

# RELAZIONE FINANZIARIA 2017



**BUSINESS PARTNER  
ITALIA**

---

GRUPPO BNP PARIBAS



**BUSINESS PARTNER**  
**ITALIA**  
GRUPPO BNP PARIBAS

# BILANCIO D'ESERCIZIO 2017

**BUSINESS PARTNER ITALIA ScpA**  
**Società facente parte del Gruppo Bancario Banca Nazionale del Lavoro Spa**  
**Sede Legale e Direzione Generale in Roma,**  
**Viale Altiero Spinelli n. 30 – 00157**  
**Capitale sociale euro 5.710.300 interamente versato**  
**Codice Fiscale - Partita Iva – Numero di iscrizione nel Registro delle Imprese di**  
**Roma 12909241007**  
**Soggetta ad attività di direzione e coordinamento della Capogruppo BNL SpA**

## Bilancio d'Esercizio al 31 dicembre 2017

<b>Gli Organi Amministrativi e di Controllo</b> .....	4
Consiglio di Amministrazione .....	4
Collegio Sindacale .....	4
Dirigente preposto alla redazione dei documenti societari .....	4
Società di Revisione .....	4
Azionariato .....	5
<b>Relazione sulla Gestione</b> .....	6
Premessa .....	6
Informazioni di sintesi del complesso delle attività .....	8
Gestione delle Risorse Umane .....	10
Le risorse umane .....	10
Politiche di selezione, gestione e sviluppo delle Risorse Umane ..	10
Relazioni industriali .....	14
Ambiti operativi .....	15
Operations.....	15
Servizi Immobiliari .....	18
Servizi di Risorse Umane .....	20
Workout.....	19
Il governo societario e gli assetti organizzativi .....	26
L'assetto organizzativo .....	27
I rapporti della Capogruppo con le Società controllate, collegate, con la Controllante e con le Società controllate da quest'ultima e le deliberazioni ex art. 2497 – ter c.c.....	29
Notizie relative ai rapporti consortili .....	31
Attività svolta dal Consorzio .....	31
Determinazione dei corrispettivi sui servizi prestati dal Consorzio..	31
Gestione dei rischi .....	32
Le attività di ricerca e sviluppo .....	33
La prevedibile evoluzione della gestione .....	35
Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio .....	38
<b>Bilancio d'Esercizio</b> .....	
Stato Patrimoniale .....	
Conto Economico .....	
Prospetto della redditività complessiva .....	
Prospetto Variazione Patrimonio Netto .....	
Rendiconto Finanziario .....	
Note Esplicative .....	

## Gli Organi Amministrativi e di Controllo

### Consiglio di Amministrazione

DELESPAUL Denis Jean Jacques	Presidente
PANDOLFINI Gianfilippo	Amministratore Delegato
NOVATI Angelo	Consigliere
D'AMICO Paolo	Consigliere
DEGAN Gianni	Consigliere
SALOMONE Chiaffredo	Consigliere
DE ROSE Amalia	Segretario del Consiglio

### Collegio Sindacale

PICCINELLI Pier Paolo	Presidente
PERRONE Andrea	Sindaco Effettivo
GUATELLI Luca Eugenio	Sindaco Effettivo
PARDI Marco	Sindaco Supplente
DEL PICO Luca	Sindaco Supplente

### Società di Revisione

Deloitte & Touche Spa

## Azionariato

### Partecipanti al capitale sociale al 31 dicembre 2017

Il capitale sociale è fissato in Euro 5.710.300,00 ed è rappresentato da n. 5.710.300 azioni da euro 1,00 ciascuna.

Di seguito si riporta la compagine azionaria al 31 dicembre 2017.

AZIONISTI		CAPITALE SOCIALE	NUMERO AZIONI	% SUL CAPITALE SOCIALE
1	BANCA NAZIONALE DEL LAVORO S.p.A.	5.252.501,00	5.252.501	91,98%
2	INTERNATIONAL FACTORS ITALIA S.p.A.	172.111,00	172.111	3,01%
3	FINDOMESTIC BANCA S.p.A.	155.950,00	155.950	2,73%
4	ARVAL SERVICE LEASE ITALIA S.p.A.	21.975,00	21.975	0,38%
5	BNP PARIBAS LEASE GROUP LEASING SOLUTIONS S.p.A.	19.622,00	19.622	0,34%
6	BNP PARIBAS S.A.	16.920,00	16.920	0,30%
7	BNP PARIBAS INVESTMENT PARTNERS SOCIETA' DI GESTIONE DEL RISPARMIO S.p.A.	9.709,00	9.709	0,17%
8	ARTIGIANCASSA S.p.A.	8.965,00	8.965	0,16%
9	CARDIF VITA COMPAGNIA DI ASSICURAZIONE E RIASSICURAZIONE	7.277,00	7.277	0,13%
10	CARDIF - ASSURANCE VIE	7.275,00	7.275	0,13%
11	CARDIF - ASSURANCES RISQUES DIVERS	7.275,00	7.275	0,13%
12	BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES	5.120,00	5.120	0,09%
13	BNPP REAL ESTATE	5.120,00	5.120	0,09%
14	BNL POSITIVITY S.r.l.	5.120,00	5.120	0,09%
15	BNL FINANCE S.p.A.	5.120,00	5.120	0,09%
16	DIAMANTE RE S.r.l.	5.120,00	5.120	0,09%
17	SVILUPPO HQ TIBURTINA S.r.l.	5.120,00	5.120	0,09%
<b>TOTALE</b>		<b>5.710.300,00</b>	<b>5.710.300</b>	<b>100,00%</b>

# Relazione sulla Gestione

## Premessa

BUSINESS PARTNER ITALIA, costituita in data 3 giugno 2014 con sede in Roma in Viale Altiero Spinelli n. 30, è un Consorzio fra le seguenti società:

- BANCA NAZIONALE DEL LAVORO S.p.A.
- INTERNATIONAL FACTORS ITALIA S.p.A.
- FINDOMESTIC BANCA S.p.A.
- ARVAL SERVICE LEASE ITALIA S.p.A.
- BNP PARIBAS LEASE GROUP LEASING SOLUTIONS S.p.A.
- BNP PARIBAS S.A.
- BNP PARIBAS INVESTMENT PARTNERS SOCIETA' DI GESTIONE DEL RISPARMIO S.p.A.
- ARTIGIANCASSA S.p.A.
- CARDIF VITA COMPAGNIA DI ASSICURAZIONE E RIASSICURAZIONE
- CARDIF - ASSURANCE VIE
- CARDIF - ASSURANCES RISQUES DIVERS
- BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES
- BNPP REAL ESTATE
- BNL POSITIVITY S.r.l.
- BNL FINANCE S.p.A.
- DIAMANTE RE S.r.l.
- SVILUPPO HQ TIBURTINA S.r.l.

La Società ha per oggetto la fornitura di servizi consulenziali e gestionali, rivolti in particolare al settore bancario, finanziario, assicurativo e dei servizi di investimento, fra i quali:

- i servizi amministrativi e di *back office* in particolare:
  - Crediti e Finanziamenti: istruttoria, perfezionamento ed erogazione dei Mutui Fondiari Individuali gestione delle attività di post-erogazione dei finanziamenti MLT, perfezionamento dei crediti a BT, fidejussioni, perfezionamento anticipo fatture, ant-export/fin-import, Crediti documentari Import/Export;
  - Incassi e Pagamenti: esecuzione dei pagamenti domestici/esteri, sovvenzione/ritiro contante, pagamento Tributi, Pensioni INPS, operazioni di Portafoglio Commerciale, Gestione Assegni

- Servizi di Banca Quotidiana: Entrata in relazione Clientela individuals e Business anche attraverso canale web (HBI), Estinzione C/C, Successioni, Pignoramenti Gestione post-vendita su Carte di credito / debito, Frodi Monetica, Operatività in Strumenti Finanziari;
- Servizi Logistici: Gestione Archivio Centrale, Interscambio Corrispondenza, Economato;
- Contabilità e presidio del perimetro contabile;
- la prestazione di servizi relativi alla gestione dei crediti problematici;
- la gestione e lo sviluppo dei programmi qualità (lean banking e World Class Manufacturing);
- la prestazione di servizi di acquisto;
- la prestazione di servizi di carattere immobiliare e logistico relativi ai beni immobili strumentali all'attività di impresa, consistenti nella acquisizione, manutenzione, ristrutturazione, gestione e locazione degli immobili medesimi;
- le attività amministrative inerenti al rapporto contrattuale di lavoro nei suoi diversi aspetti.

Il Consorzio presta i propri servizi esclusivamente nei confronti dei propri soci. Tale attività potrà essere svolta anche avvalendosi di servizi o prodotti acquisiti sul mercato.

## Informazioni di sintesi del complesso delle attività

Il consorzio non opera con scopo di lucro, pertanto i costi sostenuti, incluse le imposte dirette, sono completamente ribaltati ai soci consorziati e contabilizzati come ricavi da prestazioni di servizi; il conto economico chiude sempre con un risultato di esercizio sostanzialmente pari a zero.

## Risultati di bilancio e andamento costi, ricavi e investimenti

Il Conto Economico al 31 dicembre 2017 registra un utile ante imposte di 0,51 milioni. Tale risultato è composto sostanzialmente dalla somma algebrica dei proventi pari a 215,69 milioni, di cui 215,62 per servizi resi alle società consorziate, e delle spese operative pari a 215,17.

I ricavi si riferiscono ai servizi resi ai soci consorziati per i seguenti valori (in milioni di euro):

<b>Società</b>	<b>Importo 2017</b>	<b>%</b>
BANCA NAZIONALE DEL LAVORO S.p.A	191,46	88,80%
FINDOMESTIC BANCA S.p.A	8,63	4,00%
INTERNATIONAL FACTORS ITALIA S.p.A	6,59	3,05%
BNP PARIBAS S.A	3,22	1,49%
CARDIF VITA COMPAGNIA DI ASSICURAZIONE E RIAS S.p.A	1,75	0,81%
BNP PARIBAS LEASE GROUP LEASING SOLUTIONS S.p.A	1,14	0,53%
ARVAL SERVICE LEASE ITALIA S.p.A	1,07	0,49%
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES	0,52	0,24%
ARTIGIANCASSA S.p.A	0,54	0,25%
BNP PARIBAS INVESTMENT PARTNERS SOCIETA' DI GESTIONE DEL RISPARMIO S.P.A	0,21	0,10%
BNL POSITIVITY S.r.l	0,28	0,13%
BNP PARIBAS REAL ESTATE	0,09	0,04%
DIAMANTE RE S.r.l.	0,06	0,03%
BNL FINANCE	0,03	0,01%
CARDIF RISQUES	0,02	0,01%
CARDIF VIE	0,02	0,01%
<b>Totale</b>	<b>215,62</b>	

Le spese amministrative comprendono costi del personale per 138,28 milioni, altre spese amministrative per 76,44 milioni e ammortamenti di attrezzature 0,44 milioni.

L'utile ante imposta trova compensazione nelle imposte dirette di periodo, Ires e Irap, per un totale di 0,51 milioni di euro, che di importo uguale e segno contrario, portano a zero il risultato di esercizio.

Lo Stato Patrimoniale evidenzia:

- attività correnti per 127,95 milioni (60,75 milioni di crediti verso le società consorziate, 62,34 milioni di disponibilità liquide su conti correnti, 1,81 milioni crediti per imposte correnti, 3,05 milioni altri crediti);
- attività non correnti per 8,74 (7,49 milioni per imposte anticipate, 0,85 milioni di immobilizzazione, 0,40 milioni altri crediti);
- passività correnti per 67,53 (16,25 milioni debiti commerciali verso fornitori, 18,52 passività per benefici verso dipendenti, 31,70 milioni altri debiti, 0,06 milioni per imposte correnti)
- passività non correnti per 64,77 milioni (64,75 milioni fondi del personale)
- patrimonio netto per 5,39 (5,71 milioni capitale sociale, -0,32 milioni riserve).

## Gestione delle Risorse Umane

### Le Risorse Umane di BPI

Organico di fine periodo al 31 dicembre 2017:

BPI	31/12/2017	31/12/2016
- Dirigenti	32	43
- Quadri Direttivi	794	823
- Aree Professionali	1.220	1.248
<b>Totale Personale</b>	<b>2.046</b>	<b>2.114</b>
- Altro personale	29	20
<b>Totale risorse</b>	<b>2.075</b>	<b>2.134</b>

### Politiche di Selezione, Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane

Il consolidamento del perimetro di operatività di BPI ha consentito di creare ulteriori spazi di crescita per le persone con l'obiettivo di aumentare la condivisione delle esperienze, la crescita delle competenze e l'aggiornamento rispetto alle nuove sfide dettate dal cambiamento delle abitudini dei clienti e dei nostri modi di lavorare e di accedere ai servizi.

Come ogni anno, tutti i colleghi sono stati coinvolti nel processo di valutazione attraverso lo strumento di Dialogo che contribuisce ad analizzare, valutare e sviluppare le prestazioni e le competenze professionali. In particolare il focus posto nel corso di tale valutazione si è concentrato sulla qualità del feedback da dare/ricevere fra capo e collaboratore relativamente ai punti di forza e alle aree di miglioramento rilevate, nonché sul piano di sviluppo individuale condiviso da entrambi finalizzato a colmare i gap rilevati. Dialogo, nell'edizione annuale, ha coinvolto quasi il 100% della popolazione nella valutazione, nell'assegnazione degli obiettivi e nella condivisione tra Manager e collaboratore del Piano di Sviluppo.

In particolare il 2017, per quanto attiene lo sviluppo, si è connotato per una maggiore focalizzazione sul confronto costruttivo tra manager e collaboratore che ha coinvolto la totalità della popolazione relativamente alle performance realizzate e ai piani di sviluppo individuali per migliorare il profilo di competenze detenuto.

Per quanto attiene le tematiche correlate a specifici programmi di Sviluppo, nel 2017 si evidenzia:

- la partecipazione ai diversi “Corporate Seminar” finalizzati allo sviluppo di competenze di leadership, organizzati nel mondo da BNP Paribas per aumentare la conoscenza del Gruppo e lo scambio internazionale tra i diversi team: in particolare per la prima volta in Italia è stato organizzato il Social Enterprise Hackathon con un primario partner Impresa Sociale per stimolare nei giovani talenti la consapevolezza di una leadership “sostenibile” e positivamente impattante sulla società in cui la nostra azienda opera (Corporate Social Leadership Development). Il progetto ha coinvolto 28 talenti del network aziendale “Leaders for Tomorrow” provenienti da tutto il mondo per lavorare su 4 sfide espresse da una importante azienda sociale italiana con l’obiettivo di identificare soluzioni innovative per supportarli nella realizzazione di tali obiettivi. L’esperienza, innovativa in Italia per tipologia, finalità e modalità di realizzazione, ha generato risultati estremamente positivi sia per la società che ha ospitato i nostri talenti, sia per i partecipanti stessi che hanno avuto modo di sperimentare sul campo e di immergersi nel day by day di una azienda a scopo sociale, integrando nel loro profilo di leadership le competenze acquisite nel corso del progetto
- una focalizzazione sullo sviluppo dei talenti di Gruppo (Emerging, Advanced, Top) e sui giovani talenti locali (Energy Lab) al fine di ampliare il profilo di competenze e di ingaggio attraverso differenti soluzioni:
  - un percorso di sviluppo personalizzato condiviso fra talento e manager finalizzato alla conoscenza di altre realtà aziendali (es. Learn from each other, progetto internazionale di Gruppo che prevede lo scambio di giovani talenti tra le diverse Società BNPP, Learning Tour che prevede lo scambio di giovani talenti fra le diverse strutture organizzative di BNL e BPO, One Young World per la condivisione a livello mondiale di progettualità su specifici temi, ecc.)
  - un programma di mentoring che vede coinvolti per 8 mesi un gruppo di talenti in qualità di mentees e un gruppo di top managers di BPI in qualità di mentors in una relazione volontaria, interattiva e non gerarchica. L’obiettivo del programma è di facilitare lo sviluppo professionale e personale del mentee grazie allo scambio di esperienze reciproche fra la “coppia mentor/mentee”

BNL e BNP Paribas incoraggiano, infine, lo sviluppo di competenze trasversali anche attraverso la mobilità su diverse geografie e aree di business, al fine di offrire a tutti i dipendenti un’opportunità di accrescere la propria esperienza di lavoro e di maggiore impiegabilità nel tempo. Nel 2017:

- la gestione quotidiana delle attese di sviluppo svolta da manager e HR hanno portato alla realizzazione di oltre 420 mobilità, di cui 193 all’interno di BPI, 152 trasversalmente a BNL e 75 di crescita.
- sono stati organizzati diversi eventi denominati “Mobility Days”, in correlazione a quanto realizzato dal Gruppo BNP Paribas in più di 30 paesi diversi, che hanno coinvolto oltre 300 persone in incontri collettivi ed individuali nonché una numerosità rilevante di interazioni sui canali social.

Sul fronte della **Formazione** l’obiettivo è lavorare sempre di più a supporto dei risultati di Business di BPI, rispondendo alle sue specificità e supportando manager e collaboratori a gestire l’evoluzione della società ed il

processo di miglioramento continuo insito nei vari prodotti e servizi offerti, come meglio descritto nel paragrafo dedicato ai servizi HR. In particolare:

- In Direzione Operations la formazione ha interessato 1.502 persone, con un numero di ore medie pari a 19. Si è investito molto sulla formazione comportamentale e manageriale: questa rappresenta il 16% del totale erogato unitamente alla formazione tecnica che rileva il 43% del totale erogato. L'investimento sui corsi in aula è stato forte (43%) per accompagnare più efficacemente il change management legato all'implementazione del modello di servizio di BPI. Da evidenziare la crescita del Training On the Job (20%).
- In Direzione Servizi Immobiliari la formazione ha interessato 142 persone, con un numero di ore medie pari a 21. Si è investito molto sulla formazione comportamentale e manageriale, che rappresenta il 14% del totale erogato, unitamente alla formazione tecnico-specialistica che rappresenta il 49% del totale erogato. Da evidenziare inoltre il forte investimento in formazione di aula, con oltre il 64% delle ore erogate in questa modalità.
- In Direzione Workout la formazione ha interessato 148 persone, con un numero di ore medie pari a 20. Si è proseguito con il progetto di formazione manageriale e comportamentale sia sui Team Leader sia sui gestori, con una erogazione complessiva pari al 33%, alla quale si è aggiunta una forte focalizzazione sull'accrescimento delle competenze tecniche dei gestori asset management che ha visto oltre il 32% delle ore di formazione incentrate su tale arricchimento professionale;
- Su Direzione Risorse Umane la formazione ha interessato 343 persone, con un numero di ore medie pari a 17 ed è stata incentrata su tematiche manageriali e comportamentali per ca il 49% delle ore erogate. Nello specifico, per quanto attiene la struttura HR Servizi e Prodotti Amministrativi, la formazione ha interessato 166 persone, con un numero di gg medi pari a 3,9. Il 2016 è stato caratterizzato da un ulteriore investimento che ha proseguito l'attività formativa correlata al progetto VAI (Visione, Azione, Innovazione) che ha accompagnato il forte processo di change management richiesto alla struttura. Da evidenziare inoltre il forte investimento in di formazione in aula con oltre il 68% delle ore di formazione erogate complessivamente.

La Formazione obbligatoria erogata su tutte le strutture di BPI per gli aspetti normativi che riguardano i prodotti e servizi che BPI gestisce per i propri clienti ha costituito un notevole impegno di risorse e mezzi. Nel corso del 2017 tutti i colleghi di BPI sono stati coinvolti con diversi percorsi formativi di tipo obbligatorio, assegnando complessivamente oltre 22.400 corsi differenziati per materia e per tipologia di attività svolta, in linea

con quanto previsto dalla matrice di obbligatorietà vigente: il dato progressivo alla fine del 2017 vede completati oltre il 98% dei corsi assegnati.

