



Banche Popolari -
Potenziali opzioni
strategiche

MATERIALE PER DISCUSSIONE









30 Gennaio 2019

Strettamente Privato e Confidenziale

**DRAFT
FOR DISCUSSION**

Messaggero.it

Agenda

	Ipotesi e limiti	3
	Obiettivi del documento	4
	Contesto di riferimento	5
	I possibili scenari a confronto	13
	M&A	26
	GB-SdG	39
	IPS	51
	Allegati	62

Ipotesi e limiti

- Il presente documento è stato redatto a fini meramente informativi e contiene alcune indicazioni, del tutto preliminari e a scopo illustrativo, relative a possibili scenari di aggregazione di banche popolari azioniste della società Luigi Luzzatti S.p.A. (le "Banche")
- In particolare, le analisi condotte sono state sviluppate con un approccio "desk" senza accesso alcuno a dati riservati delle Banche e senza alcuna discussione con le figure apicali delle Banche medesime
- Si segnala che gli scenari rappresentati nel seguito si basano su dati ed informazioni pubblicamente disponibili
- Il lavoro svolto e le considerazioni esposte nel seguente documento devono essere interpretate nell'ottica delle seguenti ipotesi e limitazioni:
 - le stime fornite nell'ambito dell'intervento hanno natura consultiva e non vincolante e si basano sui dati delle singole Banche al 31 dicembre 2017 ad eccezione di Banca Popolare di Bari per cui sono stati utilizzati i dati al 30 giugno 2018
 - le simulazioni svolte, salvo dove specificatamente indicato, non tengono in considerazione le cessioni di crediti non *performing* avvenute nella seconda metà del 2018 da parte di alcune banche e pari complessivamente a €1,3 miliardi di crediti deteriorati (GBV)
 - le analisi effettuate e la documentazione predisposta sono da considerarsi strettamente riservate e non riproducibili
 - il presente documento non pretende di essere completo e di contenere tutte le informazioni rilevanti relative al progetto in questione e deve essere considerato solo in connessione agli obiettivi del presente documento
 - le tabelle incluse nella presente relazione possono contenere arrotondamenti di importi; eventuali incongruenze e/o difformità tra i dati riportati nelle diverse tabelle sono conseguenza di arrotondamenti
 - gli eventuali scenari sviluppati nel presente documento sono da intendersi a titolo meramente esemplificativo e con la finalità di stimare preliminarmente i macro impatti economico-finanziari e patrimoniali derivanti dagli scenari medesimi

Obiettivi del documento

— Il presente documento ha l'obiettivo di:

- riepilogare il contesto di riferimento e gli elementi, siano essi di mercato o regolamentari, che oggi inducono il sistema delle Banche verso un intervento riformatore, offrendo anche un confronto con un *benchmark* a livello europeo
- presentare le principali caratteristiche e le implicazioni connesse ai tre possibili scenari evolutivi analizzati, anche attraverso un'analisi comparativa dei tre differenti percorsi
- Illustrare gli obiettivi, nonché una stima dei potenziali costi e benefici di ciascun modello al fine di individuare il modello maggiormente idoneo in un'ottica di medio-lungo periodo

Il Messaggero
COPRESSA
Messaggero.it

Il contesto di riferimento

***Il Messaggero**.it*

Il contesto di riferimento

Le Banche oggetto di analisi

- Numero Banche (#): 17
- Totale sportelli (#): 1.441
- Totale masse⁽¹⁾ (€ mld): 185,9



	Totali						
Numero Sportelli	343	73	53	64	20	24	577
Ranking per masse Banche ¹ (€ mld)	87,5	7,9	6,5	6,2	2,0	1,9	112,4
Numero Sportelli	59	20	18	25	10	10	142
Ranking per masse Banche ¹ (€ mld)	4,0	1,5	1,7	1,4	1,0	0,7	10,4
Numero Sportelli	350	109	92	106	65		722
Ranking per masse Banche ¹ (€ mld)	36,0	9,0	7,5	6,5	4,2		63,2

Note: (1) include raccolta diretta, raccolta indiretta e impieghi
Fonte: elaborazioni su dati di bilancio 2017 delle Banche, per BP Bari dati al 1H18 annualizzati. per l'analisi degli sportelli, dati Banca d'Italia aggiornati al 20/12/2018

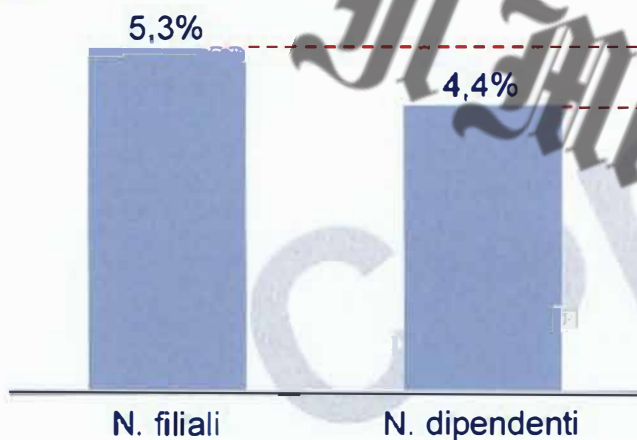
Il contesto di riferimento

Il posizionamento as-is delle Banche

Quote di mercato inferiori alla capacità produttiva evidenziano la **necessità di razionalizzare tutta la filiera**, in linea con le *best practice* europee

Il potenziale dimensionale...

Market share Banche Popolari (%)



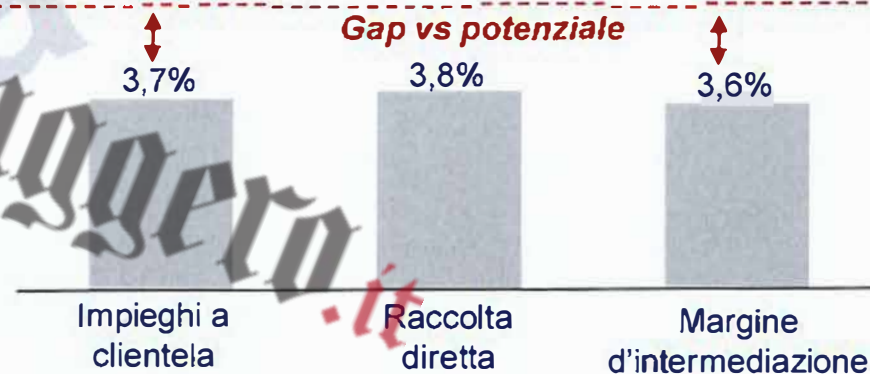
~1.441

~12.625

Il sistema delle Banche Popolari rappresenta una **quota non trascurabile** del sistema bancario in termini di **capacità produttiva** per numero di **filiali e dipendenti**, contando inoltre su un numero di **soci pari a circa 425.000**

...il posizionamento di mercato

Market share Banche Popolari (%)



