







# **Linee-guida Piano Industriale 2020-2024**

# Contesto macroeconomico di riferimento

 <p>Contesto macroeconomico italiano</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il <b>PIL italiano non è ancora tornato ai livelli pre-crisi</b> e l'andamento eterogeneo della crescita economica ha portato ad un <b>ampliamento delle differenze territoriali</b></li><li>• Negli ultimi 12 anni la struttura produttiva è cambiata: <b>molte aziende hanno lasciato il mercato</b> mentre le aziende "vincenti" hanno aumentato la loro propensione all'esportazione e all'innovazione</li></ul>
 <p>Tessuto industriale nel Mezzogiorno</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La dimensione media delle imprese del Sud Italia è di <b>un terzo inferiore a quella del Centro e del Nord</b>; il divario influisce sia sulla produttività, che è del 20% inferiore rispetto al resto del paese, sia sulla generazione di utile</li><li>• Le minori dimensioni delle aziende del Mezzogiorno e la loro bassa redditività incidono pesantemente sulla loro struttura finanziaria: <b>l'indebitamento bancario è di gran lunga la fonte predominante di finanziamento</b> e rappresenta quasi il 70% delle passività finanziarie del settore (ovvero ca. il 20% in più rispetto al resto del paese)</li></ul>
 <p>Sistema finanziario nel Mezzogiorno</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le banche commerciali con sede nel Sud Italia sono 15 (BPB inclusa), tutte classificate come "<i>less significant</i>" a fini di Vigilanza, con un <b>totale di attività pari in media a 2mld€</b>. Per queste banche il <b>rischio di credito è strutturalmente superiore alla media</b>, riflettendo anche la debolezza dei bilanci delle società non finanziarie</li></ul>
 <p>Situazione di BPB ad oggi</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nello sfidante contesto economico del Sud Italia il Gruppo Banca Popolare di Bari ha riportato negli ultimi anni risultati economici significativamente negativi che lo hanno portato ad una condizione di difficoltà per la quale <b>in data 13 dicembre 2019 la Banca d'Italia ha disposto l'istituzione della procedura di amministrazione straordinaria</b></li><li>• <b>Elementi di debolezza che hanno negativamente impattato gli ultimi esercizi</b> sono: <i>stock</i> di crediti deteriorati e costo del credito elevati, costo della raccolta doppio rispetto alla media di mercato, deterioramento del livello di efficienza operativa e impossibilità di reperire capitali per avviare il necessario progetto di ristrutturazione</li></ul>

# Il piano industriale riguarda un modello sostenibile di «banca del territorio»

## Elementi distintivi



### Clientela *core*

- **Persone fisiche** con **basse esigenze finanziarie**
- **Piccoli Operatori Economici**
- **PMI locali**



### Servizi e prodotti

- **Prossimità fisica** delle filiali
- Servizio basato su **relazione personale** con il cliente e conoscenza del territorio
- **Multicanalità** integrata (e.g. *mobile banking*, ATM EVO)
- **Approccio commerciale segmentato** per *target* di clientela (e.g. specialista investimenti e bancassurance)
- **Prodotti *capital light*** ad alta marginalità (e.g. *wealth management*)
- **Consulenza** in ambito agrario e prestiti **agrari**
- **Prodotti classici** (e.g. mutui residenziali)



### Banca solida

- **Ratios patrimoniali allineati ai *benchmark***
- **Stabile posizione di liquidità**
- **Capacità di autofinanziamento**

***"Ripartire dalle proprie radici, proponendosi come la Banca di riferimento del territorio"***



**1. Rafforzamento della posizione patrimoniale e di liquidità**



**2. Ritorno alla creazione di valore**



**3. Ristrutturazione macchina operativa e recupero efficienza**

# Ingredienti per superare la crisi attuale della BPB – Rafforzamento della posizione patrimoniale e di liquidità



## 1. Rafforzamento della posizione patrimoniale e di liquidità



### A. Ripristino qualità del credito

- **Cessione** della quasi totalità dello *stock* di **crediti deteriorati**
- **Aumento delle coperture dei crediti deteriorati** sopra la media di mercato
- **Revisione e ottimizzazione dei processi di erogazione del credito**



### B. Ristoro della posizione patrimoniale

- **Ratios patrimoniali** ampiamente **sopra i limiti regolamentari**
- **Autofinanziamento per sostenere investimenti**