A questa attività più "tradizionale" si è aggiunta la possibilità di ottimizzare gli strumenti di finanziamento pubblico, in accordo con le OO.SS alle quali sono stati presentati piani di formazione strutturati e con le quali sono stati siglati i relativi accordi per accedere ai finanziamenti. Tali piani supportano tutte le società del Gruppo BNPP che hanno conferito la formazione.

Per gli aspetti di Selezione, è stata consolidata ed è operativa a partire da inizio 2017 la piattaforma informatica di gruppo "TALEO", il sistema di Gruppo finalizzato a una gestione integrata delle candidature e delle selezioni, che consente di avere un bacino unico per tutte le società del gruppo ottimizzando così tempi e costi del processo.

## Relazioni Industriali

Nel 2017 sono stati sottoscritti 12 accordi con le Organizzazioni Sindacali.

Per quanto riguarda le relazioni industriali, il 2017 si è caratterizzato, principalmente, per l'implementazione, con Accordo sottoscritto nel mese di luglio, delle previsioni del "Protocollo in materia sociale e di conciliazione tempi di vita e di lavoro" – il cui testo base è stato stipulato nel 2016 – con l'obiettivo di garantire una concreta equiparazione di trattamento nei confronti di tutti i lavoratori di BNL e di BPI, indipendentemente dal loro orientamento sessuale e/o identità di genere, prevedendo inoltre l'applicazione nei loro confronti di ulteriori strumenti di conciliazione da affiancare a quelli già esistenti, per i quali, invece, si è cercato di adottare elementi di perfezionamento. Particolare attenzione è stata prestata verso coloro che, con motivazioni differenti, necessitano di sostegno e supporto in maniera più intensa in determinati momenti della loro vita.

Sempre nel corso del 2017, è stata rinnovata la copertura sanitaria per i dipendenti del Gruppo BNL per il triennio 2018/2020 attraverso la "Cassa Sanitaria del Personale delle Società dei Gruppi BNL e BNP PARIBAS Italia", senza aumento dei costi e confermando l'obiettivo di salvaguardare i meccanismi di presidio dei valori di solidarietà quali: il nucleo familiare, la continuità assicurativa, la non discriminazione non disgiunti dal miglior servizio erogabile e dalla qualità delle coperture assicurative. Orientamenti che hanno caratterizzato la Cassa sin dagli accordi sindacali che nel 2007 hanno dato origine alla "Cassa Sanitaria BNL", caratterizzandone poi la sua storia negli ultimi 10 anni.

Da ultimo, nella traiettoria del Piano 2020, il 2017 si è caratterizzato anche per gli incontri con i Sindacati, sia a livello nazionale che in sede locale, per la gestione della ricadute derivanti dall'attuazione delle progettualità avviate nell'ambito dell'ultima riorganizzazione (scenario 2017-2020) con l'obiettivo di raccogliere, e vincere, le complesse sfide che il nostro Gruppo si troverà ad affrontare nei prossimi anni.

## Ambiti operativi

### Operations

**Piattaforma Acquisti** - nel 2017 i risparmi realizzati per i clienti sono stati superiori a quanto previsto, con benefici nei conti economici di tutte le società del Gruppo. La performance complessiva che include anche altri KPI (Coverage della spesa, Tempi di attraversamento dei progetti, Compliance ai controlli interni) è stata contraddistinta da valori tutti migliorativi dei singoli target. E' stata inoltre mantenuta elevata la soddisfazione dei clienti sulla professionalità del team BPI (4,5 – su scala da 1 a 5 – come valore medio rilevato nelle survey condotte nel secondo semestre 2017).

Il monitoraggio del Rischio Fornitori, garantito da un processo di valutazione svolto a livello Italia, ed il sistema di accreditamento dei fornitori in un albo gestito centralmente, nel 2017 sono diventati più performanti grazie allo sviluppo della scheda fornitore che fornisce una visione strutturata di tutte le informazioni rilevanti e disponibili sui fornitori presenti nell'albo.

E' importante infine sottolineare che nel corso dell'anno la Piattaforma Acquisti ha ulteriormente allargato il perimetro di azione sia includendo la gestione di nuove merceologie precedentemente escluse su alcune Entità del Gruppo in Italia sia centralizzando la gestione degli ordini di acquisto per BNL.

Nel corso del 2017 il **back-office** ha continuato il percorso intrapreso negli anni precedenti finalizzato ad incrementare la propria efficienza, qualità del servizio e presidio del rischio; in particolare:

- **Livelli di Servizio:** è stato ampliato il perimetro delle società cliente con l'attivazione di servizi per BNL Positivity e Diamante RE; i livelli di servizio di circa 230 attività di Back-Office sono monitorati e condivisi periodicamente con i clienti; la percentuale di soddisfazione degli SLA è stata costantemente superiore al 95%.
- **Modello di Assistenza Commerciale:** nel 2017, in continuità con gli anni precedenti, le strutture di Back-Office hanno fornito assistenza specialistica e supporto alle funzioni di Business, ciascuna per i servizi di competenza. Nel corso del 2017 le APAC hanno ricevuto circa 510.000 richieste di Assistenza con una percentuale di soddisfazione espressa dagli utenti pari al 95%; in corso d'anno è stata avviata un'iniziativa progettuale volta alla riduzione degli ingaggi cliente attraverso interventi che mirano a rendere disponibili ai clienti le informazioni più frequenti.
- **Polivalenza:** la polivalenza costituisce la leva con la quale il Back-Office fa fronte ai picchi di lavorazione allo scopo di mantenere costanti i livelli di servizio anche in situazioni di criticità operative; nel 2017 è proseguita l'attività di consolidamento e manutenzione del bacino di colleghi polivalenti, costituito da ca. 300 unità con una copertura di tutti i principali ambiti operativi

- **Controlli e Rischi:** in merito ai Controlli Permanenti di I livello di tipo PSF, volti al presidio della conformità di processo e dei rischi operativi sottostanti, si segnala che nell'ambito della Direzione Operations, il numero di PSF gestiti nel 2017 rispetto all'anno precedente è passato da 72 a 96 (incremento del 33%), ed i relativi verbali da 242 a 272 (+12,5%). Si segnala altresì che tali verbali hanno dato esito "soddisfacente" o "globalmente soddisfacente" nel 98% circa dei casi (92% dei casi il solo rating "soddisfacente").

L'aggiornamento annuale (fine 2017) della Cartografia dei Rischi Operativi della Direzione Operations ha visto il censimento di 211 rischi, dato sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente (215). Per 19 (9%) dei 211 rischi mappati sono stati costruiti altrettanti Piani d'Azione, da implementare nel corso del 2018, volti alla mitigazione degli impatti economici/reputazionali connessi.

Nel corso del 2017 l'ultima indagine di customer satisfaction su tutte le società clienti ha dato risultati molto positivi, con un valore medio di 78 (+ 1 pt. rispetto alla precedente) con diversi processi che hanno raggiunto il valore di 80 (in una scala da 0 a 100) merito del lavoro fatto sui processi, sull'assistenza commerciale e sulla formazione tecnico e relazionale.

Nella stessa indagine è stato misurato anche l'indice NPS (*Net Promoter Score*) con un punteggio dei servizi Operations pari a 36.

**Scenario & Consulting** è la struttura di Internal Consulting del Gruppo BNP Paribas in Italia. La struttura ha 2 sedi, Roma e Milano in modo da coprire i fabbisogni delle diverse LE del Gruppo. Nel 2017, Scenario & Consulting ha gestito ca 50 progetti, erogando complessivamente 12.700 gg/u di consulenza di business per BNL/BPI (80%) e per le diverse Legal Entity del Gruppo (20%), quali Findomestic, Cardif, Ifitalia, Leasing Solutions e BNL Positivity. Gli ambiti di intervento sono principalmente collegati alla trasformazione Digitale, al reengineering end-to-end dei processi, allo sviluppo delle strutture commerciali, ai progetti regulatory e alle diverse operazioni societarie del Gruppo in Italia.

Nel 2017 la richiesta di consulenza di Scenario & Consulting da parte di BNL/BPI e delle diverse LE è aumentata rispetto al 2016, non è stato possibile soddisfare tutti i fabbisogni espressi, ma sono stati comunque erogati il 15% di gg/u in più per far fronte alle nuove richieste (nel 2017 sono stati erogati ca. 11.000 gg/u, di cui il 90% per BNL).

**ACE e WCB** – nel 2017 sono state realizzate attività di consulenza di Lean banking in ambito:

- **ACE:** consuntivati 15 progetti (pari a circa 700 gg/u) e relative attività di Miglioramento Continuo (pari a circa ulteriori 300 gg/u), e nel dettaglio:
  - 4 progetti in società del Gruppo (ovvero 3 Ifitalia e 1 BNL Positivity)

- 2 progetti su altri ambiti BPI (Work Out e HR Servizi e Prodotti Amministrativi);
- 8 progetti su BNL di cui 6 sulla rete Retail di BNL, con risultati particolarmente brillanti e benefici concreti per le strutture interessate (es. Hello Bank e Progetto Reclami DCPB);
- 1 progetto in ambito Operations
- World Class Manufacturing, il perimetro di intervento ha interessato circa il 90% delle strutture di Back office. Nel corso del 2017 è proseguita l'attività di adattamento e sviluppo della metodologia "World Class" con focus su eliminazione degli sprechi e miglioramento della qualità della produzione. Circa l'80% delle persone delle strutture in perimetro hanno partecipato "attivamente" alle attività World Class, attraverso attività di formazione e certificazione delle competenze WCB, attività di miglioramento dei processi operativi con l'utilizzo degli strumenti della metodologia, partecipazione al contest CreAttività:
  - Sono stati Completati i primi 2 audit WCB (effettuati da una società esterna - FCA) per la verifica della coerenza di implementazione del metodo nel perimetro BNL/BPI con risultati in linea al benchmark del mondo manufacturing (il primo audit si aggira intorno ai 15 pt.)
  - Audit GPAC Nord -> 12 punti su 100 – maggio 2017
  - Audit GPAC Sud -> 17 punti su 100 – settembre 2017

## Servizi Immobiliari

Il servizio di Building management si è rafforzato nella relazione con la Rete sia BNL che Findomestic attraverso la regolare attività di presidio delle agenzie e gli incontri periodici con i responsabili di business (circa 130 incontri<sup>1</sup>). In ambito "visite di qualità" svolte presso la rete delle agenzie - effettuate con cadenza trimestrale e supportate da apposite check-list - si è avuto un significativo apprezzamento del lavoro svolto con un risultato di customer (hot survey visite di qualità) di +98 NPS nel 2° semestre 2017. Un equivalente piano di incontri trimestrali ha interessato tutti i Responsabili Prestazioni Esternalizzate delle società del Gruppo (Business Review). Da segnalare che le rilevazioni condotte sui servizi prestati alle LEs hanno registrato il rispetto degli SLA/KPI del 99,7%.

Per quanto attiene alle grandi sedi di Direzione di Roma e Milano, oltre alle attività running a garanzia del funzionamento dei servizi, è stata supportata l'introduzione dei nuovi format di layout per l'utilizzo degli spazi di lavoro (smart working & desk sharing).

In ambito Facility Management si è completato il programma "Ambiente e qualità" quale pilastro del servizio pulizia, quindi in tutte le regioni i fornitori adottano i nuovi standard qualitativi (eliminato il subappalto, lavorazioni differenziate in funzione del layout di agenzia, auto-controllo da parte del fornitore, hot-survey settimanale sulla qualità del servizio); i positivi riflessi di questa soluzione sono misurabili dai risultati di customer satisfaction riportati nel seguito della relazione.

L'area dei Servizi alla persona ha visto rinnovare la Flotta operativa con introduzione del nuovo modello Citroen C3 di categoria superiore alla Panda con un miglioramento dei parametri di sicurezza (5 Stelle EURNCAP : dal 59% medio per le Panda al 72% medio per le C3) ed un saving economico di ca. 90K euro/anno. Analoghi risultati sono stati ottenuti in ambito Travel con l'ottimizzazione del tool di self booking (saving sulla spesa travel -7% vs 2016), grazie all'incremento del tasso di adozione che ha raggiunto l'85% per la prenotazione dei treni. Altra leva utilizzata il forte presidio sul rispetto della travel policy attraverso campagne di sensibilizzazione individuale. Anche l'area della ristorazione collettiva ha individuato aree di efficientamento definendo un nuovo format di offerta per le sedi di Orizzonte Europa, Aldobrandeschi, Diamante e Deruta.

Il programma qualità dei servizi e di rilevazione della customer satisfaction è stato potenziato con specifiche iniziative come la realizzazione di un videoclip sui servizi immobiliari, una nuova sezione echnonet, la pubblicazione della carta dei servizi, il rilascio di un prototipo per la gestione dei complaint. Oltre ad aver potenziato il programma è stato anche ampliato in perimetro dei colleghi interessati grazie all'adesione al

---

<sup>1</sup> Gli incontri hanno interessato i 10 Direttori di Region DCBP, i 10 Direttori di Region Corporate, HR BPI, i 30 Deputy DCBP, i 10 Vicedirettori Corporate, i 17 Responsabili APAC

programma da parte di tutte le LEs. Queste iniziative hanno consentito di rilevare un significativo miglioramento della customer satisfaction Retail con +25 punti generali rispetto al 2015, distribuiti con un +26 nelle manutenzioni e +16 nelle pulizie.

Tutte queste iniziative sono state impostate in coerenza con il percorso intrapreso dal Gruppo sui temi del NPS e dell'Advocacy.

Da ultimo si ritiene interessante evidenziare che i risultati raggiunti dalla Direzione Servizi Immobiliari sono maturati in un positivo ambiente di lavoro, infatti la rilevazione Global People Survey del 2017 posiziona la Direzione su risultati di assoluto rilievo.

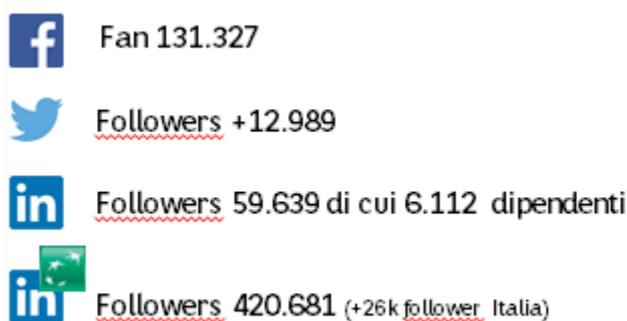
## Servizi di Risorse Umane

**Selezione:** nel 2017 sono stati esaminati oltre 4.000 curriculum, valutati circa 1.600 candidati e contribuito all'inserimento di oltre 600 persone all'interno del Territorio a cui si aggiungono gli oltre 330 candidati indirizzati su percorsi di stage, sono stati rispettati gli SLA (tempestività del processo e qualità dei candidati che vengono identificati e selezionati) nel 90% dei casi e raggiunto una soddisfazione molto alta da parte dei nostri clienti.

In particolare sono stati realizzati attraverso l'innovativa modalità dei Recruiting Day, eventi di selezione che puntano a individuare giovani di qualità a alto potenziale sperimentandosi reciprocamente con un approccio innovativo in modo da poter consegnare una lettera di impegno all'assunzione ai migliori. Nel 2017 sono state organizzate 4 edizioni a Roma, Milano e Verona che hanno portato all'assunzione di 62 neolaureati sia nella Divisione Commerciale e Private Banking sia nella Direzione IT al fine di supportare la profonda trasformazione digitale e dei modi di lavorare e di servire i clienti che stiamo realizzando.

Nell'ambito delle attività di Employer Branding sono stati organizzati:

- 7 edizioni di OrientaMente, di cui 3 rivolte ai figli dei colleghi
- 52 eventi realizzati presso le 19 Università nostre partner, incontrando più di 4.000 studenti
- abbiamo continuato ad investire sui 140 colleghi "Ambassador" in termini di ingaggio e comunicazione: 34 di loro sono stati coinvolti in 24 eventi nelle Università e hanno incontrato ca. 2.500 studenti
- sono state innovate le pagine social di BNL JOB che a fine anno contano i seguenti fan



Il 2017 è stato un anno che ha visto un crescente e costante impegno verso l'Employer Branding con lo scopo di incrementare e rafforzare la presenza di BNL e del Gruppo BNPP sul mercato del lavoro. La strategia di Employer Branding è stata incentrata sulla valorizzazione delle persone e sull'innovazione. Il nostro impegno viene riconosciuto anche sul mercato esterno attraverso vari riconoscimenti:

- Top Employer Italia 2017: per il settimo anno consecutivo il Top Employer Institute ha riconosciuto l'eccellenza di BNL per l'impegno e l'attenzione verso le proprie persone, tramite percorsi mirati di

formazione a ogni livello aziendale e per le attività a favore della crescita professionale e personale dei propri collaboratori.

- Best Employer of Choice 2017 ranking annuale che posiziona BNL al 1° posto tra le banche e 9° tra tutte le aziende in Italia; al 2° posto, invece, nelle scelte dei giovani laureati in discipline economiche e sociali ma comunque leader tra le aziende del settore bancario.
- Premio "Le Fonti Innovation Awards®" (novembre 2017): #1 Team HR-Recruiting & Employer Branding e Gestione Risorse Umane per essersi distinto come eccellenza internazionale ben radicata in Italia, leader innovativo nella gestione delle risorse umane e leader d'eccellenza per progetti innovativi capaci di attrarre le nuove generazioni che riconosce l'attività svolta attraverso l'innovativa formula del "Recruiting Day" e del "programma Ambassador" (programma di Employer Branding che coinvolge colleghi testimonial reali dei valori della nostra Azienda tra gli studenti delle Università italiane in cui loro stessi si sono laureati).
- Potential Park: #7 nella classifica generale italiana per la comunicazione online con i talenti
- Universum: # 3 banca più attrattiva in Italia

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

**Formazione:** il 2017 ha confermato la capacità di erogare Formazione di qualità per i clienti delle società del Gruppo BNP Paribas presenti in Italia che hanno conferito le attività formative a BPI, mettendo a loro disposizione una pluralità di canali e modalità formative sempre più consolidate. Nello specifico per quanto attiene i colleghi della società BPI, sono state formate 2.034 persone, pari sostanzialmente alla totalità dell'organico con una media di 21 ore per persona.

- Formazione d'aula: ha visto coinvolte ca. 1.200 persone con oltre 800 sessioni d'aula erogate pari al 43% delle ore di formazione erogate complessivamente;
- Formazione e-learning: ha visto coinvolte 2.030 persone su una proposta formativa costituita da oltre 1.000 titoli on line per il 43% delle ore di formazione erogate complessivamente;
- Training On the Job: ha visto coinvolte oltre 170 persone per il 14% delle ore di formazione erogate complessivamente;
- Webinar (aule virtuali sincrone): hanno visto una crescente partecipazione rispetto all'anno precedente con il coinvolgimento di ca. 100 persone per 300 sessioni svolte nel corso dell'anno. In un contesto digitale, le attività formative contribuiscono sempre di più a modificare la cultura e l'approccio aziendale per investire sempre di più su canali "non tradizionali" e su nuove modalità di lavoro.

Oltre a garantire il raggiungimento degli SLA contrattualizzati, il 2017 è stato intensamente dedicato a lavorare con i clienti per riprogettare contenuti formativi correlati all'offerta trasversale e specifica di mestiere, in linea con l'evoluzione del modo di lavorare, basandosi sulla capacità di personalizzare la progettazione di percorsi formativi specifici sui fabbisogni volta per volta diversificati e peculiari di ogni società.