Impieghi a clientela

Raccolta diretta

Margine d'intermediazione

€58,8mld

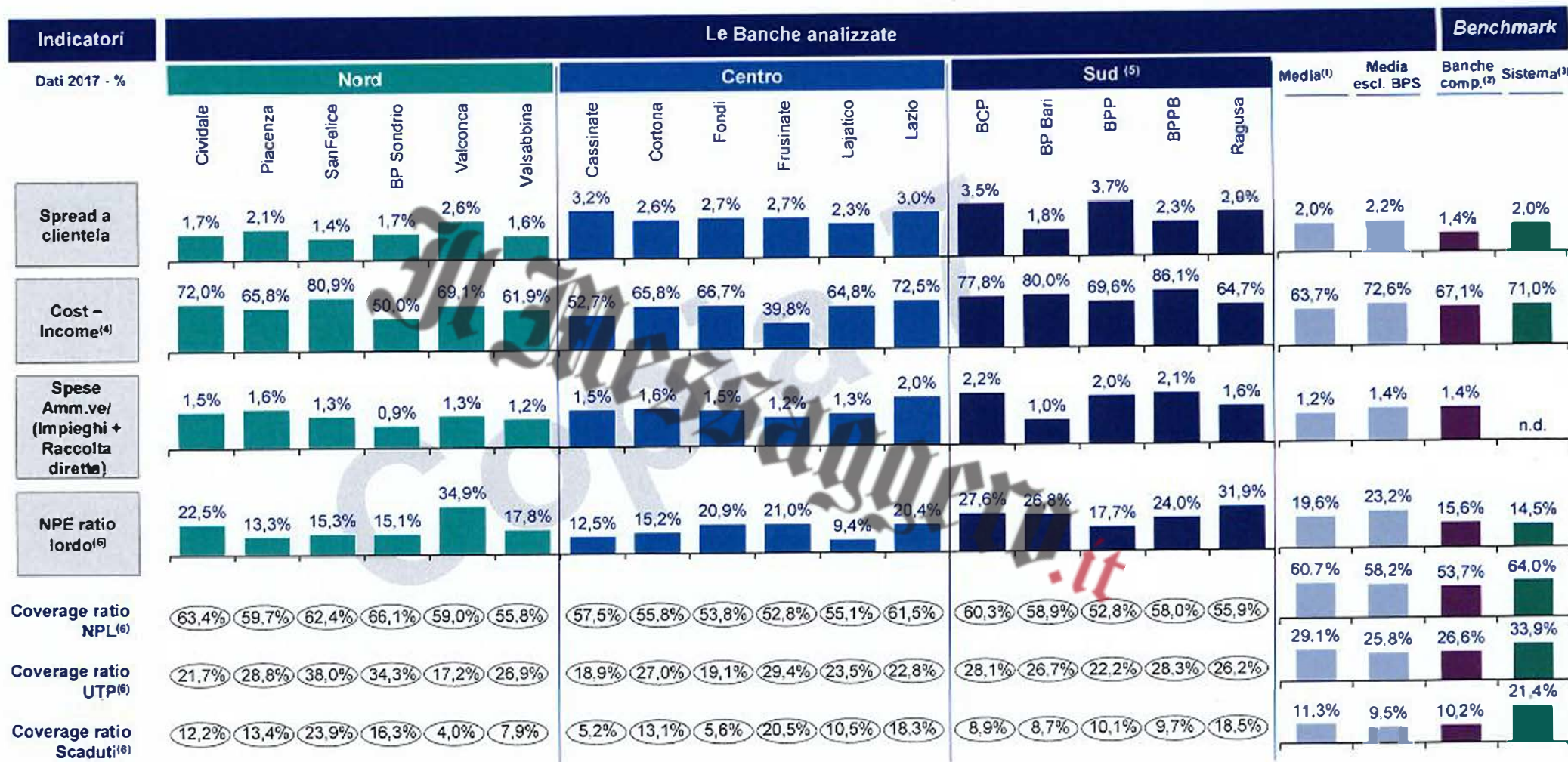
€68,7mld

€2,4mld

...raggiungendo però **quote di mercato inferiori ai target potenziali** sulle principali grandezze patrimoniali

Il contesto di riferimento

Principali indicatori di sintesi delle Banche (1/2)

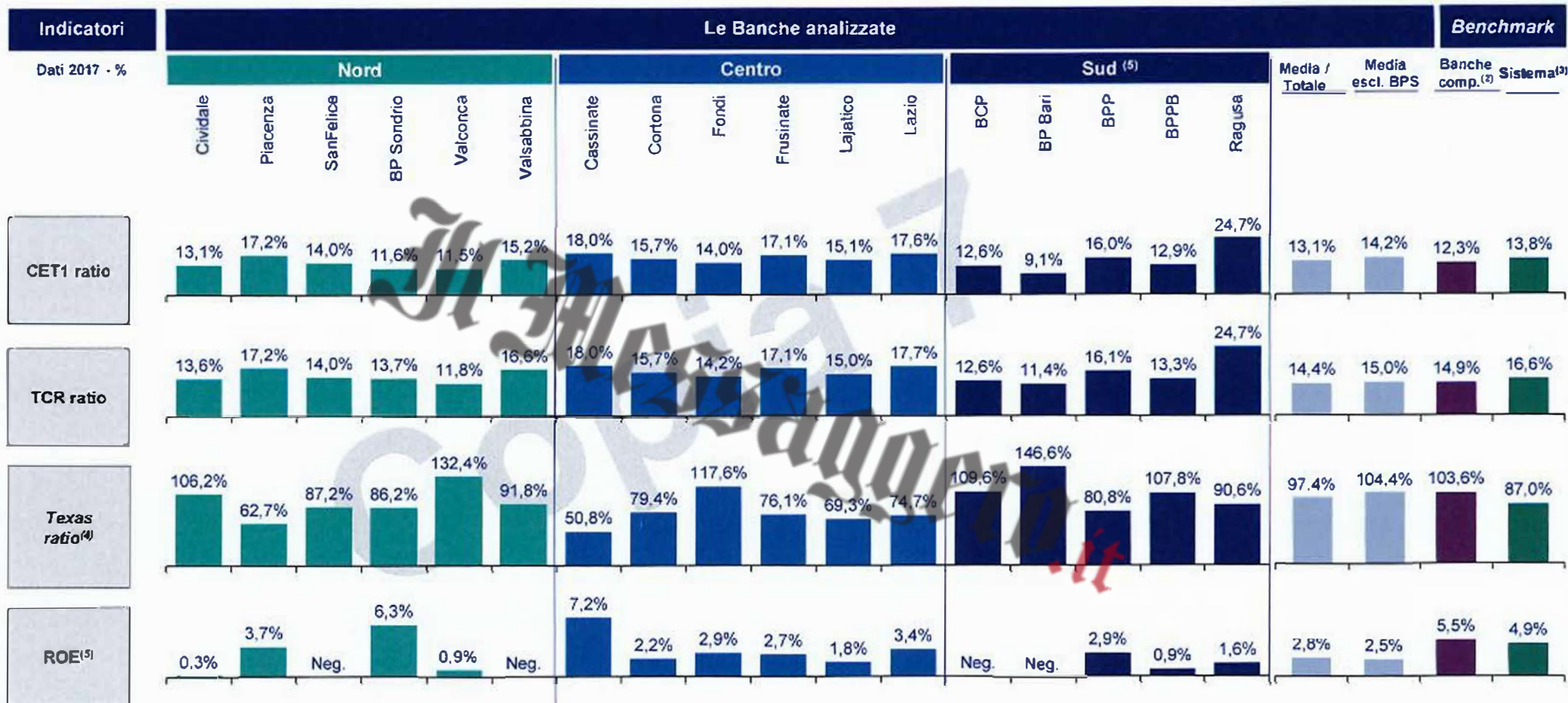


- Rigidità della struttura dei costi con livelli di efficienza inferiori rispetto ai gruppi bancari che fanno leva su maggiori economie di scala
- Complessa gestione delle patologie creditizie

Note: (1) Media Ponderata (2) elaborazione sulla base dei bilanci di Credem, Crevial, BPER, UBI, Banco BPM (3) Prometeia, Rapporto di previsione - Ottobre 2018; (4) calcolato come rapporto tra Costi operativi e Inter. dato di sistema influenzato da alcuni player che presentano rapporti superiori all'80%; (5) Dati di H1B annualizzati per BPP; (6) I ratio non tengono in considerazione le cessioni di crediti non performing avvenute nella seconda metà del 2017 su parte di alcune banche e dati complessivamente a €1,3 trl di crediti deteriorati (GBV)
Fonte: elaborazioni su dati di bilancio 2017 delle Banche Azioniste.

STRETTAMENTE PRIVATO E CONFIDENZIALE

Principali indicatori di sintesi delle Banche (2/2)



- A fronte di un livello medio di patrimonializzazione in linea con il mercato, si osservano situazioni specifiche di tensione sul capitale da parte di alcune banche
- Redditività patrimoniale che risente della scarsa diversificazione dell'offerta e della maggiore incidenza dei costi fissi

Il contesto bancario in sintesi....

