BMPS, pur scontando, in particolare nel caso di quest'ultima, importanti progetti di rafforzamento operativo e commerciale connessi all'attuazione del piano industriale di Gruppo.

Da evidenziare, infine, le crescite dell'utile netto realizzate da Banca Toscana (che beneficia di una plusvalenza di 26,7 milioni di euro legata alla cessione alla Capogruppo della partecipazione in Monte Paschi Finance) e Banca Agricola Mantovana (su quest'ultima incide la plusvalenza derivante dalla cessione a BMPS della partecipazione in Banca Steinhauslin per circa 15 milioni di euro). Per Cariprato occorre precisare che nel 2000 furono contabilizzate poste straordinarie per circa 3,6 milioni di euro netti, depurando le quali l'utile segna un incremento su base annua del 14,2%. Consistente (+9,6%) la crescita corrispondente della Capogruppo BMPS.

## B) PIATTAFORME SPECIALISTICHE

Piattaforme Specialistiche  valori in milioni di euro	BANCA121		BANCA STEINHAUSLIN
	31/12/01 Importo	Var.% su anno prec.	31/12/01 Importo
Raccolta clientela complessiva	11.876	6,2 var. ass.	1.477
Numero Filiali	104	7	7
Negozi finanziari	236	34	
Teleboutique	9	7	
Numero dipendenti	1.752	58	165
Promotori finanziari	1.541	446	
	31/12/01 Importo	31/12/00 Importo (°)	31/12/01 Importo
Margine interesse	29	49	9
Margine intermediazione	290	273	20
Utile operativo	90	110	-14
Utile netto	14	43	0,034
(°) pro forma	<a href="http://www.banca121.it">www.banca121.it</a>		<a href="http://www.steinonline.it">www.steinonline.it</a>

**Banca121:** ha realizzato, sotto il profilo strutturale, un ulteriore rafforzamento della rete distributiva in un'ottica di multicanalità integrata, raggiungendo circa 349 punti vendita (filiali, negozi finanziari teleboutique) e 1.541 promotori finanziari (+446 unità da inizio anno). E' inoltre proseguito il trend di espansione dei servizi telematici (virtual banking), superando i 472 mila clienti. Sotto il profilo gestionale, l'esercizio 2001 evidenzia un trend positivo a livello commerciale e patrimoniale, che trova sintesi nella crescita della raccolta complessiva (+6,2%), in presenza di un fenomeno di ricomposizione a favore della raccolta diretta (+35,3%) e amministrata (che ha beneficiato degli elevati volumi di collocamento prodotti finanziari innovativi per circa 671 milioni di euro). Sul versante reddituale, l'utile operativo - che sconta gli investimenti connessi al potenziamento dei canali distributivi nei settori innovativi ad alto contenuto tecnologico - si attesta a 90 milioni di euro, mentre l'utile netto è pari a 14 milioni di euro.

**Banca Steinhauslin:** ha avviato il processo di riposizionamento strategico nel Private Banking, con focalizzazione sulla Clientela di fascia alta, sviluppando un correlato programma di ristrutturazione organizzativa di ampio respiro. In attuazione di tale progetto, nel mese di agosto, la Banca ha ceduto a BMPS e Cariprato il ramo di azienda "retail" e "corporate" (circa 260 milioni di euro di raccolta complessiva, 193 milioni di euro di impieghi, 6 filiali). E' proseguita al contempo l'attività di apertura dei "private centers" (3 nuove aperture) e di espansione nel mercato della clientela target, con flussi positivi di nuova raccolta. Sul piano reddituale l'utile operativo si è posto - in linea con le previsioni - su valori negativi, assorbendo gli investimenti correlati ai profondi interventi di riorganizzazione, inclusi gli oneri derivanti dall'assunzione di personale al alta specializzazione (*relationship manager*). L'utile netto, invece, grazie alla plusvalenza (13 milioni di euro) derivante dal citato *spin-off*, si è posto su valori lievemente positivi.

## ■ ALTRE BANCHE NON CONTROLLATE

La tavola sopra esposta riassume i risultati netti conseguiti dalle altre banche consolidate pro-quota, che evidenziano apprezzabili progressi dal lato operativo e commerciale, accompagnati dal miglioramento dei principali margini reddituali.