È stata inoltre implementata una modalità di approccio omogenea fra i vari progetti formativi con un forte focus sulle tematiche correlate alle misurazioni di efficacia, apprendimento, gradimento e indice di "Advocacy".

La volontà di investire su ogni ambito di attività di BPI è stata supportata dalla realizzazione di percorsi formativi specifici per ogni struttura. In particolare focalizzandoci sui percorsi di aula ed escludendo la formazione normativa obbligatoria che è stata erogata su tutti i colleghi con differenti corsi correlati all'esposizione al rischio, i principali progetti realizzati hanno visto:

- 160 persone hanno partecipato agli Smart Meeting, finalizzati a supportare il moving verso la nuova sede di Tiburtina
- Oltre 310 persone hanno partecipato al workshop sul Deployment della Metodologia WCB
- Tutti i colleghi di HR SPA hanno partecipato al percorso di formazione, visioning e ingaggio della struttura
- 120 persone hanno partecipato al corso Employee Advocacy finalizzato a conoscere e utilizzare i prodotti e servizi più innovativi della nostra banca
- ca 70 colleghi della Direzione Servizi Immobiliari hanno partecipato al Laboratorio Formazione Tecnica - modulo avanzato e altri 70 alla formazione dedicata al ruolo del Gestore Immobiliare
- 60 colleghi hanno partecipato al progetto ONE sulle scritture SDE
- 50 colleghi dell'Assistenza Commerciale Operations hanno partecipato al corso di rafforzamento delle abilità relazionali e phone skill
- 50 colleghi hanno partecipato ai Workshop ConVision
- 44 colleghi di Direzione Operations hanno partecipato all'Accademia Lean con la finalità di acquisire la certificazione Black Belt
- oltre 40 colleghi di Direzione Workout hanno partecipato al Percorso manageriale sull'Accountability
- tutti i colleghi dell'Apac Flussi Roma hanno partecipato al percorso di "ingresso al ruolo" e di Team building
- 40 colleghi di Direzione Operations hanno partecipato al corso CO80 Professionisti in APAC

**Diversity e pari opportunità:** Per BNL e BNP Paribas la diversità e l'inclusione sono un impegno e un'opportunità: in un mondo che cambia velocemente, promuovere la diversità in azienda ci aiuta a servire meglio i clienti, a valorizzare le diverse competenze interne e a generare engagement di tutti collaboratori. Promuoviamo

da anni iniziative e attività che fanno della diversità non solo una scelta etica ma anche un valore radicato nell'organizzazione aziendale coerentemente con gli impegni che il Gruppo BNP Paribas promuove a livello strategico mediante una Governance globale.

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

- Ideazione e implementazione di un framework unico BNL-BPI di iniziative in tutti gli ambiti d'azione e monitoraggio periodico del loro impatto (GPS +5% p.p vs 2016 sulla visibilità delle azioni aziendali, 23% donne SMP, 31% managers +3p.p vs 2016) diffuso dalle Communities di dipendenti (complessivamente sono 900 i colleghi membri di MixCity Italy e BNP Paribas Pride Italia)
- Seconda edizione della Diversity & Inclusion week in Italia : una settimana di appuntamenti ed incontri durante la quale più di 900 dipendenti di tutte le società del Gruppo in Italia sono stati sensibilizzati sul tema e hanno stimolato il dibattito interno (27 eventi, 5 città, 6000 accessi echnet, 300.000 visualizzazioni sui social media, 10 associazioni interne ed esterne coinvolte)
- Erogazione di un modulo di formazione sugli Unconscious Bias volto a scoprire le potenziali interferenze dei Bias (pregiudizi) Cognitivi sulle capacità di ragionamento, di valutazione e di giudizio delle persone, per acquisire consapevolezza di come agiscono le nostre «categorie di attribuzione» nelle relazioni professionali, comprendere e percepire il valore della differenza: 100 managers già coinvolti nel 2017 e numerose edizioni pianificate per il 2018 per diffondere conoscenza e strumenti per gestire questi pregiudizi
- E' stato lanciato il programma MixMentoring, un progetto di mentoring cross-entities promosso dal network MixCity Italy per valorizzare la diversità di genere (40 partecipanti nel 2017, 20 mentors/20 mentees) oltre 20 iniziative organizzate dal network MixCity mirate a creare consapevolezza e occasioni confronto tra colleghi e membri del top management intorno alla diversità di genere
- Nell'ambito delle iniziative a sostegno della diversità di genere BNL ha sviluppato, in partnership con Valore D, alcuni percorsi formativi volti a fornire strumenti pratici di Mentorship, Skill Building, Work Life Balance, Role Model (80 partecipanti nel 2017) e organizzato degli eventi in occasione delle giornate mondiali istituzionalizzate dalle Nazioni Unite (8 marzo e giornata contro la violenza sulle donne #diciamoNO (120 partecipanti a Roma). Infine BNL è tra le aziende firmatarie del Manifesto Valore D a sostegno e supporto della diversità in azienda
- Consolidamento e implementazione degli output del laboratorio sull'ageing che ha coinvolto 22 colleghi lungo un periodo di 12 mesi e ha ideato 10 progetti di cui 2 già implementati: a dicembre 2017 è stata lanciata una survey sui colleghi Senior (over55) finalizzata all'ascolto degli oltre 4.500 colleghi presenti in azienda per individuare le loro esigenze principali in termini di worklife balance, rapporti intra-generazioni,

formazione, passaggio e condivisione delle loro competenze ed esperienza professionale. Le evidenze di tale survey saranno oggetto del piano di azione finalizzato a promuovere la piena inclusione e valorizzazione dei senior in azienda

- Nell'ambito delle iniziative finalizzate all'inclusione delle diverse identità di genere e orientamento sessuale in Azienda, a marzo 2017, BNL ha aderito a Parks – Liberi e uguali, l'associazione dei datori di lavoro impegnati nella promozione della cultura della diversità e dell'inclusione. A maggio 2017, è stato istituito il network BNP Paribas Pride Italia dedicato al sostegno della comunità LGBT in azienda ed è stato uniformato il trattamento in termini di permissività e benefits per le coppie di fatto e per le unioni civili.
- Nel 2017, BNL è inoltre stata la prima Banca in Italia ad accogliere una persona in stage con sindrome di Down grazie alla partnership con WOW (Wow Wonderful Work)

**HR Servizi e Prodotti Amministrativi**, nel 2017 si è lavorato su 3 filoni principali: consolidare la qualità del servizio reso percepita dal Cliente (28 processi e 166 sotto-processi, con 3 contratti collettivi diversi, gestiti per oltre 18.000 Colleghi in tutta Italia, nel rispetto degli SLA contrattualizzati), semplificare processi e regole di funzionamento, valorizzare le persone delle diverse piazze (RM, MI, FI, VR). L'attività ordinaria e le iniziative progettuali realizzate durante tutto il 2017 hanno risposto a questi obiettivi, concentrandosi su:

- Uniformare i Sistemi delle singole Società Cliente gestite, per tendere ad una unica piattaforma di funzionamento (realizzare il progetto SAP HR per Artigiancassa, Ifitalia, Positivity e Finance, nuovi Clienti dal 2018, così da mettere a fattor comune anche gli applicativi ad oggi già in uso per tutti i Colleghi BNL e BPI; completare la migrazione vs outsourcer payroll unico per tutte le LEs, già servite e nuovi Clienti 2018)
- Omogeneizzare le diverse Policies in essere, intervenendo prioritariamente sulle LEs per le quali nel corso del 2017 è stato realizzato il Progetto SAP HR (Artigiancassa, Ifitalia, BNL Positivity e Finance) per permettere un rapido avvicinamento alle regole di funzionamento di BNL/BPI e successivamente aprendo tavoli di lavoro con le altre Società del Gruppo BNP Paribas servite, dove per alcune delle quali è previsto il prossimo passaggio a SAP HR.
- Terminare entro il 2017 la Polarizzazione dei principali processi amministrativi HR "accentrabili" in singoli team nelle diverse piazze di HR SPA (1 processo gestito per tutte le Società servite ad es Assenze Presenze di 11 Società gestito interamente da RM), così da permettere ulteriore razionalizzazione delle singole fasi di processo e la messa in sicurezza delle attività realizzate in linea con i singoli allegati tecnici (si tratta di 14 su 28 processi ad oggi accentrati)
- Individuare spazi concreti per l'introduzione della Robotica, confermando dalla fase di discovery a quella di definizione delle priorità di intervento, la reale applicabilità nel mondo dei Processi Amministrativi HR, arrivando a rappresentare nel Programma Robotica dell'Azienda il 17% dei robot realizzabili
- Valorizzare le Persone di HR SPA, prevedendo dei percorsi interni per l'organizzazione dei centri di eccellenza sulle 4 piazze (RM, MI, FI, VR) per la realizzazione della Polarizzazione dei processi amministrativi HR, continuando con la formazione, tecnica, comportamentale, manageriale di

orientamento al Cliente, grazie alla prosecuzione del Percorso V.A.I. (Valore Ambizione Innovazione) che dall'entrata in BPI sta accompagnando l'evoluzione di tutte le Persone della struttura HR SPA valorizzando il passaggio da risorse amministrative di singole Società del Gruppo a risorse esperte di singoli processi, orientate a garantire un servizio di qualità.

## Workout

Nel 2017 il dato dei recuperi provenienti da attività ordinaria, per i portafogli di BNL e BNPP Milan Branch, pari a 566€Mln hanno continuato a mostrare un trend positivo (109% dei 520€Mln del budget ); le operazioni straordinarie hanno fatto registrare ulteriori 21€Mln per complessivi 587€Mln.

Sul portafoglio Ifitalia i recuperi sono stati pari a 75€Mln con un pieno raggiungimento del budget (110% vs. 68€Mln previsti).

Nel corso del 2017 – in linea con le guidelines di BCE - la Direzione Workout ha svolto una dettagliata attività di due diligence del portafoglio in gestione alla data del 31/12/2016.

L'analisi, posta in essere con l'ausilio di vari providers specializzati, ha consentito una rivisitazione del modello organizzativo basato, proprio, sull'output dell'analisi condotta (dettagliata clusterizzazione del portafoglio).

Il nuovo modello organizzativo ("go live" 5 marzo 2018) prevede un significativo piano di mobilità interna ed esterna, in corso di realizzazione.

In parallelo la Direzione Workout ha supportato la Direzione Rischi di BNL per adempimenti necessari al passaggio al nuovo principio contabile (IFRS 9) che ha - tra l'altro - comportato un importante impatto sulla struttura/policy degli accantonamenti.

## Il governo societario e gli assetti organizzativi

### L'assetto organizzativo

Le Strutture di Business Partner Italia nel corso del 2017 sono state organizzate nel modo seguente:

- **Direzione Operations:** per l'erogazione dei servizi generali e di post vendita, della gestione delle iniziative di Lean Banking ACE e World Class Manufacturing (WCM) in una logica "end to end" e dell'ottimizzazione delle operations e del sourcing. E' altresì responsabile del coordinamento della Rete di competenza;
- **Direzione Risorse Umane:** per il presidio dei processi e degli strumenti di gestione individuale delle Risorse Umane, della formazione e riqualificazione professionale; per la definizione, la gestione e il monitoraggio del service di 1° e 2° livello dei processi amministrativi Risorse Umane per 11 LEs del Gruppo BNP Paribas in Italia;
- **Direzione Servizi Immobiliari:** per lo svolgimento di attività di carattere immobiliare e logistico ha operato grazie alla nuova struttura denominata "Rete & Facility" che ha incorporato tutte le attività, centrali e territoriali, di gestione degli edifici, interfacciandosi con le nuove strutture commerciali su base regionale. La linea di Business "Servizi alle Persone" ha gestito le attività di Travel e Mobility Management nonché i così detti 'Servizi Operativi' (es ristorazione aziendale). La 'Gestione Operativa e Qualità', infine, ha garantito tutte le attività di organizzazione dei processi di funzionamento, di controllo operativo, di reporting, di comunicazione e di qualità.
- **Workout:** per lo svolgimento delle attività di gestione degli asset problematici direttamente o per il tramite di strutture esterne al fine di massimizzarne il valore di uscita in termini di recupero e costi;
- **Qualità, Innovazione e Service Management:** per lo svolgimento di attività trasversali a tutta BPI. La struttura ha cambiato nome nel mese di agosto 2017 in quanto, a valle della costituzione di una struttura in staff all'Amministratore Delegato di BNL, le attività di Customer Satisfaction per tutto il gruppo BNL sono state accentrate;
- **Business Continuity:** per la gestione di tutte le attività relative alla continuità operativa di BNL e di BPI;
- **Amministrazione e Controllo di Gestione:** per lo svolgimento di attività amministrative / contabili e correlate al perimetro del Controllo di Gestione.

Opera, inoltre, a diretto riporto dell'Amministratore Delegato un Vice Direttore Generale.

L'assetto organizzativo è quindi rimasto quello efficientato e semplificato a gennaio 2017, articolato in 4 principali aree ed attività (Direzione Operations, Direzione Risorse Umane, Direzione Servizi Immobiliari, Workout) e tre strutture di Staff.

E' istituito un **Comitato di Direzione**, che, attraverso il coordinamento sistematico e strutturato tra le Direzioni / Strutture, concorre alla realizzazione degli obiettivi strategici definiti, con particolare riferimento alle seguenti tematiche:

- iniziative e progetti per il raggiungimento degli obiettivi con impatti interfunzionali, ivi inclusi i progetti del Piano di Sviluppo (cosiddetti "progetti Remarkable");
- risultati periodici ed andamento economico gestionale complessivo nonché proposte di eventuali azioni correttive;
- proposte di evoluzione dell'assetto organizzativo e di politiche di gestione e sviluppo delle Risorse Umane
- valutazione e presidio dei rischi operativi, del rischio fornitori e delle azioni / iniziative poste in essere per la mitigazione degli stessi;
- iniziative di carattere straordinario.

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

Tutte le attività e iniziative del Consorzio sono attuate e intraprese tenendo conto della funzione di indirizzo e coordinamento esercitata dalla Capogruppo BNPP.

Si riportano di seguito i principali rapporti patrimoniali contabilmente in essere al 31 dicembre 2017 con le società controllate, con la controllante e con le imprese sottoposte al controllo di quest'ultima, come definite nell'ambito del perimetro intercompany ai fini della redazione del bilancio consolidato di BNP Paribas.

*(migliaia di euro)*

	DEBITI	CREDITI	COSTI	RICAVI
ARTIGIANCASSA S.P.A.		280		573
ARVAL SERVICE LEASE ITALIA S.P.A.	449	662	509	1.065
BNL S.p.A.	11.657	114.410	21.162	195.328
BNL POSITIVITY SRL	54	344	60	597
BNP PARIBAS FORTIS			13	
IFITALIA S.p.A.	70	1.694	252	6.688
FINDOMESTIC BANCA S.p.A.	316	2.536	234	8.651
BNPP LEASING SOLUTIONS S.p.A.		429		1.140
BNPP INVESTMENT PARTNERS SGR S.p.A.		130		215
BNPP Securities Services - succursale di Milano		205		518
CARDIF VITA SPA	145	1.248	64	1.778
BNP PARIBAS SA	388	378	170	124
LOCATRICE ITALIANA S.P.A				
CARGEAS ASSICURAZIONI SPA				
BNL FINANCE S.P.A.	27	7	26	30
BNP PARIBAS REAL ESTATE ADVISORY ITALY S				
BNP PARIBAS REAL ESTATE ITALY S.R.L	576	63	260	87
BNP PARIBAS REAL ESTATE PROPERTY MANAGEM				
DIAMANTE S.R.L.				
Cardif Assurance Vie (succ. Italie)		9		18
Cardif Assurances Risques Divers (Italy branch)		14		18
BNPP SA (Italy branch)	144	2.289	214	3.220
<b>Totale</b>	<b>13.826</b>	<b>124.698</b>	<b>22.964</b>	<b>216.794</b>

Per ulteriori dettagli si fa rinvio a quanto contenuto in Nota Integrativa sulle operazioni con parti correlate

### Le deliberazioni ex art. 2497 – ter Codice Civile

Nel corso del 2017 la Società non ha assunto alcuna deliberazione ai sensi dell'art. 2497 ter.

\* \* \*

Nelle Note Integrative sono riportate le informazioni sugli eventi e operazioni significative non ricorrenti nonché sulle operazioni atipiche o inusuali.

## Notizie relative ai rapporti consortili

### Attività svolta dal Consorzio

Il consorzio, ha per oggetto sociale la fornitura di servizi consulenziali e gestionali, strumentali alle attività svolte dai propri soci ed in particolare ai servizi amministrativi e di back-office, alle prestazioni dei servizi di acquisto, servizi di carattere immobiliare, ecc., come previsto dal Codice civile e dallo Statuto non ha scopo di lucro e pertanto i vantaggi economici generati devono confluire alle imprese consorziate. Per l'imputazione dei costi è stato adattato un modello *full costing*, inerente alla allocazione di tutti i costi di Business Partner Italia ai servizi erogati verso i consorziati.

### Determinazione dei corrispettivi sui servizi prestati dal Consorzio

I corrispettivi per i servizi prestati dal Consorzio sono rappresentati da contributi versati da ciascuna società consorziata e rappresentano la quota parte di spettanza di ciascuna società dei costi totali sostenuti dal Consorzio nel periodo.

L'impianto contrattuale per l'erogazione dei servizi svolti da BPI è costituito dalle seguenti componenti:

- *Master Service Agreement* – che disciplina le condizioni contrattuali generali che regolano il rapporto tra le parti;
- *Allegato Tecnico* – che descrive dettagliatamente i servizi erogati con l'evidenza dei relativi indicatori di performance di processo (KPI) nonché i Livelli di servizio che la società si impegna a rispettare (SLA);
- *Allegato Economico* – che indica il pricing e le condizioni economiche del rapporto contrattuale;
- *Allegato di Governance* – che regola i rapporti tra le parti, le modifiche contrattuali, le comunicazioni e il reporting con le società clienti.

## Gestione dei rischi

Si segnala che il Consorzio non ha in essere strumenti derivati, né sussistono attività immateriali a vita utile indefinita. Le transazioni in divisa diversa dall'euro non sono significative. Le passività potenziali sono stanziare in bilancio quando ritenute probabili. Non vi sono passività potenziali ritenute a rischio possibile di entità rilevante.

In merito al presidio dei controlli di rischi operativi, in analogia al modello della Capogruppo, BPI è dotata di un *network* di Corrispondenti Rischi operativi e di Coordinatori controlli permanenti.

Dal 23/1/2017 la funzione di Operational Risk viene garantita dalla Direzione Rischi di BNL a seguito della sottoscrizione di un contratto di servizio per il coordinamento delle attività in ambito rischi operativi e controlli permanenti.

A seguito della firma di un contratto di servizio la funzione Compliance dal 1/10/2016 viene garantita dalla Direzione Compliance di BNL.

Questo modello di funzionamento della gestione dei rischi è stato verificato con esito positivo in occasione della visita in BPI degli ispettori della BCE e della Bdl per la verifica del Framework Operational Risk di BNPP che ha visto un focus proprio sul dispositivo di BNL e BPI.

## Le attività di ricerca e sviluppo

Il Consorzio nel corso del 2017 ha lavorato su due direttrici di ricerca e sviluppo: lo sviluppo della metodologia World Class Management (WCM) all'ambito dei servizi bancari e lo sviluppo del piano di robotica per l'automazione dei processi operativi.

Nel 2017, è continuata anche l'attività di evoluzione e arricchimento del motore di ricerca semantico in ambito assistenza interna alle forze impegnate in back office e front end (Helpy): nel corso dell'anno si è passato da ca. 10.000 ricerche nel mese di gennaio a quasi il doppio a fine anno.

