



# Gruppo Banca Lombarda

## RAPPORTO SU FUSIONI E AGGREGAZIONI TRA GLI INTERMEDIARI FINANZIARI

*Case Study: Banca Lombarda e Piemontese*

*Milano, 18 luglio 2003*

*Fusioni e Aggregazioni*

### Agenda

#### Agenda

- Nascita del Gruppo (31/12/1999)**
- Il Modello Organizzativo
- Il Modello Distributivo

## L'integrazione tra i Gruppi Banca S. Paolo di Brescia (BSP) e Credito Agrario Bresciano (CAB) fu il primo passo verso la costituzione del Gruppo Banca Lombarda e Piemontese

### I perché della fusione

- Raggiungere dimensioni superiori a quelle di una realtà locale, per meglio competere nello scenario di concentrazione in atto nel settore bancario
  
- Posizionarsi ai primi posti in aree territoriali ad altissimo valore economico (1° a Brescia, 3° in Lombardia)
  
- Integrare forze e competenze complementari per sviluppare nuove strategie

## Nella fase iniziale di pianificazione furono stimati i possibili benefici economici che sarebbero potuti derivare dallo sfruttamento di sinergie e competenze

### Analisi di fattibilità: metodologia di realizzazione

- Analisi dei piani pluriennali predisposti dalle strutture di Pianificazione e Controllo di Gestione dei due Gruppi, CAB e BSP
  
- Aggiunta di una stima sulle opportunità di miglioramento dovute all'integrazione, all'allineamento delle best practice commerciali e all'opportunità di distribuzione incrociata di prodotti (**sinergie di ricavo**)
  
- Stima dei possibili risparmi di costo ottenibili mettendo in comune le funzioni di direzione centrale e i servizi, eliminando le sovrapposizioni nella rete distributiva (**sinergie di costo**)

## All'atto della costituzione del nuovo Gruppo bancario furono definite le priorità strategiche ...

### Priorità strategiche del nuovo Gruppo bancario

L'obiettivo fu quello di aumentare il valore per gli azionisti nel medio termine perseguendo le due priorità strategiche seguenti:

- ❑ **Rafforzare la posizione competitiva nelle aree tradizionali**
  - Miglioramento del servizio alla clientela mediante l'adozione di un modello distributivo divisionalizzato
  - Consolidamento del ruolo di Hausbank verso le medie imprese lombarde
  - Rafforzamento sul mercato retail attraverso lo sviluppo di prodotti e servizi innovativi
- ❑ **Avviare una strategia di sviluppo su aree territoriali**
  - Aggregazione con altre aziende bancarie
  - Accordi con altre reti per la distribuzione di prodotti del Gruppo
  - Sviluppo di canali distributivi innovativi (promotori finanziari, home e corporate banking, ...)

## ... e gli obiettivi finanziari ed economici

### Obiettivi finanziari ed economici

L'obiettivo fissato fu quello di ottenere il “**risultato composto**” dei piani delle singole banche del Gruppo, piani che furono sviluppati preliminarmente e indipendentemente, ai quali si aggiunse l'ulteriore potenziale di crescita della redditività che si stimò sarebbe derivata dall'integrazione.

In sintesi:

- ❑ Aumento delle “masse”
- ❑ Riduzione del Cost/Income a seguito di una diminuzione assoluta dei costi a fronte di un aumento del margine di intermediazione
- ❑ Aumento del risultato lordo e di conseguenza dell'utile netto

## I vantaggi conseguenti alla creazione del Gruppo furono sia di natura economica, sia di natura organizzativa

### Vantaggi conseguiti

#### ❑ Crescita dei ricavi

- Sviluppo dell'attività nell'area della gestione del risparmio della Clientela Privata
- Sviluppo dell'attività dei servizi alla Clientela Corporate
- Sviluppo delle attività sull'Estero

#### ❑ Recuperi di efficienza

- Razionalizzazione delle strutture di Direzione Centrale
- Razionalizzazione degli sportelli sovrapposti
- Integrazione dei sistemi informativi

## La creazione del Gruppo ha comportato costi di natura economica e costi derivanti dal coinvolgimento del personale

### Costi d'integrazione

#### ❑ Oneri finanziari (una tantum)

- Costi per unificare le infrastrutture tecnologiche ed i sistemi informativi
- Costi per lo spostamento del personale e per gli adattamenti logistici

#### ❑ Coinvolgimento del personale del nuovo Gruppo per consentire, in tempi brevi, la realizzazione del nuovo assetto organizzativo