Trend di mercato

- Segnali di **deterioramento del contesto macro-economico italiano** e di mercato, con particolare attenzione al settore bancario
- **Evoluzione radicale del modello distributivo e operativo** e di interazione con la clientela
 - Progressivo passaggio da un modello "sportello-centrico" di tipo tradizionale ad un modello "cliente-centrico", con creazione di **filiali digitali** orientate alla **customer experience** mediante sistemi **data analytics**
 - Elevati livelli di specializzazione mediante **partnership**, modelli distributivi **phygital**, tecnologie **big data** e modelli di **deep learning**
- Nuovi **player "tech enabled"** focalizzati su servizi finanziari specifici in sovrapposizione con il business bancario
- Criticità nello sviluppo della **componente commissionale**
- Principali azioni di **efficientamento** dei costi operativi già attivate
- **Presidio attivo della qualità e del costo del credito** come fattore chiave per la redditività
- Crescenti **requisiti di capitale**

Sfide per le Banche Popolari

- Definizione di un modello di business ed operativo sostenibile di lungo periodo notevolmente condizionato dal difficile contesto macro-economico e competitivo, con **effetti amplificati sul sistema di banche medio-piccole**
- **Criticità della qualità del credito** e adeguatezza patrimoniale
- **Investimenti** in efficienza ed efficacia commerciale (tecnologia, innovazione e digitalizzazione)
- Necessità di una **omni-canalità** integrata
- **Pluralità di partnership** e di **servicer esterni** da gestire

La visione dell'Autorità di Vigilanza

- L'introduzione del regolatore unico europeo (SSM), pur prevedendo diverse modalità di supervisione, comporta una progressiva standardizzazione del modo di valutare le banche anche per i soggetti di minori dimensioni, tra cui le Banche Popolari
- In tale ambito si colloca la riforma delle Banche Popolari, ex DL 3/2015 che introduce limiti dimensionali per l'adozione della forma di Banca Popolare e l'obbligo di trasformazione in S.p.A. in caso di superamento della soglia dell'attivo pari a €8 mld

Il Governatore della Banca d'Italia ha posto l'attenzione sulle crescenti difficoltà per gli intermediari finanziari di minori dimensioni di generare soddisfacenti livelli di redditività.

Nella valutazione del Governatore, alle ragioni di tipo congiunturale, legate al basso livello dei tassi di interesse e al generale scadimento del merito creditizio delle controparti bancarie a causa della recente crisi finanziaria, si accompagnano motivazioni strutturali, legate ad una riscontrata incapacità di ampliare la sfera dei ricavi, comprimere il livello dei costi di gestione e sostenere adeguati investimenti in campo ICT

Relazione annuale 2018 – Considerazioni del Governatore Visco

"Al recupero di redditività possono contribuire l'esternalizzazione di alcune funzioni, consorzi per la condivisione di processi produttivi e per l'acquisto di beni e servizi, accordi per la commercializzazione di prodotti finanziari e assicurativi, operazioni di concentrazione."

«Le piccole Banche Popolari potrebbero beneficiare della realizzazione di un meccanismo di "protezione istituzionale" basato su accordi di sostegno reciproco in caso di difficoltà; sarebbe un passo verso forme più strette di integrazione»

Riepilogo degli elementi chiave e modalità di intervento

Il sistema delle Banche Popolari

Il sistema delle Banche Popolari rappresenta una componente fondamentale del sistema bancario italiano evidenziando però alcuni elementi di debolezza strutturale...

Il mercato

...messi alla prova dal perdurare di un contesto macro-economico e di mercato che rende difficile "fare banca" in maniera sostenibile...

L'Autorità di Vigilanza

...e dai suggerimenti del *regulator* europeo che ragiona in un'ottica di efficienza e stabilità del sistema finanziario...

Soluzioni adottate in Europa

...e invita ad un raffronto con i modelli di *business* usati nelle principali realtà europee che sono accumulati da un livello di integrazione più elevato.

Possibilità di rispondere alle esigenze di riforma derivanti da un contesto di riferimento sempre più complesso **attraverso uno dei tre scenari delineati** nel seguito del documento

I possibili scenari a
confronto

Il Messaggero.it

I possibili scenari a confronto

Sintesi dei possibili scenari evolutivi analizzati

Alla luce degli elementi di criticità illustrati e al fine di dare una risposta efficace e di sistema al contesto macro-economico e di mercato che rende difficile "fare banca" in maniera sostenibile sono stati ipotizzati tre scenari evolutivi possibili per il sistema di Banche esaminato sulla base di esperienze già sperimentate sul mercato...

Scenario 1

M&A

- Creazione di uno o più poli bancari che andranno ad operare sull'intero territorio nazionale, attraverso una delle seguenti operazioni societarie:
 - Creazione di una o più Holding Cooperative, fusione delle singole Banche nella/e Holding e successivo scorporo delle Banche Rete in forma di S.p.A., detenute al 100% dalla/e Holding Cooperative medesime
 - Creazione di una S.p.A. di nuova costituzione – o da identificare tra le Banche Popolari – e conferimento dei rami d'azienda bancari delle Banche alla nuova Banca S.p.A.. Tale S.p.A. sarà a sua volta controllata da banche cooperative che faranno riferimento ai precedenti soci delle Banche

Scenario 2

Gruppo bancario con schema di garanzia (GB-SdG)

- Costituzione di un Gruppo Bancario a valle di un intervento legislativo *ad hoc*, con sottoscrizione di un contratto di coesione per stabilire l'influenza dominante e i poteri direzione e coordinamento della capogruppo sulle banche aderenti
- Capogruppo costituita in forma di S.p.A., autorizzata all'esercizio dell'attività bancaria, il cui capitale è detenuto in misura maggioritaria dalle banche aderenti
- In scia alla riforma del credito cooperativo, possibile costituzione di uno schema di garanzia a favore delle banche aderenti, rappresentato da una dotazione finanziaria adeguata e prontamente utilizzabile costituita dai fondi versati (fondi ex ante), fondi richiamabili ex post e da un sistema di *early warning*
- Possibilità di richiami / sanzioni alle Banche che non rispettano il contratto di coesione e i relativi allegati a tutela di tutti i membri

Scenario 3

Institutional Protection Scheme (IPS)

- Previsione di un accordo di responsabilità contrattuale (IPS) funzionale a garantire che gli enti partecipanti abbiano liquidità e solvibilità sufficienti ad evitare il fallimento
- Influenza sugli enti partecipanti esercitata attraverso un'azione di monitoraggio costante che può generare il rilascio di raccomandazioni, senza limitazioni all'autonoma gestionale dei singoli istituti partecipanti
- Necessità di disporre di una dotazione finanziaria adeguata e prontamente utilizzabile, costituita dai fondi versati in via anticipata, per garantire un supporto patrimoniale o di liquidità a favore dei membri
- Contribuzione limitata in ragione dell'ammontare di capitale che si decide di allocare, e non in relazione all'intero capitale disponibile come previsto nello schema di garanzia del Gruppo bancario

I requisiti regolamentari a confronto

- 1
- M&A
- Verifica delle soglie relative a i) Vigilanza BCE e ii) Trasformazione obbligatoria in S.p.A. per la Holding Cooperativa
 - Istanze all'Autorità di vigilanza e conseguenti tempi autorizzativi

- 2
- Gruppo bancario con schema di garanzia (GB-SdG)
- Necessità di emanare una normativa *ad hoc* che permetta l'esercizio dell'attività di indirizzo, coordinamento e controllo da parte della capogruppo - senza la necessità di detenere quote di partecipazione - per effetto di un contratto di coesione
 - Istanze all'Autorità di vigilanza e conseguenti tempi autorizzativi
 - Costituzione di una capogruppo in forma di S.p.A., autorizzata all'esercizio dell'attività bancaria
 - Soglia vigilanza BCE