In occasione dell'edizione 2017 del "Premio ABI per l'Innovazione" che promuove e valorizza iniziative, soluzioni e progetti moderni e tecnologici applicati dalle banche a prodotti, servizi, modelli di gestione e modalità di interazione con clienti e collaboratori, il progetto "Motore di Ricerca Semantico" ha vinto il primo premio nella categoria "Knowledge Transfer e Change Management".

La Giuria ha motivato il Premio al Progetto per "aver ideato un percorso che ha coniugato innovazione, knowledge transfer e change management e ha rappresentato il fattore abilitante per una profonda revisione ed efficientamento del modello di supporto ai colleghi. Il Motore di Ricerca Semantico è uno strumento innovativo che aiuta a trovare rapidamente, ed in completa autonomia, la risposta più adeguata ad una richiesta di assistenza del collega digitata in linguaggio naturale".

L'estensione della metodologia WCM è proseguita con:

- L'aggiornamento/estensione dei pilastri fondamentali (Quality assurance, Cost Deployment, Focus Improvement e People Development) della metodologia sul 90% degli APAC, quali strumenti per guidare la scelta, in ottica di qualità del servizio e costo / opportunità, degli interventi di miglioramento da porre in azione;
- L'applicazione sul 90% degli APAC dei Pilastri Operativi (Work Process Organization e Logistica e Customer Service) al fine di migliorare i processi Banca in termini di postazione di lavoro, processo, gestione delle informazioni
- L'introduzione dello strumento della Quality Network al fine di ridurre i difetti al cliente ed ottimizzare le attività di controllo;
- L'avvio di un pilota per due pilastri tecnici (Early Process e Professional Maintenance), legati alla progettazione senza sprechi di macchine e processi
- Il consolidamento della RoadMap 2017 per la prima per la valutazione delle modalità di implementazione e dei risultati della metodologia WCM (1° Audit GPAC Nord 12 punti/100, 2° Audit GPAC Sud 17 punti/100, i risultati risultano in linea con i migliori benchmark esterni)

- La definizione della nuove routemap 2018

Nel corso del 2017 sono continuate le attività di introduzione della robotica nei processi di Back office; Nel primo trimestre del 2017, è stata definita la scelta del software di automazione (Bluprism ) e sono state avviate le attività operative di realizzazione delle automazioni che hanno interessato tutti i GPAC.

A fine del 2017 sono state rese operative in produzioni 18 automazioni. Nell'ultimo trimestre del 2017 è stata avviata inoltre un'attività di scouting di mercato per l'individuazioni di soluzioni di Intelligenza Artificiale da applicare nel contesto aziendale.

## La prevedibile evoluzione della gestione

A settembre 2017, la Corte di Giustizia Europea (CGE) ha emesso tre interpretazioni della Direttiva VAT in relazione all'esenzione dell'IVA per i consorzi (C-326/15, DNB Banka; C-605/15, Aviva; C-616/15, European Commission / Germany).

La CGE ha precisato che l'esenzione IVA non può essere applicata ai settori finanziario e assicurativo, essendo applicabile unicamente ai settori di erogazione di "servizi pubblici" come definiti nella Direttiva Europea (ossia formazione, salute, servizi postali, etc.).

La decisione avrà un significativo impatto sull'efficienza di tutti i consorzi bancari fornitori di servizi operativi in Europa, come il Consorzio BPI.

Il Governo francese intende proporre una modifica alla Direttiva VAT per allargare l'esenzione IVA ai settori finanziario e assicurativo. Anche considerando la lunga tempistica dei possibili emendamenti o i possibili risultati negativi dell'iniziativa, il Consorzio ritiene non a rischio la continuità operativa dell'azienda

La società, pertanto, continuerà nel corso del 2018 a svolgere la propria attività di service del Gruppo BNP Paribas in Italia, permettendo ai consorziati di beneficiare di una gestione integrata a livello nazionale, sia in termini di costo, sia di qualità dei servizi resi.

In particolare, le principali sfide 2018 saranno:

- una sempre maggiore qualità del servizio con l'obiettivo di
  - consolidare in tutti i servizi offerti i livelli elevati di soddisfazione del 2017 e rispettare gli SLA contrattualizzati nel 97% dei casi
  - migliorare i livelli di Customer Satisfaction dei Clienti BPI sui singoli servizi erogati
  - raggiungere il 90% di soddisfatti sulla qualità e tempestività della risposta nelle attività di assistenza Operations e HR
- l'adozione dell'indice Net Satisfaction Score; tale indice viene calcolato quale differenza tra la percentuale di colleghi che hanno espresso un giudizio di soddisfazione pari a 9 e 10 e la percentuale di quelli che hanno espresso una valutazione compresa tra 0 e 6. Il sistema di calcolo mostra una scala che può andare da -100 a +100 e quindi alti valori positivi si ottengono solo con una performance realmente eccellente. Questo sistema permette di indirizzare le azioni di miglioramento della relazione e dei processi sottostanti anche grazie all'azione di ricontatto entro 48 ore degli utenti insoddisfatti.
- la diffusione della robotica in un numero sempre più ampio di processi di Back office con l'obiettivo di ottimizzarli sia in termini di tempi di risposta sia in termini di qualità dell'output prodotto
- l'ampliamento "mirato" del perimetro dei servizi erogati con alcuni nuovi contratti centrati su attività specifiche che BPI può offrire alle aziende clienti.

Per quanto riguarda le sfide specifiche per ciascuna linea di servizio, si ritiene opportuno evidenziare:

- per quanto riguarda la struttura di Qualità, Innovazione e Service Management,
  - l'evoluzione del motore di ricerca semantico per agevolare il processo di auto-risoluzione delle problematiche, ridurre il numero degli input e quindi del tempo di lavoro dedicato dalle strutture di assistenza. Queste innovazioni sono state ricercate nell'ambito delle applicazioni di A.I.(Artificial Intelligence) e gli studi preliminari sono stati condotti insieme alla struttura di Automation Competence Center di recente costituzione in BNL.
  - Il mantenimento dell'impegno a supporto dell'Organismo di Vigilanza BPI al fine di attivare le azioni di formazione e sensibilizzazione sul MOG 231 di BPI così come aggiornato e approvato dal CdA Bpi del 21/12/2017.
  - Il proseguimento delle attività di coordinamento e supporto alle linee di business BPI nell'adeguamento alle nuove norme del Regolamento europeo sulla protezione dei dati personali (GDPR).
- Per quanto attiene ai servizi Risorse Umane:
  - Per quanto riguarda le Politiche di Selezione, Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane, tutte le persone sono state destinatarie di un obiettivo trasversale univoco per le varie strutture di BPI correlato al miglioramento del NPS e del servizio offerto alla clientela e dall'assegnazione di 5 obiettivi comportamentali specifici coerenti con la Vision insita nel piano industriale e finalizzati ad allineare l'agire quotidiano alle sfide insite nel piano di trasformazione della nostra azienda. Questa trasversalità di obiettivi di risultati e di comportamenti è finalizzata a permeare la cultura aziendale di BPI creando le coerenze necessarie a realizzare la trasformazione del modello di servizio.
  - HR Servizi Prodotti Amministrativi si concentrerà su 8 filoni principali: stabilizzare il servizio per le Società New Entry prese in carico dal 01.01.2018 (BNL Positivity e BNL Finance), realizzare il passaggio a sistemi unici e relativi applicativi (SAP HR, MYSelf Service ecc) per altre 3 Società del Gruppo gestite, proseguire con l'omogeneizzazione delle policies in essere per le altre Società del Gruppo BNP Paribas in Italia, allargamento della gamma di servizi e prodotti offerti ai Clienti già serviti e presa in carico di nuovi Clienti (del Consorzio), anticipare i bisogni dei Clienti anche grazie alla predisposizione di Piani Azione vs VOC periodica (Voice Of Client), realizzare i primi robot del Programma Robotica, come già condiviso e definito nella fase di discovery/fattibilità realizzata nel 2017, proseguire con le progettualità rivolte alla semplificazione e alla razionalizzazione dei processi HR (es WCB Assenze Presenze e anche Assunzioni, BPR HR SPA vs Gestione RU BNL/BPI, Progetto Dematerializzazione), proseguire il percorso formativo V.A.I.(Valore, Ambizione, Innovazione) rivolto – con modalità diverse per i singoli segmenti (primi riporti, coordinatori e referenti, squadra completa) – al raggiungimento di un approccio di squadra unico verso la soddisfazione del Cliente tale da poter essere sponsorizzati dal Cliente stesso.

- Nella gestione dei Servizi Immobiliari, la novità principale del 2018, sarà rappresentata in ambito Facility dal nuovo modello di manutenzione 2.0, la cui principale novità è rappresentata da un prototipo di servizio che considera in modo puntuale gli impianti sia in termini quantitativi che qualitativi (nel 2017 si è realizzato un progetto propedeutico di censimento degli impianti e di valutazione del loro stato conservativo). Questa soluzione sarà accompagnata nella gestione da un sistema automatico di monitoraggio degli interventi utile sia ad evidenziare puntualmente situazioni anomale (verifica del numero e della frequenza temporale di intervento) sia ad indirizzare il piano degli investimenti (le riparazioni sono talmente frequenti da generare sia costi di gestione che impatti sulla qualità del servizio, è consigliabile la sostituzione). Inoltre, nella regione Sicilia è stato avviato un progetto sperimentale con un produttore per il monitoraggio on-line delle apparecchiature di condizionamento per intercettare eventuali malfunzionamenti prima del fermo del servizio.

#### Analisi di Benchmark

Sul fronte esterno, è continuato l'approccio molto pragmatico che mira al confronto su temi concreti con altre società che sono best performer nei rispettivi ambiti di attività. Sono stati effettuati degli incontri e analizzate le differenze organizzative e/o di approccio nello svolgimento del lavoro decidendo quali aspetti approfondire e come, al fine di trarne spunti di miglioramento da replicare in BPI.

Anche per quanto riguarda l'ambito di service management della stessa società è continuato il confronto con il panel di altri quattro Consorzi Bancari.

Sono stati effettuati approfondimenti sui singoli ambiti indagati in modo da trarre spunti più efficaci di confronto delle diverse realtà poste a confronto anche grazie a specifici incontri periodici e visite reciproche presso le sedi di lavoro dei singoli partecipanti.

Gli ambiti approfonditi sono stati:

- Gestione del catalogo dei servizi e dei prodotti
- Relazione con i clienti e reporting
- Monitoraggio e controllo dei servizi
- Pricing e cost allocation
- Customer Satisfaction
- Effetti della nuova normativa sulla protezione dei dati personali (GDPR) nella gestione dei rapporti tra il Consorzio e le singole società consorziate.

## **Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio**

La Società, nella predisposizione del bilancio al 31 dicembre 2017, ha considerato tutti gli eventi successivi alla data di chiusura dell'esercizio intervenuti fino alla data di approvazione del Bilancio da parte del Consiglio di Amministrazione del 26 Marzo 2018.



**BUSINESS PARTNER**  
ITALIA  

---

GRUPPO BNP PARIBAS

# BILANCIO D'ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2017

# PROSPETTI CONTABILI

## Stato Patrimoniale

(importi in euro)

ATTIVO	note	31/12/2017	31/12/2016
<b>ATTIVITA' NON CORRENTI</b>			
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	1	715.795	851.534
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	2	131.052	175.984
<i>Attività per imposte anticipate</i>	3	7.494.985	7.787.773
<i>Altri crediti</i>	4	396.878	380.345
<b>TOTALE ATTIVITA' NON CORRENTI</b>	<b>(A)</b>	<b>8.738.709</b>	<b>9.195.636</b>
<b>ATTIVITA' CORRENTI</b>			
<i>Cassa e altre disponibilità liquide</i>	5	62.342.334	64.388.118
<i>Crediti commerciali</i>	6	60.752.729	72.818.625
<i>Attività per imposte correnti</i>	7	1.806.322	1.492.655
<i>Altri crediti</i>	8	3.047.308	1.702.283
<b>TOTALE ATTIVITA' CORRENTI</b>	<b>(B)</b>	<b>127.948.693</b>	<b>140.401.681</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>(A + B)</b>	<b>136.687.402</b>	<b>149.597.317</b>

(importi in euro)

PASSIVO		note	31/12/2017	31/12/2016
<b>PATRIMONIO NETTO</b>				
<i>Capitale sociale</i>	9		5.710.300	5.710.300
<i>Riserve da valutazione</i>	9	-	318.931	450.570
<i>Riserve</i>	9		(529)	(529)
<i>Utile (perdita) dell'esercizio</i>				0
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>		<b>(C)</b>	<b>5.390.839</b>	<b>6.160.341</b>
<b>PASSIVITA' NON CORRENTI</b>				
<i>Fondi del personale</i>	10		64.749.578	75.698.176
<i>Fondi per rischi e oneri</i>	11		-	-
<i>Passività per imposte differite</i>	12		20.807	142.285
<i>Altri debiti</i>	13		-	-
<b>TOTALE PASSIVITA' NON CORRENTI</b>		<b>(D)</b>	<b>64.770.385</b>	<b>75.840.461</b>
<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>				
<i>Debiti commerciali verso fornitori</i>	14		16.254.427	24.870.884
<i>Passività per benefici a dipendenti</i>	15		18.517.570	22.044.198
<i>Passività per imposte correnti</i>	16		59.126	1.780.416
<i>Altri debiti</i>	17		31.695.055	18.901.017
<b>TOTALE PASSIVITA' CORRENTI</b>		<b>(E)</b>	<b>66.526.178</b>	<b>67.596.515</b>
<b>TOTALE PASSIVITA'</b>		<b>(C + D + E)</b>	<b>136.687.402</b>	<b>149.597.317</b>

## Conto Economico

(importi in euro)

VOCI	note	31/12/2017	31/12/2016
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	18		
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	.1	215.620.565	234.861.372
<i>Altri ricavi e proventi</i>	.2	66.866	6
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>		<b>215.687.431</b>	<b>234.861.378</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	19		
<i>Per servizi</i>	.1	76.098.768	76.489.440
<i>Per il personale dipendente</i>	.2	138.281.985	155.946.777
<i>Ammortamenti immobilizzazioni materiali ed immateriali</i>	.3	439.117	526.772
<i>Rettifiche riprese di valore su attività materiali ed immateriali</i>	.4		-
<i>Accantonamenti/riprese a F.do Rischi</i>	.5		-
<i>Altri costi</i>	.6	348.500	413.353
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>		<b>215.168.370</b>	<b>233.376.342</b>
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>		<b>519.061</b>	<b>1.485.036</b>
<b>PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	20		
<i>Proventi finanziari</i>	.1	5.075	7.109
<i>Oneri finanziari</i>	.2	(8.768)	(11.611)
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>		<b>(3.693)</b>	<b>(4.502)</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>		<b>515.368</b>	<b>1.480.534</b>
<i>Imposte sul reddito d'esercizio, correnti, differite e anticipate</i>	21	515.368	1.480.534
<b>RISULTATO DELL'ESERCIZIO</b>		<b>0</b>	<b>(0)</b>

## Prospetto della redditività complessiva

(euro)

Voci	Esercizio 2017	Esercizio 2016
Utile (Perdita) d'esercizio	-	-
<b>Altre componenti reddituali al netto delle imposte senza rigiro a conto economico</b>		
Attività materiali		
Attività immateriali		
Piani a benefici definiti	769.501	700.087
Attività non correnti in via di dismissione		
Quota delle riserve da valutazione delle partecipazioni valutate a patrimonio netto		
<b>Altre componenti reddituali al netto delle imposte con rigiro a conto economico</b>		
Copertura di investimenti esteri		
Differenze di cambio		
Copertura dei flussi finanziari		
Attività finanziarie disponibili per la vendita		
Attività non correnti in via di dismissione		
Quota delle riserve da valutazione delle partecipazioni valutate a patrimonio netto		
<b>Totale altre componenti reddituali al netto delle imposte</b>	<b>769.501</b>	<b>700.087</b>
<b>Redditività complessiva (Voce 10+130)</b>	<b>769.501</b>	<b>700.087</b>

## Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto

(migliaia di euro)

	note	31/12/2016	Variazioni			31/12/2017
			Aumento di capitale *	Incrementi	Decrementi	
BNL S.p.A.		5.257.621		-	(5.120)	5.252.501
IFITALIA S.p.A.		172.111		-	-	172.111
FINDOMESTIC BANCA S.p.A.		155.950	-	-	-	155.950
BNPP LEASING SOLUTIONS S.p.A.		19.622	-	-	-	19.622
BNPP INVESTMENT PARTNERS SGR S.p.A.		9.709	-	-	-	9.709
BNPP S.A - succursale di Milano		16.920	-	-	-	16.920
BNPP Securities Services - succursale di Milano		5.120	-	-	-	5.120
Cardif Assurance VIE Succ. Italia		7.277	-	-	-	7.275
Arval Service Lease Italia SpA		21.975	-	-	-	21.975
Cardif assurance RD Succ. Italia		7.275	-	-	-	7.275
BNL Positivity S.r.l.		5.120	-	-	-	5.120
Artigiancassa S.p.A		8.965	-	-	-	8.965
BNP Paribas Real Estate		5.120	-	-	-	5.120
BNPP Cardif Vita S.p.A		7.275	-	-	-	7.277
BNL Finance SpA		5.120	-	-	-	5.120
Diamante RE Srl		5.120	-	-	-	5.120
Sviluppo HQ Tiburtina S.r.l.						5.120
<b>Totale Capitale sociale</b>		<b>5.710.300</b>	-	-	<b>(5.120)</b>	<b>5.705.180</b>
<i>Riserva Legale</i>		-	-	-	-	-
<i>Riserva Straordinaria</i>		-	-	-	-	-
<i>Riserve di rivalutazione</i>		450.570	-	-	-	(318.931)
<i>Altre riserve</i>		(529)	-	-	-	(529)
<i>Fondo consortile (art. 26 Statuto)</i>		-	-	-	-	-
<b>Totale Riserve</b>		<b>450.041</b>	-	-	-	<b>(319.460)</b>
<b>Totale Patrimonio Netto</b>	parte D	<b>6.160.341</b>	-	-	<b>(5.120)</b>	<b>5.385.720</b>

## Rendiconto Finanziario

(importi in euro)

	31/12/2017	31/12/2016
Risultato di periodo	0	0
Ammortamenti immateriali	44.932	44.932
Ammortamenti materiali	394.185	481.839
Rettifiche/riprese di valore su attività immobilizzate	-	-
Rettifiche/riprese di valore su crediti	-	-
Accantonamenti/riprese a fondi per accantonamenti	-	-
Imposte correnti di periodo	515.368	1.480.534
<b>Flusso di cassa generato (assorbito) dalla gestione operativa</b>	<b>954.485</b>	<b>2.007.305</b>
Variazione crediti commerciali	12.065.896	1.044.441
Variazione altri crediti correnti	(1.658.692)	637.401
Variazione altri crediti non correnti	(239.113)	(1.194.372)
<b>Flusso di cassa generato (assorbito) dalle attività finanziarie</b>	<b>10.168.091</b>	<b>487.470</b>
Variazione debiti commerciali	(8.616.457)	(608.470)
Variazione altri debiti correnti	12.794.038	113.217
Variazione delle imposte	(1.842.768)	(640.444)
Variazione passività per beneficiari dipendenti	(3.526.628)	(1.880.185)
Variazione fondi per accantonamenti	(10.948.598)	1.023.512
<b>Flusso di cassa generato (assorbito) dalle passività finanziarie</b>	<b>(12.140.413)</b>	<b>(1.992.370)</b>
<b>(A) Flusso di cassa generato (assorbito) dalla gestione</b>	<b>(1.017.836)</b>	<b>502.405</b>
Acquisti delle immobilizzazioni immateriali	-	-
Acquisti delle immobilizzazioni materiali	(258.446)	(260.866)
Acquisti delle attività finanziarie	-	-
<b>(B) Flusso di cassa generato (assorbito) dalla attività di investimento</b>	<b>(258.446)</b>	<b>(260.866)</b>
Variazione fondo consortile	769.502	45.101
<b>(C) Flusso di cassa generato (assorbito) dalla attività di finanziamento</b>	<b>(769.502)</b>	<b>45.101</b>
<b>Flusso di cassa complessivo A+B+C</b>	<b>(2.045.784)</b>	<b>286.640</b>

## Rendiconto Finanziario – Riconciliazione

(importi in euro)

	31/12/2017	31/12/2016
Cassa e altre disponibilità liquide all'inizio dell'esercizio	64.388.118	64.101.478
Flusso di cassa complessivo	-2.045.784	286.640
Cassa e altre disponibilità liquide alla chiusura dell'esercizio	62.342.334	64.388.118

**NOTA INTEGRATIVA  
AL 31 DICEMBRE 2017**

## PARTE A – Politiche Contabili

### Sezione 1 – Dichiarazione di conformità ai principi contabili internazionali

Il bilancio al 31 dicembre 2017 è conforme ai principi contabili internazionali (International Accounting Standards - IAS e International Financial Reporting Standard - IFRS) emanati dall'International Accounting Standards Board - IASB e adottati dalla Commissione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione del d.lgs. n°38/2005.