## Definiti gli obiettivi strategici ed economici si stabilì il criterio guida verso la definizione del modello organizzativo

### Criterio guida

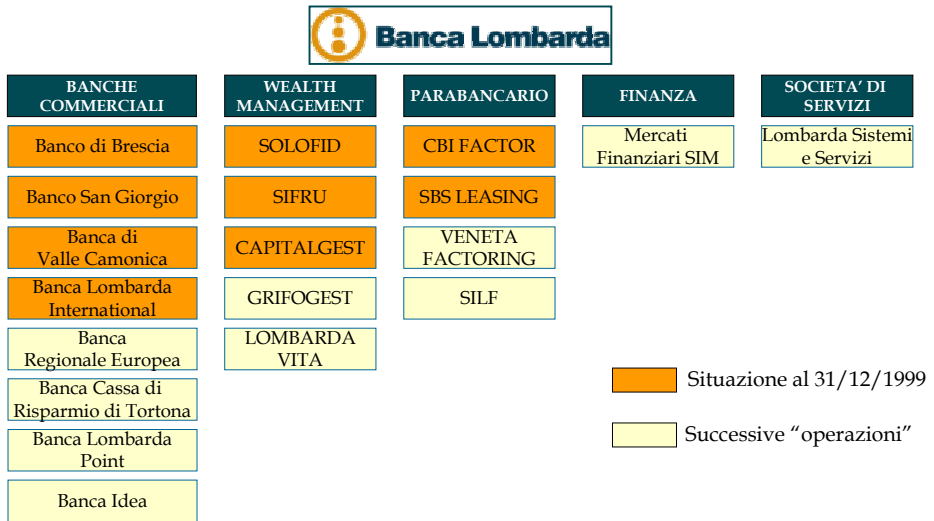
*“Coniugare la massima efficienza produttiva e snellezza delle strutture di governo con la possibilità di perseguire modalità flessibili di ulteriore crescita esterna, nelle quali mettere a fattore comune aree di attività specifiche e utilizzare servizi e prodotti offerti da Gruppo, pur mantenendo indipendenza di governo commerciale, creditizio e del territorio”*

## Agenda

### Agenda

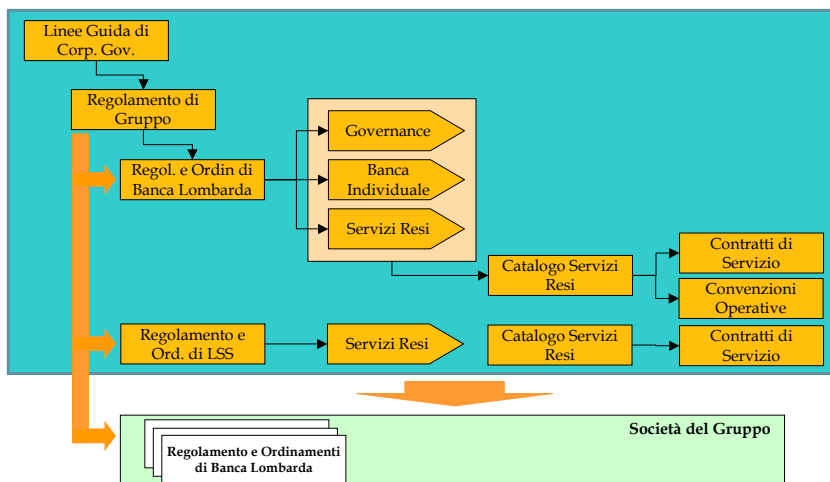
- Nascita del Gruppo (31/12/1999)
- Il Modello Organizzativo**
- Il Modello Distributivo

**Il Gruppo basa la propria organizzazione sul modello della “banca rete” di tipo federale, con una holding che controlla e gestisce le business unit, autonome nella gestione del rapporto col cliente e col territorio**