- 3
- Institutional Protection Scheme (IPS)*
- Costituzione di un organismo centrale dotato *ex ante* dei contributi necessari per offrire un sostegno sufficiente qualora un ente partecipante si trovi a fronteggiare problemi finanziari in termini di liquidità/solvibilità
 - Necessità di rispettare i requisiti riportati all'ex art. 113(7) del CRR ai fini del riconoscimento da parte delle Autorità competenti nonché le previsioni della BCE riportate nella "Guida sull'approccio per il riconoscimento dei sistemi di tutela istituzionale a fini prudenziali"

I possibili scenari a confronto

I requisiti di *governance* a confronto

1

M&A

- Accentramento nella capogruppo delle attività di coordinamento e controllo
- Rivisitazione significativa dei processi di *governance* anche per facilitare il potenziale ingresso di nuovi investitori nel capitale della Holding
- Non si prevede il diritto di recesso per i soci attuali delle singole Banche Popolari

2

Gruppo
bancario con
schema di
garanzia
(GB-SdG)

- Accentramento nella Capogruppo di alcune attività di coordinamento e controllo
- Rivisitazione significativa dei processi di *governance* anche per facilitare l'ingresso di nuovi investitori nel capitale della Capogruppo
- Necessità di regolamentare, per legge, i limiti al diritto di recesso dei soci
- Limitazione alle quote di partecipazione detenute dai soci nella Capogruppo

3

*Institutional
Protection
Scheme* (IPS)

- Non sono previsti significativi cambiamenti a livello di *governance*, in linea con il marginale livello di integrazione previsto dallo scenario. Si segnalano, tuttavia, il ruolo di controllo attribuito all'ente gestore dell'IPS da cui possono conseguire raccomandazioni verso i singoli istituti partecipanti nonché la necessità di instaurare un adeguato sistema di flussi informativi

I requisiti operativi / di *business* a confronto

Al fine di rendere gli scenari comparabili e potenzialmente percorribili, sono state ipotizzate preventive azioni di allineamento dei profili di rischio e di qualità del credito delle Banche per ciascuno scenario

- 1

M&A

 - Implementazione di alcune azioni di "allineamento"⁽¹⁾ propedeutiche alla potenziale aggregazione
 - Accentramento dei processi di governo e controllo, anche attraverso la migrazione / integrazione dei sistemi IT nel medio periodo
 - Predisposizione del bilancio consolidato e segnalazioni consolidate
- 2

Gruppo bancario con schema di garanzia (GB-SdG)

 - Implementazione di alcune azioni di "allineamento"⁽¹⁾ propedeutiche alla costituzione del Gruppo
 - Accentramento di alcune funzioni di governo e controllo nella Capogruppo (i.e. *compliance*, *internal audit* e *risk management*)
 - Migrazione / integrazione dei sistemi IT (medio periodo)
 - Predisposizione del bilancio consolidato e segnalazioni consolidate
- 3

Institutional Protection Scheme (IPS)

 - Implementazione di azioni di "allineamento"⁽¹⁾ propedeutiche alla costituzione dell'IPS
 - Definizione di un sistema di monitoraggio accentrato della situazione di rischio complessiva di tutti i membri
 - Predisposizione di una relazione consolidata (comprendente SP, CE, rapporto sulla situazione e rapporto sui rischi)
 - Rispetto di una *policy* di rischio accentrata

Le principali assunzioni alla base delle simulazioni svolte

		1 M&A	2 GB-SdG	3 IPS
Azioni di "allineamento"	Target di qualità dell'attivo	✓	✓	✓
	NPE ratio lordo	✓	✓	✓
	Coverage ratio NPLs	✓	✓	✓
	Coverage ratio UTP	✓	✓	✓
	Coverage ratio Scaduti	✓	✓	✓
	Target di efficienza operativa	✓	✓	✗
Target patrimoniali @ 13,2% (CET 1 Ratio)	✓	✓	✓	
Adozione AIRB model	✓	✓	✗ ⁽¹⁾	
Fabbisogno patrimoniale	Intervento per il ripristino dei livelli di patrimonializzazione (a livello singola Banca)	✓ (@13,2% CET 1 ratio)	✓ (@13,2% CET 1 ratio)	✓ (@13,2% CET 1 ratio)
Sinergie industriali	Tesoreria e <i>funding</i>	✓	✓	✗
	Efficientamento delle strutture	✓	✓ ⁽²⁾	✗
Banche partecipanti / aderenti		Le Banche azioniste della Luzzatti esclusa BPSO	Le Banche azioniste della Luzzatti	Le Banche azioniste della Luzzatti

(1) Possibilità di adozione da parte delle singole Banche (ipotesi non considerata nelle simulazioni svolte)

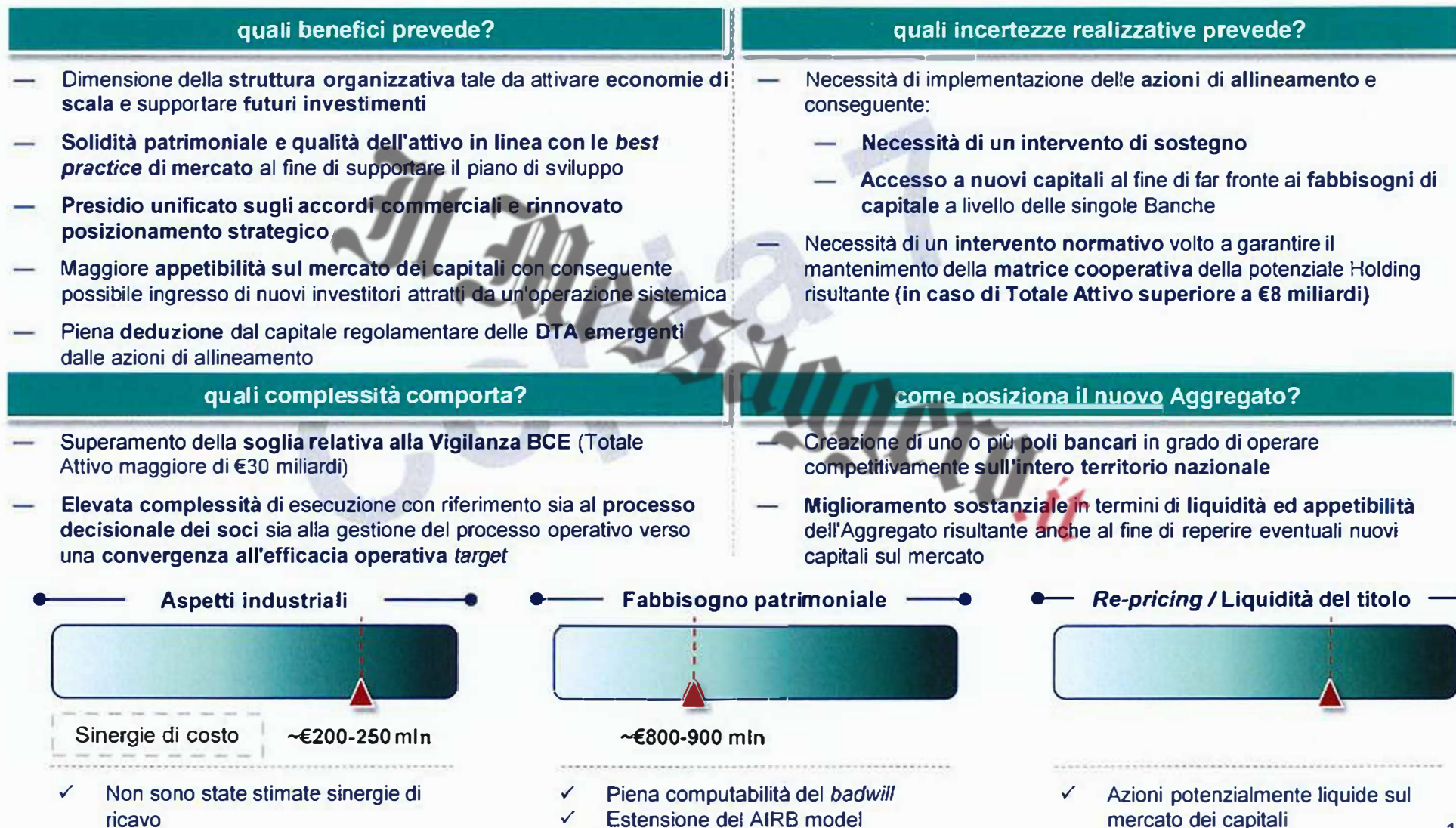
(2) Elevata complessità realizzativa delle sinergie

Legenda: ✓ applicato ✗ non applicato

Considerazioni riepilogative sullo scenario di M&A

ESCL. BPSO

La prospettata operazione di Aggregazione...

