



*Banca Popolare di Vicenza*

*Il Direttore Generale*

Vicenza, 19 dicembre 2000

Preg.mo Signor  
Presidente  
**Dott. Giovanni Zonin**

e. p.c., a

**Tutti i Membri del Consiglio di Amministrazione**

**Dott. Giacomo Cavalieri**  
Presidente del Collegio Sindacale

Egregio Presidente,

desidero riportare alla Sua attenzione considerazioni e fatti attinenti la Banca da Lei presieduta, che ho già avuto modo di manifestarLe in svariate occasioni informali, senza tuttavia riuscire a far sì che si potesse approfondire questi temi a livello di Presidenza e, quindi, nella sede appropriata del Consiglio di Amministrazione.

In particolare, voglio ricordarLe che, fin dall'inizio del mese di settembre, ho ritenuto necessario chiedere un incontro finalizzato, da un lato, ad analizzare a fondo il posizionamento di mercato del Gruppo, la struttura degli assets e le prospettive di sviluppo consentite dai progetti in corso e, dall'altro, a discutere e decidere i nuovi obiettivi e i conseguenti programmi strategici, sul piano organizzativo, commerciale, patrimoniale e finanziario.

Da allora e fino a pochi giorni fa, mi sono permesso di insistere con Lei - purtroppo senza successo - su questa esigenza, ritenendolo un mio preciso dovere

A questo riguardo, aggiungo che la mancanza di un qualsivoglia indirizzo da parte Sua (in materia di soci di minoranza nelle partecipate, di impostazione degli avviamenti, di destinazione delle banche cedenti i rami d'azienda, di politica degli investimenti finanziari) sta ritardando la predisposizione della proposta di budget 2001, già definita fino alla "linea" dell'Utile Lordo delle attività ordinarie, del tutto da costruire nelle componenti "non ordinarie", che sono determinanti nel risultato civilistico e consolidato della Banca.

Per questo, alla luce di quanto si sta prefigurando relativamente alla mia posizione, ho ritenuto di fissare in questo documento i temi di fondo che avrebbero dovuto e, a questo punto, dovranno costituire la base di partenza per una riflessione strategica da parte Sua e, quindi, del Consiglio che, a mio parere, ha già subito - non per mia colpa - un ritardo inammissibile.



*Banca Popolare di Vicenza*

*Il Direttore Generale*

La mia coscienza è infatti tranquilla, come è sempre stata in oltre 40 anni di lavoro nel settore bancario, di cui la metà al vertice di aziende di credito, nel corso dei quali mi sono sempre misurato su obiettivi distintivi e realizzazioni significative.

Anche alla Popolare di Vicenza ho avuto modo di lavorare con determinazione, puntando a risolvere rapidamente i nodi critici – non pochi e di non lieve spessore – da Lei stesso definiti “drammatici” all’inizio del mio mandato; tutto ciò, del resto, operando fin da subito per preparare le condizioni atte a proiettare la Banca verso un futuro contraddistinto da crescita dimensionale e performances reddituali, presupposti indispensabili per garantire l’autonomia.

Su ciò che è stato fatto dirò più avanti, ma non posso nascondere la perplessità provata quando, qualche mese fa, ho cominciato a percepire tanti segnali contraddittori da parte Sua che la mia “ragione” non riusciva a spiegare, alla luce degli andamenti gestionali in miglioramento, mentre la mia “esperienza” mi faceva intravedere l’inizio di una fase il cui epilogo riuscivo già a decifrare con buona precisione.

Pur con questa percezione, Lei mi darà atto che la mia direzione generale non ha mostrato incertezze, né rallentamenti, proseguendo con la stessa determinazione e con lo stesso “passo” a coordinare la squadra del management, completamente rinnovato e di eccellente qualità, governando le numerose attività ordinarie e straordinarie.

D’altra parte, credo doveroso rimarcare come questo impegno è proseguito inalterato anche quando non condividevo talune scelte, in particolare quella della crescita focalizzata esclusivamente sul numero degli sportelli, vincente in passato ma oggi, a dir poco, “autolesionista”.

A questo riguardo, le Sue parole di sabato scorso, in occasione degli auguri di Natale al Personale, sono emblematiche: *“Il nostro primo obiettivo 2001 è il traguardo dei 500 sportelli. E’ un traguardo ambizioso, ma è – e sarà – un traguardo che raggiungeremo.”*

Mi chiedo come si possa pensare di aumentare del 30% circa la rete delle filiali della Banca, contraddistinte da “redditività marginali” inesorabilmente decrescenti, come ho avuto modo di precisare nell’ultima riunione del CdA, senza pregiudicare gravemente le performances di un’azienda che nel 2001 si confronterà con un ammontare di avviamenti da ammortizzare vicino ai 1.000 miliardi, dopo le acquisizioni della Banca del Popolo e dei 46 sportelli del Gruppo Intesa.

Di converso, devo dire che convengo con Lei sull’opportunità di non quotare la Banca sul primo mercato nel prossimo esercizio, atteso che le acquisizioni portate a compimento negli ultimi anni non consentono di assicurare una redditività del capitale in linea con i benchmark e con le attese degli investitori.

*A*





*Banca Popolare di Vicenza*

*Il Direttore Generale*

Il problema, del resto, non è di oggi: voglio ricordarLe che già alla vigilia dell'assemblea dei Soci della primavera scorsa ho cercato di dissuaderLa dal fare dichiarazioni sulle prospettive di una quotazione imminente; dichiarazioni che Lei, comunque, ha ritenuto di rilasciare.

Quanto al "clima" interno, voglio sottolinearLe che è notevolmente migliorato; circolano le idee, esiste un confronto tra managers e strutture sui problemi reali della Banca e non più sulla logica degli schieramenti, come purtroppo è avvenuto nel 1996.

La serenità da Lei invocata sabato scorso, in occasione degli auguri natalizi, si crea non con le dichiarazioni ad effetto, ma con i comportamenti quotidiani. I risultati raggiunti dovrebbero essere per Lei eloquente testimonianza di quanto affermo.

Non penso, di converso, che mi voglia attribuire la responsabilità delle uscite di Gentilini, Santelli e Gallea (due Direttori Generali ed un Condirettore Generale), tra il 1996 ed il 1999, così come quelle di Gottin, Gavagnin, Penzo e, da ultimo, Serra. Lei sa quante volte mi ha esternato opinioni pesantemente negative sugli ex colleghi in questione, con parole che andavano oltre a quella che doveva essere una semplice valutazione di merito o di demerito.

Questi "tagli" hanno avuto un costo (circa 9 miliardi) ma, soprattutto, in alcuni casi, non sono state assolutamente comprese. Così come non ho compreso, sotto il profilo aziendale, le vere ragioni alla base della Sua decisione di "liquidare" in modo traumatico, nel corrente anno, i Direttori Generali di due controllate, Straus e Semprini, attribuendone poi a me la responsabilità, pur sapendo che la mia valutazione era totalmente diversa.

Viceversa, Le voglio rammentare che non ho compreso perché ha voluto riconoscere al dott. Sporeni, a suo tempo A.D. di Banca Bigest e BPVI Fondi, un premio di 150 milioni di lire e due annualità di "esodo incentivato" (quest'ultimo trattato da Lei direttamente), pur essendo a conoscenza del "disastro" organizzativo e gestionale – in termini di performance – dal medesimo creato, con pesanti ripercussioni nei rapporti con la clientela.