**Il Sistema di Corporate Governance definisce i principi di governo e i meccanismi di funzionamento del Gruppo**

**Sistema di Corporate Governance**

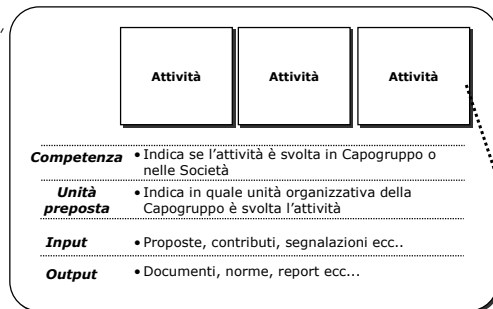


## Il Regolamento di Gruppo

### Indice

- **Introduzione** (Scopo e finalità del documento, premesse.....)
- **La Struttura del Gruppo**
- **Le Mission delle Società del Gruppo**
  - Holding
  - Lombarda Sistemi e Servizi
  - Banche
  - Asset Management
  - Parabancario
  - Altre
- **La Mission delle Aree di Banca Lombarda**
- **Comitati di Gruppo**
  - Direzione
  - Crediti
  - Finanza
  - Coordinamento Commerciale
  - Asset Allocation
- **Processi di funzionamento del Gruppo**
  - Funzioni di Strategia, Programmazione e Controllo
    - ▶ Pianificazione
    - ▶ Budgeting e Controllo di Gestione
    - ▶ Marketing
    - ▶ Auditing
    - ▶ Credito
    - ▶ Risk Management
  - Funzioni di Organizzazione e Gestione Risorse
    - ▶ Organizzazione
    - ▶ Risorse Umane
  - Funzioni operative
    - ▶ Contabilità, Bilancio e Fiscale
    - ▶ Consulenza Legale
    - ▶ Finanza
  - Funzioni di Servizio
    - Relazioni Esterne e Comunicazione Istituzionale
    - Compliance

Il paragrafo “Processi di Funzionamento del Gruppo” esplicita le linee guida di funzionamento del Gruppo e della Capogruppo definiti dalla Corporate Governance secondo lo schema sotto riportato (segue esempio sull’Organizzazione).



L’esplicitazione dei processi dovrà avvenire sia in ragione dell’attuale gestione operativa che in considerazione delle evoluzioni ipotizzate già emerse (es. compliance, indagini magistratura) o che potranno emergere al fine di garantire il ruolo della Capogruppo

## I Processi di Funzionamento: Esempio – L’Organizzazione

	DEFINIZIONE ASSETTO GOVERNANCE	DEFINIZIONE MECCANISMI DI INTERAZIONE DI GRUPPO	DEF. MODELLI, MACROSTRUTT. E PROCESSI ORG. DI GRUPPO	DEFINIZIONE PROCESSI INTERSOCIETARI	SVILUPPO E REALIZZ. MODELLI ORGANIZZATIVI
<b>Competenza</b>	•Capogruppo	•Capogruppo	•Capogruppo	•Capogruppo	•Società
<b>Unità preposta</b>	•Vertice con supporto Segreteria Societaria, Organizzazione e Sviluppo Strategico	•Vertice con supporto Segreteria Societaria, Organizzazione e Sviluppo Strategico	•Organizzazione e Sviluppo Strategico	•Organizzazione e Sviluppo Strategico	
<b>Input</b>		•Contributi Vertice delle Società del Gruppo	•Contributi Vertice delle Società del Gruppo •Piani strategici	•Contributi Vertice delle Società del Gruppo •Piani strategici	•Piani strategici •Individuazione necessità da parte della Capogruppo •Supporto della Capogruppo
<b>Output</b>	•Linee guida di governance	•Regolamento di Gruppo	•Modelli, macrostruttura e sistemi organizz. di gruppo	•Flussi relativi ai macroprocessi infragruppo	•Modelli organizzativi

## Dall'applicazione del criterio guida emerge una soluzione organizzativa caratterizzata dall'introduzione di tre diversi gruppi di strutture: Governo, Business e Servizio