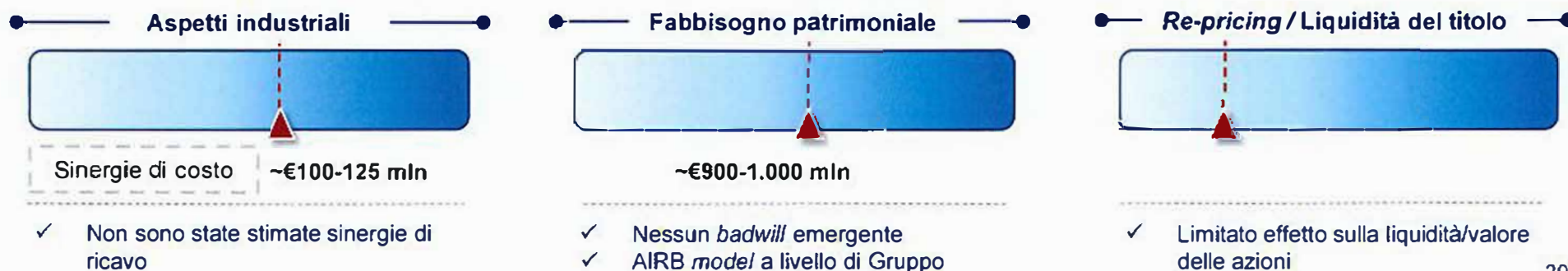


Considerazioni riepilogative sullo scenario di GB-SdG

TUTTE LE BANCHE

La prospettata operazione di GB-SdG...

quali benefici prevede?	quali incertezze realizzative prevede?
<ul style="list-style-type: none"> — Maggiore solidità delle Banche partecipanti per effetto dello schema di garanzia — Maggiore facilità nel reperire nuove risorse sul mercato rispetto allo <i>status quo</i> — Attivazione di centralizzazioni con conseguente aumento di efficacia ed efficienza della macchina operativa 	<ul style="list-style-type: none"> — Necessità di un intervento normativo <i>ad hoc</i> - ad oggi non esistente - a supporto del progetto, con conseguente <i>iter</i> parlamentare — Incertezza circa l'efficacia del modello (in fase di sperimentazione nel contesto italiano) con elevati investimenti per supportare la nuova entità — Accesso a nuovi capitali al fine di far fronte ai fabbisogni di capitale a livello delle singole Banche risultanti dalle azioni di allineamento identificate
quali complessità comporta?	come posiziona il nuovo Aggregato?
<ul style="list-style-type: none"> — Elevata complessità realizzativa delle sinergie anche in funzione del grado di integrazione delle Banche — Profonda rivisitazione dei processi di governo e controllo del Gruppo 	<ul style="list-style-type: none"> — Gruppo bancario articolato nelle 17 realtà attuali — Posizionamento industriale dipendente dal grado di accentramento dei servizi e degli accordi distributivi/commerciali — Possibilità di accesso a nuovi capitali per effetto della costituzione di una capogruppo in forma di S.p.A.



Considerazioni riepilogative sullo scenario di IPS

TUTTE LE BANCHE

La prospettata operazione di IPS...