Il bilancio è redatto nella prospettiva della continuazione dell'attività aziendale in quanto, valutando il profilo economico e la struttura patrimoniale e finanziaria attuale e prospettica, non sono emerse incertezze legate ad eventi o circostanze che, considerati singolarmente o nel loro insieme, possano far sorgere dubbi riguardo alla continuità aziendale.

In tal senso si precisa che a settembre 2017, la Corte di Giustizia Europea (CGE) ha emesso tre interpretazioni della Direttiva VAT in relazione all'esenzione dell'IVA per i consorzi (C-326/15, DNB Banka; C-605/15, Aviva; C-616/15, European Commission /Germany).

La CGE ha precisato che l'esenzione IVA non può essere applicata ai settori finanziario e assicurativo, essendo applicabile unicamente ai dettoli di erogazione di "servizi pubblici" come definiti nella Direttiva Europea (ossia formazione, salute, servizi postali, etc.).

La decisione avrà un significativo impatto sull'efficienza di tutti i consorzi bancari fornitori di servizi operativi in Europa, come il Consorzio BPI.

Il Governo francese intende proporre una modifica alla Direttiva VAT per allargare l'esenzione IVA ai settori finanziario e assicurativo. Anche considerando la lunga tempistica dei possibili emendamenti o i possibili risultati negativi dell'iniziativa, il Consorzio ritiene non a rischio la continuità operativa dell'azienda.

Al fine di meglio orientare l'applicazione e l'interpretazione dei principi contabili internazionali si è fatto, inoltre, riferimento alle seguenti fonti:

- Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements emanato dallo IASB;
- Implementation Guidance, Basis for Conclusions ed altri documenti interpretativi degli IAS/IFRS adottati dallo IASB o dall'IFRSIC (International Financial Reporting Standard Interpretations Committee);
- documenti predisposti dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC) e dall'Associazione Bancaria Italiana (ABI);
- documenti predisposti dall'Associazione Italiana Revisori Contabili (Assirevi).

## Sezione 2 – Principi generali di redazione

### I contenuti del bilancio

Il bilancio al 31 dicembre 2017 è costituito da:

- stato patrimoniale;
- conto economico;
- prospetto della redditività complessiva;
- prospetto delle variazioni del patrimonio netto;
- rendiconto finanziario;
- nota integrativa.

Esso è corredato dalla relazione degli amministratori sull'andamento della gestione e sulla situazione della Società.

Relativamente alla presentazione del bilancio, il Consorzio ha operato come segue:

- per lo stato patrimoniale sono esposte separatamente le attività non correnti e correnti e le passività non correnti e correnti. Le attività correnti, che includono liquidità e mezzi equivalenti, sono quelle destinate a essere realizzate, cedute o consumate nel normale ciclo operativo della Società, e comunque entro i dodici mesi successivi alla chiusura dell'esercizio; le passività correnti sono quelle per le quali è prevista l'estinzione nel normale ciclo operativo della Società, e comunque entro i dodici mesi successivi alla chiusura del periodo;
- per il conto economico complessivo, l'analisi dei costi è effettuata in base alla natura degli stessi;
- per il rendiconto finanziario, è utilizzato il metodo indiretto.

Il bilancio è sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e successiva Assemblea. La revisione contabile è affidata alla società di revisione Deloitte & Touche S.p.A..

### Moneta funzionale e di presentazione

La valuta di presentazione del bilancio è l'euro e i saldi sono espressi in euro negli schemi di bilancio ed in migliaia di euro nelle note esplicative (salvo dove diversamente indicato).

### Uso di stime e valutazioni

La redazione del bilancio e delle relative note esplicative in applicazione degli IFRS richiede da parte della direzione l'effettuazione di stime e assunzioni che hanno effetto sui valori delle attività e delle passività alla data di bilancio. I risultati che si consuntiveranno potrebbero differire da tali stime. Le stime sono utilizzate per rilevare gli ammortamenti, le imposte e gli altri accantonamenti ai fondi rischi. Le stime e le relative ipotesi si basano sulle esperienze pregresse e su assunzioni considerate ragionevoli al momento delle stime stesse. Le

stime e le assunzioni sono riviste periodicamente e ove i valori risultanti a posteriori dovessero differire dalle stime iniziali, gli effetti sono rilevati a conto economico nel momento in cui la stima viene modificata.

Di seguito sono elencate le voci di bilancio che richiedono più di altre una maggiore soggettività da parte degli amministratori nell'elaborazione delle stime e per i quali un cambiamento nelle condizioni sottostanti le assunzioni utilizzate può avere un impatto significativo sul bilancio:

- Capitalizzazioni delle attività immateriali per prodotti realizzati;
- Stima valore e svalutazione delle suddette attività immateriali;
- Stima della vita utile delle immobilizzazioni materiali e immateriali;
- Attività e passività fiscali differite;
- Fondi per contenziosi.

### Evoluzione normativa

Nel corso del 2017 non sono entrati in vigore nuovi principi contabili, interpretazioni o revisioni degli stessi.

La Commissione europea ha omologato i seguenti principi contabili aventi entrata in vigore a partire dai bilanci 2018:

- ✓ IFRS9 - Strumenti finanziari (Reg. UE 2016/2067);
- ✓ IFRS15 - Proventi da contratti con la clientela (Reg. UE 2016/1905).

L'applicazione dei principi contabili non produrrà effetti sul bilancio della Società.

Lo IASB ha inoltre emanato i seguenti principi e interpretazioni contabili o revisioni degli stessi, la cui applicazione è tuttavia subordinata al completamento del processo di omologazione da parte degli organi competenti dell'Unione europea:

- ✓ IFRS14 - Attività con regolazione tariffaria (gennaio 2014);
- ✓ IFRS16 - Leasing (gennaio 2016);
- ✓ IFRS17 - Contratti Assicurativi (maggio 2017);
- ✓ Modifiche all'IFRS10 e allo IAS28: Cessione o conferimento di un asset ad una joint venture o collegata (settembre 2014);
- ✓ Modifiche allo IAS12: Rilevazione dei crediti per imposte anticipate per perdite non realizzate (gennaio 2016);
- ✓ Modifiche allo IAS7: Iniziativa di informativa (gennaio 2016);
- ✓ Chiarimenti sull'IFRS15: Proventi da contratti con la clientela (aprile 2016);
- ✓ Modifiche all'IFRS2: Classificazione e valutazione dei pagamenti basati su azioni (giugno 2016);
- ✓ Modifiche all'IFRS4: Applicazione IFRS9 Strumenti finanziari con IFRS4 Contratti assicurativi (settembre 2016);
- ✓ Ciclo annuale di miglioramenti 2014 - 2016 dei principi contabili internazionali (dicembre 2016);
- ✓ IFRIC Interpretazione 22 Foreign Currency Transactions and Advance Consideration (dicembre 2016);
- ✓ Modifiche allo IAS40: Transfers of Investment Property (dicembre 2016);

✓ IFRIC Interpretazione 23 Uncertainty over Income Tax Treatments (giugno 2017).

### Sezione 3 - Principali principi contabili e criteri di valutazione adottati

#### Attività immateriali

Accolgono le immobilizzazioni immateriali che, per destinazione, sono soggette a un durevole utilizzo nell'ambito delle imprese appartenenti al Gruppo quando è probabile che l'uso di tali attività produrrà benefici economici e il costo è determinato in modo attendibile. Le immobilizzazioni immateriali sono iscritte in base ai costi effettivamente sostenuti per l'acquisto, inclusi i costi accessori e quelli di produzione direttamente attribuibili. Le immobilizzazioni immateriali aventi vita utile definita sono ammortizzate ed iscritte al netto dei relativi ammortamenti accumulati, calcolati sistematicamente a quote costanti sulla base della vita utile stimata, e di eventuali perdite durevoli di valore. Tutti i costi sostenuti successivamente all'iscrizione iniziale delle immobilizzazioni immateriali sono capitalizzati se incrementano i benefici economici futuri della specifica attività capitalizzata e in questo caso vengono ammortizzati sulla vita utile residua del bene, altrimenti sono imputati immediatamente a conto economico.

I costi relativi ai software, sono ammortizzati normalmente in un periodo di 5 o 7 anni, in relazione alle caratteristiche di durata tecnologica e utilità attesa per i Consorziati.

Tale voce accoglie i costi di acquisizione di licenze d'uso per l'utilizzo di programmi prodotti da terzi ed i costi sostenuti per la realizzazione di progetti, di nuovi servizi o infrastrutture di interesse del Gruppo. Le prestazioni di terzi sono iscritte al costo diretto, mentre i costi di produzione sono stati valorizzati mediante la procedura di rilevazione al costo medio delle risorse interne effettivamente impiegate.

I costi per la realizzazione di nuovi programmi software e i costi per l'acquisto di licenze d'uso, nell'ambito di progetti non ancora ultimati o in corso di collaudo non ancora entrati in uso alla data di chiusura del bilancio vengono iscritti nella sottovoce Software in corso di realizzazione. Solo al momento del passaggio in produzione delle procedure che utilizzano questi programmi software e queste licenze d'uso viene eseguita la riclassificazione alla voce Software in uso con conseguente avvio del relativo processo di ammortamento.

#### Attività materiali

Le immobilizzazioni materiali sono state valutate al costo di acquisto o al valore di conferimento, computando nel medesimo i costi accessori di diretta imputazione. I valori iscritti sono rettificati dai rispettivi ammortamenti accumulati e, qualora alla data di chiusura dell'esercizio il valore risulti durevolmente inferiore al valore netto contabile, tale valore viene rettificato attraverso un'apposita svalutazione. Gli ammortamenti imputati al conto economico sono calcolati in modo sistematico, sulla base di aliquote ritenute rappresentative della vita utile economico-tecnica stimata delle attività materiali e della residua possibilità di utilizzo.

I costi di manutenzione aventi natura ordinaria sono addebitati integralmente al conto economico. I costi di manutenzione aventi natura incrementativa sono attribuiti alle attività materiali cui si riferiscono ed ammortizzati in relazione alle residue possibilità di utilizzo degli stessi.

#### Altre Immobilizzazioni

La voce contiene i costi sostenuti per migliorie su beni di terzi diversi da quelle riconducibili alla voce di attività materiali e quindi non dotate di autonoma identificabilità e separabilità. Tali costi vengono sospesi in considerazione del fatto che per effetto di contratti di affitto il Consorzio ha il controllo dei beni e può trarre da essi benefici economici futuri.

#### Perdita di valore delle attività materiali e immateriali

Il Consorzio verifica la recuperabilità delle attività immateriali e materiali per identificare eventuali riduzioni di valore. L'obiettivo della verifica prevista dallo IAS 36 ("Impairment of assets") è di assicurare che le immobilizzazioni materiali e immateriali non siano iscritte a un valore superiore al loro valore recuperabile, rappresentato dal maggiore tra il valore che ci si attende di recuperare tramite la vendita del bene e il suo valore d'uso. Pertanto, se, sulla base di tale verifica, emerge che le attività hanno effettivamente subito una perdita di valore, il Consorzio stima il valore recuperabile dell'attività e rileva conseguentemente la relativa perdita di valore nel conto economico. Annualmente vengono assoggettati a svalutazione i beni immateriali che non sono più oggetto di utilizzo mentre un'analisi del valore di recuperabilità dei beni in uso (test di impairment) viene effettuato quando si verificano condizioni di carattere interno o esterno all'impresa che facciano ritenere che le attività abbiano subito riduzioni di valore.

Se vengono meno le condizioni che hanno portato alla perdita di valore, viene operato il ripristino del valore stesso sui beni precedentemente svalutati fino a raggiungere, come livello massimo, il valore che tali beni avrebbero avuto, al netto degli ammortamenti calcolati sul costo storico, in assenza di precedenti perdite di valore. I ripristini di valore sono rilevati a conto economico

#### Crediti commerciali ed altri crediti

I crediti commerciali, e gli altri crediti sono contabilizzati al costo ammortizzato al netto di eventuali perdite di valore. I crediti commerciali e gli altri crediti la cui scadenza rientra nei normali termini commerciali, non sono attualizzati.

Gli altri crediti sono rappresentati principalmente da risconti attivi che vengono rilevati secondo il principio di competenza economica.

#### Cassa e altre disponibilità liquide

La voce comprende quei valori che possiedono i requisiti della disponibilità a vista o a brevissimo termine. Includono i valori contanti in cassa, i depositi bancari ed i mezzi equivalenti iscritti al valore nominale e non soggetti a significative variazioni di valore.

#### Patrimonio netto

La composizione del patrimonio netto è dettagliata successivamente in sede di commento alla corrispondente voce di bilancio.

#### Debiti commerciali e altri debiti

I debiti commerciali e gli altri debiti sono contabilizzati al costo ammortizzato usando il metodo del tasso di interesse effettivo. I debiti commerciali e gli altri debiti la cui scadenza rientra nei normali termini commerciali, non sono attualizzati.

#### Fondi per accantonamenti

I fondi per rischi ed oneri sono iscritti a fronte di oneri per un'obbligazione attuale che deriva da un evento passato e nella misura in cui sia probabile un esborso di risorse per soddisfare tale obbligazione. Se l'effetto è rilevante, l'importo degli accantonamenti è rappresentato dal valore attuale dei flussi finanziari futuri stimati, attualizzati ad un tasso al lordo delle imposte che riflette le valutazioni correnti di mercato del valore attuale del denaro e i rischi specifici connessi alle passività.

#### Costi e ricavi

Sono rilevati secondo il principio della competenza economica. I ricavi sono costituiti per la quasi totalità da addebiti ai consorziati.

#### Oneri fiscali

L'onere fiscale dell'esercizio comprende l'onere fiscale corrente e l'onere o il beneficio fiscale differito. Le imposte sul reddito sono rilevate a conto economico, fatta eccezione per quelle eventuali relative a operazioni rilevate direttamente nel patrimonio netto che sono contabilizzate nello stesso.

Le imposte correnti rappresentano la stima dell'importo delle imposte sul reddito calcolate sul reddito imponibile dell'esercizio, determinato applicando le aliquote fiscali vigenti o sostanzialmente in vigore alla data di riferimento del bilancio ed eventuali rettifiche all'importo relativo agli esercizi precedenti.

Le imposte differite sono stanziare secondo il metodo patrimoniale, calcolando le differenze temporanee tra i valori contabili delle attività e delle passività iscritti in bilancio e i corrispondenti valori riconosciuti ai fini fiscali. Le attività e le passività per imposte differite sono valutate utilizzando le aliquote fiscali che si prevede saranno applicabili nell'esercizio in cui si stima sarà realizzata l'attività o sarà estinta la passività a cui si riferiscono, sulla base delle aliquote fiscali stabilite da provvedimenti in vigore o sostanzialmente in vigore alla

data di riferimento del bilancio. Le attività e le passività per imposte differite sono compensate in presenza di un diritto legalmente esercitabile di compensare le attività fiscali correnti con le passività fiscali correnti e se le attività e le passività per imposte differite sono relative a imposte sul reddito applicate dalla medesima autorità fiscale sullo stesso soggetto passivo d'imposta o soggetti passivi d'imposta diversi che intendono regolare le passività e le attività fiscali correnti su base netta, o realizzare le attività e regolare le passività contemporaneamente.

In considerazione della natura di Consorzio, le imposte pagate sono sostanzialmente relative al carico per IRES ed IRAP riferito alle variazioni rispetto al risultato civilistico (pari a zero) per effetto dell'addebito ai Consorziati di tutti i costi del Consorzio.

La fiscalità differita viene rilevata tra le attività per imposte differite o nelle passività per imposte differite a fronte di imposte prepagate o differite; in particolare i crediti per imposte prepagate, nel rispetto del principio generale della prudenza, sono iscritti nella misura correlata alla ragionevole certezza che negli esercizi futuri si realizzeranno i presupposti per il loro recupero e quindi che vi siano variazioni al reddito imponibile.

## **Rapporti con le società del gruppo**

### *Determinazione dei corrispettivi sui servizi prestati dal Consorzio*

I corrispettivi per i servizi prestati dal Consorzio sono rappresentati da contributi versati da ciascuna società consorziata e rappresentano la quota parte di spettanza di ciascuna società dei costi totali sostenuti dal Consorzio nel periodo.

L'impianto contrattuale per l'erogazione dei servizi svolti da BPI è costituito dalle seguenti componenti:

- *Master Service Agreement* – che disciplina le condizioni contrattuali generali che regolano il rapporto tra le parti;
- *Allegato Tecnico* – che descrive dettagliatamente i servizi erogati con l'evidenza dei relativi indicatori di performance di processo (KPI) nonché i Livelli di servizio che la società si impegna a rispettare;
- *Allegato Economico* – che indica il *pricing* e le condizioni economiche del rapporto contrattuale;
- *Allegato di Governance* – che regola i rapporti tra le parti, le modifiche contrattuali, le comunicazioni e il reporting con le società clienti.

## PARTE B – INFORMAZIONI SULLO STATO PATRIMONIALE

### ATTIVITA' NON CORRENTI

#### Sezione 1 – Immobilizzazioni materiali

##### 1.1 Immobilizzazioni materiali: composizione

*(migliaia di euro)*

		31/12/2017	31/12/2016
A	Mobili	3	4
B	Impianti	713	848
C	Altre	0	0
	<b>Totale</b>	<b>716</b>	<b>852</b>

##### 1.2 Immobilizzazioni materiali: movimentazione

*(migliaia di euro)*

	Mobili	Macchinari elettronici	Altre	Totale 31/12/2017	Totale 31/12/2016	
A	Esistenze iniziali	5	3.497	-	3.502	3.227
A.1	Riduzioni di valore totali nette	1	2.649	-	2.650	2.155
A.2	Esistenze iniziali nette	4	848	-	852	1.073
B	Aumenti					262
B.1	Acquisti		258	-	258	256
B.2	Riprese di valore	-	-	-	-	-
B.3	Altre variazioni	-	-	-	-	6
C	Diminuzioni	1	393	-	393	483
C.1	Vendite	-	-	-	-	1
	- Cessioni e operazioni straordinarie	-	-	-	-	-
C.2	Rettifiche di valore	-	-	-	-	-
	- Ammortamenti	1	393	-	393	482
	- Svalutazioni	-	-	-	-	-
C.3	Altre variazioni	-	-	-	-	-
D	Esistenze finali nette	3	713	-	716	852
D.1	Rettifiche di valore totali nette	1	3.043	-	3.044	2.650
E	Esistenze finali lordi	4	3.756	-	3.760	3.502

Gli ammortamenti relativi alle attività materiali sono calcolati utilizzando le aliquote stabilite sulla base della vita utile stimata.