### ■ BANCHE ITALIANE NON CONTROLLATE (in milioni di euro)

	Utile Netto 31.12.01	Var.su 2000	
		ass.	%
Banca Monte Parma	11,6	3,9	49,9
Banca Popolare Spoleto	8,3	1,0	13,2
CRSM	7,4	2,0	50,3

## ■ SOCIETÀ DI PRODOTTO (RETAIL)

Nell'ambito delle società prodotto, sono da evidenziare, anzitutto, gli importanti risultati di MPS Finance, sia per volumi di produzione che per risultati reddituali. Non meno importanti gli apporti delle società che operano nel "risparmio gestito" (MP Asset Management SGR, Mps Vita, Ticino Vita, Grow Life), nonché nel "brokerage" (Intermonte) pur in un contesto difficile e con mercati riflessivi per gran parte dell'anno.

valori in milioni di euro

Società prodotto Retail	MPS Finance		MP Asset Mng. SGR		Intermonte	
	31/12/01		31/12/01	Var%	31/12/01	Var%
	Importo		Importo	su a.p.	Importo	su a.p.
Margine intermediazione	170		154	-12,3	76	-42,5
Utile operativo	131		106	-21,8	57	-47,9
Utile netto	(*) 90		60	-22,3	33	-47,2
Numero dipendenti	139		183	var.ass. 58	132	var.ass. 2
	<a href="http://www.mpsfinance.it">www.mpsfinance.it</a>		<a href="http://www.mpsam.it">www.mpsam.it</a>		<a href="http://www.intermonte.it">www.intermonte.it</a>	

(\*) l'utile netto gestionale, calcolato depurando la duplice contabilizzazione dei dividendi, si colloca a 59,6 mil. di euro

In particolare:

**MPS Finance** ha chiuso in modo molto positivo il primo anno di attività con 90,4 milioni di euro di utile netto ed oltre 4.000 di milioni di euro di volumi di prodotti finanziari collocati dalle Reti del Gruppo. Contribuiscono in maniera significativa l'attività della "fabbrica di prodotti" (Personal Financial Solution e Corporate Financial Solution per 60 milioni di euro), del trading (50 milioni di euro), del Capital Market (19 milioni di euro). Elevato anche il contributo della partecipazione in Intermonte Securities.

**MP Asset Management SGR**, l'esercizio 2001 è stato caratterizzato, sul versante strutturale, dall'incorporazione delle tre società di gestione del risparmio del Gruppo Bancario MPS (Ducato Gestioni SGR, G.I.Gest SGR,

Spazio Finanza SGR) che ha permesso di consolidare la posizione primaria acquisita nell' asset management. In un contesto settoriale contrassegnato da un trend negativo in termini di flussi, la società ha raccolto 559 milioni di euro netti raggiungendo, per quanto riguarda il patrimonio gestito, una quota di mercato del 4,14%. Sul versante economico l'utile operativo si attesta a 106 milioni di euro con un risultato netto pari a 60 milioni di euro.

**Intermonte Securities Sim** ha registrato volumi di negoziazione azionaria consistenti ("market share" intorno al 5%), seppur in calo rispetto al 31.12.2000, per la riduzione degli scambi complessivi di Borsa. In tale contesto anche l'attività di "Corporate Finance ha subito un rallentamento: gran parte delle quotazioni previste (IPO) sono state infatti rinviate. Dal lato reddituale, la società conferma risultati di profilo elevato, anche se il calo dei volumi operativi si è tradotto in una flessione della redditività, ove l'utile netto è sceso a circa 33 milioni di euro da 62 milioni di euro del 31.12.00 (anno peraltro eccezionale per quanto riguarda i risultati conseguiti). Da segnalare inoltre che la società ha ricevuto il premio da Institutional Investor come miglior team di ricerca sul mercato azionario italiano nel 2001.

Da evidenziare infine Websim spa, operativa da inizio anno nel campo dell'informativa finanziaria via rete, con un utile netto di 0,82 milioni di euro.