Mappatura degli scenari di simulazione

Legenda: ● Alto / elevato ● Medio-elevato ● Medio ● Basso / ridotto

M&A

GB-SdG

IPS

Autonomia delle singole Banche



Complessità di esecuzione



Fabbisogno di patrimonializzazione



Sinergie



Sostenibilità della crescita futura



Capacità di accesso ai mercati dei capitali



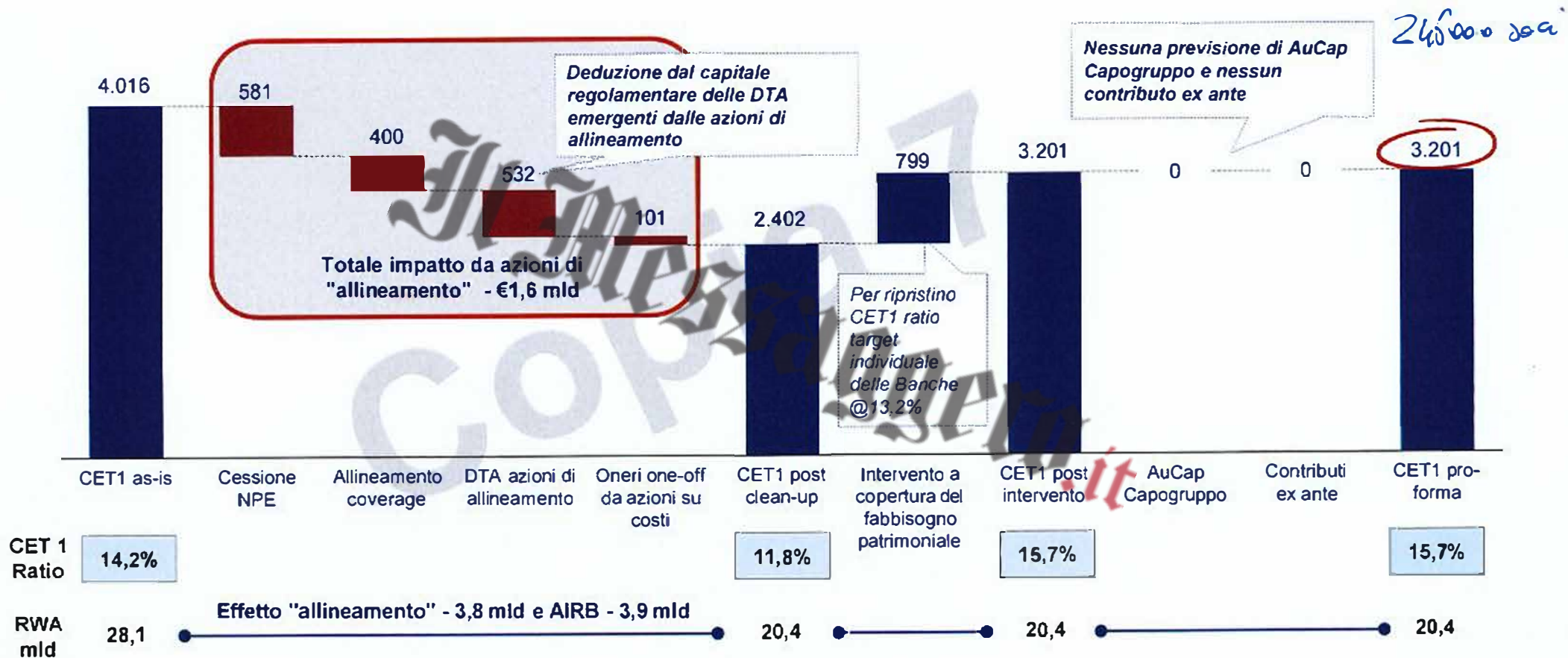
Benefici per i soci



Impatti attesi sul CET 1 - M&A

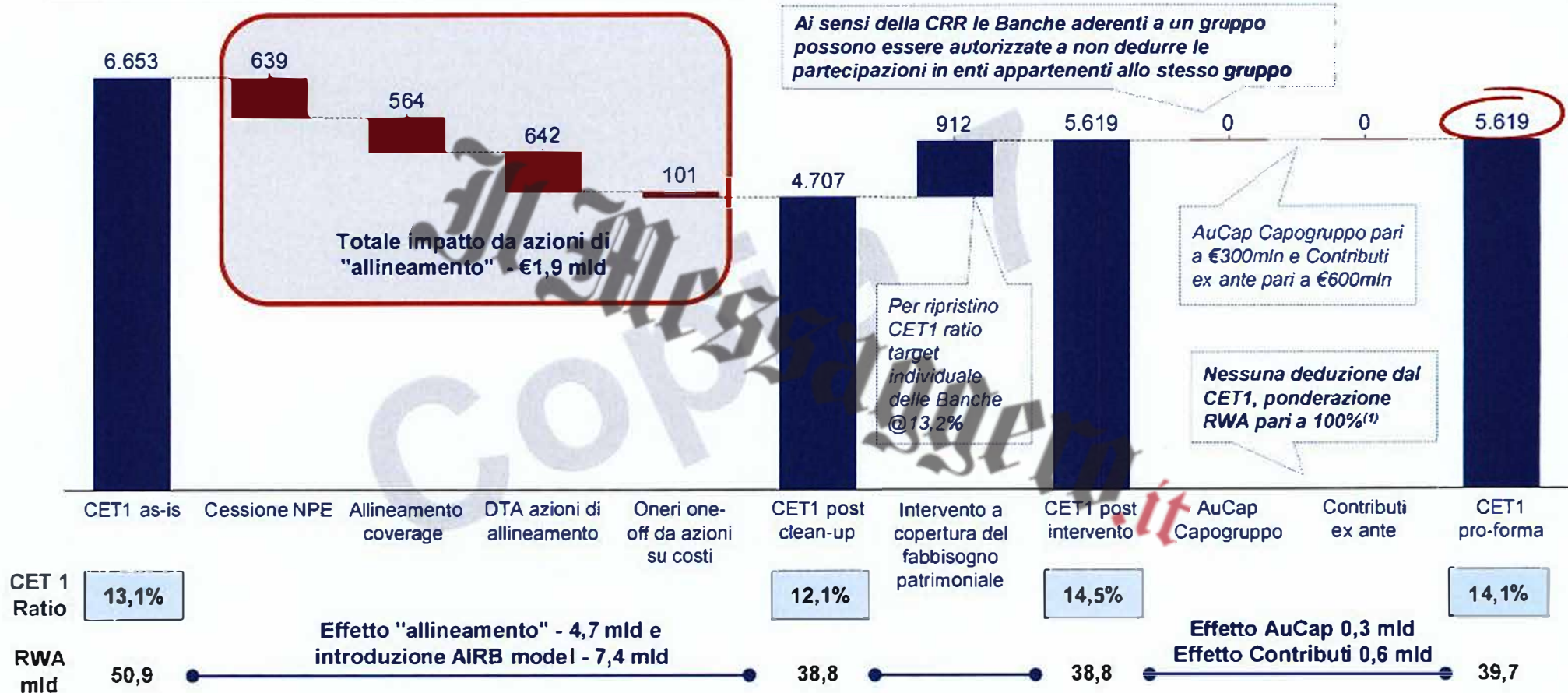
ESCL. BPSO

Azioni di "allineamento" come elemento abilitante all'Aggregato – dati in €mln



Impatti attesi sul CET 1 - GB-SdG

Azioni di "allineamento" come elemento abilitante alla creazione del Gruppo – dati in €mln

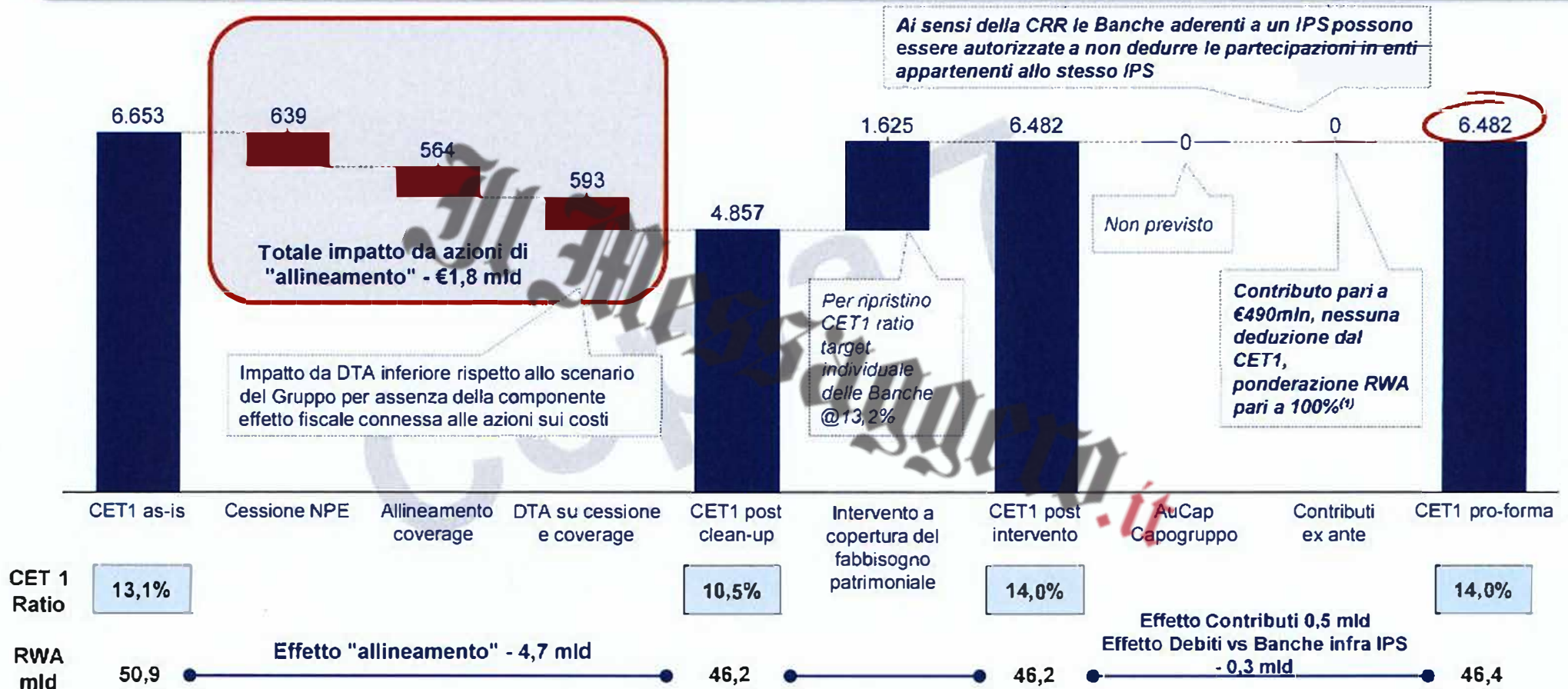


I contributi ex ante sono stimati per ogni Banca ipotizzando uno scenario di stress⁽²⁾ con impatto negativo del 3,8% sul CET1 e una contribuzione minima dello 0,5% degli RWA

Notes: (1) in riferimento ai contributi ex ante, in caso di attivazione del sostegno a fronte del default di una Banca aderente, la quota di contribuzione di ciascun membro viene dedotta totalmente. (2) Media risultanze stress test condotti dall'EBA nel 2016 su 51 gruppi bancari

Impatti attesi sul CET 1 - IPS

Azioni di "allineamento" come elemento abilitante alla creazione dell'IPS – dati in €mln



I contributi ex ante sono stimati per ogni Banca ipotizzando uno scenario di stress⁽²⁾ del 3,8% sul CET1 e una contribuzione minima dello 0,5% degli RWA