#### Sezione 2 - Immobilizzazioni immateriali

##### 2.1 Immobilizzazioni immateriali: composizione

*(migliaia di euro)*

	31/12/2017	31/12/2016
A	Software	176
A.1	Software in uso	176
A.2	Software in corso	-
B	Altre immobilizzazioni	-
	<b>Totale</b>	<b>176</b>

## 2.2 Immobilizzazioni immateriali: movimentazione

(migliaia di euro)

	Software			Altre Immobilizzazio ni	Totale 31/12/2017	Totale 31/12/2016
	in uso	in corso	Totale			
<b>A</b> Esistenze iniziali	224	-	224	-		224
A.1 Riduzioni di valore totali nette	48	-	48	-		221
<b>A.2</b> Esistenze iniziali nette	176	-	176	-		3
<b>B</b> Aumenti	-	-	-	-	-	-
B.1 Acquisti	-	-	-	-	-	-
B.2 Incrementi di attività immateriali interne (personale)	-	-	-	-	-	-
B.3 Riprese di valore	-	-	-	-	-	-
B.4 Passaggio in uso da immobilizzazioni in corso	-	-	-	-	-	-
<b>C</b> Diminuzioni	45	-	45	-		45
C.1 Vendite	-	-	-	-	-	-
- Cessioni e operazioni straordinarie	-	-	-	-	-	-
C.2 Rettifiche di valore	-	-	-	-	-	-
- Ammortamenti	45	-	45	-	-	45
- Svalutazioni	-	-	-	-	-	-
C.3 Immobilizzazioni in corso passate in uso	-	-	-	-	-	-
<b>D</b> Rimanenze finali nette	131	-	131	-		176
D.1 Rettifiche di valore totali nette	93	-	93	-		48
<b>E</b> Rimanenze finali lorde	224	-	224	-		224

## Sezione 3 - Attività per imposte anticipate

### 3.1 Attività per imposte anticipate: composizione

(migliaia di euro)

	31/12/2017	31/12/2016
Fondi del personale	6.287	6.608
Trattamento di Fine Rapporto	1.208	1.180
Utile/perdita attuariale imputato a riserva OCI		
<b>Totale</b>	<b>7.495</b>	<b>7.788</b>

L'analisi e il commento sono riportati nella sezione specifica del conto economico sulle imposte.

### 3.2 Variazione delle imposte anticipate (in contropartita del Conto Economico)

(migliaia di euro)

	31/12/2017	31/12/2016
<b>Importo iniziale</b>	<b>7.788</b>	<b>7.558</b>
<b>Aumenti</b>	<b>3.267</b>	<b>4.248</b>
Imposte anticipate rilevate nell'esercizio	3.262	4.152
a) relative a precedenti esercizi		
b) dovute al mutamento di criteri contabili		
c) riprese di valore		
d) altre	3.262	4.152
Nuove imposte o incrementi di aliquote fiscali		
Altri aumenti	5	96
<b>Diminuzioni</b>	<b>3.682</b>	<b>4.018</b>
Imposte anticipate annullate nell'esercizio	3.682	3.712
a) rigiri	3.682	3.712
b) svalutazioni per sopravvenuta irrecuperabilità		
c) mutamento di criteri contabili		
d) altre		
Riduzioni di aliquote fiscali		306
Altre diminuzioni	-	-
a) trasformazione in crediti d'imposta di cui alla L. 214/2011		
b) altre		
<b>Importo finale</b>	<b>7.373</b>	<b>7.788</b>

### 3.3 Variazione delle imposte anticipate (in contropartita del Patrimonio Netto)

(migliaia di euro)

	31/12/2017	31/12/2016
<b>Importo iniziale</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Aumenti</b>	<b>325</b>	<b>-</b>
Imposte anticipate rilevate nell'esercizio	325	
a) relative a precedenti esercizi		
b) dovute al mutamento dei criteri contabili		
c) altre	325	
Nuove imposte o incrementi di aliquote fiscali		
Altri aumenti		
<b>Diminuzioni</b>	<b>203</b>	<b>-</b>
Imposte anticipate annullate nell'esercizio	-	-
a) rigiri	-	-
b) svalutazioni per sopravvenuta irrecuperabilità		
c) dovute al mutamento dei criteri contabili		
d) altre		
Riduzioni di aliquote fiscali		
Altre diminuzioni	203	
<b>Importo finale</b>	<b>122</b>	<b>-</b>

## Sezione 4 – Altri Crediti

### 4.1 Altri crediti: composizione

(migliaia di euro)

	31/12/2017	31/12/2016
Valori bollati e valori diversi	397	380
<b>Totale</b>	<b>397</b>	<b>380</b>

## ATTIVITA' CORRENTI

### Sezione 5 – Cassa e altre disponibilità liquide

(migliaia di euro)

	31/12/2017	31/12/2016
Depositi presso Banche (c/c presso Banca Nazionale del Lavoro)	62.342	64.388
<b>Totale</b>	<b>62.342</b>	<b>64.388</b>

Si tratta delle disponibilità derivanti dalla gestione del Consorzio depositate presso un conto corrente acceso presso la Banca Nazionale del Lavoro SpA.

### Sezione 6 - Crediti commerciali

#### 6.1 Crediti commerciali: composizione

(migliaia di euro)

	31/12/2017	31/12/2016
BNL S.p.A.	52.067	63.498
IFITALIA S.p.A.	1.694	1.769
FINDOMESTIC BANCA S.p.A.	2.536	2.307
BNPP LEASING SOLUTIONS S.p.A.	429	383
BNPP INVESTMENT PARTNERS SGR S.p.A.	130	60
BNPP S.A - succursale di Milano	0	1.358
BNPP Securities Services - succursale di Milano	0	525
BNPP SA	0	0
ARTIGIANCASSA S.P.A.	280	379
BNP PARIBAS CARDIF VITA COMPAGNIA DI ASS	5	815
ARVAL SERVICE LEASE ITALIA S.P.A.	662	1.615
CARGEAS ASSICURAZIONI SPA	1	1
BNP PARIBAS	1.422	92
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES MILAN BR	205	15
CARDIF VITA CIE ASS RIASS SPA	1.248	1
BNL FINANCE S.P.A.	7	
BNP PARIBAS RENTAL SOLUTIONS S.P.A.	0	
BNP PARIBAS REAL ESTATE ITALY S.R.L	63	
CARDIF ASSURANCE VIE	5	
<b>Totale</b>	<b>60.753</b>	<b>72.819</b>

I crediti verso Clienti sono relativi prevalentemente a quote fatturate ai consorziati sui servizi prestati con riferimento all'attività svolta nel periodo.

Gli importi sono stati determinati con la metodologia gestionale di ripartizione dei costi ai consorziati descritta nel precedente paragrafo "Rapporti con le società del gruppo" inserito nella parte A delle presenti Note Esplicative. Le fatture saranno emesse successivamente all'approvazione del bilancio 2017.

## Sezione 7 – Attività per imposte correnti

(migliaia di euro)

	31/12/2017	31/12/2016
Acconti IRES	1224	902
Acconti IRAP	582	590
<b>Attività per imposte correnti lorde</b>	<b>1.806</b>	<b>1.492</b>

## Sezione 8 - Altri crediti

### 8.1 Altri crediti: composizione

(migliaia di euro)

	31/12/2017	31/12/2016
Crediti verso l'Erario c/IVA	365	412
Crediti verso l'Erario per altre imposte indirette	5	3
Altre attività correnti	2.640	1.250
Altri crediti	37	37
<b>Totale</b>	<b>3.047</b>	<b>1.702</b>

## PATRIMONIO NETTO

## Sezione 9 – Capitale sociale e Riserve

### 9.1 Capitale sociale e riserve: composizione

		31/12/2017			
		Capitale al 31/12/2016	Variazioni	Importo	%
<b>A</b>	<b>Capitale sociale</b>	<b>5.710.300</b>	<b>-5.120</b>	<b>5.710.300</b>	<b>100,00%</b>
A.1	BNL S.p.A.	5.257.621	- 5.120	5.252.501	91,98%
A.2	IFITALIA S.p.A.	172.111	-	172.111	3,01%
A.3	FINDOMESTIC BANCA S.p.A.	155.950	-	155.950	2,73%
A.4	BNPP LEASING SOLUTIONS S.p.A.	19.622	-	19.622	0,34%
A.5	BNPP INVESTMENT PARTNERS SGR S.p.A.	9.709	-	9.709	0,17%
A.6	BNPP S.A - succursale di Milano	16.920	-	16.920	0,30%
A.7	BNPP Securities Services - succursale di Milano	5.120	-	5.120	0,09%
A.8	Cardif Assurance VIE Succ. Italia	7.275	-	7.275	0,13%
A.9	Arval Service Lease Italia SpA	21.975	-	21.975	0,38%
A.10	Cardif assurance RD Succ. Italia	7.275	-	7.275	0,13%
A.11	BNL Positivity S.r.l.	5.120	-	5.120	0,09%
A.12	Artigiancassa S.p.A	8.965	-	8.965	0,16%
A.13	BNP Paribas Real Estate	5.120	-	5.120	0,09%
A.14	BNPP Cardif Vita S.p.A	7.277	-	7.277	0,13%
A.15	BNL Finance SpA	5.120	-	5.120	0,09%
A.16	Diamante RE Srl	5.120	-	5.120	0,09%
A.17	Sviluppo HQ Tiburtina S.r.l.	5.120	-	5.120	0,09%
<b>B</b>	<b>Riserve</b>	<b>450.041</b>	<b>-769.501</b>	<b>-319.460</b>	
B.1	Riserva Legale	0	0	0	
B.2	Riserva Straordinaria	0	0	0	
B.3	Fondo consortile (art. 26 Statuto)	0	0	0	
B.4	Riserve da valutazione	450.570	(769.501)	(318.931)	
B.5	Altre riserve	(529)	0	(529)	
	<b>Totale</b>	<b>6.160.341</b>	<b>-774.621</b>	<b>5.390.840</b>	

Patrimonio netto: possibilità di utilizzazione e distribuzione

(dati in migliaia di euro)

### Bilancio al 31 dicembre 2017

	Importo	Possibilità di utilizzo	Quota disponibile
Capitale sociale	5.710.300	-	-
<b>Riserva di capitale:</b>			
Riserva da sovrapprezzo azioni			
Riserva da rivalutazione	(318.931)	-	-
<b>Riserva di utili:</b>			
Riserva legale			
Riserva da statutaria			
Riserva stock options/Dspp/Freeshare			
Riserva da Fta e Avviamento			
Avanzo di fusione			
Altre	(529)	-	-
<b>Utile dell'esercizio</b>			
<b>Totale</b>	<b>5.390.840</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Legenda:

A: per aumento di capitale

B: per copertura perdite

C: per distribuzione ai soci

(1) Come previsto dall' art.6 del d.lgs 28 febbraio 2005 n. 38, le riserve da valutazione costituite in base agli IAS non possono essere distribuite e sono indisponibili ai fini dell' imputazione a capitale, della copertura di perdite e degli utilizzi previsti dagli articoli 2350 terzo comma, 2357 primo comma, 2358 terzo comma, 2359-bis primo comma, 2342,2478-bis quarto comma del C.c.

## **PASSIVITA' NON CORRENTI**

### **Sezione 10 – Fondi del Personale**

#### *10.1 Fondi del Personale: composizione*

(migliaia di euro)

	31/12/2017	31/12/2016
<b>1. Fondi del Personale</b>	-	
1.1 fondo trattamento di fine rapporto del personale	45.474	49.245
1.2 fondo oneri per il personale	19.276	26.453
incentivazione all'esodo	4.639	8.684
premio di rendimento	7.534	7.173
oneri per rinnovo contrattuale		-
ferie non godute	4.414	5.046
premio di anzianità		2.511
altri benefici a dipendenti	2.689	3.038
<b>Totale</b>	<b>64.750</b>	<b>75.698</b>

### 10.2 Trattamento di fine rapporto del personale

(migliaia di euro)

	31/12/2017	31/12/2016
<b>A Esistenze iniziali</b>	<b>49.245</b>	<b>50.109</b>
<b>B Aumenti</b>	<b>2.623</b>	<b>2.539</b>
B.1 Accantonamenti dell'esercizio	428	619
B.2 Altre variazioni	2.195	1.920
<b>C Diminuzioni</b>	<b>6.394</b>	<b>(3.403)</b>
C.1 Liquidazioni effettuate	2.914	(2.829)
C.2 Altre variazioni	3.480	(574)
<b>D Rimanenze finali</b>	<b>45.474</b>	<b>49.245</b>

Gli accantonamenti dell'esercizio, riferiti alla competenza economica degli oneri di personale stanziati nel fondo per il trattamento di fine rapporto al 31 dicembre 2017, sono pari a 428 migliaia di euro.

Il Trattamento di Fine Rapporto, erogato dal datore di lavoro al lavoratore al momento della cessazione del rapporto di lavoro, è un diritto del lavoratore disciplinato dall'art. 2120 del Codice civile italiano e dalle leggi n. 297/1982 e n. 296/2006. Il fondo è contabilizzato come un beneficio successivo al rapporto di lavoro a prestazioni definite. La relativa passività è iscritta in bilancio sulla base dell'ammontare da corrispondere a ciascun dipendente ed è valutata su base attuariale come un' "obbligazione a benefici definiti" considerando le scadenze future quando si concretizzeranno gli effettivi sostenimenti degli esborsi finanziari.

L'ammontare rilevato nella voce "Trattamento di fine rapporto del personale" si riferisce alle sole obbligazioni a benefici definiti relativi al TFR maturato fino ad una data compresa nel primo semestre 2007 e diversa per ogni lavoratore, valutata da un attuario indipendente senza applicazione del "pro-rata" del servizio prestato. Conseguentemente ai fini della valutazione i costi relativi alle prestazioni di lavoro future non sono considerati.

Il metodo attuariale di calcolo del TFR parte dalla situazione dettagliata, all'epoca di rilevazione, di ciascun lavoratore e prevede anno per anno, per ogni singolo individuo, sino alla sua uscita definitiva, l'evolversi di detta situazione per:

- previsione di uscita per cessazione del rapporto di lavoro, dimissioni, licenziamento, morte, invalidità e, al raggiungimento dei requisiti necessari, pensionamento di vecchiaia o di anzianità;
- per ciascun lavoratore che permane nella collettività è anche considerata la possibilità di richiedere

anticipazioni.

Sulla base dell'applicazione dello IAS 19R, le perdite/utili attuariali sono contabilizzate nell'*other comprehensive income* (OCI/ redditività complessiva).

### 10.3 Altri fondi del personale

*(migliaia di euro)*

	31/12/2017	31/12/2016
<b>A</b> Esistenze iniziali	26.453	23.644
<b>B</b> Aumenti	7.549	16.376
B.1 Accantonamenti dell'esercizio	7.132	15.705
B.2 Variazioni dovute al passare del tempo	-	-
B.3 Altre variazioni	418	671
<b>C</b> Diminuzioni	(13.558)	(13.567)
C.1 Utilizzo dell'esercizio	(13.558)	(13.530)
C.2 Altre variazioni	-	(37)
<b>D</b> Rimanenze finali	20.444	26.453

Gli accantonamenti dell'esercizio, riferiti alla competenza economica degli oneri di personale stanziati nel fondo al 31 dicembre 2017, sono pari a 7.132 migliaia di euro.

Si segnalano inoltre l'utilizzo, per 2,5 milioni, del fondo costituito a fronte del premio ai dipendenti per il compimento del 25° anno di anzianità che, a seguito degli accordi con le OO.SS. del maggio 2017, non sarà più erogato.

Il fondo "premio di rendimento" include la gratifica aziendale contrattuale (in sigla VAP), da assegnare nell'esercizio 2018, a fronte dell'ammontare presunto degli impegni economici a beneficio della generalità dei dipendenti. La somma comprende sia gli emolumenti variabili che verranno erogati in denaro sia gli oneri previdenziali ed assistenziali connessi e tiene conto dei risultati aziendali e dello stato della negoziazione sindacale.

Oltre all' accantonamento delle somme che l'azienda sostiene a beneficio dei dipendenti destinatari di politiche retributive variabili strutturate di competenza del 2017, il fondo include il Premio di Rendimento riferito agli elementi extracontrattuali da riconoscere nel corso dell'anno successivo a quello di maturazione per il solo personale che era in forza al 1/11/1999 e al 1/1/2001 in BNL.

Il Fondo "Ferie, festività, banca delle ore, riduzioni orario di lavoro e riposi compensativi" rappresenta l'onere per il Consorzio del residuo maturato, ma non goduto, al 31 dicembre 2017 per ciascun dipendente relativamente alle seguenti tipologie di assenze: ferie, ex festività, banca delle ore, riduzione orario di lavoro, riposi compensativi.

Gli "Altri benefici ai dipendenti" includono gli accantonamenti per oneri probabili a fronte di una pluralità di eventi previsti nei contratti integrativi aziendali o negli accordi con le organizzazioni sindacali o per legge. Tra di essi è compreso il fondo per servizi previdenziali a favore del personale pensionato e il fondo "ex Bonus una tantum 7%" da corrispondere al momento della cessazione del rapporto di lavoro ai lavoratori appartenenti alle

aree professionali o ai quadri direttivi di 1° e 2° livello in forza al 18/3/1992 in BNL.

Anche tali provvidenze sono soggette, come già rilevato in precedenza, al trattamento contabile statuito dallo IAS 19R "Benefici per i dipendenti" e le passività iscritte sono pari al valore attuale delle obbligazioni a benefici definiti maturati al 31 dicembre 2017 stimate da un attuario indipendente.

### Sezione 11 – Fondi per rischi e oneri

La sezione non presenta importi.

### Sezione 12 – Passività per imposte differite

(migliaia di euro)

	31/12/2017			31/12/2016		
	ires	irap	totale	ires	irap	totale
Utile/perdita attuariale imputato a riserva OCI	21		21	142		142
Altre imposte differite			-			-
Passività per imposte differite	21	-	21	142	-	142

### Sezione 13 – Altri debiti

La sezione non presenta importi.

## PASSIVITA' CORRENTI

### Sezione 14 – Debiti commerciali verso fornitori

(migliaia di euro)

	31/12/2017	31/12/2016
Debiti verso Fornitori	3.641	7.637
Fatture da ricevere	12.613	17.234
Totale	16.254	24.871

I debiti commerciali si riferiscono prevalentemente a fornitori italiani. Le fatture da ricevere si riferiscono ad importi contrattuali a fronte di servizi resi alla data di bilancio.

### Sezione 15 - Passività per benefici a dipendenti

#### 15.1 Passività per benefici a dipendenti: composizione

(migliaia di euro)

	31/12/2017	31/12/2016
<b>1. Passività per benefici a dipendenti</b>	<b>18.518</b>	<b>22.044</b>
1.1 debiti v/personale	18.518	22.044
oneri relativi al TFR	1.371	1.045
Incentivazine all'esodo	10.815	14.434
piano welfare		-
altri oneri e spese	1.469	1.364
contributi INPS	4.863	5.201
<b>Totale</b>	<b>18.518</b>	<b>22.044</b>

## Sezione 16 – Passività per imposte correnti

(migliaia di euro)

	31/12/2017	31/12/2016
Debiti verso l'Erario per IRES e IRAP	60	1.780
<b>Totale</b>	<b>60</b>	<b>1.780</b>

## Sezione 17 – Altri debiti

### 17.1 Altri debiti: composizione

(migliaia di euro)

	31/12/2017	31/12/2016
Debiti verso l'Erario c/IVA	406	466
Debiti verso l'Erario per altre imposte indirette	12	27
Altri importi da versare al fisco	3.929	4.323
Altri debiti	44	42
Ratei e Risconti passivi	27.304	14.042
<b>Totale</b>	<b>31.695</b>	<b>18.901</b>

Il debito verso l'erario è rappresentato dall'IVA sulle vendite di dicembre 2017 (che sarà versata a gennaio 2018). Il debito per IRPF dipendenti da versare è pari a 3.930 migliaia di euro.