### C. Stabilizzazione della raccolta diretta

- **Progressiva riduzione dell'incidenza dei grandi depositanti** a favore di volumi maggiormente **parcellizzati**
- **Ottimizzazione strategie di pricing** e riduzione del costo della raccolta

# Ingredienti per superare la crisi attuale della BPB – Ritorno alla creazione di valore



## 2. Ritorno alla creazione di valore



### A. Rifocalizzazione sulla clientela core

- **Persone fisiche con basse esigenze finanziarie**
- **Piccoli Operatori Economici / PMI locali**
- **Disintermediazione della clientela corporate più rischiosa**



### B. Sviluppo *business capital light*

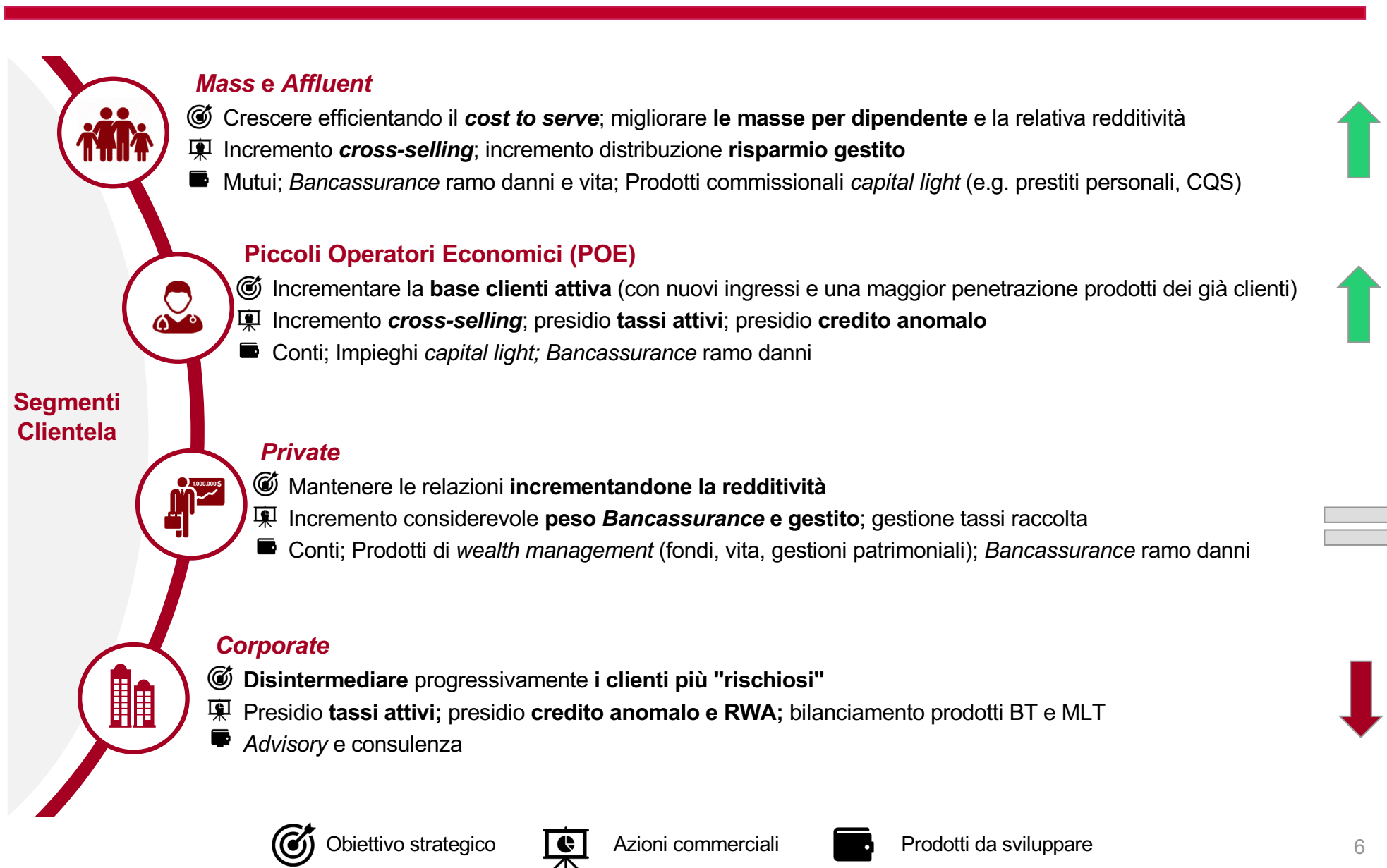
- Ampliamento catalogo prodotti *capital light* e aggiornamento dell'*offerta di wealth management*
- Rafforzamento del *business di credito al consumo e bancassurance*