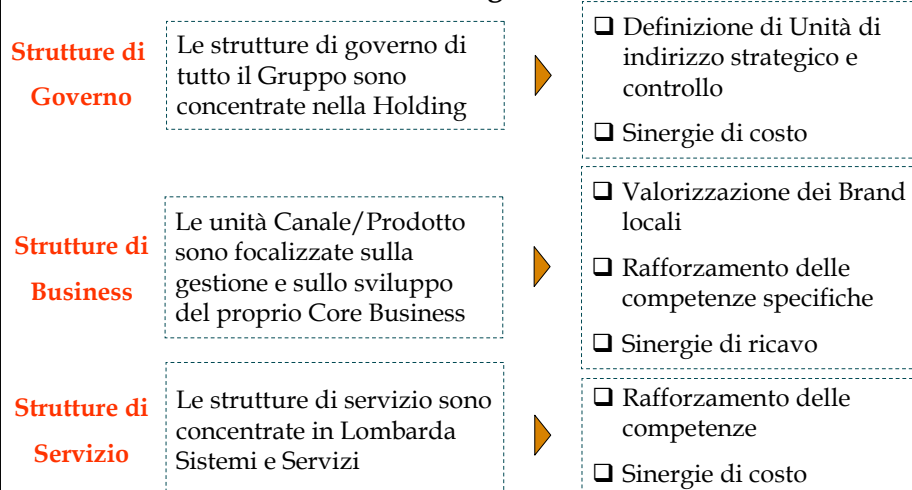
### Soluzione organizzativa

Il modello del Gruppo che deriva dall'adozione del criterio è composto da tre gruppi di funzioni aziendali – Business, Governo e Servizio – focalizzate su specifiche funzioni.

- ❑ **Strutture di Governo.** Le funzioni d'indirizzo e controllo (pianificazione, controllo di gestione e dei rischi, risorse umane, ...) devono supportare i vertici del Gruppo ed i vertici delle Unità di Business nell'esercizio delle funzioni d'indirizzo strategico e di controllo
- ❑ **Strutture di Business.** Sono svolte da Unità di Business che sono i centri di profitto del Gruppo e che operano sul mercato secondo specializzazioni di canale (reti bancarie, canali diretti, promotori, ...) o di mercato finanziario (finanza bancaria, società di intermediazione mobiliare, ...). Le Unità di Business sono responsabili del presidio del segmento, canale, prodotto loro assegnato secondo le linee strategiche e gli obiettivi definiti a livello di Gruppo
- ❑ **Strutture di Servizio.** Sono costituite da Unità che accentrano servizi comuni a più Unità di Business allo scopo di perseguire efficienza ed economie di scala. Erogano i propri servizi in logica di outsourcing sulla base di contratti che prevedono i livelli di servizio, le modalità di erogazione e le condizioni economiche a carico degli utenti

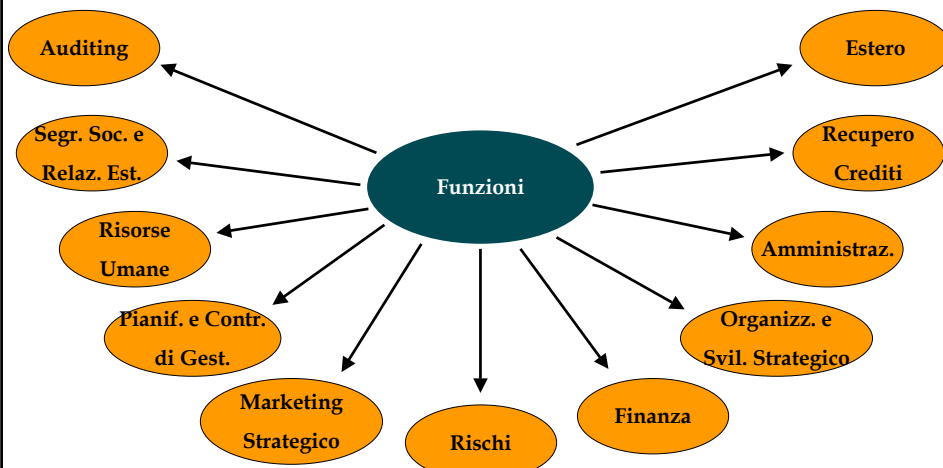
## La definizione di gruppi diversi di funzioni consente di ottenere valore, anche attraverso lo sfruttamento di sinergie

### Soluzione organizzativa



## Per Banca Lombarda Holding sono state definite opportune funzioni

### Le funzioni di Banca Lombarda Holding (Governo e Servizio)



## Per Banca Lombarda Holding sono state definite opportune funzioni

### Le funzioni di Banca Lombarda Holding (Governo e Servizio)

- ❑ **Auditing:** impostare tutte le procedure di controllo, esercizio del controllo sulle funzioni centrali di Holding, Banche e Società del Gruppo e coordinamento dell' Auditing di Rete delle banche
- ❑ **Segreteria Societaria e Relazioni Esterne:** agevolare l'attuazione degli indirizzi della gestione complessiva del Gruppo ai fini di sviluppo sinergico, reddituale e di capacità di creazione di valore per gli azionisti
- ❑ **Risorse Umane:** impostare le politiche di gestione, di esercizio della formazione e della selezione e di pianificazione dei percorsi di carriera delle risorse di livello dirigenziale di tutto il Gruppo
- ❑ **Pianificazione e Controllo di Gestione:** esercitare le funzioni di carattere strategico per tutto il Gruppo e fornire i servizi di pianificazione e controllo di gestione alle singole unità per lo svolgimento delle stesse a livello di business