Voglio altresì cennare al rag. Alberto Martini, assunto nel febbraio 1999, dietro Sua personale insistenza, nonostante il mio diverso avviso e poi, designato per la copertura del ruolo di Vice Direttore Generale di Udine. Ebbene le Sue dimissioni sono la semplice conseguenza del fatto che, essendo residente a Verona, ha più volte chiesto di ritornare almeno a Vicenza. La difficoltà ad accogliere la richiesta ne ha determinato l'uscita, atteso che il suo elevato grado non poteva che collocarlo al vertice della Direzione Affari.

Le ricordo, infine, che mi chiese più volte di sostituire il capo del Personale; istanza alla quale non ho mai aderito, per evitare un ulteriore trauma alla Banca.

Più o meno puntualmente, le situazioni sopra richiamate si sono verificate anche nei rapporti con le organizzazioni sindacali. Ricorda, suppongo, la richiesta da Lei fattami di non considerare più come interlocutori quelli di Udine, rei di avere espresso qualche valutazione critica, così come della FAB I di Vicenza e dei suoi esponenti.

*af*





*Banca Popolare di Vicenza*

*Il Direttore Generale*

Non mi sono mai prestato, signor Presidente, perché il mio ruolo di manager mi ha sempre imposto e mi imporrà sempre di non essere di parte, bensì assolutamente equidistante, perché nelle aziende il governo si realizza con il consenso della più vasta pluralità possibile di soggetti e i risultati gestionali ne sono una diretta conseguenza.

L'accordo di ingresso per le banche del Gruppo, recentemente sottoscritto senza un solo giorno di sciopero, conferma quanto Le ho appena cennato.

Le voglio, invece, ricordare a contrario, le pressioni che nel tempo trascorso insieme mi ha fatto circa alcuni esponenti della UIL, perché dessi loro consistenti riconoscimenti economici (non giustificati da alcuna ragione aziendale) o li collocassi in strutture "più tranquille" sotto il profilo lavorativo.

A ciò mi sono opposto, sottolineando Le che ogni decisione riguardante il personale, se non compresa (come certamente sarebbero state queste ultime), impatta in modo devastante sulle circa 2.700 persone che compongono l'attuale forza lavoro dell'azienda (per non parlare delle altre società bancarie del Gruppo), in termini di fiducia, impegno e, quindi, di risultati.

Sono queste le mie "colpe", cui ricondurre quello che Lei ritiene essere un "clima deteriorato", forse assieme ad altre relative a questioni che nulla hanno a che vedere con la gestione della Banca? Lo lascio ancora giudicare a Lei, restando a disposizione per dibattere questi problemi, così come la questione di Belluno, nelle sedi, se lo vorrà, che riterrà più opportune.

Peraltro, vorrà farmi comprendere come la situazione che oggi mi riguarda si possa conciliare con le considerazioni estremamente positive da Lei espresse nella riunione del CdA del 25 luglio scorso, per il punto all'ordine del giorno "Speciale gratifica al Direttore Generale ed al Vice Direttore Generale"; parlando dei risultati della Banca, Lei ha fatto verbalizzare: "*Il Presidente giudica questi risultati molto buoni e sono la prova che la macchina banca si muove bene e comincia a produrre reddito; ciò sta a significare che Direttore Generale e Vice Direttore Generale hanno lavorato bene e si sono prodigati in modo instancabile e tutto ciò è da premiare*", aggiungendo ancora che "*Assieme stanno ristrutturando tutte le varie funzioni operative e il Gruppo è ora proiettato verso un futuro che sarà pieno di soddisfazioni.*"

Sono così giunto alla conclusione di questa premessa, sottolineando che la presente relazione, volendo rappresentare un contributo fattivo alla continuazione della crescita equilibrata e rilevante del Gruppo, è organizzata in specifici capitoli dedicati:

1. innanzitutto, alle dinamiche seguite dal Gruppo in passato, in particolare negli anni della Sua Presidenza, evidenziate attraverso una breve rilettura delle risultanze di bilancio;
2. poi a quanto è stato realizzato negli ultimi 23 mesi, dalla mia nomina nel gennaio 1999 fino ad oggi;



*Banca Popolare di Vicenza*

*Il Direttore Generale*

3. quindi, alle prime valutazioni dei risultati economici e reddituali dell'esercizio che sta terminando, comparati all'esercizio precedente ed al budget.

Termino con l'auspicio che le riflessioni compiute e le evidenze raccolte in questo mio documento siano utili per illustrare compiutamente la nitidezza e l'oggettività dei miei comportamenti e la coerenza delle mie opinioni, il tutto come inoppugnabilmente emerge dai dati, dalle verbalizzazioni e dagli allegati tecnici, che mi permetto di riproporre alla Sua memoria, qui nuovamente ribadendoli alla Sua attenzione.

Distintamente.

Giuseppe Grassano

*Allegati*





*Banca Popolare di Vicenza*

*Il Direttore Generale*

## **1. Il Gruppo dal 1995 al 1999**

Esaminando diversi aggregati rilevanti della Banca Popolare di Vicenza, è possibile trarre utili indicazioni per comprendere le scelte di fondo operate in un passato non lontano, che hanno consentito di accelerare la crescita in presenza di un “sistema di vincoli” piuttosto condizionante, del quale ho subito preso atto prodigandomi per individuare alternative di sviluppo più coerenti e sostenibili nel medio termine sul piano del ROE e dei ratios patrimoniali.

Rinviano per i dettagli numerici al prospetto seguente, credo importante rilevare come nell’ultimo quadriennio:

- la raccolta diretta annua è salita mediamente del 5,5%, in misura del tutto insufficiente a finanziare la forte dinamica degli impieghi, aumentati del 13,8%.

Non va dimenticato, d’altra parte, che quest’ultima è stata favorita da un pricing particolarmente “competitivo”, attraverso l’applicazione di tassi marcatamente inferiori a quelli medi del nord est e non esattamente correlati ai rischi sottostanti, in forte crescita nel 1999/2000 in quanto più puntualmente monitorati e misurati.

Nell’ultimo biennio ho ritenuto, pertanto, necessario incidere sulla politica del credito, come dirò più avanti, in particolare evitando di operare – come normalmente accadeva – con spread insignificanti o addirittura negativi riallineando i tassi medi attivi della banca su quelli medi del nord est, come testimoniato dal confronto con i “flussi di ritorno” di Banca d’Italia;

- il fenomeno suddetto ha determinato un crescente ricorso al mercato interbancario, dove la Banca è passata da un sostanziale bilanciamento dei rapporti attivi e passivi ad una posizione nella quale è “prenditrice” netta per oltre 1.800 miliardi di lire, con rischi prospettici evidenti di difficoltà di “funding”, di maggior costo dello stesso e di possibile maggiore difficoltà di reperimento di fondi;
- le partecipazioni sono decuplicate, con un’incidenza sul patrimonio sociale che è passata dal 20% all’82% ed un peso sul totale attivo aumentato di sei volte (dal 3,4% al 21,1%);
- il patrimonio sociale si è incrementato con velocità media annua (24,6%) quasi doppia rispetto agli impieghi, accompagnando la politica spinta di acquisizioni di quote di controllo e di altre significative (si veda BNL);
- i dividendi sono saliti del 70%, per una quota di utile ordinario (come specificato nella successiva tabella dei ratios) passata dal 75% dei primi esercizi esaminati fino al 95% del 1998/1999, nonostante una riduzione del dividendo unitario in questi due ultimi anni da 2.100 a 1.650 lire (e una redditività percentuale, rispetto al prezzo di emissione dell’anno



*Banca Popolare di Vicenza*

*Il Direttore Generale*

precedente, scesa progressivamente da valori compresi stabilmente tra il 4,5%/5% al 4% del 1997, 3,85% del 1998, 2,62% del 1999 e 2,39% del 2000).