### C. Modello di servizio

- Evoluzione del modello di servizio in funzione di
  - **Ridimensionamento rete**
  - **priorità strategiche** (e.g. clientela core)
  - **Aggiornamento prodotti**

## Focalizzazione sulla clientela *core*



## Sviluppo dell'offerta commissionale

### Livello di ambizione



### Dettaglio delle principali iniziative industriali

Lista non esaustiva

#### **Wealth management**

- Aggiornamento del **catalogo prodotti** attraverso un'**offerta più profittevole nel medio termine**

#### **Credito al consumo**

- Potenziamento dell'**offerta di prodotti *capital light*** per business CQS|P

#### **Bancassurance**

- Introduzione di una **nuova offerta prodotti** e di **nuove figure commerciali dedicate**

#### **Consulenza**

- Supporto alle **PMI locali attraverso servizi di *advisory*** (e.g. accesso a finanziamenti europei)



# Ingredienti per superare la crisi attuale della BPB – Ristrutturazione macchina operativa e recupero efficienza



## 3. Ristrutturazione macchina operativa e recupero efficienza



### A. Razionalizzazione ASA

- Eliminazione degli sprechi del passato tramite **razionalizzazione e rinegoziazione contratti** con terze parti e fornitori
- **Revisione *policy*** di spesa e **azioni di efficientamento**



### B. Efficientamento spese per il personale

- **Ipotizzate azioni di riduzione del costo del lavoro** (e.g. pre-pensionamenti, "Quota 100", esodi incentivati) coerenti con:
  - Razionalizzazione della rete attraverso la **chiusura o il ridisegno delle filiali meno redditizie**
  - **Snellimento delle strutture centrali** anche attraverso l'**esternalizzazione di attività**



### C. Piano investimenti

- Incremento del livello di **digitalizzazione** favorendo un **maggior utilizzo dei canali digitali e migliorando la *customer experience***
- Revisione ed **efficientamento dei processi**

# Azioni generali per la razionalizzazione delle ASA ordinarie (1/2)



Altre spese amministrative ordinarie  
2020 – 2024e, Mln€

## i. Consulenze

Razionalizzazione **delle consulenze in essere**

## ii. Revisione *policy*

Applicazione di ***policy* di spesa con parametri rigorosi** e allineamento delle spese all'**evoluzione societaria**

## iii. Rinegoziazione contratti

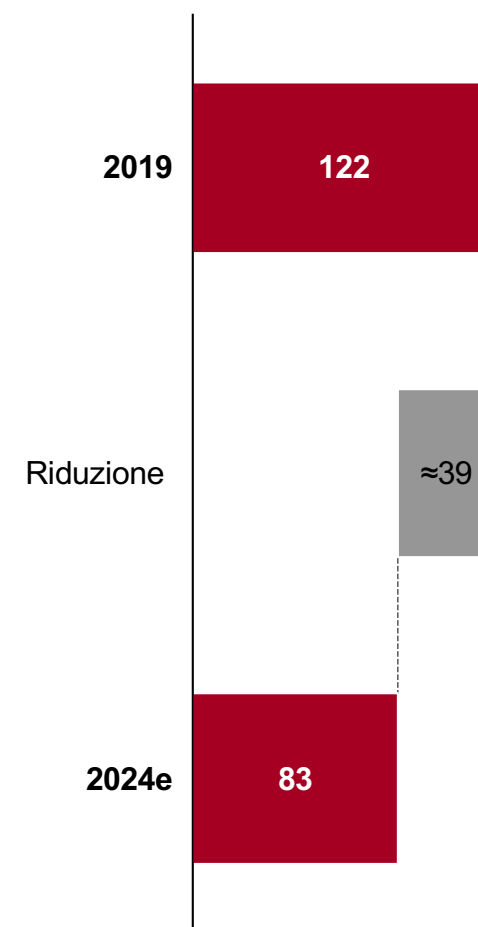
Rinegoziazione dei **contratti e delle dotazioni aziendali**

## iv. Costi amministrativi filiali e immobili

Riduzione dei costi amministrativi legati agli **affitti delle filiali oggetto di chiusura e alienazione degli immobili di proprietà non strategici**