#### ■ SOCIETA' DI PRODOTTO (CORPORATE)

Significativi anche i miglioramenti realizzati dalle società operanti nell'ambito del credito specializzato e dei servizi a sostegno delle imprese.

valori in milioni di euro						
Società prodotto Corporate	MPS Banca Verde		MPS Merchant		Consum.it	
	31/12/01 Importo	Var% su a.p.	31/12/01 Imprto	Var% su a.p.	31/12/01 Importo	Var% su a.p.
Impieghi Clientela	1.433	15,1	3.706	17,6	587	74,2
Prestiti erogati nel periodo	415	-4,4	1.110	14,4	496	37,2
		var. ass.		var. ass.		var. ass.
Numero dipendenti	161	0	202	27	92	18
Presidi commerciali	12	-1	14	5		
	31/12/01 Importo	var% su a.p.	31/12/01 Imprto	var% su a.p.	31/12/01 Importo	var% su a.p.
Margine interesse	31,8	4,8	60,7	15,3	25,8	117,5
Margine intermediazione	34,5	3,3	88,6	46,0	18,0	90,7
Utile operativo	20,7	2,9	63,7	57,7	6,0	ns.
Utile netto	7,6	13,0	23,3	32,3	0,2	ns.

[www.bancaverde.it](http://www.bancaverde.it)

[www.mpsmerchant.it](http://www.mpsmerchant.it)

[www.consum.it](http://www.consum.it)

In particolare:

#### **MPS MERCHANT - Banca per le P.M.I. (ex Mediocredito Toscano) :**

Per MPS Merchant il 2001 è stato un anno di importanti cambiamenti, in sintonia con la "mission" assegnata dal nuovo Piano Industriale che punta a far evolvere la società come "Centro di Eccellenza" del Gruppo MPS nei servizi alle piccole e medie imprese (finanziamenti e servizi: Patti Territoriali, Contratti d'Area, Legge 488). In questo quadro si inseriscono l'ampliamento dell'operatività al settore del merchant banking (Private Equity e Advisory), in parallelo al decollo dell'attività di Project Financing, del portale Internet dedicato ([www.mpsmerchant.it](http://www.mpsmerchant.it)). Da segnalare, inoltre, la costituzione con

Intermonte Securities Sim di MPS Venture SG.R., finalizzata alla gestione di fondi di investimento di tipo chiuso. Dal punto di vista reddituale, l'esercizio 2001 si chiude con un vivace miglioramento di tutti i principali margini economici, in sintonia con la crescita dei volumi operativi.

#### **MPS BANCA VERDE:**

Anche per questa Banca l'esercizio 2001 è stato caratterizzato da intensi cambiamenti: è stata mutata la ragione sociale da Istituto Nazionale di Credito Agrario a **MPS Banca Verde**, conseguenza della modifica della mission dell'azienda, destinata a ricoprire il ruolo di "*Centro di Eccellenza*" del Gruppo nei settori dell'agricoltura, dell'agroindustria e dell'ambiente, con un approccio multicanale. In quest'ottica, è stato creato un "*Portale Verde*", che si caratterizzerà come luogo d'incontro per le imprese che operano nei settori tipici della nuova "*mission*" della Banca. Sotto il profilo gestionale, nonostante l'impegno richiesto dal processo di evoluzione sopra indicato, è proseguito il trend di sviluppo della Banca, sia in termini patrimoniali (crediti a medio e lungo termine in crescita del 15,1% sul 31.12.2000) che reddituali (utile netto in progresso del 13% rispetto al precedente esercizio).

#### **CONSUM.IT:**

Operativa dal 1999, nel corso del 2001 la società ha sviluppato diverse iniziative mirate alla diversificazione dell'offerta in un'ottica multicanale, come il lancio di una carta di credito *revolving* destinata al segmento mass, la creazione del sito Internet ([www.consum.it](http://www.consum.it)) - destinato a diventare un nuovo canale di ingresso per i potenziali clienti - e l'ampliamento dell'automatizzazione nella lavorazione delle pratiche. Sul versante gestionale **Consum.it** ha raggiunto una massa di credito al consumo di 587 milioni di euro (+74,2%) con erogazioni nell'anno per quasi 500 milioni di euro (quota di mercato del 2,9%, che migliora il posizionamento nella classifica dei principali operatori del mercato italiano) che hanno consentito di raggiungere già nel 2001 il *break even*.