<b>Voci di bilancio al:</b>	<b>31.12.95</b>	<b>31.12.96</b>	<b>31.12.97</b>	<b>31.12.98</b>	<b>31.12.99</b>
<b>(valori espressi in miliardi di lire)</b>					
Raccolta diretta clienti	4.196	4.675	4.720	4.429	5.198
Impieghi verso clienti	3.696	4.015	4.348	4.825	6.197
Sbilancio Interbancario	- 617	154 -	111 -	763 -	1.819
Partecipazioni	233	623	672	2.145	2.320
Patrimonio sociale	1.172	1.265	1.244	2.698	2.828
<b>Totale attivo</b>	<b>6.900</b>	<b>7.466</b>	<b>8.307</b>	<b>9.467</b>	<b>11.011</b>
Utile ordinario	66	66	72	87	89
Utile straordinario	-	4 -	1	18	54
<b>Utile totale</b>	<b>66</b>	<b>70</b>	<b>71</b>	<b>105</b>	<b>143</b>
<b>Dividendo totale</b>	<b>50</b>	<b>52</b>	<b>54</b>	<b>81</b>	<b>85</b>

Quella che è maturata nel tempo è una struttura certamente in rapida evoluzione, ma poco adeguata a produrre ritorni reddituali in linea con le attese dei Soci e con le migliori aziende del settore e, oltretutto, con una politica di dividendi condizionata dal gran numero dei soci (oltre 40 mila) e delle azioni da remunerare (oltre 51 milioni), che sostanzialmente annulla l'autofinanziamento di impresa.

Ulteriori elementi di valutazione emergono inoltre chiaramente dall'andamento degli indicatori di cui al prospetto successivo, dal quale emerge, in particolare, la criticità del ROE, attestato attorno al 5%, con una componente riferibile alla gestione ordinaria di poco superiore al 3%, negli ultimi due esercizi presi in considerazione (il 1999 è stato peraltro interessato dalla rilevantissima perdita su derivati, sorta nel precedente 1998, di cui farò cenno più avanti).

Sul piano dei volumi intermediati, si conferma la propensione al finanziamento dell'economia, con volumi pro-capite analoghi alla media del sistema: un fatto di per sé positivo, sulla cui base ho lavorato con forza e determinazione per riorientare la struttura commerciale della Banca verso una maggiore sensibilità e attenzione alla redditività (ho già detto dei "rapporti marginali" trattati a spread irrisori o negativi) ed al rischio di credito.

La raccolta diretta per dipendente è, di contro, molto al di sotto della media del sistema. A quest'ultimo riguardo, desidero richiamare la significativa "sottoperformance" storica in termini di numero di clienti per dipendente, sottolineata da parte mia fin da subito e riconducibile a una rete distributiva particolarmente concentrata sul territorio (in particolare





Banca Popolare di Vicenza

Il Direttore Generale

nella provincia di Vicenza), oltrechè ad un atteggiamento commerciale tradizionalmente poco incisivo. Dallo scorso anno, ho quindi particolarmente sollecitato le Direzioni competenti a perseguire obiettivi di budget e relativi sistemi premianti atti a ridurre il gap con il Sistema.

Indici di bilancio	1995	1996	1997	1998	1999	cfrr sistema nel 1999
Roe su utile ordinario	5,64%	5,21%	5,83%	3,24%	3,15%	
Roe globale	5,64%	5,56%	5,74%	3,92%	5,08%	5,60%
Dividendo/utile totale	75,8%	74,3%	76,1%	77,1%	59,4%	
Dividendo/utile ordinario	75,8%	78,8%	75,0%	93,1%	95,5%	72,30%
Impieghi/raccolta	88,09%	85,89%	92,11%	108,94%	119,21%	103,8%
Patrimonio/raccolta	27,93%	27,06%	26,36%	60,92%	54,41%	
Patrimonio/totale pass.	17,0%	16,9%	15,0%	28,5%	25,7%	11,0%
Impieghi/Raccolta	88,1%	85,9%	92,1%	108,9%	119,2%	103,2%
Numero sportelli	109	116	121	124	130	
Numero dipendenti	1.250	1.296	1.315	1.385	1.394	
Dipendenti/sportelli	11,47	11,17	10,87	11,17	10,72	
Impieghi/dipendenti	2.957	3.098	3.306	3.484	4.445	4.654
Raccolta diretta/dipend.	3.357	3.607	3.589	3.198	3.729	4.485
Margine int/dipendenti	340	346	314	331	332	310,1
Costi operativi/margine i	55,07	57,59	60,93	59,92	60,18	60,20

Tra le poste riportate, merita ancora qualche commento il titolo "partecipazioni", la cui accelerazione incrementale conferma la modalità di crescita esterna, per acquisizioni, che è stata prescelta, principalmente, per espandere l'istituto.

Al riguardo va tenuto presente che:

1. i costi sostenuti per acquisire il controllo delle aziende creditizie sono risultati molto impegnativi, incorporando "premi di contendibilità" elevati, solo in parte giustificati dalla concorrenza tra i potenziali acquirenti.

Solo per memoria, voglio ricordarLe che i prezzi pagati dalla Banca nelle OPA su Banca Piva di Valdobbiadene e su Banca Popolare Udinese corrispondono a multipli sul patrimonio rispettivamente di 2,93 e di 2,49, che si pongono certamente nella fascia più alta dei valori evidenziati in quegli anni in "transazioni" della specie.

D'altra parte, mi risulta ancora difficile comprendere la logica strategica e finanziaria che ha portato a consentire che il netto ricavo realizzato dagli aderenti alle suddette OPA potesse essere reinvestito, attraverso emissioni a questo finalizzate, in azioni BPVI ad un prezzo nettamente inferiore in termini relativi (per un multiplo sul patrimonio pari soltanto a 1,10).





*Banca Popolare di Vicenza*

*Il Direttore Generale*

E' a tutti evidente, inoltre, che questa modalità di crescita ha ampliato in misura rilevantissima gli avviamenti in bilancio, che oggi ammontano per la Capogruppo a 553,3 miliardi di lire;

2. l'accesso al capitale delle società esercenti funzioni complementari all'attività bancaria è spesso avvenuto in aziende di nuova costituzione, con buone prospettive di crescita ma con pesanti costi d'avviamento, che ne hanno annullato i ritorni reddituali;
3. l'opportunità di aderire al collocamento delle quote BNL ha comportato un forte irrigidimento nella struttura delle immobilizzazioni, ferma restando la plusvalenza "potenziale", ad oggi, di circa 300 miliardi di lire, e un modesto ritorno reddituale di periodo.

Infatti, il dividendo lordo (comprensivo del credito d'imposta) è stato pari a 29,7 miliardi (il 3,7% del capitale investito), per un mancato introito pari a circa 20 miliardi, ipotizzando un investimento alternativo in obbligazioni, a parità di periodo di maturazione dei rendimenti.

L'oggettività di questo dato è del resto confermata ove si osservi che, sempre a fronte di un dividendo di 29,7 miliardi, la Banca ha pagato ai propri soci "finanziatori" due dividendi pieni – per il 1998 ed il 1999 – per un totale 48,2 miliardi.

Per concludere questo argomento, ritengo ancora doveroso interrogarmi sulla reale "liquidabilità" della partecipazione BNL in forma "monetaria", stanti le recenti nuove prospettive di aggregazione della stessa;

4. la Banca ha sempre perseguito una politica volta al controllo totalitario o quasi-totalitario delle partecipazioni in essere nel perimetro di Gruppo, prescindendo totalmente dalla presenza nell'equity (escludendo necessariamente la Capogruppo) di investitori e partners strategici e tecnologici, in grado di apportare know how e di migliorare la "capital allocation".