## v. Altre iniziative

Riduzione dei **costi di archiviazione**; costi legali per **recupero crediti**



# Azioni generali per la razionalizzazione delle ASA ordinarie (2/2)



## Riduzione ASA ordinarie 2020 – 2024e, Mln€

### i. Consulenze

Razionalizzazione delle consulenze in essere

### ii. Revisione policy

Applicazione di **policy di spesa con parametri rigorosi** e allineamento delle spese all'**evoluzione societaria**

### iii. Rinegoziazione contratti

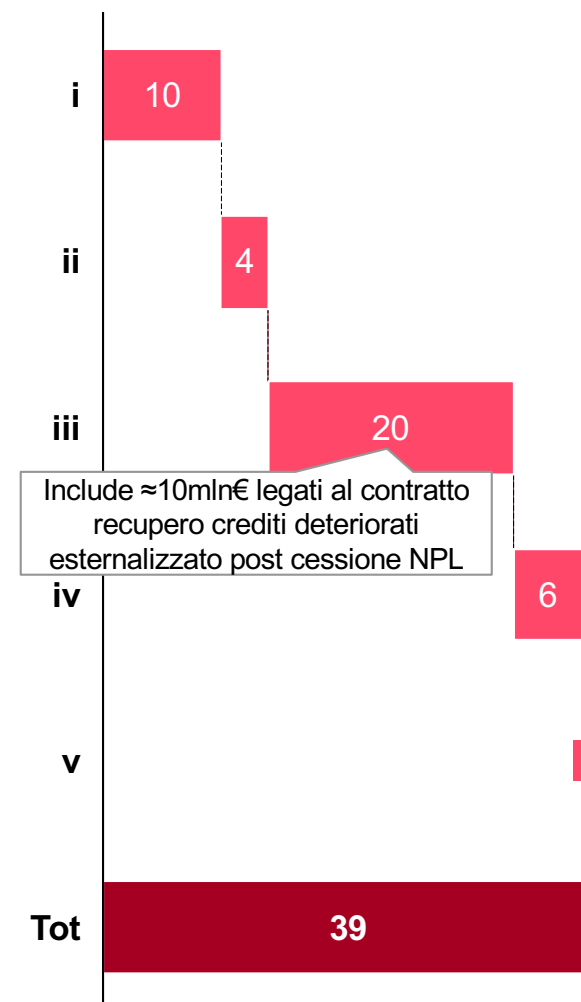
Rinegoziazione dei **contratti e delle dotazioni aziendali**

### iv. Costi amministrativi filiali e immobili

Riduzione dei costi amministrativi legati agli **affitti delle filiali oggetto di chiusura e alienazione degli immobili di proprietà non strategici**