#### **MERCHANT LEASING & FACTORING:**

Ha ulteriormente ampliato i volumi di produzione (stipulato leasing +62,3% e turnover factoring +77,6%), portando la redditività netta a 4,44 milioni di euro (+160% rispetto al 31.12.2000).

## ■ ATTIVITÀ INTERNAZIONALI

### ■ ATTIVITA' INTERNAZIONALI (in milioni di euro)

	Utile Netto	Var.su
	31.12.01	ass.
Monte Paschi Banque	17,6	9,2
Banca Monte Paschi Belgio	0,1	-0,2
Banca Monte Paschi Suisse	0,7	-1,4
Banca Monte Paschi Channel Islands	0,2	-0,1

L'andamento della redditività delle Banche Estere evidenzia un trend positivo per Monte Paschi Banque (+9,2 milioni di euro; +109,6%); in calo, invece il risultato di Banca Monte Paschi Suisse (-1,4 milioni di euro; -66,7%) -che ha risentito soprattutto della negativa evoluzione dei mercati-, e quello di Monte Paschi Belgio, che evidenzia comunque una riduzione dei rischi complessivi ed una crescente focalizzazione sulla raccolta da clientela retail.

## ■ SERVIZIO RISCOSSIONE TRIBUTI

Nel comparto Riscossioni Tributi, al trend di miglioramento delle Concessioni Dirette della Banca, che – come evidenziato nella Relazione sulla gestione della Capogruppo – presentano un risultato complessivamente positivo, si accompagna:

- per Monte Paschi Serit una situazione ancora penalizzata, non solo dalle difficoltà di ordine generale ma anche da alcune peculiarità dei carichi erariali affidati per la riscossione. Sotto il profilo gestionale il risultato operativo si pone comunque in miglioramento (+14,5%), in seguito alla riduzione degli oneri relativi all'esposizione finanziaria (-28,5 milioni di euro; -14,6%), che presenta una rilevante flessione (attorno a 150 milioni di euro) rispetto ai livelli di fine 2000, dovuta anche all'azione di recupero sulla morosità pregressa (361,5 milioni di euro). I ricavi provenienti dall'attività di riscossione si pongono, a loro volta, pur in presenza del recesso dagli ambiti di Pescara e Teramo (avvenuto con decorrenza dal primo luglio), in lieve miglioramento (+1,8%, mentre per le sole gestioni siciliane la crescita sale al 10%). Ciò grazie soprattutto alla crescita del contributo della "fiscalità ruoli post riforma" (+23 milioni di euro), operatività che nel 2000 non fu di fatto espletata, per lo slittamento della "cartellazione" a fine anno. L'esercizio si è chiuso con una perdita di 58,5 milioni di euro, superiore a quella registrata nel 2000 (52,6 milioni di euro) in forza di maggiori accantonamenti (25,8 milioni di euro nel 2001 contro 14,3 milioni di euro nel 2000) resisi necessari per meglio tutelare il rischio di eventuali perdite sulle partite morose. Sul versante strutturale la società, nel 2001, ha avviato una intensa attività progettuale: riorganizzazione, bonifica dell'anagrafica, assunzione di ufficiali di riscossione, potenziamento delle strutture informatiche che, unitamente al rafforzamento delle attività programmate per il recupero della morosità, dovrebbe consentire, già nel 2002, di ottenere positivi risultati nella riduzione dei crediti pregressi (ante e post riforma), con correlati benefici in termini di contenimento dei rischi patrimoniali e di miglioramento della redditività.

- per Gerit si registra una perdita di 0,37 milioni di euro, mentre Padana Riscossioni registra un risultato di 0,313 milioni di euro e BAM Riscossioni -0,138 milioni di euro.

## ■ L'ANDAMENTO DELLE SOCIETÀ ASSICURATIVE E IL VALORE INTRINSECO DEL PORTAFOGLIO VITA

Le società assicurative operanti nel ramo vita (Monte Paschi Vita, Ticino Vita e Grow Life), hanno incassato premi per complessivi 2.775 milioni di euro, orientati soprattutto sulle "polizze ordinarie", a cui si aggiunge la performance della Quadrifoglio Vita (partecipata da Bam al 50%) con una crescita dei premi riscossi nel 2001 di oltre il 28%.