Le considerazioni suddette testimoniano come, allo stato attuale, i capitali investiti in partecipazioni tendano a comprimere il ROE di periodo, seppure in presenza – in alcuni casi - di positive opportunità connesse a plusvalenze, peraltro in larga parte – al momento - solo potenziali.

Riassumendo, i "nodi" strutturali della Banca, ancora in buona parte da affrontare nell'ambito di una strategia chiara e indilazionabile, sono:

- la ridotta contribuzione al ROE delle partecipazioni,
- la non ottimale allocazione del capitale nelle società – soprattutto bancarie – e nei business,



*Banca Popolare di Vicenza*

*Il Direttore Generale*

- la non corretta logica di sviluppo, incentrato prevalentemente sull'apertura o acquisizione di sportelli bancari tradizionali.

Ho già richiamato il Suo obiettivo di 500 filiali bancarie nel 2001, più volte dichiarato (anche prima di sabato scorso). Come Lei sa, non ho mai condiviso questa logica e l'accelerazione di questo "target": il 2001 dovrebbe essere caratterizzato, invece, dal consolidamento della crescita (46 sportelli di Intesa e Banca del Popolo), sia sul piano organizzativo e gestionale, sia dal lato delle risorse finanziarie e degli assets patrimoniali.

Ciò che più conta, infatti, è l'efficienza e l'efficacia di ogni settore e area del Gruppo e la produzione di un valore aggiunto sufficiente a garantire un migliore livello di autofinanziamento ed un "pay out" su valori non superiori al 50%;

- l'incidenza degli avviamenti "importati" dalle modalità di sviluppo seguite attraverso acquisizioni,
- l'assenza di una politica di "alleanze",

mentre, anticipando quanto dirò nel paragrafo successivo, sono stati fatti passi importanti sul piano:

- dell'efficacia commerciale,
- della riorganizzazione dei processi di produzione,
- del rinnovo dei supporti di Information Technology,
- dell'implementazione di strutture e sistemi di controllo, in termini di auditing, di monitoraggio del credito e di misurazione dei rischi di cambio e di interesse dell'area finanza,
- della razionalizzazione della struttura del Gruppo, attraverso la creazione di un'unica banca commerciale nel nord est ed alla puntuale definizione della "mission" di Banca Idea e BPVI Fondi Sgr.

Parlando di controllo dei rischi, credo necessario ricordare la rilevazione fatta nello scorso esercizio di passività potenzialmente generate da strumenti derivati in essere con controparte non residente.





*Banca Popolare di Vicenza*

*Il Direttore Generale*

Si trattava di alcune “strutture” derivative chiuse anticipatamente per evitare ulteriori perdite, che hanno generato minusvalenze per oltre 57 miliardi di lire:

- di cui 37 miliardi nel biennio 1999/2000 (27,8 nel primo anno e 9,2 nel secondo),
- oltre 20 miliardi recuperati, con accollo della controparte Barclays, dopo una difficile e delicata transazione legale e negoziale condotta esclusivamente dalla Direzione.

Premesso che di questo evento negativo si è data informazione trasparente nella Relazione del Bilancio, mi corre l'obbligo di richiamare le verbalizzazioni dei Comitati Finanza della Banca del 7, 14 e 21 dicembre 1998, dalle quali si evince la conoscenza dei fatti da parte dei partecipanti agli stessi; fatti che sono stati sottaciuti nei primi mesi del 1999, fino ai riscontri effettuati nel mese di maggio.

Lo svolgimento dei fatti, del tutto documentato e provato, mi porta ad osservare che la suddetta rilevante perdita, che ha inciso in misura consistente sui Bilanci della mia direzione, sarebbe dovuta emergere – in quanto evidente e conosciuta dai membri del Comitato Finanza in essere prima del mio arrivo – già nel Bilancio 1998.

Volendo proseguire l'analisi delle componenti di rischio, credo necessario almeno un cenno agli andamenti riscontrati nel tempo nei crediti anomali della Banca e nelle correlate rettifiche di valore, puntualmente segnalati nelle relazioni di bilancio annuale e semestrale.

Alla fine del 1997 le sofferenze lorde ammontavano a 129,8 miliardi, mentre l'ammontare al netto delle rettifiche si collocava sui 90,4 miliardi; questi valori sono stati incrementati in misura significativa nei bilanci del '98 e del '99, alla luce di un'ottica valutativa più allineata a quella del sistema: le sofferenze lorde sono salite a circa 150 miliardi (152,6 nel primo anno e 148,6 nel secondo), mentre i valori netti hanno superato l'anno scorso i 106 miliardi.

Da sottolineare, inoltre, il trend nettamente più accelerato degli incagli, il cui valore lordo è salito dai 72 miliardi del Bilancio 1997 agli oltre 125 di fine 1998 e ai quasi 177 del giugno di quest'anno. Gli incagli netti, pur in presenza di rettifiche più che raddoppiate (da 10 a 22 miliardi), sono quasi triplicati, sfiorando i 155 miliardi nel giugno scorso.

Altre poste di rilievo del Bilancio 1999, in questo caso di segno positivo, sono riconducibili alla redditività prodotta dalla partecipazione in INA (216 miliardi), percentualmente pari al 23,50% lordo e 13,93% netto, per importi complessivi (utili da trading, dividendi e plusvalenza) rispettivamente di 50,8 e 30,1 miliardi di lire. Come Lei ricorderà, l'operazione è stata tutta condotta nell'ambito gestionale della direzione generale.

Ritengo ancora opportuno richiamare alcuni dati che descrivono esattamente una delle criticità cui ho appena fatto cenno: il margine patrimoniale disponibile per gli investimenti.



*Banca Popolare di Vicenza*

*Il Direttore Generale*

A questo riguardo, faccio riferimento a flussi informativi sui quali ho sempre puntualmente riferito al Consiglio di Amministrazione, con un ultimo aggiornamento proposto nella riunione del 5 dicembre scorso, che riassumo di seguito.

Il Patrimonio di Vigilanza della Banca, che al 30 settembre 2000 risultava pari a circa 2.219 miliardi, si ridurrà al 31 dicembre di quest'anno a circa 1.767 miliardi, e ciò principalmente per effetto delle variazioni determinate dall'acquisizione dei rami d'azienda delle banche popolari controllate (iscrizione dell'avviamento, svalutazione delle partecipazioni detenute in seno alle cedenti).

Il margine disponibile per gli investimenti ("free capital"), in particolare a seguito della politica di partecipazioni di cui ho detto, è in netta flessione dal 30 giugno ad oggi: circa 250 miliardi (da 337 ad 87), di cui 140 per aumenti di capitale in società controllate e start up di BPVI Suisse.

E' prevista una risalita, da qui al 31 dicembre 2000, fino a circa 235 miliardi, per lo più rivenienti dal capitale liberato svalutando le partecipazioni in aziende che distribuiranno dividendi straordinari (Popolare Udinese e di Treviso) e dismettendo la quota detenuta in Banca Popolare di Novara, pur in presenza dell'impegno ad adeguare il capitale di Banca Nuova.

Nella prima parte del 2001 si verificherà tuttavia una forte caduta del capitale libero, con cambio di segno da positivo a negativo (per un deficit di circa 190 miliardi); nella richiamata riunione del 5 dicembre il Consiglio ha preso atto di tale situazione, deliberando l'emissione di un prestito subordinato non convertibile.