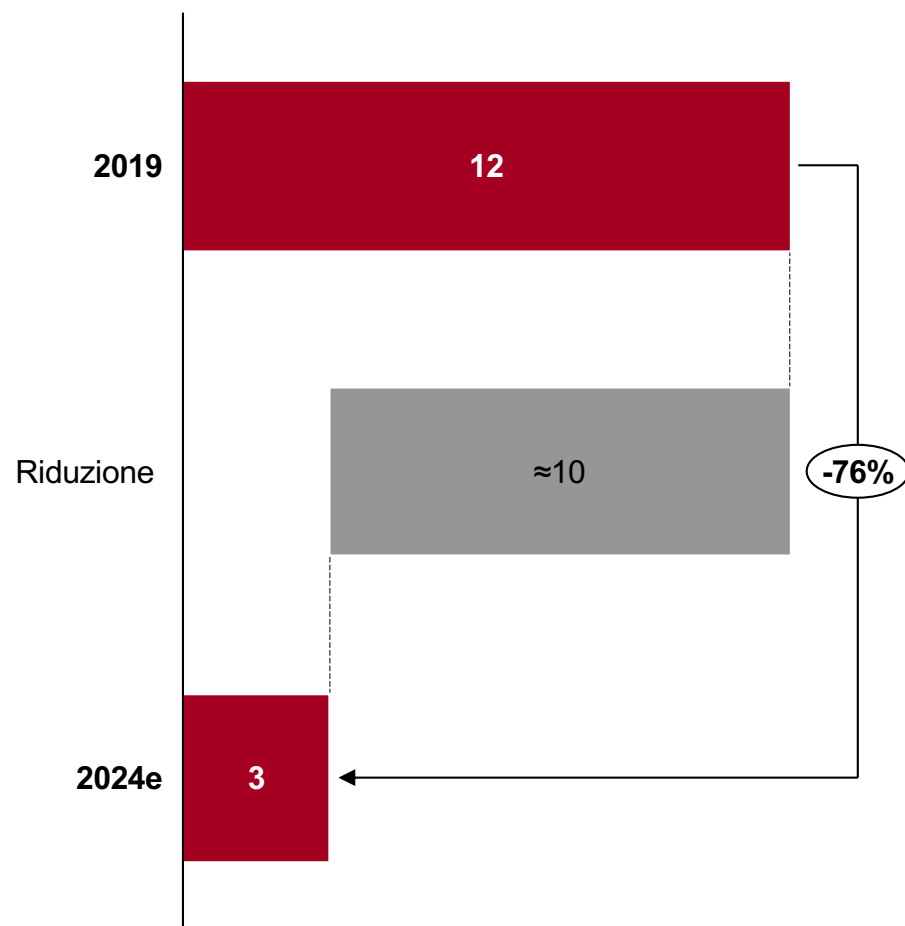
### v. Altre iniziative

Riduzione dei **costi di archiviazione**; costi legali per **recupero crediti**



## i Approfondimento leve di efficientamento Consulenze

### Evoluzione spesa Mln€

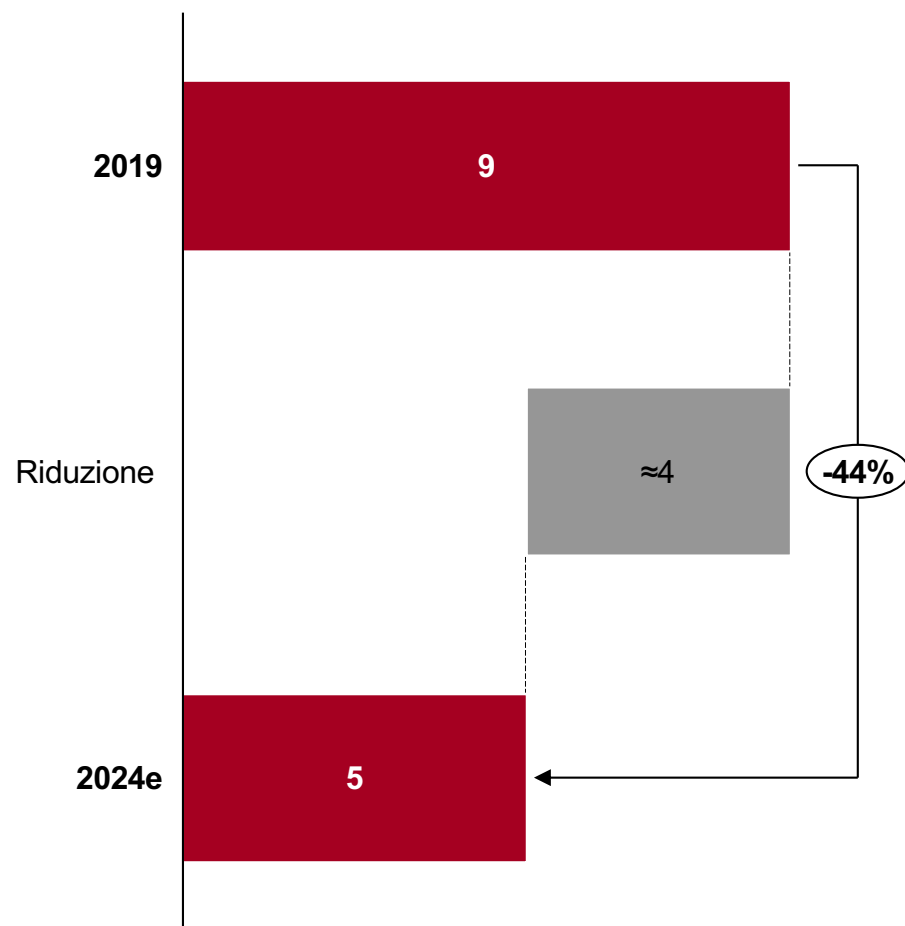


### Descrizione della leva

- **Razionalizzazione delle consulenze in essere** per mantenere solamente quelle considerate necessarie a garantire l'operatività della Banca, in gran parte già operate:
  - Bilancio
  - Funzioni aziendali di controllo
  - Fiscale
  - Comunicazione
  - Giuridico-legale
  - Sicurezza
  - Altro (associative, personale, infragruppo)
- **Le consulenze progettuali** per sostenere l'implementazione delle leve del piano industriale sono ricomprese nelle OpEx straordinari del piano investimenti della banca