Le riserve tecniche totali hanno così raggiunto 10.655 milioni di euro con una crescita del 44,7% rispetto al 31.12.2000. Dal lato reddituale, evidenziamo le significative crescite dell'utile netto registrate da Monte Paschi Vita (+23,7%) e Ticino Vita (+73,4%). Per completezza informativa, relativamente al settore "*Bancassurance*", si aggiunge che Ticino Assicurazioni (ramo danni) presenta un utile netto di 7,88 milioni di euro, beneficiando così dell'attività di ristrutturazione avvenuta nell'esercizio; complessivamente la redditività netta del comparto raggiunge 65,4 milioni di euro con una crescita su base annua del 24%.

valori in milioni di euro

Bancassurance	Mpvita		Ticino Vita		Grow Life	
	31.12.01	Var.% su a.p.	31.12.01	Var.% su a.p.	31.12.01	Var.% su a.p.
Premi incassati	1.789	92,7	493	85,0	493	-41,8
Utile netto	39	23,7	4,5	73,4	14	0,8
	<a href="http://www.mpv.it">www.mpv.it</a>		<a href="http://www.ticinovita.it">www.ticinovita.it</a>		<a href="http://www.growlife.it">www.growlife.it</a>	

Nota: società consolidate al patrimonio netto

Di seguito si espone la dinamica rispetto all'anno precedente dell'"embedded value", quale indicatore maggiormente rappresentativo dell'andamento gestionale delle compagnie assicurative. Il valore intrinseco viene ottenuto come somma algebrica del patrimonio netto rettificato, del valore attuale degli utili netti attesi generati dal portafoglio in essere su basi probabilistiche e del costo di mantenimento necessario ai fini della copertura del margine di solvibilità.

Il valore intrinseco a fine 2001 di MPV e delle sue controllate Ticino Vita e Grow Life raggiunge un valore a pari a 496 milioni di euro con una crescita del 23% sull'anno precedente.

Il valore aggiunto dell'anno 2001 risulta dalla tabella seguente:

<i>in milioni di euro</i>	Monte Paschi Vita Ticino Vita Grow Life
Embedded value al 31/12/2001	496
Embedded value al 31/12/2000	404
<i>Incremento di valore</i>	92
Dividendi distribuiti	19
Valore aggiunto dell'anno	111
Incremento dovuto alla produzione 2001	121

I procedimenti di calcolo e le ipotesi tecniche adottate, verificati da una primaria società di revisione, sono stati i seguenti:

- definizione degli scenari futuri attesi, in particolare per quanto riguarda il rendimento degli investimenti, l'entità dei premi futuri generati dal portafoglio in essere, e l'andamento della mortalità, degli abbandoni, delle opzioni, dei costi futuri e del carico fiscale (ipotizzato, quest'ultimo, in misura pari a quello dell'esercizio 2001);
- determinazione della successione dei valori attesi degli utili futuri generati dal portafoglio in essere in un orizzonte temporale coerente con la vita residua dei contratti, al netto del carico fiscale;
- attualizzazione degli utili futuri mediante utilizzo di un tasso di sconto pari al rendimento di un investimento privo di rischio maggiorato di circa 2 punti percentuali per tener conto dell'aleatorietà del flusso di utili;
- stima del costo connesso al mantenimento del margine di solvibilità.

Le ipotesi finanziarie, demografiche ed attuariali utilizzate sono state stabilite con un elevato livello di prudenzialità, in funzione delle caratteristiche specifiche dei portafogli delle Compagnie.

## **I FATTI DI RILIEVO INTERVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO**

Di seguito si evidenziano le iniziative più rilevanti che hanno caratterizzato i primi mesi dell'esercizio 2002.

Nei primi giorni del mese di gennaio 2002 la Regione Siciliana ha provveduto a riconoscere alla Monte Paschi Serit l'importo di 79,534 milioni di euro, a completamento delle erogazioni previste entro il 31.12.2001 in relazione a provvedimenti già legiferati.