Vale la pena di sottolineare, infine, che nelle segnalazioni interne concernenti il "capitale libero" mi sono sempre limitato ad annotare gli effetti positivi dell'eventuale dismissione della partecipazione in BNL, la cui aleatorietà appare acuita dallo scenario delineatosi in questi ultimi giorni.





*Banca Popolare di Vicenza*

*Il Direttore Generale*

## **2. Le attività realizzate nel biennio 1999/2000**

Senza voler entrare in dettagli eccessivi in questa sede e rinviando per questi agli allegati ed ai numerosi documenti ufficiali proposti e condivisi dal Consiglio di Amministrazione, desidero passare a richiamare quanto è stato fatto nel biennio della mia Direzione Generale.

Volendolo riassumere in tre punti chiave, voglio citare:

1. l'integrazione delle sei reti distributive bancarie del Gruppo in una sola Banca, la Popolare di Vicenza.

Credo opportuno ricordare che la validità di tale operazione è sempre stata da Lei sottolineata positivamente in molteplici occasioni, sia all'interno che attraverso i "media".

Del resto, le Sue parole al Personale, nell'incontro del 16 dicembre scorso, non lasciano dubbio alcuno: *"Concentrarsi o soccombere : può sembrare brutale, ma questa è l'alternativa"*, aggiungendo poi *"E di fronte a questa alternativa, il Consiglio di Amministrazione, con decisione non facile e, personalmente per me - non ho difficoltà a dirlo - anche sofferta, ha ritenuto di dover garantire il futuro del Gruppo e con esso i soci, i clienti e gli stessi dipendenti dell'Istituto, trasformando il nostro assetto organizzativo da quello di una integrazione fra banche a quello di una banca unica"*.

Sono parole che tutti abbiamo sentito e che ha poi voluto rafforzare meglio dicendo che *"Era un passaggio indispensabile e che non poteva essere procrastinato. E' stato un passaggio delicato e complesso, e come tale ha presentato momenti di criticità. Ma, lo ripeto, era un passaggio obbligato ed andava affrontato"*.

2. il miglioramento di tutti i processi produttivi e di governo,
3. l'ingresso nella multicanalità, attraverso promotori finanziari e call center, e nella finanza virtuale, con Internet, E-commerce e altre tecnologie di avanguardia.

Attorno a queste direttrici fondamentali, abbiamo sviluppato un numero elevato di progetti, alcuni dei quali non sono purtroppo approdati al successo, per ragioni a Lei note. Mi riferisco in particolare:

- alla partnership strategica con Banca Popolare di Novara; operazione questa che Lei ricorderà molto bene nel suo nascere e nei suoi sviluppi, che hanno visto incontri nella Sua tenuta nella regione del Chianti con esponenti di Novara e



*Banca Popolare di Vicenza*

*Il Direttore Generale*

consulenti della Banca e sono stati accompagnati da Sue numerose dichiarazioni apparse sulla stampa nazionale e locale;

- all'acquisizione – in cordata con altre banche popolari consorelle – di una quota di riferimento nel Mediocredito Centrale,
- all'avvio di una Banca di Investimenti, in grado di aggregare competenze professionali di spicco e partners finanziari internazionali,

oltre alle numerose valutazioni economiche di “banche target”, in prospettiva di operazioni di M & A o collaborazione strategica.

In ogni caso, si è trattato di tappe importanti nella ricerca per il Gruppo di “sbocchi” strategici e operativi in grado di garantire un reale salto dimensionale, che hanno confermato la reputazione della Banca non solo attraverso la capacità di intrattenere relazioni in ambiti esclusivi, ma credo soprattutto attraverso lo spessore professionale e la credibilità di un team di dirigenti e funzionari di elevato livello.

Credo doveroso, infatti, sottolineare l'impegno profuso nel disegno di piani e scenari alternativi, nella valutazione di situazioni gestionali e nella quantificazione di valori economici, a fianco di esperti e di analisti di primarie società di investimento e “consulting”, quali Mediobanca, KPMG e Mc Kinsey.

Altri progetti, invece, sono stati portati in porto positivamente. Ricordo per tutti:

- la cessione da parte di Banca C. Piva di Valdobbiadene dei rami d'azienda rappresentati dalle filiali del bellunese e del trevigiano alle banche popolari della Provincia di Belluno e di Treviso;
- la creazione e l'avvio in tempi ristrettissimi di Banca Nuova, a partire da Banca Piva; una banca che conta già su 8 filiali bancarie in Sicilia e ha superato i 100 miliardi di raccolta diretta in circa due mesi di attività,
- il riordino nel comparto dell'asset management, attraverso la cessione delle attività relative da Banca Bigest a BPVI Fondi sgr e la rifocalizzazione della logica di produzione, prima incentrata sulla gestione diretta degli assets, accettando una pesante struttura di costi fissi incompatibile con obiettivi di efficienza industriale e di concorrenzialità. Si è dunque passati dalla scelta del “make” a quella dell'outsourcing e della distribuzione dei migliori prodotti gestiti da “case” primarie.

Considerata l'importanza del comparto, credo opportuno ricordare ancora che l'attività di BPVI Fondi nel corso degli ultimi due anni ha consentito la migrazione verso prodotti di nuova generazione dei prodotti allora in essere, di vecchia





*Banca Popolare di Vicenza*

*Il Direttore Generale*

impostazione e sottoperformanti (che hanno creato non pochi problemi – come a Lei noto – con la clientela).

Dopo la fase di transizione del 1999, i risultati conseguiti nel corso del 2000 hanno cominciato a dimostrare la validità delle scelte fatte: ben 12 su 15 (l'80%) delle linee di gestione della nuova generazione hanno raggiunto risultati superiori al benchmark;

- l'ingresso nel comparto della “banca multicanale” attraverso la trasformazione di Banca Bigest in Banca Idea, predisponendo un piano industriale di rilievo, che include la rete di promotori, il Call Center – già pienamente operativo – e le nuove possibilità di Internet, “mobile” banking e così via;
- l'avvio di un'iniziativa di “private banking” a Lugano con BPVI (Suisse) Bank SA;
- l'acquisizione di 46 sportelli dal Gruppo Banca Intesa, sostenendo un investimento unitario per sportello contenuto in circa 5,6 miliardi, sufficiente di misura – secondo le indicazioni disponibili - a prevalere in una “gara” che ha visto partecipare quasi 20 gruppi bancari e assicurativi;
- la trattativa con Banca del Popolo di Trapani, poi conclusa positivamente con l'OPA e la delibera assembleare di trasformazione in società per azioni;
- la divisionalizzazione recente delle strutture e delle logiche commerciali del Gruppo, prima incentrate sul concetto di “territorio”, oggi focalizzate sui segmenti di marketing (corporate, private, retail),
- la definizione di Regolamenti Interni chiari ed esaustivi per tutti i comparti di attività. In particolare sono stati potenziati i processi operativi e le strutture organizzative dell'Auditing, dei Crediti e del Risk Management, attivando in tempi abbreviati e con investimenti contenuti strumenti di controllo evoluti (compresi i rischi di interessi e di cambio dell'area finanza, per il portafoglio titoli e per le famiglie più diffuse dei prodotti derivati);

A monte di tutto ciò, mi sia dato atto, c'è stata l'uscita da una “emergenza aziendale” che voglio definire “drammatica”, visibile a tutti all'inizio dello scorso anno.