## Per Banca Lombarda Holding sono state definite opportune funzioni

### Le funzioni di Banca Lombarda Holding (Governo e Servizio)

- ❑ **Marketing Strategico:** impostare le strategie di marketing del Gruppo , in particolare per quanto concerne le scelte di segmentazione del mercato, le strategie di crescita, la strategia multicanale, lo sviluppo territoriale e lo sviluppo dei nuovi prodotti
- ❑ **Rischi:** impostare le metodologie, i limiti e le procedure di controllo di portafoglio ed esercizio del controllo a livello di portafoglio anche per conto delle singole Unità di Business
- ❑ **Finanza:** accentrare tutta l'operatività del Gruppo sui mercati finanziari. In particolare svolgere le attività di tesoreria, cambi e intermediazione mobiliare a nome proprio e per conto di tutte le unità del Gruppo e gestire, sulla base di mandati di gestione, i portafogli titoli delle banche, secondo obiettivi di assunzione di rischio di mercato e di rapporto rischio/ritorno determinati dalla Holding

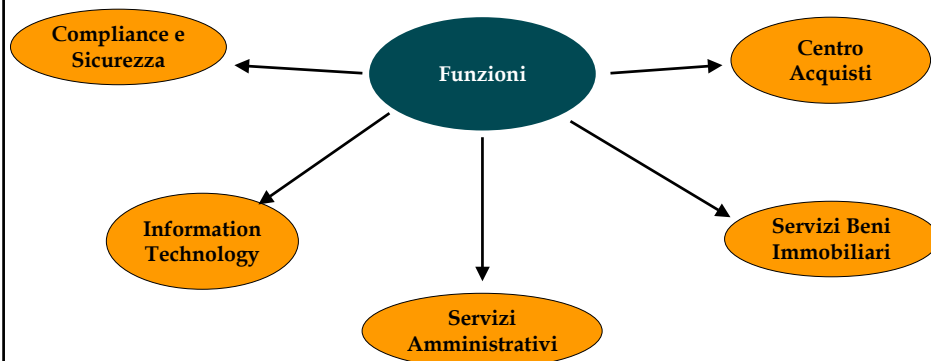
## Per Banca Lombarda Holding sono state definite opportune funzioni

### Le funzioni di Banca Lombarda Holding (Governo e Servizio)

- ❑ **Organizzazione e Sviluppo Strategico:** ottimizzare il coordinamento tra le attività di pianificazione operativa e di sviluppo organizzativo e le politiche di gestione delle risorse umane, assicurandone l'allineamento rispetto alle priorità di business individuate per il Gruppo
- ❑ **Amministrazione:** assicurare il rispetto degli adempimenti fiscali e degli adempimenti relativi agli Organi di Vigilanza tempo per tempo previsti, nonché la predisposizione dei bilanci delle società del Gruppo
- ❑ **Recupero Crediti:** sviluppare il business del recupero crediti in sofferenza nel rispetto di linee guida operative e commerciali di Gruppo
- ❑ **Esteri:** supportare il Gruppo nello sviluppo del comparto estero, fornendo tutti gli strumenti necessari allo sviluppo dell'attività commerciale o di intermediazione finanziaria.

## Per Lombarda Sistemi e Servizi sono state definite opportune funzioni

### Le funzioni di Lombarda Sistemi e Servizi (Servizi)



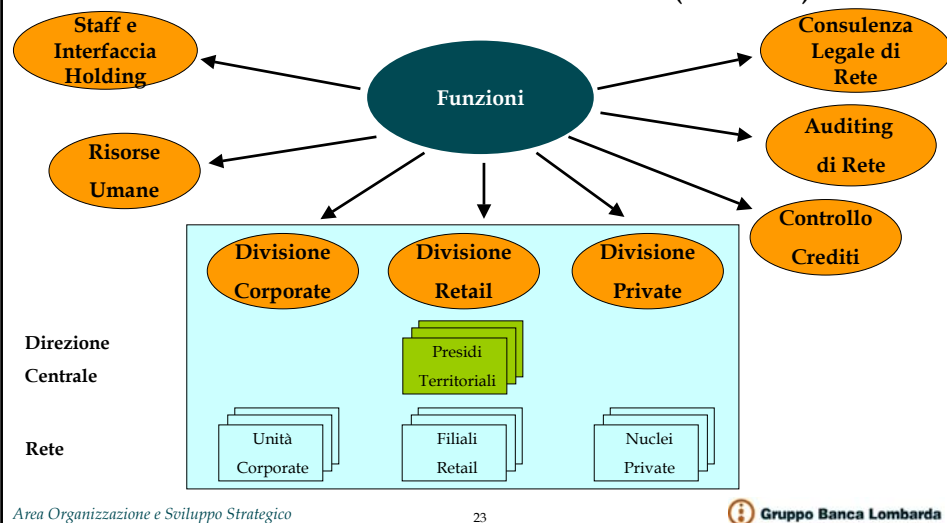
## Per Lombarda Sistemi e Servizi sono state definite opportune funzioni