## ii Approfondimento leve di efficientamento Revisione *policy*

Evoluzione spesa  
Mln€



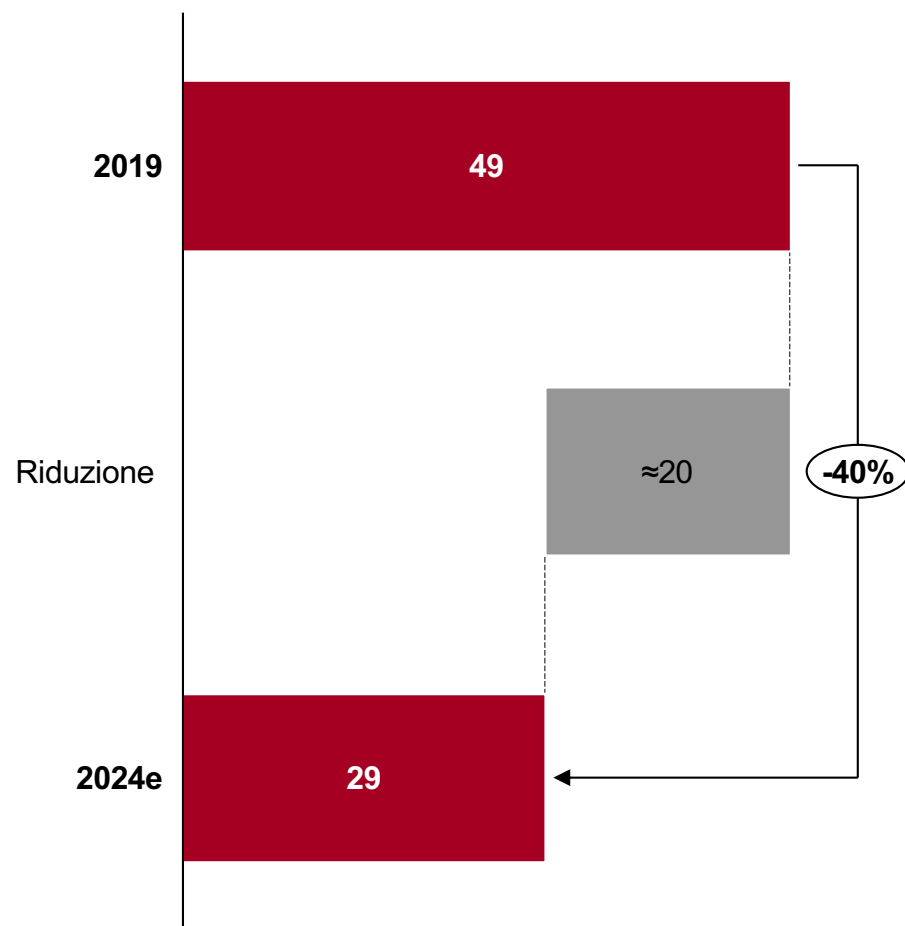
Descrizione della leva

- Revisione delle *policy* in essere per applicare **parametri più stringenti** per:
  - concessione di *benefit*
  - accesso a utenze
- **Eliminazione di polizze e spese non necessarie – già operate** (e.g. noleggi, aerotaxi)
- **Eliminazione di voci di spesa** riconducibili all'attuale **forma societaria**