Per le Concessioni Esattoriali, con il 31 dicembre 2001 è venuto a cessare il periodo di validità della cosiddetta "clausola di salvaguardia". Su questo argomento, nell'ultima decade di gennaio, si sono succeduti numerosi incontri tra l'Ascotributi ed il Ministero e l'Agenzia delle Entrate al fine di pervenire ad una intesa circa l'indennità di presidio (nuova denominazione della clausola di salvaguardia) per il biennio 2002-2003. I contatti e le intese sono sfociati in un provvedimento legislativo, già in vigore, che prevede un importo in acconto pari a circa 350 milioni di euro per l'anno 2002, in attesa che una Commissione appositamente costituita contribuisca a rideterminare un equo corrispettivo per i Concessionari. L'erogazione dell'importo stanziato per l'anno 2002 presenta un parte fissa pari all'80% e due percentuali del 10% ciascuna da corrispondere al raggiungimento di determinate performance di riscossione.

In data 10 gennaio 2002 il Consiglio di Amministrazione della Banca Monte dei Paschi di Siena ha approvato il Piano Industriale di Gruppo per il triennio 2002 – 2005 che aggiorna il percorso di crescita alla luce dell'evoluzione del quadro macroeconomico e del mutato scenario finanziario.

Il nuovo Piano prevede di raggiungere un ROE superiore al 20% nel 2004, con una diminuzione del rapporto cost/income fino ad un valore prossimo al 50%, da conseguire attraverso la crescita della produttività commerciale, con la riprogettazione dell'infrastruttura industriale e dei modelli di servizio alla clientela e tramite decise azioni di contenimento dei costi operativi.

In particolare, il Piano contempla azioni volte a massimizzare il valore delle relazioni con i clienti, attraverso un modello di servizio ed un'offerta specializzati per segmento di clientela ed una forte integrazione delle società prodotto con le reti distributive, facendo leva sulla valorizzazione dei presidi locali e dei brand del Gruppo.

In tale ambito, le strategie di business saranno integrate da decise azioni di efficientamento dei processi operativi in rete e nelle strutture centrali, con l'obiettivo di liberare tempo e risorse da dedicare alle attività di sviluppo commerciale e saranno inoltre completati gli accentramenti organizzativi previsti e avviate specifiche iniziative di contenimento delle spese.

Per facilitare l'attuazione delle strategie delineate, il Gruppo si orienterà verso un modello di business multimercato caratterizzato da una riconfigurazione

divisionale del Corporate Center e della banche commerciali del Gruppo, con piattaforme specialistiche di presidio della clientela retail e corporate.

Ai primi di febbraio, in attuazione del piano di "stock granting" approvato dall'Assemblea dei soci del 20 dicembre 2001 e facendo seguito alla propria delibera, sempre del 20 dicembre 2001, adottata in esecuzione della delega conferita dalla stessa Assemblea, il Consiglio di Amministrazione della Banca Monte dei Paschi di Siena ha deliberato un ulteriore aumento del capitale sociale per un importo di Euro 85.878,00, corrispondenti a n° 165.150 azioni del valore unitario nominale di Euro 0,52, da assegnare a dipendenti di società del Gruppo MPS.

A fine febbraio è stato deliberato, da parte del CdA della Banca MPS, l'acquisto dalla controllata Banca 121 S.p.A. di un ramo d'azienda rappresentato principalmente da n. 30 filiali dislocate al di fuori del territorio pugliese e dalla partecipazione totalitaria nella società irlandese "121 Financial Services Ltd" con le attività e passività ad esse connesse. Tale operazione si inserisce nel contesto delle iniziative volte alla realizzazione del nuovo piano industriale di Gruppo 2002-2005 e del collegato piano industriale della controllata Banca 121 S.p.A. e rafforza il ruolo specialistico di Banca 121 quale unità di business del Gruppo MPS per il presidio della nuova clientela affluent nell'area d'affari dei personal financial services, dislocando, contemporaneamente, 121 Financial Services nell'ambito dell'attività di tesoreria del Gruppo.