Fino alla primavera del 1999 ho lavorato a tempo pieno per:

- ✓ rifondare una “squadra” di direzione all'altezza dei nuovi obiettivi, integrando strutture di responsabilità che avevano palesato evidenti carenze di leadership e di professionalità, anche nell'attività di ordinaria amministrazione;



*Banca Popolare di Vicenza*

*Il Direttore Generale*

- ✓ disporre di dirigenti capaci nei presidi critici della finanza, dei crediti, dell'organizzazione, della pianificazione, dell'amministrazione e della consulenza legale, privilegiando la valorizzazione di managers interni e ricorrendo ad assunzioni mirate, solo quando veramente necessario;
- ✓ risolvere le situazioni di degrado in cui versavano i comparti dell'organizzazione e dell'Information Technology, in quest'ultimo caso perseguendo il completo ridisegno dell'Amministrazione e della Direzione del consorzio SEC, stabilendo una linea comune con la Banca Popolare dell'Alto Adige, finalizzata a superare la crisi della società che già aveva generato ricadute negative con la clientela.

Ho personalmente accelerato il rafforzamento ed il riordino delle funzioni aziendali chiave della sede e delle aree commerciali, superando situazioni di inefficienza raramente riscontrabili nel sistema bancario, sulle quali non intendo dilungarmi in questa sede, salvo il ricordare, a puro titolo di esempio, la presenza fino al mio arrivo di due direzioni crediti: l'una per il breve termine e l'altra per il medio-lungo, operanti in modo indipendente e totalmente scollegato, senza alcun riscontro del rischio complessivo assunto sulla medesima clientela.

La nuova squadra ha raggiunto un ottimo livello di coesione e si è dimostrata in grado di confrontarsi alla pari con realtà creditizie maggiori (ultimamente del Gruppo Intesa), ottenendo l'apprezzamento di società di consulenza e di rating prestigiose, quali Fitch IBCA e Standard & Poor's, oltreché della stessa Banca d'Italia.

Per quanto riguarda i ratings assegnati da IBCA e Standard & Poor's, recentemente confermati dopo l'annuncio delle operazioni di acquisizione di Banca del Popolo e degli sportelli di Banca Intesa, non posso fare a meno di sottolineare come l'allineamento su un benchmark di altre banche italiane di elevato standing è avvenuto anche grazie a considerazioni sulla qualità e credibilità della Direzione Generale e del Management, come del resto si legge nelle relazioni dei Comitati di Rating.

Ritornando alla squadra di direzione ed al clima aziendale, variabile quest'ultima che con il funzionamento della squadra è evidentemente correlato, devo ancora ricordare che, nonostante episodi di tensione chiaramente legati a situazioni precedenti, che nulla hanno a che vedere con la mia gestione, la Banca è tornata ad essere contraddistinta da rapporti interni fluidi e positivi; a testimonianza di ciò, voglio richiamare l'accordo "di ingresso" recentemente siglato con tutte le Rappresentanze del Personale senza far segnare alcun giorno di sciopero.

Oggi il Gruppo ha una struttura omogenea ed ordinata, non più dispersa in un numero di banche incompatibile con gli obiettivi di efficienza organizzativa, sempre confermati nei piani del Gruppo, secondo le logiche di tutti i Gruppi bancari italiani ed europei.

Prima solo il 50% della rete distributiva era detenuto direttamente dalla Capogruppo, sei direzioni generali gestivano una rete di circa 240 filiali, concentrata su due regioni, e il numero dei responsabili di area era estremamente elevato, più numeroso delle province servite.





*Banca Popolare di Vicenza*

*Il Direttore Generale*

A distanza di soli due anni il numero delle filiali è cresciuto a circa 300 unità, governate da un'unica direzione generale e con una struttura di aree commerciali molto più efficiente e ridotta al numero di sei.

Durante questa mia breve stagione, coniugando un notevole impegno e una salda determinazione sui fatti gestionali e sugli obiettivi che mi sono stati dati, ritengo di aver riportato la Banca ed il Gruppo ad un posizionamento competitivo significativo e solido, in grado di costituire la base per lo sviluppo ulteriore che l'Amministrazione si prefigge.

Da parte mia, ho avuto modo di anticipare le linee – innanzitutto di consolidamento dei progressi ottenuti quest'anno – che intendevo proporre a Lei e, quindi, al Consiglio di Amministrazione. Purtroppo, questo mio intendimento non ha trovato in Lei terreno fertile: l'incontro che chiedevo è stato rinviato più e più volte fino all'11 dicembre scorso; fallita anche quest'ultima possibilità, ho preso atto che Lei probabilmente non annette a questi argomenti la stessa importanza che io vi ho sempre attribuito.

Certamente, di strategie il CdA dovrà parlare, per decidere e per dare indicazioni alla Direzione Generale, qualunque essa sia, per metterla in grado di tradurre la strategia in budgets e piani operativi, e per fornire risposte alla Banca d'Italia e, a suo tempo, ai Soci.

A questo riguardo, come ho avuto modo di dire all'inizio di questa lettera, ribadisco ancora che mi sono dovuto limitare, nel disegno del Budget 2001, alla definizione della pura attività ordinaria, del commerciale e della finanza, prescindendo totalmente da ogni valutazione in ordine ad ammortamenti di avviamenti e ad assorbimento del capitale, in totale mancanza di input da parte Sua.

Da ultimo, ritengo opportuno ricordare l'ordinato svolgimento delle ultime Assemblee dei Soci, in particolare quella straordinaria del dicembre 1999 e la successiva di aprile 2000 per l'approvazione del Bilancio. Si è trattato di due occasioni importantissime per la vita della Società, nelle quali la partecipazione è stata senza precedenti e, grazie all'impegno della Direzione Generale, il coinvolgimento è stato ampio e il dibattito sereno e propositivo.



*Banca Popolare di Vicenza*

*Il Direttore Generale*

### **3. Conto economico per il 2000**

Concludo questo mio contributo, esponendo con qualche dettaglio i risultati economici di preconsuntivo "previsionale" per l'anno 2000, che si basano sugli elementi di consuntivo ad oggi disponibili, tenendo conto altresì degli effetti derivanti dall'integrazione degli sportelli delle 4 banche partecipate cedenti il ramo di attività bancaria.

Commentando i risultati, faccio riferimento e rinvio ai prospetti di seguito rappresentati, che raffrontano la "previsione" 2000 con l'anno precedente e con il budget.

Innanzitutto, desidero segnalare che l'incidenza degli effetti economici ordinari della cessione dei rami d'azienda delle partecipate risulta negativa nell'esercizio in chiusura, per effetto del breve periodo considerato e del "mismatching" temporale tra costi (più consistenti nella fase di avvio) e benefici (non immediati). Infatti, a fronte dei favorevoli riflessi riconducibili all'assunzione degli aggregati e delle operatività in questione, il conto economico della banca ha dovuto sopportare:

- il costo dell'accordo di integrazione (6,9 miliardi di lire), comportante maggiori oneri per il personale, ma solo limitatamente all'esercizio in corso,
- il costo dell'ammortamento (10,4 miliardi) dei beni materiali e immateriali acquisiti dalle banche in parola ed incidenti per l'intera quota nell'anno, in ossequio ai principi contabili in vigore (in relazione al perfezionamento dell'operazione le cedenti non hanno effettuato alcun ammortamento nell'anno 2000),
- l'ammortamento dell'avviamento, conteggiato pro rata temporis (11,7 miliardi), in assenza di diverse indicazioni da parte del CdA.

Ai menzionati fattori di costo, si aggiungono gli oneri del personale (quantificabili in 22,7 miliardi) corrispondenti alle competenze spettanti nel periodo alle 1.005 persone acquisite in organico, le spese generali riferibili al funzionamento delle unità organizzative in argomento (15,8 miliardi) e le imposte indirette di pertinenza (2,5 miliardi).