I Ratei e Risconti passivi si riferiscono prevalentemente a spese amministrative di competenza dei servizi Operations per 6.861 migliaia di euro, Workout per 2.413 migliaia di euro (2.525 nel 2016) e Risorse umane e formazione per 3.278 migliaia.

## PARTE C – INFORMAZIONI SULLE VOCI DI CONTO ECONOMICO

### Sezione 18 - Valore della produzione

#### 18.1 Ricavi delle vendite e delle prestazioni: composizione

(migliaia di euro)

	31/12/2017	31/12/2016
Ricavi da Consorziati	215.621	234.861
Altri ricavi	67	-
<b>Totale</b>	<b>215.687</b>	<b>234.861</b>

I Ricavi da Consorziati sono rappresentati dai servizi resi fatturati ai singoli consorziati e rappresentano la quota parte di spettanza di ciascuna società dei costi totali sostenuti dal Consorzio nel periodo. Gli importi sono stati determinati con la metodologia di ripartizione dei costi ai consorziati descritta nel precedente paragrafo "Rapporti con le società del gruppo" inserito nella parte A delle presenti Note Esplicative. I servizi resi si riferiscono a:

- **Operations:** gestione di tutte le lavorazioni di *back office* ad eccezione delle attività di organizzazione per 149.994 mila euro per il 2017 (160.786 mila euro per il 2016);
- **Help Desk:** di assistenza ai colleghi in ambito IT, immobiliare e commerciale e servizi di centralino per 3.174 mila euro per il 2017 (4.197 mila euro per il 2016);
- **Acquisti:** *sourcing* (definizione dei fabbisogni, ricerca e selezione dei fornitori, aggiornamento albo fornitori), analisi rischio fornitori e reporting su performance acquisti, negoziazione e formalizzazione del rapporto con i fornitori (stesura del contratto/accordo quadro) per 3.692 mila euro per il 2017 (3.678 mila euro per il 2016);
- **Risorse umane e formazione:** budget e pianificazione organici, gestione della mobilità interna, piattaforma delle relazioni industriali, gestione delle attività amministrative, *payroll* e formazione per tutte le aziende BNPP in Italia, servizi di selezione e *recruiting*, 24.314 mila euro per il 2017 (29.373 mila euro per il 2016);
- **Immobiliare:** gestione delle metodologie e progetti Lean (ACE), consulenza interna su progetti strategici e PMO; *facility* (manutenzione ordinaria e straordinaria, *moving*, gestione del parco veicoli e della mobilità, pulizia ed igiene ambientale, gestione immobiliare territoriale, gestione del ciclo passivo immobiliare) 12.793 mila euro per il 2017 (15.043 mila euro per il 2016);
- **Attività di Compliance e Rischi Operativi** 129 mila euro per il 2017 (161 mila euro per il 2016);
- **Workout** gestione dei crediti problematici 21.525 mila euro per il 2017 (21.624 mila euro per il 2016).

18.1.1 Ricavi delle vendite e delle prestazioni- Ricavi da consorziati: composizione

(migliaia di euro)

	31/12/2017	31/12/2016
ARTIGIANCASSA S.P.A.	535	489
ARVAL SERVICE LEASE ITALIA S.P.A.	1.065	1.091
BNL S.p.A.	191.464	211.636
IFITALIA S.p.A.	6.585	6.588
FINDOMESTIC BANCA S.p.A.	8.633	7.681
BNPP LEASING SOLUTIONS S.p.A.	1.140	1.246
BNPP INVESTMENT PARTNERS SGR S.p.A.	215	216
BNPP S.A - succursale di Milano	0	3.583
BNP PARIBAS CARDIF VITA	1.751	1.349
BNPP SECURITY SERVICE - succursale di Milano	518	714
BNL POSITIVITY S.R.L.	285	185
BNP PARIBAS REAL ESTATE ITALY S.R.L	87	42
DIAMANTE RE S.R.L.	55	41
BNP PARIBAS	3.220	
BNL FINANCE S.P.A.	30	
CARDIF - ASSURANCES RISQUES DIVERS	18	
CARDIF ASSURANCE VIE	18	
<b>Totale</b>	<b>215.620,57</b>	<b>234.861,00</b>

## Sezione 19 - Costi della produzione

Nel corso dell'esercizio 2017, i costi complessivi sostenuti dalla società per le prestazioni di servizi erogati, sono sintetizzati nelle seguenti tabelle:

### 19.1 Per servizi: composizione

#### 19.1 Costi per servizi

(migliaia di euro)

	31/12/2017	31/12/2016
Manutenzione e Noleggio Software	455	461
Manutenzione e Noleggio Hardware	209	216
Canoni utilizzo banche dati	93	63
Assistenza sistemistica	5.328	4.565
Prestazione di servizi vari resi da terzi	2.555	2.441
Canoni per locazione immobili	10.156	9.777
Spese per manutenzione immobili	1.220	917
Spese di trasporto, noleggi ed altri oneri inerenti i viaggi	643	764
Corriere e trasporti	2.666	2.938
Spese di vigilanza	8.876	9.214
Spese per pulizie locali		58
Compensi a professionisti	1.522	1.292
Consulenze Legali ed Amministrative	8.581	9.753
Premi di assicurazione	1.961	1.931
Spese postali, telefoniche, telegrafiche e telex	8.667	8.911
Spese energetiche	40	434
Manutenzioni e canoni per mobili, macchine e impianti	126	168
Rappresentanza e omaggi	21	38
Diversi	22.981	22.551
<b>Totale</b>	<b>76.099</b>	<b>76.489</b>

### 19.2 Costi del personale: composizione

(migliaia di euro)

	31/12/2017	31/12/2016
Salari e stipendi	93.601	109.920
Oneri sociali	25.089	26.414
Indennità di fine rapporto	-	-
Spese previdenziali	3.844	4.209
Accantonamento al trattamento di fine rapporto del personale	159	619
Accantonamento al fondo trattamento di quiescenza e simili:	-	-
- a contribuzione definita	-	-
- a benefici definiti	-	-
Versamenti ai fondi di previdenza complementare esterni:	6.242	6.754
- a contribuzione definita	6.242	6.754
- a benefici definiti	-	-
Recupero di spese per dipendenti distaccati presso altre aziende	4.574	4.332
Costi derivanti da accordi di pag. basati su propri strum. patrimon.	-	-
Altri benefici a favore dei dipendenti	14.239	12.364
<b>Totale</b>	<b>138.282</b>	<b>155.947</b>

#### 19.2.1 Numero medio dei dipendenti: composizione

	31/12/2017	31/12/2016
a) Personale dipendente	1.998	2.106
Dirigenti	34	48
Quadri direttivi	783	811
Restante personale	1.181	1.247
b) Altro personale	26	25
Interinali	6	4
Stage	20	21
<b>Totale risorse (*)</b>	<b>2.024</b>	<b>2.131</b>

### 19.3 Ammortamenti immobilizzazioni materiali e immateriali

(migliaia di euro)

	31/12/2017	31/12/2016
Ammortamento immobilizzazioni materiali	394	482
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	45	45
<b>Totale</b>	<b>439</b>	<b>527</b>

### 19.7 Altri costi: composizione

(migliaia di euro)

	31/12/2017	31/12/2016
Cancelleria e stampati	334	380
Materiale di consumo	-	-
Abbonamenti	-	-
Quote associative	-	-
Imposte indirette e tasse	14	33
<b>Totale</b>	<b>348</b>	<b>413</b>

## Sezione 20 – Proventi e Oneri finanziari

Si tratta di interessi e commissioni sul conto corrente acceso presso la Banca Nazionale del Lavoro SpA.

### 20.1 Proventi finanziari: composizione

(migliaia di euro)

	31/12/2017	31/12/2016
Interessi Attivi su conti correnti bancari	5	7
Altri	0	0
<b>Totale</b>	<b>5</b>	<b>7</b>

### 20.2 Oneri finanziari: composizione

(migliaia di euro)

	31/12/2017	31/12/2016
Commissioni passive ed altri oneri finanziari	9	12
Altri	-	-
<b>Totale</b>	<b>9</b>	<b>12</b>

## Sezione 21 – Imposte sul reddito d'esercizio, correnti, differite e anticipate

La tabella riassume le imposte di competenza civilistica determinate secondo la vigente normativa

fiscale.

### 21.1 Imposte sul reddito dell'esercizio: composizione

Componenti reddituali/Valori	31/12/2017	31/12/2016
Imposte correnti (-)	(59)	(1.780)
Variazioni delle imposte correnti dei precedenti esercizi (+/-)	(42)	70
Riduzione delle imposte correnti dell'esercizio (-)		-
Variazioni delle imposte anticipate (+/-)	(414)	229
Variazioni delle imposte differite (+/-)	-	-
<b>Imposte di competenza dell'esercizio</b>	<b>(515)</b>	<b>(1.481)</b>

### 21.2 Riconciliazione tra onere fiscale teorico e onere fiscale effettivo di bilancio

(migliaia di euro)

	31/12/2017		
	Ires	Irap	totale
Risultato prima delle imposte	515	515	1.030
Differenze permanenti non deducibili	1.485	1.099	2.584
Differenze permanenti non imponibili	(333)		(333)
Differenze temporanee nette	(1.667)	(388)	(2.055)
<b>Risultato imponibile</b>	<b>-</b>	<b>1.226</b>	<b>1.226</b>
Aliquota fiscale teorica	24,00%	4,82%	
<b>Onere fiscale teorico</b>	<b>-</b>	<b>(59)</b>	<b>(59)</b>
Adeguamento delle imposte differite e anticipate	(400)	(14)	(414)
Adeguamento imposte correnti esercizi precedenti	6	(48)	(42)
Effetto netto del riallineamento			
<b>Onere fiscale effettivo di bilancio</b>	<b>(394)</b>	<b>(121)</b>	<b>(515)</b>

## PARTE E – ALTRE INFORMAZIONI

### Sezione 22 – Amministratori, Sindaci e Società di Revisione

I compensi inerenti i Sindaci, appostati per competenza, ammontano a 34.892,00 euro e il compenso annuo corrisposto alla Società di Revisione ammonta a 48.800,00 euro.

### Sezione 23 – Impegni

In bilancio non è stata accantonata alcuna passività, ne' è stato considerato alcun impegno.

### Sezione 24 – Informativa di settore

Il Consorzio ha per oggetto la fornitura di servizi consulenziali e gestionali di pertinenza del settore bancario, finanziario, assicurativo e dei servizi di investimento. Tali servizi sono svolti nei confronti dei consorziati

che costituiscono i clienti della società. Non viene fornita l'informativa di settore prevista dallo IFRS 8.

## Sezione 25 – Parti correlate

(migliaia di euro)

	DEBITI	CREDITI	COSTI	RIFATTURAZIONE	ALTRI RICAVI - RECUPERO COSTI	RICAVI
ARTIGIANCASSA S.P.A.		280		535	38	573
ARVAL SERVICE LEASE ITALIA S.P.A.	449	662	509	1.065	-	1.065
BNL S.p.A.	11.657	114.410	21.162	191.464	3.864	195.328
BNL POSITIVITY SRL	54	344	60	285	312	597
BNP PARIBAS FORTIS			13			
IFITALIA S.p.A.	70	1.694	252	6.585	103	6.688
FINDOMESTIC BANCA S.p.A.	316	2.536	234	8.633	18	8.651
BNPP LEASING SOLUTIONS S.p.A.		429		1.140		1.140
BNPP INVESTMENT PARTNERS SGR S.p.A.		130		215		215
BNPP Securities Services - succursale di Milano		205		518		518
CARDIF VITA SPA	145	1.248	64	1.751	27	1.778
BNP PARIBAS SA	388	378	170	-	124	124
LOCATRICE ITALIANA S.P.A						
CARGEAS ASSICURAZIONI SPA						
BNL FINANCE S.P.A.	27	7	26	30		30
BNP PARIBAS REAL ESTATE ADVISORY ITALY S						
BNP PARIBAS REAL ESTATE ITALY S.R.L	576	63	260	87		87
BNP PARIBAS REAL ESTATE PROPERTY MANAGEM						
DIAMANTE S.R.L.						
Cardif Assurance Vie (succ. Italie)		9		18		18
Cardif Assurances Risques Divers (Italy branch)		14		18		18
BNPP SA (Italy branch)	144	2.289	214	3.220		3.220
<b>Totale</b>	<b>13.826</b>	<b>124.698</b>	<b>22.964</b>	<b>215.564</b>	<b>4.486</b>	<b>216.794</b>

Il Consorzio, avendo l'obbligo statutario del pareggio di bilancio, ribalta integralmente i costi sostenuti ai consorziati. Sui criteri di addebito si rimanda a quanto detto nella Parte A delle presenti note esplicative nel paragrafo "Rapporti con le società del Gruppo".

## Sezione 26 – Gestione dei rischi

Si segnala che il Consorzio non ha in essere strumenti derivati, né sussistono attività immateriali a vita utile indefinita. Le transazioni in divisa diversa dall'euro non sono significative. Le passività potenziali sono stanziare in bilancio quando ritenute probabili. Non vi sono passività potenziali ritenute a rischio possibile di entità rilevante.

In merito al presidio dei controlli di rischi operativi, in analogia al modello della Capogruppo, BPI è dotata di un *network* di Corrispondenti Rischi operativi, di Coordinatori controlli permanenti e di Corrispondenti di Business Continuity Manager a livello di struttura.

La funzione Compliance & Operational Risk, inoltre, svolge le attività di valutazione e monitoraggio dei rischi, il coordinamento con *regulator* e organismi di vigilanza, il monitoraggio e il rispetto degli adempimenti normativi, la minimizzazione dei rischi operativi.

L'analisi delle passività finanziarie della società che ammontano a 66.526 hanno prevalentemente scadenza entro l'anno.

## Sezione 27 – Direzione e Coordinamento

L'attività di direzione e coordinamento è esercitata dalla BNP Paribas S.A. Paris controllante di BNL S.p.A.

Quest'ultima, a sua volta, detiene il controllo diretto di Business Partner Italia.

Per ottemperare alla richiesta di informativa contabile sull'attività di direzione e coordinamento di società ai sensi dell'articolo 2497 bis del Codice Civile si riportano di seguito i dati significativi dei bilanci di BNL S.p.A. e di BNP Paribas S.A al 31 dicembre 2015.



**BNL S.P.A.****PROSPETTI CONTABILI OBBLIGATORI**

## Stato Patrimoniale

		(euro)	
<b>ATTIVO</b>		<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
<b>10</b>	Cassa e disponibilità liquide	659.201.162	621.229.359
<b>20</b>	Attività finanziarie detenute per la negoziazione	2.456.523.122	2.664.842.399
<b>40</b>	Attività finanziarie disponibili per la vendita	5.017.401.017	5.076.180.076
<b>60</b>	Crediti verso banche	3.886.129.431	2.746.651.332
<b>70</b>	Crediti verso clientela	60.646.427.878	59.462.076.791
<b>80</b>	Derivati di copertura	454.019.383	374.598.674
<b>90</b>	Adeguamento di valore delle attività finanziarie oggetto di copertura generica (+/-)	336.364.753	355.963.882
<b>100</b>	Partecipazioni	53.663.270	40.265.210
<b>110</b>	Attività materiali	1.676.849.980	1.687.445.975
<b>120</b>	Attività immateriali <i>di cui: avviamento</i>	130.395.964 -	122.633.789 -
<b>130</b>	Attività fiscali	1.471.588.556	1.539.115.128
	<i>a) correnti</i>	156.848.394	214.363.912
	<i>b) anticipate</i>	1.314.740.162	1.324.751.216
	<i>di cui alla Legge 214/2011</i>	1.041.684.036	1.066.066.164
<b>140</b>	Attività non correnti e gruppi di attività in via di dismissione	-	-
<b>150</b>	Altre attività	1.088.198.191	1.376.675.186
	<b>Totale dell'attivo</b>	<b>77.876.762.707</b>	<b>76.067.677.801</b>

(euro)

<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>		<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
<b>10</b>	Debiti verso banche	20.195.279.084	20.978.628.507
<b>20</b>	Debiti verso clientela	44.662.609.229	39.873.476.318
<b>30</b>	Titoli in circolazione	580.293.169	1.809.324.204
<b>40</b>	Passività finanziarie di negoziazione	2.486.885.887	2.585.672.112
<b>50</b>	Passività finanziarie valutate al <i>fair value</i>	1.033.041.776	1.263.690.988
<b>60</b>	Derivati di copertura	623.737.984	841.865.112
<b>70</b>	Adeguamento di valore delle passività finanziarie oggetto di copertura generica (+/-)	323.860.986	217.149.115
<b>80</b>	Passività fiscali	89.257.994	194.149.445
	<i>a) correnti</i>	14.471.570	84.297.346
	<i>b) differite</i>	74.786.424	109.852.099
<b>100</b>	Altre passività	1.417.656.801	1.773.412.423
<b>110</b>	Trattamento di fine rapporto del personale	220.289.000	227.720.000
<b>120</b>	Fondi per rischi ed oneri:	716.709.919	719.743.891
	<i>a) quiescenza e obblighi simili</i>	79.915.000	77.703.000
	<i>b) altri fondi</i>	636.794.919	642.040.891
<b>130</b>	Riserve da valutazione	(33.958.660)	115.725.471
<b>160</b>	Riserve	1.339.923.637	1.335.290.405
<b>170</b>	Sovrapprezzi di emissione	2.050.240.000	2.050.240.000
<b>180</b>	Capitale	2.076.940.000	2.076.940.000
<b>200</b>	Utile (Perdita) d'esercizio	93.995.901	4.649.810
	<b>Totale del passivo e del patrimonio netto</b>	<b>77.876.762.707</b>	<b>76.067.677.801</b>

## Conto economico

		(euro)	
<b>CONTO ECONOMICO</b>		<b>Esercizio 2016</b>	<b>Esercizio 2015</b>
10	Interessi attivi e proventi assimilati	1.628.000.771	1.955.181.835
20	Interessi passivi e oneri assimilati	(222.070.019)	(438.717.649)
30	<b>Margine di interesse</b>	<b>1.405.930.752</b>	<b>1.516.464.186</b>
40	Commissioni attive	1.051.400.242	1.067.029.280
50	Commissioni passive	(92.710.298)	(85.804.200)
60	<b>Commissioni nette</b>	<b>958.689.944</b>	<b>981.225.080</b>
70	Dividendi e proventi simili	14.372.828	16.989.220
80	Risultato netto dell'attività di negoziazione	33.783.351	45.744.743
90	Risultato netto dell'attività di copertura	(4.077.031)	(1.376.584)
100	Utile (Perdita) da cessione o riacquisto di:	49.011.959	(32.905.650)
	<i>a) crediti</i>	(2.957.289)	(28.300.040)
	<i>b) attività finanziarie disponibili per la vendita</i>	54.817.795	250.739
	<i>d) passività finanziarie</i>	(2.848.547)	(4.856.349)
110	Risultato netto delle attività e passività finanziarie valutate al fair value	9.696.975	24.406.140
120	<b>Margine di intermediazione</b>	<b>2.467.408.778</b>	<b>2.550.547.135</b>
130	Rettifiche di valore nette per deterioramento di:	(611.327.194)	(807.690.294)
	<i>a) crediti</i>	(610.865.223)	(773.837.458)
	<i>b) attività finanziarie disponibili per la vendita</i>	(5.320.565)	(28.029.941)
	<i>d) altre operazioni finanziarie</i>	4.858.594	(5.822.895)
140	<b>Risultato netto della gestione finanziaria</b>	<b>1.856.081.584</b>	<b>1.742.856.841</b>
150	Spese amministrative:	(1.618.077.302)	(1.669.696.145)
	<i>a) spese per il personale</i>	(841.186.728)	(868.050.015)
	<i>b) altre spese amministrative</i>	(776.890.574)	(801.646.130)
160	Accantonamenti netti ai fondi per rischi e oneri	(27.831.715)	11.324.443
170	Rettifiche di valore nette su attività materiali	(58.191.934)	(62.082.541)
180	Rettifiche di valore nette su attività immateriali	(35.888.019)	(32.737.557)
190	Altri oneri/proventi di gestione	(8.465.007)	(3.616.436)
200	<b>Costi operativi</b>	<b>(1.748.453.977)</b>	<b>(1.756.808.236)</b>
210	Utili delle partecipazioni	(62.213)	13.165.585
240	Utili (Perdite) da cessione di investimenti	18.831.802	9.669.873
250	<b>Utile (Perdita) della operatività corrente al lordo delle imposte</b>	<b>126.397.196</b>	<b>8.884.063</b>
260	Imposte sul reddito dell'esercizio dell'operatività corrente	(32.401.295)	(4.234.253)
280	Utile (Perdita) dei gruppi di attività in via di dismissione al netto delle imposte		
290	<b>Utile (Perdita) d'esercizio</b>	<b>93.995.901</b>	<b>4.649.810</b>

# CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

Prepared in accordance with International Financial Reporting Standards as adopted by the European Union

The consolidated financial statements of the BNP Paribas Group are presented for the years ended 31 December 2016 and 31 December 2015. In accordance with Article 20.1 of Annex I of European Commission Regulation (EC) 809/2004, the consolidated financial statements for 2014 are provided in the registration document filed with the Autorité des marchés financiers on 9 March 2016 under number D.16-0126.