A conferma dell'importanza che la Banca MPS attribuisce alla qualità dei servizi erogati (Banca Mps è tra le prime banche in Italia ad avere realizzato un proprio Sistema di Gestione per la Qualità secondo lo standard internazionale ISO 9001/2000) a fine febbraio ha ottenuto la certificazione di conformità relativa ai processi di progettazione ed erogazione di mutui a clientela privata attraverso la rete delle filiali, di progettazione ed erogazione, tramite canale telefonico, wap-gsm e internet, di servizi dispositivi ed informativi di banca diretta (PaschiHome, PaschiInAzienda, PaschiInrete, Paschi In Tel, Paschinsieme).

Nel corso del mese di marzo è venuta a scadenza l'operazione di equity swap su 22.265.520 azioni ordinarie (pari al 19% del capitale sociale) della Banca Agricola Mantovana posta in essere da Banca MPS nel 1999 all'epoca dell'OPA sulla controllata. Le iniziative poste in essere hanno consentito di prorogare l'operazione di equity swap per ulteriori 3 anni con primarie istituzioni finanziarie a condizioni sostanzialmente analoghe alle precedenti (in particolare opzione put all'acquirente con scadenza marzo 2005 e prezzo di esercizio pari a 18,076 euro).

Sempre in ordine all'OPA Banca Agricola Mantovana è maturato nel marzo 2002 il diritto "put" concesso agli azionisti aderenti all'operazione sul 50% delle azioni non ritirate in sede di Opa stessa, consistente in un diritto a vendere alla nostra Banca tali azioni ad un prezzo unitario di Lit. 25.000 (euro 12,91), per un numero massimo di azioni fino a 11.277.485. Per agevolare le decisioni degli azionisti interessati la Banca MPS ha attivato una serie in iniziative comunicazionali per ricordare agli aventi diritto i termini e le modalità dell'operazione.

Altri eventi di rilievo:

- Tra Gennaio e Febbraio sono stati richiamati e versati i decimi mancanti del capitale sociale di MPS net per un importo di 24,5 milioni di euro.
- Dal 4 febbraio 2002 ha preso avvio il Sistema di Scambi Organizzati denominato [De@lDone](#) Trading, gestito da Mps Finance che, dopo un periodo iniziale di rodaggio con alcuni utenti interni del Gruppo, verrà esteso ad altre società del Gruppo e successivamente ad altre realtà non captive.
- Il 22 febbraio 2002 si è perfezionata da parte della Banca Monte dei Paschi di Siena l'acquisizione del 6,51% del capitale di Mps Merchant detenuto dal Ministero dell'Economia e delle Finanze; il pacchetto acquistato porta la quota di partecipazione nella società detenuta dalla Capogruppo all'86,97% (98,65% a livello di Gruppo).
- L'Assemblea della MontePaschi Serit, tenutasi l'11 marzo 2002, ha provveduto a ripianare le perdite dell'esercizio 2001 pari a 58,5 milioni di euro mediante utilizzo del fondo ripianamento perdite esercizio in corso e versamento dell'unico socio (Banca MPS) che ha provveduto anche a ripristinare il capitale sociale a 10,4 milioni di euro.
- Nel mese di febbraio MPS Net ha acquisito, nell'ottica di sviluppo di sinergie industriali, una partecipazione rappresentativa del 5% del capitale sociale della società Dada, azienda attiva nel settore high tech- internet, per n. 630.519 azioni, per un esborso complessivo di circa Euro 10 milioni.

## **L'EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE**

Nel 2002, il Gruppo è chiamato a confermare, accrescendoli, i risultati operativi e reddituali conseguiti nel 2001 ed a realizzare una decisa accelerazione in termini di efficacia commerciale (con una maggiore focalizzazione sui business a più alto contributo reddituale, potenziando le relazioni con la clientela Retail e Corporate), efficienza gestionale e controllo dei rischi, in coerenza con gli indirizzi strategici del nuovo piano industriale 2002-2004.