I ricavi attesi dal rendimento degli aggregati monetari e creditizi e dall'operatività, preventivati in 48,1 miliardi, sono insufficienti (per 21,8 miliardi) a controbilanciare tutti gli oneri di cui sopra.

Il preventivo tiene conto, altresì, dell'effetto positivo prodotto dal provento riveniente dalla cartolarizzazione dei mutui, finalizzata al riequilibrio della liquidità aziendale ed influente positivamente anche sulla durata media complessiva dei crediti verso clientela.





*Banca Popolare di Vicenza*

*Il Direttore Generale*

Passando ai profitti da operazioni finanziarie, desidero sottolineare che l'andamento del comparto presuppone che nell'ultimo scorcio dell'anno si registri un trend, delle quotazioni azionarie, sostanzialmente stabile.

I ricavi da servizi, che non fossero rilevabili puntualmente, sono stati stimati con criteri statistico-matematici, sulla base delle rilevazioni storiche: nel caso di attività con trend ascendenti, è possibile, pertanto, che il contributo economico sia stato sottostimato.

Per quanto concerne il sopra richiamato ammortamento dell'avviamento relativo agli sportelli acquisiti dalle banche partecipate, lo stesso è stato computato pro-rata temporis, confermando il periodo (10 anni) fino ad oggi contemplato nei principi contabili del bilancio consolidato: in concreto, le quote pertinenti l'esercizio figurano, in questa sede, pari ai 3/120 del "pagato" alle banche di Treviso e Belluno (acquisizioni perfezionate l'1 ottobre), mentre rappresentano i 2/120 dell'avviamento riconosciuto alle banche di Udine e Trieste (dall'1 novembre).

Al riguardo, credo opportuno ricordare che, nel progetto industriale a suo tempo predisposto come "Progetto EVA", si era ipotizzato che l'ammortamento dell'avviamento potesse completarsi in un ventennio.

Tale criterio risultava allora equilibrato, rispetto agli effetti economici calcolati in base alle sinergie attese dall'operazione. Successivamente, questo tema è stato ripreso ed approfondito internamente, portando ad evidenziare come l'attribuzione dell'avviamento ad un arco temporale tanto ampio non sia universalmente condivisa sul piano civilistico, sia alla luce della rapida mutevolezza del mercato, sia per la discutibile redditività dei rami d'azienda acquisiti lungo un periodo tanto protratto.

Dal confronto del preconsuntivo 2000, costruito secondo i criteri sopra delineati, con il conto economico dell'anno precedente, si osserva:

- una crescita significativa sia del margine finanziario (+14%),
- che di quello di intermediazione (+30,5%),
- mentre il margine operativo, cui si perviene detraendo i costi di struttura (saliti del 36%), si dilata del 23,2%,
- l'utile dell'attività ordinaria aumenta del 17%, dopo aver scontato il significativo incremento dei costi di struttura, la cui crescita viene giustificata nel prosieguo.

Voglio annotare che il risultato espresso nel margine finanziario non include gli effetti delle operazioni considerate "di natura straordinaria", come ad esempio la probabile distribuzione del Fondo Rischi Bancari Generali da parte delle controllate che hanno ceduto il ramo d'azienda.



*Banca Popolare di Vicenza*  
*Il Direttore Generale*

Per quanto concerne la crescita dei costi di struttura va sottolineato:

- ✓ l'effetto prodotto dalla nuova normativa sulle intermediazioni dell'oro, da cui è derivata la riduzione della percentuale di IVA recuperata sugli acquisti (scesa dal precedente 61% all'attuale 6%), con un aggravio di oneri stimato, per l'anno corrente, in circa 9 miliardi;
- ✓ la rilevanza dei costi generali, tutti considerati di pertinenza dell'esercizio, anche se parte delle spese sostenute, di palese utilità pluriennale, produrrà ritorni economici solo nei prossimi anni (nel computo non sono stati calcolati, per ora, gli effetti positivi di possibili risparmi realizzati a seguito dell'integrazione delle banche popolari del Gruppo).

Le ulteriori componenti di conto economico mostrano un aumento del 66% nello sbilancio tra rettifiche e riprese di valore per rischi su crediti; esso è riconducibile all'incremento degli impieghi economici ed alle modalità più prudentziali di determinazione della rischiosità.

Il risultato delle attività ordinarie, fortemente condizionato dal rilevante incremento delle rettifiche di valore, mantiene il significativo miglioramento sull'anno precedente già sopra evidenziato (+ 17%).

All'utile netto si perverrà con l'evidenziazione degli effetti dell'operazione straordinaria "EVA" (maggiori dividendi percepiti e conseguenti svalutazioni operate sul valore delle partecipazioni detenute) e con la contabilizzazione delle imposte sul reddito (accresciute in misura proporzionalmente più contenuta rispetto all'aumento del reddito lordo, per effetto del favorevole impatto derivante dall'applicazione della D.I.T.).

Da sottolineare, infine, che l'ammontare del dividendo straordinario, percepito dalle banche cedenti ramo d'azienda, verrà prevalentemente utilizzato per svalutare le relative partecipazioni: di conseguenza, alla chiusura del bilancio 2000, il valore di carico delle 4 partecipate corrisponderà, sostanzialmente, al loro patrimonio netto.

Con i menzionati interventi si perverrebbe ad un utile netto di 172 miliardi, in aumento del 20% rispetto all'anno precedente, che pure includeva l'utilizzo del Fondo Rischi bancari generali per 18 miliardi.

Il confronto del preconsuntivo con il budget approvato per l'anno 2000, dettagliato nell'ultimo prospetto riportato nel presente documento, mette in evidenza:

- un margine d'intermediazione più favorevole del 23,3%;
- un margine operativo lordo in miglioramento del 28,7%
- un utile delle attività ordinarie maggiore del 24,8%% rispetto al dato atteso, e ciò dopo aver previsto di destinare alla copertura delle perdite su crediti un ammontare decisamente più alto di quello inizialmente preventivato.





*Banca Popolare di Vicenza*

*Il Direttore Generale*

Un ultimo cenno ritengo doveroso fare all'andamento delle quote di mercato, precisate nel prospetto e nel grafico seguenti, dai quali si evincono i positivi miglioramenti nel mercato del nord est, sia per quanto riguarda la raccolta diretta (passata dal 5,2% al 5,5% nei dodici mesi terminanti a giugno 2000) sia con riferimento all'indiretta, in netta ripresa dopo la fase di appannamento iniziata nel secondo semestre del 1998, a seguito delle difficoltà competitive di allora della Banca in questo comparto, di cui ho già detto.