## iii Approfondimento leve di efficientamento

### Rinegoziazione contratti

Evoluzione spesa  
Mln€

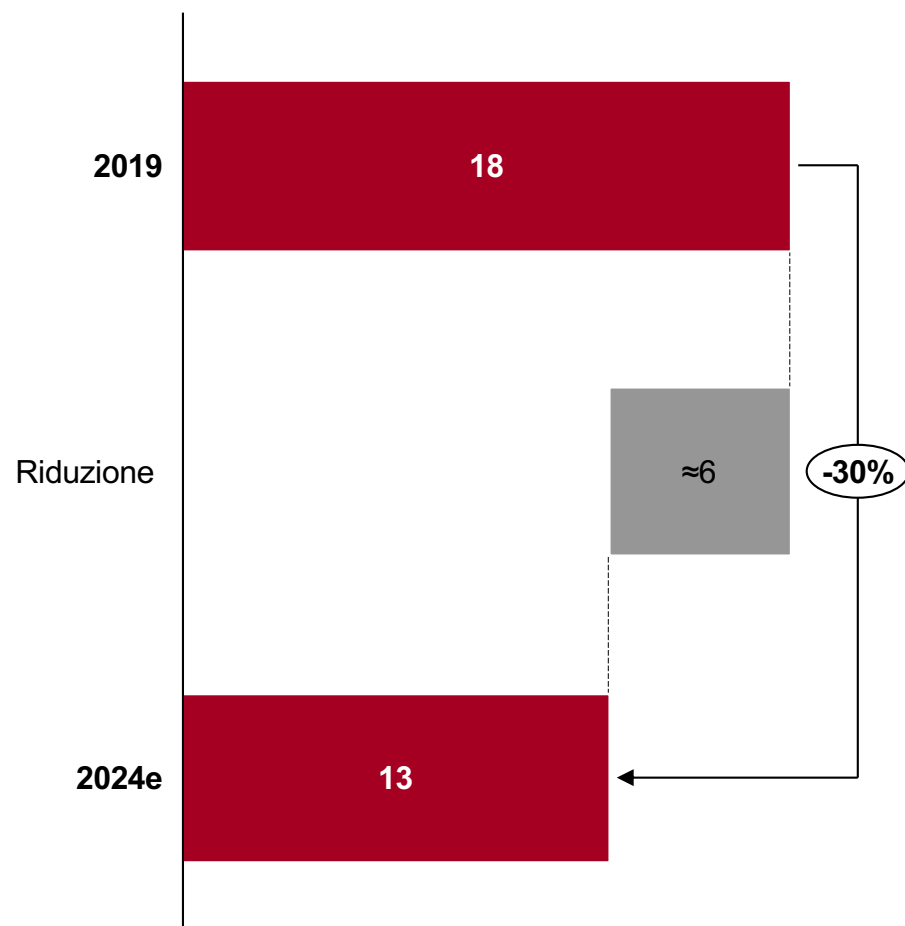


Descrizione della leva

- Rinegoziazione delle **condizioni contrattuali** per ottenerne di migliori, già in corso di effettuazione, soprattutto grazie a:
  - Ridimensionamento delle **attività in perimetro**
  - **Insourcing di servizi** attualmente forniti da parti terze
  - Consolidamento del **numero dei fornitori**
- **Disdetta di contratti di fornitura**, già in corso di effettuazione, non più utili per i fini della Banca
- **Efficientamento di attività**, già in corso di effettuazione, da:
  - **Revisione di processi e procedure** (e.g. servizi di archiviazione)
  - **Riduzione dell'approvvigionamento** di prodotti non più strategici
  - **Applicazione hair-cut** a voci di spesa di segreteria, erogazioni e pubblicità/sponsorizzazioni
- **Rimodulazione e/o altri interventi in merito al contratto** per il recupero crediti esternalizzato in congiunzione alle **attività di de-risking**
- **Minor utilizzo di servizi legati alla gestione e monitoraggio del deteriorato** (visure e perizie), in base ai volumi di deteriorato attesi