## PROFIT AND LOSS ACCOUNT FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2016

In millions of euros	Notes	Year to 31 Dec. 2016	Year to 31 Dec. 2015
Interest income	2.a	40,894	41,381
Interest expense	2.a	(18,518)	(18,828)
Commission income	2.b	12,765	13,335
Commission expense	2.b	(5,563)	(5,720)
Net gain on financial instruments at fair value through profit or loss	2.c	6,189	6,054
Net gain on available-for-sale financial assets and other financial assets not measured at fair value	2.d	2,211	1,485
Income from other activities	2.e	36,532	38,289
Expense on other activities	2.e	(31,099)	(33,058)
<b>REVENUES</b>		<b>43,411</b>	<b>42,938</b>
Salary and employee benefit expense	6.a	(16,402)	(16,061)
Other operating expenses	2.f	(11,279)	(11,539)
Depreciation, amortisation and impairment of property, plant and equipment and intangible assets	4.n	(1,697)	(1,654)
<b>GROSS OPERATING INCOME</b>		<b>14,033</b>	<b>13,684</b>
Cost of risk	2.g	(3,262)	(3,797)
Costs related to the comprehensive settlement with US authorities	2.h	-	(100)
<b>OPERATING INCOME</b>		<b>10,771</b>	<b>9,787</b>
Share of earnings of equity-method entities	4.m	633	589
Net gain on non-current assets		(12)	996
Goodwill	4.o	(182)	(993)
<b>PRE-TAX INCOME</b>		<b>11,210</b>	<b>10,379</b>
Corporate income tax	2.i	(3,095)	(3,335)
<b>NET INCOME</b>		<b>8,115</b>	<b>7,044</b>
Net income attributable to minority interests		413	350
<b>NET INCOME ATTRIBUTABLE TO EQUITY HOLDERS</b>		<b>7,702</b>	<b>6,694</b>
Basic earnings per share	7.a	6.00	5.14
Diluted earnings per share	7.a	6.00	5.13

# STATEMENT OF NET INCOME AND CHANGES IN ASSETS AND LIABILITIES RECOGNISED DIRECTLY IN EQUITY

In millions of euros	Year to 31 Dec. 2016	Year to 31 Dec. 2015
<b>Net income for the period</b>	<b>8,115</b>	<b>7,044</b>
<b>Changes in assets and liabilities recognised directly in equity</b>	<b>(805)</b>	<b>1,086</b>
<b>Items that are or may be reclassified to profit or loss</b>	<b>(589)</b>	<b>629</b>
- Changes in exchange rate items	324	531
- Changes in fair value of available-for-sale financial assets, including those reclassified as loans and receivables	500	619
- Changes in fair value of available-for-sale financial assets reported in net income, including those reclassified as loans and receivables	(1,132)	(441)
- Changes in fair value of hedging instruments	(196)	(176)
- Changes in fair value of hedging instruments reported in net income	(2)	(22)
- Changes in equity-method investments	(83)	118
<b>Items that will not be reclassified to profit or loss</b>	<b>(216)</b>	<b>457</b>
- Remeasurement gains (losses) related to post-employment benefit plans	(202)	455
- Changes in equity-method investments	(14)	2
<b>Total</b>	<b>7,310</b>	<b>8,130</b>
- Attributable to equity shareholders	6,925	7,790
- Attributable to minority interests	385	340

# BALANCE SHEET AT 31 DECEMBER 2016

In millions of euros	Notes	31 December 2016	31 December 2015
<b>ASSETS</b>			
Cash and amounts due from central banks		160,400	134,547
Financial instruments at fair value through profit or loss			
Trading securities	4.a	123,679	133,500
Loans and repurchase agreements	4.a	152,242	131,783
Instruments designated as at fair value through profit or loss	4.a	87,644	83,076
Derivative financial instruments	4.a	328,162	336,624
Derivatives used for hedging purposes	4.b	18,133	18,063
Available-for-sale financial assets	4.c	267,559	258,933
Loans and receivables due from credit institutions	4.f	47,411	43,427
Loans and receivables due from customers	4.g	712,233	682,497
Remeasurement adjustment on interest-rate risk hedged portfolios		4,664	4,555
Held-to-maturity financial assets	4.j	6,100	7,757
Current and deferred tax assets	4.k	7,966	7,865
Accrued income and other assets	4.l	115,967	108,018
Equity-method investments	4.m	6,910	6,896
Investment property	4.n	1,911	1,639
Property, plant and equipment	4.n	22,523	21,593
Intangible assets	4.n	3,239	3,104
Goodwill	4.o	10,216	10,316
<b>TOTAL ASSETS</b>		<b>2,076,959</b>	<b>1,994,193</b>
<b>LIABILITIES</b>			
Due to central banks		233	2,385
Financial instruments at fair value through profit or loss			
Trading securities	4.a	70,326	82,544
Borrowings and repurchase agreements	4.a	183,206	156,771
Instruments designated as at fair value through profit or loss	4.a	54,076	53,118
Derivative financial instruments	4.a	318,740	325,828
Derivatives used for hedging purposes	4.b	19,626	21,068
Due to credit institutions	4.f	75,660	84,146
Due to customers	4.g	765,953	700,309
Debt securities	4.i	153,422	159,447
Remeasurement adjustment on interest-rate risk hedged portfolios		4,202	3,946
Current and deferred tax liabilities	4.k	3,087	2,993
Accrued expenses and other liabilities	4.l	99,407	88,629
Technical reserves of insurance companies	4.p	193,626	185,043
Provisions for contingencies and charges	4.q	11,801	11,345
Subordinated debt	4.i	18,374	16,544
<b>TOTAL LIABILITIES</b>		<b>1,971,739</b>	<b>1,894,116</b>
<b>CONSOLIDATED EQUITY</b>			
<i>Share capital, additional paid-in capital and retained earnings</i>		86,794	82,839
<i>Net income for the period attributable to shareholders</i>		7,702	6,694
Total capital, retained earnings and net income for the period attributable to shareholders		94,496	89,533
Changes in assets and liabilities recognised directly in equity		6,169	6,736
<b>Shareholders' equity</b>		<b>100,665</b>	<b>96,269</b>
Retained earnings and net income for the period attributable to minority interests		4,460	3,691
Changes in assets and liabilities recognised directly in equity		95	117
<b>Total minority interests</b>		<b>4,555</b>	<b>3,808</b>
<b>TOTAL CONSOLIDATED EQUITY</b>		<b>105,220</b>	<b>100,077</b>
<b>TOTAL LIABILITIES AND EQUITY</b>		<b>2,076,959</b>	<b>1,994,193</b>



**BUSINESS PARTNER**  
ITALIA  
GRUPPO BNP PARIBAS

*Il Collegio Sindacale*

## RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE AL BILANCIO AL 31 DICEMBRE 2017

**Signori Azionisti,**

nel corso dell'esercizio abbiamo svolto l'attività a noi demandata ed abbiamo vigilato sull'osservanza della legge e dello statuto sociale, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza della struttura organizzativa per gli aspetti di competenza, sul sistema di controllo interno, sul sistema amministrativo-contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione.

Come illustrato nella relazione sulla gestione, la società rende servizi ai propri soci senza fini di lucro; le principali attività sono svolte nei seguenti ambiti operativi: Operations, Servizi Immobiliari, Servizi di Risorse Umane e Workout.

### - Risultati dell'esercizio sociale

Il bilancio chiuso al 31 dicembre 2017, che il Consiglio di Amministrazione sottopone alla Vostra approvazione, è in linea con la normativa vigente, è redatto in conformità ai principi contabili internazionali (International Accounting Standard – IAS International Financial Reporting Standard IFRS) e nella prospettiva della continuazione dell'attività aziendale.

Il bilancio è costituito dallo Stato Patrimoniale, dal Conto Economico, dal Prospetto della Redditività complessiva, dal Prospetto delle variazioni del Patrimonio netto, dal Rendiconto Finanziario, dalla Nota Integrativa ed è corredato dalla Relazione sulla Gestione.

Il bilancio e la Relazione sulla Gestione sono stati messi a nostra disposizione dagli Amministratori in data 26 marzo 2018 ed al riguardo diamo il nostro consenso alla rinuncia ai termini previsti dall'art. 2429 C.C..

Il risultato d'esercizio, in conformità alla natura consortile dell'ente, è pari a zero. Le imposte dell'esercizio sono pari a 0,51 milioni di euro.

I ricavi, ammontano a 215,69 milioni, di cui 215,62 per servizi resi alle società consorziate.

Essi risultano in calo rispetto all'anno precedente del 8,19%, con un decremento di 19,24 milioni di euro in correlazione con la diminuzione delle spese operative, principalmente dovuta all'effetto della riduzione dell'organico trasferito in BNL S.p.A. ed alla movimentazione dei fondi del personale.

Nella tabella seguente è riportata la distribuzione dei ricavi (in milioni di euro) per servizi resi alle società consorziate.

Società	2014		2015		2016		2017	
	importo	%	importo	%	importo	%	importo	%
BANCA NAZIONALE DEL LAVORO S.p.A	53,90	92,93%	214,56	91,20%	211,64	90,11%	191,46	88,80%
FINDOMESTIC BANCA S.p.A	1,70	2,93%	7,50	3,20%	7,68	3,27%	8,63	4,00%
INTERNATIONAL FACTORS ITALIA S.p.A	1,80	3,10%	6,79	2,90%	6,59	2,81%	6,59	3,05%
BNP PARIBAS S.A	0,20	0,34%	3,01	1,30%	3,58	1,52%	3,22	1,49%
CARDIF VITA COMPAGNIA DI ASSICURAZIONE E RIAS S.p.A			0,79	0,30%	1,35	0,57%	1,75	0,81%
BNP PARIBAS LEASE GROUP LEASING SOLUTIONS S.p.A	0,20	0,34%	1,03	0,40%	1,25	0,53%	1,14	0,53%
ARVAL SERVICE LEASE ITALIA S.p.A			0,63	0,30%	1,09	0,46%	1,07	0,49%
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES	0,10	0,17%	0,28	0,10%	0,71	0,30%	0,52	0,24%
ARTIGIANCASSA S.p.A			0,32	0,10%	0,49	0,21%	0,54	0,25%
BNP PARIBAS INVESTMENT PARTNERS SOCIETÀ DI GESTIONE DEL RISPARMIO S.p.A	0,10	0,17%	0,33	0,10%	0,22	0,09%	0,21	0,10%
BHL POSITIVITY S.r.l					0,18	0,08%	0,28	0,13%
BNP PARIBAS REAL ESTATE					0,04	0,02%	0,09	0,04%
DIAMANTE RE S.r.l					0,04	0,02%	0,06	0,03%
BHL FINANCE							0,03	0,01%
CARDIF RISQUES							0,02	0,01%
CARDIF VIE							0,02	0,01%
<b>Totale</b>	<b>58,00</b>		<b>235,24</b>		<b>234,86</b>		<b>215,62</b>	

Si segnala inoltre che nel 2017 è entrato a far parte della compagine societaria il nuovo socio:

- Sviluppo HQ Tiburtina S.r.l.

Le spese operative ammontano a 215,17 milioni di euro e risultano costituite per il 64% da spese per il personale dipendente, pari a 138,28 milioni di euro e per il 36% da spese per servizi, pari a 76,44 milioni di euro.

Lo Stato Patrimoniale evidenzia:

importi in euro

STATO PATRIMONIALE		
TOTALE PASSIVO		136.687.402
Debiti e altre passività		131.296.563
Patrimonio netto		5.390.839
- Capitale sociale	5.710.300	
- Riserve da valutazione	(318.931)	
- Riserve	(529)	
- Utile (perdita) dell'esercizio	0	
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO		136.687.402

- **Attività del Collegio Sindacale**

Il Collegio Sindacale ha svolto la propria attività tenendo presente quanto previsto dalle norme di comportamento emanate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

È stata monitorata e verificata la correttezza dell'attività svolta nel rispetto delle normative.

Sulla base delle informazioni ricevute il Collegio Sindacale è in grado di affermare che non vi sono state operazioni in contrasto con le delibere dell'Assemblea, del Consiglio di Amministrazione e con lo Statuto Sociale.

L'esercizio dell'attività di controllo è avvenuta anche attraverso:

- l'acquisizione di informazioni, dati e relazioni;
- gli incontri con i Responsabili e gli altri Esponenti delle varie funzioni aziendali, tra i quali il Compliance & Operational Risk Officer;
- lo scambio informativo periodico con la Società di Revisione;
- lo scambio informativo periodico con i componenti dell'Organismo di Vigilanza.

Le operazioni infragruppo e con parti correlate sono adeguatamente descritte nella relazione sulla gestione e nella nota integrativa. Da parte nostra, diamo atto della loro rispondenza al reciproco interesse, tenuto anche conto delle specifiche caratteristiche della forma consortile.

Non ci risultano eseguite operazioni di natura atipica o inusuale con parti correlate o parti terze.

La Società di Revisione ci ha riferito in merito al lavoro di revisione legale dei conti e all' assenza di situazioni particolari da segnalare.

Abbiamo inoltre preso visione della relazione sul bilancio resa dalla Società di Revisione in data 9 aprile 2018 che non contiene rilievi.

Diamo atto che nel corso dell'esercizio non sono state presentate al Collegio Sindacale denunce ex art. 2408 del codice civile.

Diamo atto che nel corso dell'esercizio non sono stati presentati al Collegio Sindacale esposti da parte di chicchessia.

Nel corso dell'esercizio 2017 abbiamo partecipato a tutte le 6 riunioni del Consiglio di Amministrazione, ottenendo tempestive e idonee informazioni sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla Società.

Abbiamo altresì partecipato a tutte le Assemblee tenutesi nel corso dell'esercizio.

- **Attività di vigilanza sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo**

Il governo societario e l'assetto organizzativo della società sono illustrati dettagliatamente nella Relazione sulla Gestione.

Per quanto riguarda più specificatamente le attività di controllo, evidenziamo che:

- Compliance – l'attività viene svolta in service da BNL;
- Internal Auditing – l'attività viene svolta in service da BNL;
- Rischi Operativi – il Consiglio di Amministrazione ha nominato il referente della Società, che opera di concerto con la Direzione Rischi della controllante BNL.

Abbiamo inoltre esaminato le due relazioni dell'Inspection Générale Hub Italy e la relazione annuale della Compliance, dalle quali non sono emerse particolari criticità.

- **La prevedibile evoluzione della gestione**

A settembre 2017, la Corte di Giustizia Europea (CGE) ha emesso tre interpretazioni della Direttiva VAT in relazione all'esenzione dell'IVA per i consorzi.

La CGE ha precisato che l'esenzione IVA non può essere applicata ai settori finanziario e assicurativo, essendo applicabile unicamente ai settori di erogazione di "servizi pubblici" come definiti nella Direttiva Europea.

La decisione potrebbe avere un impatto significativo sull'efficienza di tutti i consorzi bancari fornitori di servizi operativi in Europa, come il Consorzio BPI.

Il Governo Francese intende proporre una modifica alla Direttiva VAT per allargare l'esenzione IVA ai settori finanziario e assicurativo. Anche considerando la lunga tempistica dei possibili emendamenti o i possibili risultati negativi dell'iniziativa, il Consorzio ritiene non a rischio la continuità operativa dell'azienda.

La Società, pertanto, continuerà nel corso del 2018 a svolgere la propria attività di service del Gruppo BNP Paribas in Italia, permettendo ai consorziati di beneficiare di una gestione integrata a livello nazionale, sia in termini di costo, sia di qualità dei servizi resi.

- **Valutazioni conclusive**

Il Collegio Sindacale non rileva motivi ostativi all'approvazione del bilancio così come proposto dal Consiglio di Amministrazione.

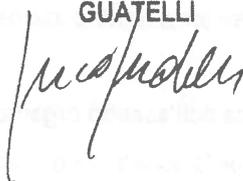
Roma , 9 aprile 2018

I SINDACI

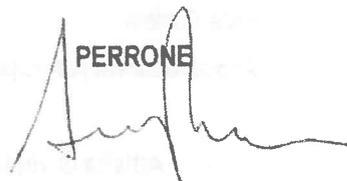
PICCINELLI



GUATELLI



PERRONE



## RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE AI SENSI DELL'ART. 14 DEL D. LGS. 27 GENNAIO 2010, N. 39

**Agli Azionisti della  
Business Partner Italia S.c.p.A.**

### Relazione sulla revisione contabile del bilancio d'esercizio

#### Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio della Business Partner Italia S.C.p.A. (la Società) costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2017, dal conto economico, dal prospetto della redditività complessiva, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto, dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data e dalle note al bilancio che includono anche la sintesi dei più significativi principi contabili applicati.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Società al 31 dicembre 2017, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea.

#### Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione *Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio* della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla Società in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

#### Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per il bilancio d'esercizio

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli Amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio d'esercizio a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della Società o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria della Società.

**Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio**

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche prese dagli utilizzatori sulla base del bilancio d'esercizio.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno della Società;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli Amministratori, inclusa la relativa informativa;
- siamo giunti ad una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio, ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che la Società cessi di operare come un'entità in funzionamento;
- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio d'esercizio nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio d'esercizio rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

## **Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari**

### **Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10**

Gli Amministratori della Business Partner Italia S.C.p.A. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione della Business Partner Italia S.C.p.A. al 31 dicembre 2017, incluse la sua coerenza con il relativo bilancio d'esercizio e la sua conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio d'esercizio della Business Partner Italia S.C.p.A. al 31 dicembre 2017 e sulla conformità della stessa alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio d'esercizio della Business Partner Italia S.C.p.A. al 31 dicembre 2017 ed è redatta in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, co. 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



**Enrico Pietrarelli**  
Socio

Roma, 9 aprile 2018



**BUSINESS PARTNER**  
**ITALIA**

---

**GRUPPO BNP PARIBAS**