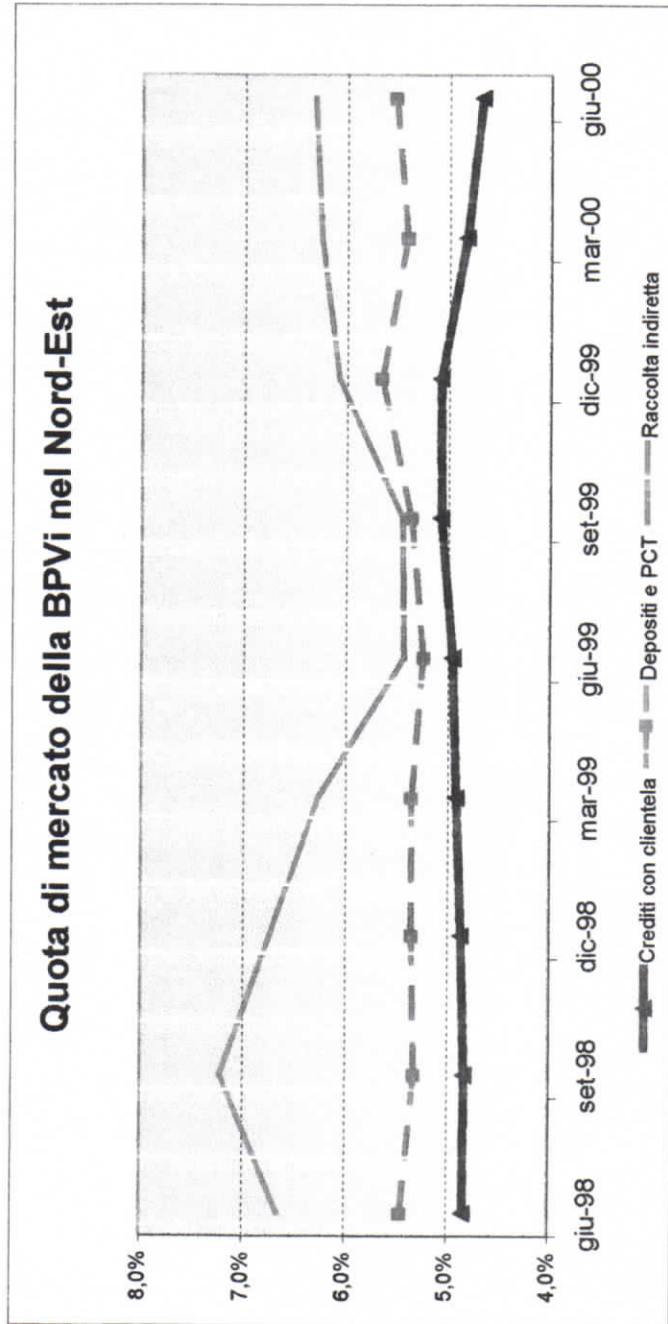
La correzione della quota di mercato sugli impieghi, ritornata ai livelli del 1998, testimonia l'attenta politica del credito che ho avuto modo di richiamare e precisare, finalizzata a selezionare gli impieghi in un'ottica più stretta di rischio-rendimento, arrestando l'erogazione di credito a condizioni non performanti.



Banca Popolare di Vicenza  
Il Direttore Generale

**NORD-EST: QUOTE DI MERCATO DEL GRUPPO BPVI**

	giu-98	set-98	dic-98	mar-99	giu-99	set-99	dic-99	mar-00	giu-00
Crediti con	4,8%	4,8%	4,9%	4,9%	5,0%	5,1%	5,1%	4,8%	4,7%
Depositi e i	5,5%	5,3%	5,3%	5,4%	5,2%	5,4%	5,7%	5,4%	5,5%
Massa am	5,1%	5,0%	5,1%	5,1%	5,1%	5,2%	5,3%	5,0%	5,0%
Raccolta in	6,7%	7,2%	6,7%	6,3%	5,4%	5,4%	6,1%	6,2%	6,3%
<b>Sportelli</b>	<b>6,4%</b>	<b>6,4%</b>	<b>6,3%</b>	<b>6,4%</b>	<b>6,3%</b>	<b>6,3%</b>	<b>6,5%</b>	<b>6,5%</b>	<b>6,5%</b>







Banca Popolare di Vicenza

Il Direttore Generale

## Conto economico 2000 confrontato con anno precedente

(valori espressi in milioni di lire)	inerziale sintetico			Cfrt. anno 99	
	Masse	tassi	economico	importi	var. %
Impieghi clienti	7.107.163	6,21%	441.639	286.154	54,3%
Raccolta clienti	- 5.962.330	2,55%	- 152.278	- 107.829	41,2%
<b>Margine clientela</b>			<b>289.361</b>	<b>178.325</b>	<b>62,3%</b>
Sbilancio banche	- 2.112.833	4,34%	- 91.697	- 40.780	124,9%
Titoli obbligazionari	1.330.000	4,46%	59.318	57.248	3,6%
Titoli azionari	120.000				
Partecipazioni	2.450.000	4,82%	118.090	132.331	-10,8%
<b>Margine Finanziario</b>			<b>375.072</b>	<b>327.124</b>	<b>14,7%</b>
Immobilizzazioni	240.000				
Altre attività non fruttifere	960.000				
TOTALE ATTIVO	12.207.163		-		
Patrimonio e utile	- 2.830.000				
Altre passività non onerose	- 1.302.000				
TOTALE PASSIVO	- 12.207.163				
Servizi e altri ricavi			245.299	151.134	62,3%
Prof. e perdite da op. finanz.			17.500	10.528	66,2%
<b>Margine d'intermediazione</b>			<b>637.871</b>	<b>488.786</b>	<b>30,5%</b>
Costi del personale		-	191.476	- 153.658	24,6%
Altre spese amministrative		-	114.258	- 88.587	29,0%
Imposte indirette e tasse		-	32.170	- 19.265	67,0%
Ammortamenti		-	29.200	- 16.872	73,1%
Ammort.avviamento per 2 e 3/12		-	11.627	-	
<b>Margine operativo lordo</b>			<b>259.140</b>	<b>210.404</b>	<b>23,2%</b>
Rettif./Riprese e acc. rischi crediti		-	59.203	- 33.693	75,7%
Accantonamenti altri		-	10.500	- 14.764	-28,9%
<b>Utile attività ordinarie</b>			<b>189.438</b>	<b>161.947</b>	<b>17,0%</b>



Banca Popolare di Vicenza  
Il Direttore Generale

## Conto economico 2000 confrontato con anno precedente

(valori espressi in milioni di lire)	Inerziale sintetico			Cfrit. con budget	
	Masse	tassi	economico	valori	var. %
Impieghi clienti	7.107.163	6,21%	441.639		
Raccolta clienti	- 5.962.330	2,55%	- 152.278		
<b>Margine clientela</b>			<b>289.361</b>	<b>231.280</b>	<b>25,1%</b>
Sbilancio banche	- 2.112.833	4,34%	- 91.697		
Titoli obbligazionari	1.330.000	4,46%	59.318		
Titoli azionari	120.000				
Partecipazioni	2.450.000	4,82%	118.090		
<b>Margine Finanziario</b>			<b>375.072</b>	<b>258.484</b>	<b>45,1%</b>
Immobilizzazioni	240.000				
Altre attività non fruttifere	960.000				
TOTALE ATTIVO	12.207.163		-		
Patrimonio e utile	- 2.830.000				
Altre passività non onerose	- 1.302.000				
TOTALE PASSIVO	- 12.207.163				
Servizi e altri ricavi			245.299	194.764	25,9%
Prof. e perdite da op. finanz.			17.500	64.000	-72,7%
<b>Margine d'intermediazione</b>			<b>637.871</b>	<b>517.248</b>	<b>23,3%</b>
Costi del personale			- 191.476	- 171.450	11,68%
Altre spese amministrative			- 114.258	- 105.316	8,49%
Imposte indirette e tasse			- 32.170	- 24.261	32,6%
Ammortamenti			- 29.200	- 20.804	40,4%
Ammort.avviamento per 2 e 3/12			- 11.627		
<b>Margine operativo lordo</b>			<b>259.140</b>	<b>201.416</b>	<b>28,7%</b>
Rettif./Riprese e acc. rischi crediti			- 59.203	- 35.591	66,3%
Accantonamenti altri			- 10.500	- 8.000	31,3%
<b>Utile attività ordinarie</b>			<b>189.438</b>	<b>151.825</b>	<b>24,8%</b>