## iv Approfondimento leve di efficientamento Costi amministrativi filiali e immobili

Evoluzione spesa  
Mln€

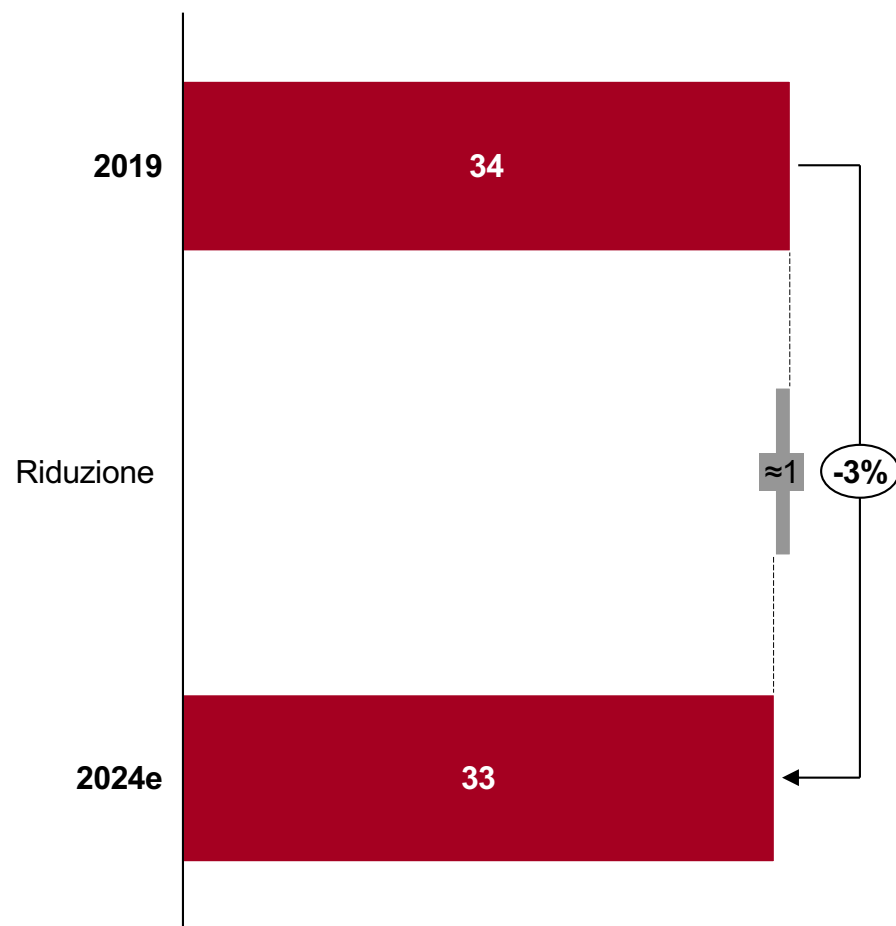


Descrizione della leva

- **Razionalizzazione della rete** in seguito a chiusura di filiali inefficienti dal punto di vista economico e/o logistico
- Riduzione di voci di **spesa collegate al numero di dipendenti** (e.g. parco auto, cellulari, prodotti *software*, cancelleria)

## v Approfondimento leve di efficientamento Altre iniziative

Evoluzione spesa  
Mln€



Descrizione della leva

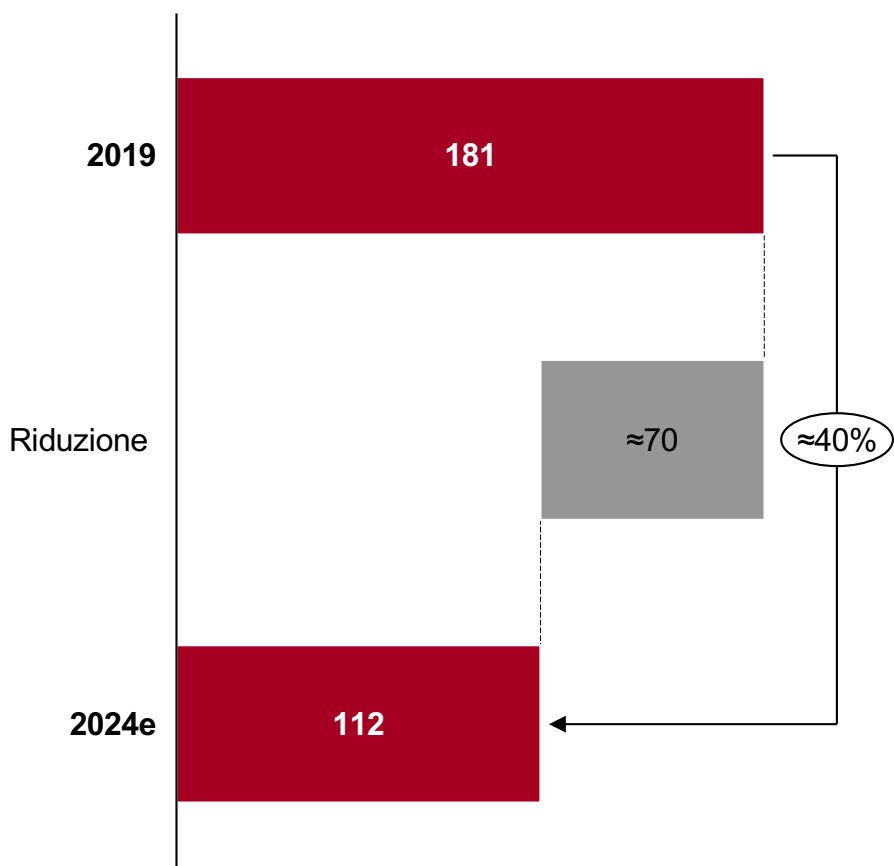
- **Efficientamenti di voci residuali**
- **Riduzione dei contributi** per il fondo di risoluzione nel periodo 2020 – 2024





# Riduzione del costo del lavoro e personale

**Spese per il personale**  
Mln€



**Organico BPB individuale**  
# teste