In tale ambito il Budget 2002 prefigura un consistente incremento della redditività, da raggiungersi attraverso:

- un sensibile aumento delle commissioni clientela "allargate" facendo leva soprattutto sulle "fees" rivenienti dagli elevati collocamenti dei prodotti di raccolta indiretta. In quest'ambito, la spinta propulsiva delle reti sarà orientata sulla bancassurance per rispondere appieno alle esigenze di "prestazioni multiple" finanziarie e previdenziali dei clienti, e sugli strumenti innovativi: "risparmio in formazione" e "finanza innovativa". Significativa anche la crescita delle "componenti lineari", grazie allo sviluppo di attività specialistiche e alla differenziazione dell'offerta per segmento di clientela;

- un incremento del margine finanziario, da perseguire associando ad un'accurata gestione dei tassi (difesa del *mark down* e incremento del *mark up*), la crescita delle masse intermedie. In questo contesto la raccolta diretta è attesa evidenziare una crescita superiore a quella prevista per il sistema, mentre gli impieghi all'economia saranno sostenuti – come nel 2001 – dai finanziamenti a medio lungo/termine;
- un attento presidio delle spese, per le quali è prevista una crescita, in sensibile rallentamento rispetto all'anno precedente, al cui interno sugli oneri del personale influiscono, in presenza di un contenimento delle risorse complessive, gli effetti di trascinamento della crescita degli organici registrata nel 2001, mentre le altre spese, che riflettono l'intensa fase di progettualità avviata nel corso del passato esercizio, saranno oggetto di incisive azioni, coordinate a livello Gruppo, volte a migliorare il governo dei costi;
- l'ulteriore miglioramento della gestione del credito con positivi riflessi attesi anche in termini di contenimento dei costi sottesi al manifestarsi dei rischi.

L'esercizio 2002, come detto, risulta contraddistinto da una intensa attività progettuale connessa alla realizzazione del "nuovo" Piano Industriale 2002-2005 di cui l'anno in corso rappresenta lo "step" d'avvio e pertanto il più importante.

Le principali iniziative, con l'attivazione di numerosi "cantieri operativi", sono focalizzate:

- sulla massima attenzione alla struttura di costo al fine di pervenire ad un contenimento delle spese con la revisione del processo di acquisto e l'attivazione di specifici interventi di riduzione dei costi;
- sull'efficientamento delle operations di Rete, reingegnerizzando i processi;
- sulle centralizzazioni operative;
- sul potenziamento dell'informatica a supporto della crescita e del contenimento dei costi;
- sull'accantonamento e miglioramento della gestione dei rischi finanziari, creditizi ed operativi, al fine di stabilizzare i risultati operativi.

Gli obiettivi definiti a livello "consolidato" sono il frutto del contributo delle diverse aree e unità di *business* del Gruppo:

- L'Area Retail continuerà a rappresentare anche nel 2002 una fonte strutturale di redditività e il più importante centro in termini di creazione di valore, con risultati in ulteriore miglioramento.
- Il contributo dell'Area Corporate è atteso in significativo aumento con un sostanziale riallineamento rispetto al segmento Retail. Rilevante la crescita del "valore" prodotto, dovuta all'espansione della redditività netta, a fronte di una sostanziale stabilità del costo del capitale.
- Per quanto riguarda l'Area Finanza sarà completato il processo di centralizzazione della gestione finanziaria di Gruppo (*proprietary trading*, gestione tesoreria, gestione ALM). In particolare la gestione dei portafogli titoli

non immobilizzati delle banche sarà conferita in delega alla capogruppo, spostando in capo ad essa la responsabilità dei correlati rischi.

- Per le Attività Internazionali la programmazione 2002 è tesa soprattutto a conseguire la riqualificazione della *mission* delle Filiali Estere con una maggiore focalizzazione sull'attività di servizio della clientela italiana e la contestuale diminuzione del *financial lending*.
- Per l'Area Riscossione Tributi sono attesi risultati in miglioramento, grazie ai minori oneri dello scoperto finanziario – cui si accompagna la crescita dei ricavi caratteristici.

Grazie anche alla cooperazione flessibile tra le fabbriche di prodotto e le reti, per il 2002 è prefigurato uno sviluppo positivo dei volumi operativi e reddituali da conseguire insieme alla crescita della customer satisfaction. La redditività netta è attesa in significativa crescita, in coerenza con il percorso di sviluppo definito nel Piano industriale.

\* \* \* \* \*