### Le funzioni di Lombarda Sistemi e Servizi (Servizi)

- ❑ **Compliance:** verificare e proporre interventi di coordinamento degli aspetti operativi derivanti dalle prescrizioni, dagli ordinamenti del Gruppo e dalle norme emanate dall' Authority
- ❑ **Information Technology:** assicurare l'ottimale operatività dei processi bancari e la gestione continua dei Prodotti e Servizi offerti per contribuire alla competitività del Gruppo
- ❑ **Servizi Amministrativi:** ottimizzare l'efficienza, l'efficacia e il controllo delle attività amministrative favorendo il sistematico accentramento della gestione delle stesse per contribuire alla competitività del Gruppo
- ❑ **Servizi Beni Immobiliari:** valorizzare ed amministrare il patrimonio immobiliare esistente e mantenere in efficienza le infrastrutture per contribuire alla competitività del Gruppo
- ❑ **Centro Acquisti:** gestire e presidiare le spese e tutti i rapporti di fornitura al fine di creare un vantaggio competitivo per il Gruppo

## Per le Banche Commerciali sono state definite opportune funzioni

### Le funzioni delle Banche Commerciali (Business)



## Le Banche Commerciali sono per lo più dedicate alla gestione del rapporto col cliente delegando alla Holding e a Lombarda Sistemi e Servizi la maggior parte delle attività non legate al business

### Banche Commerciali (Business)

- ❑ Focus sulla gestione della clientela e dell'esercizio dell'attività bancaria sul territorio
- ❑ Supporto da parte della Holding e da parte di Lombarda Sistemi e Servizi per:
  - **servizi in outsourcing:** attività, prevalentemente di carattere esecutivo o operativo, per le quali le strutture di Gruppo assumono la responsabilità del "prodotto finito" e del "livello di servizio" sulla base di accordi contrattuali (*Contratti di Servizio*) stipulati con la banca commerciale
  - **supporti informativi per il management:** produzione di informazioni, a finalità direzionali, gestionali e di controllo, che saranno fornite alla Direzione della Banca Commerciale per l'espletamento delle proprie attività di governo del business
  - **servizi di "consulenza":** il vertice della Banca si avvarrà delle strutture della Holding operativa per esercitare le funzioni di governo della Banca e gli adempimenti di carattere civile e societario. La responsabilità del "prodotto finito" resterà interamente a carico del Vertice della Banca Commerciale. Rientrano in questa categoria i servizi per l'attività di pianificazione, di controllo di gestione, di controllo dei rischi e così via.

## Agenda

### Agenda

- Nascita del Gruppo (31/12/1999)
- Il Modello Organizzativo
- Il Modello Distributivo**

**La metodologia con la quale viene gestita la clientela è basata sul Modello Distributivo che prevede l'introduzione della segmentazione della clientela e la corrispondente divisionalizzazione delle Banche Commerciali**

### Modello distributivo

- Suddivisione della clientela in due macrosegmenti: imprese e privati
- Suddivisione delle imprese nei segmenti Piccole Imprese, Medie Imprese e Grandi Imprese
- Suddivisione dei privati nei segmenti Private Vip, Private, Benestanti, Core e POE
- Specializzazione del servizio alla clientela per segmento attraverso la creazione di gestori dedicati per segmento
- Specializzazione della Rete di Vendita nel modo seguente:
  - Filiali Retail: clienti Private, Benestanti, Core e POE
  - Unità Corporate: piccole, medie e grandi imprese
  - Nuclei Private: clienti Private Vip
- Banche commerciali organizzate attraverso l'adozione del modello divisionale che prevede l'introduzione di distinti gruppi di unità organizzative preposte alla gestione della clientela Corporate, Retail e Private