Notes: (1) in riferimento ai contributi ex ante, in caso di attivazione del sostegno a fronte del default di una Banca aderente, la quota di contribuzione di ciascun membro viene dedotta totalmente. (2) Media risultanze stress test condotti dall'EBA nel 2016 su 51 gruppi bancari

M&A

Il Messaggero.it

1. Premessa

- Con riferimento allo scenario M&A, le analisi svolte e le simulazioni sviluppate nel presente documento sono da intendersi a titolo meramente esemplificativo e con la finalità di fornire una stima preliminare dei macro impatti economico-finanziari e patrimoniali derivanti da tale scenario
- In particolare, le analisi condotte sono state sviluppate con un approccio "desk" senza accesso alcuno a dati riservati delle Banche e senza alcuna discussione con le figure apicali delle Banche medesime
- La simulazione di Aggregazione presentata nelle pagine seguenti prevede la creazione di un unico polo bancario con l'esclusione di Banca Popolare di Sondrio, alla luce delle caratteristiche specifiche di quest'ultima, tra cui:
 - Totale attivo superiore a €40 miliardi (pari a c. 45% del potenziale Aggregato risultante dalle #17 Banche Popolari azioniste di Luigi Luzzatti S.p.A.)
 - Banca sottoposta a vigilanza da parte della BCE
 - Banca quotata alla Borsa di Milano nell'indice FTSE Italia Mid Cap
- Si segnala, tuttavia, che lo scenario M&A potrebbe prevedere la creazione di più poli bancari sulla base di criteri geografici (es. aggregazione nord, aggregazione centro e aggregazione sud) e/o dimensionali e prevedere altresì l'inclusione di Banca Popolare di Sondrio
- Si rimanda alla sezione di Allegato Tecnico M&A ("Annex I – Scenario 1 incl. BPSondrio" a pagina [66]) per i dettagli relativi allo scenario M&A che prevede l'inclusione di Banca Popolare di Sondrio

1. Struttura oggetto di simulazione

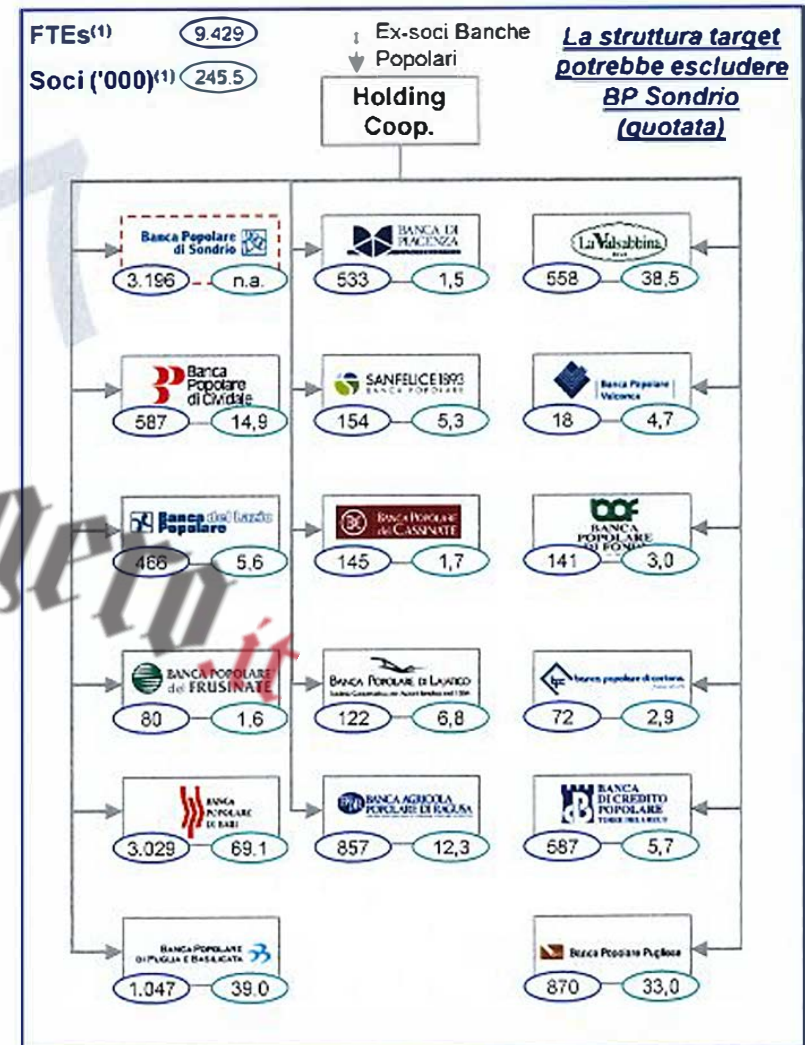
ILLUSTRATIVO

Overview della struttura oggetto di simulazione

- Creazione di un polo bancario che andrà ad operare sull'intero territorio nazionale
- Fusione delle Banche nella Holding cooperativa (di nuova costituzione o in una delle Banche) e successivo scorporo delle Banche Rete in forma giuridica di S.p.A.
- La **Holding** sarà una Banca Cooperativa di nuova costituzione o già esistente (da individuare tra le Banche)
- **La Holding:**
 - è una società cooperativa
 - detiene #1 sportello
 - mantiene la licenza bancaria
 - non si prevede quindi esercizio del diritto di recesso
- Le Banche Rete (S.p.A.) mantengono la propria identità/brand
- L'azionariato target delle Holding Cooperative sarà costituito dai soci attuali delle Banche (complessivamente oltre 245,000⁽¹⁾ soci ad oggi per le #16 Banche Popolari)
- Possibile gestione a livello di Holding Cooperativa (o in una società di nuova costituzione) dello stock di crediti deteriorati detenuti dalle singole Banche Popolari

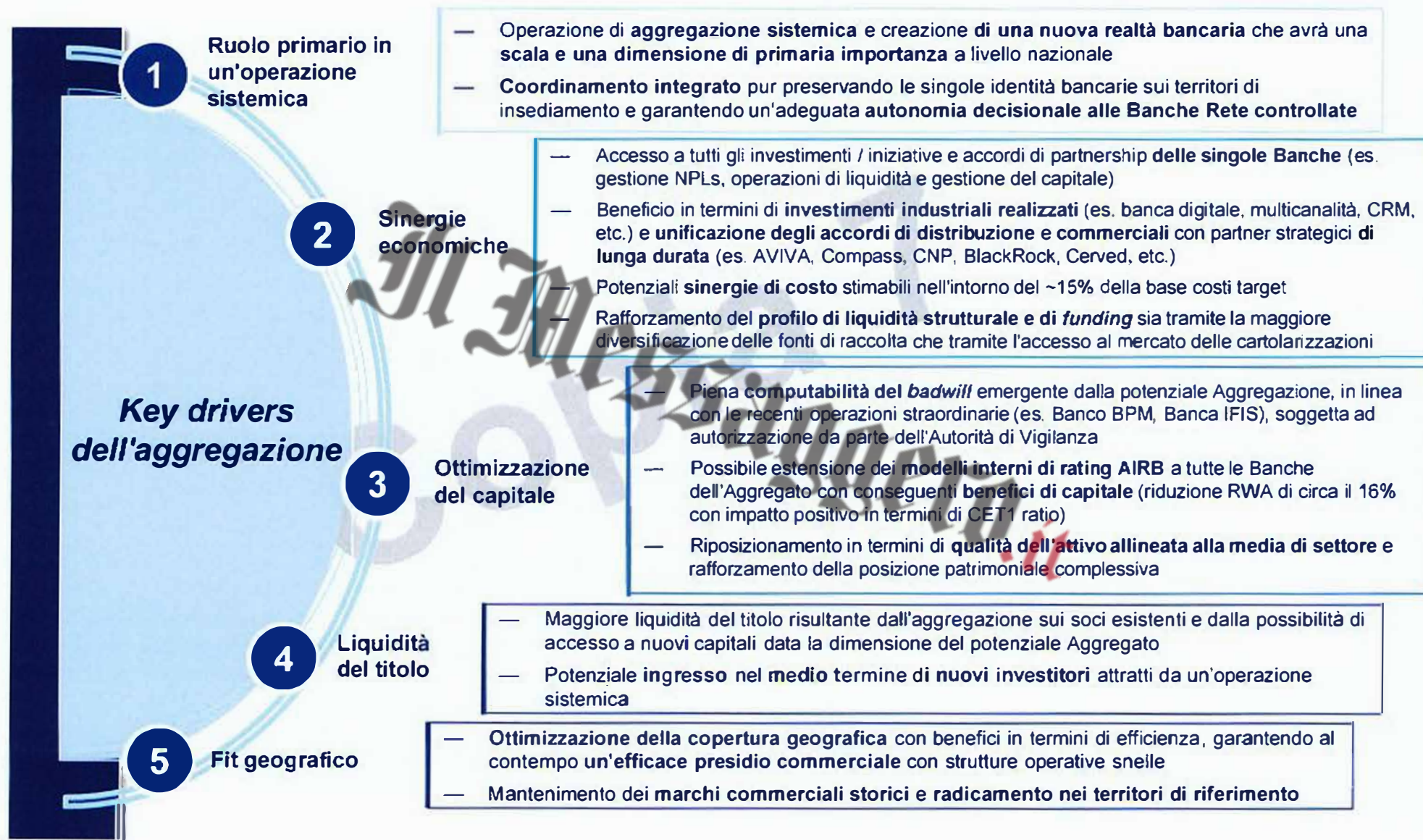
In caso il Totale Attivo sia:

- maggiore di €8 mld → Trasformazione obbligatoria in S.p.A. (salvo eventuale intervento normativo)
- maggiore di €30 mld → Vigilanza BCE

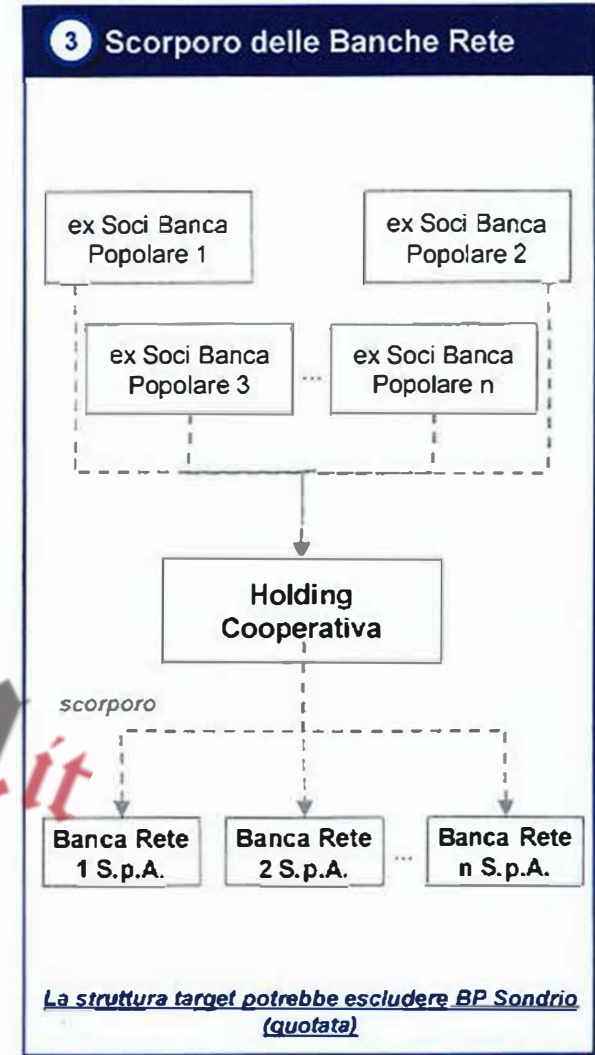
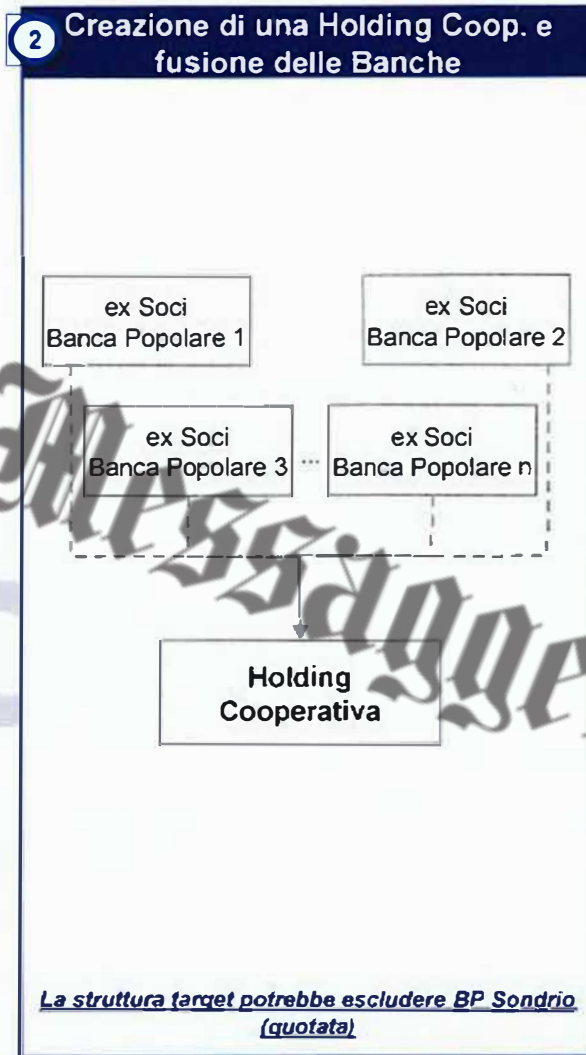
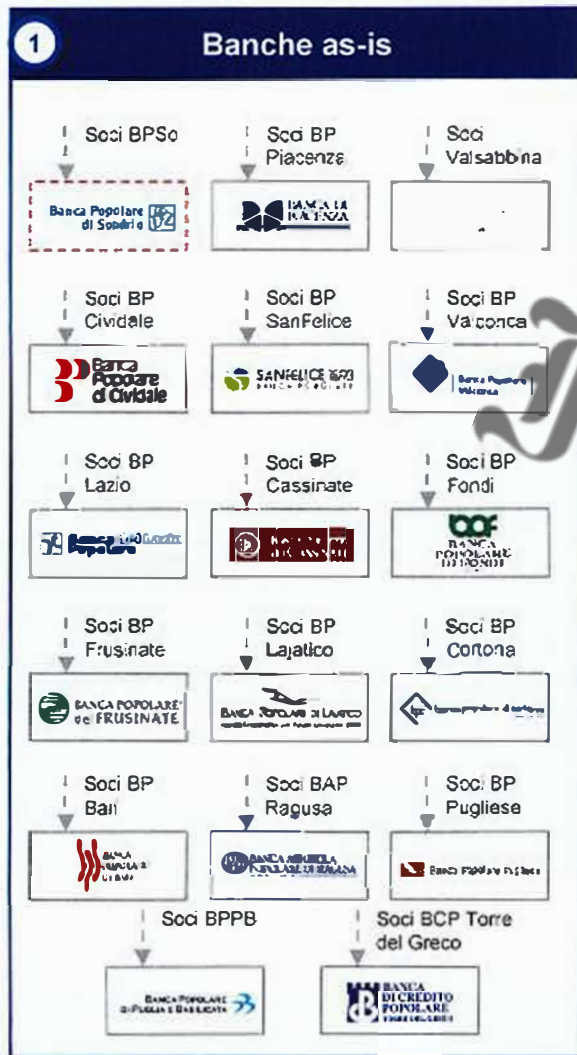


Note: (1) Escludendo Banca Popolare di Sondrio

1. Razionale e principali benefici derivanti dall'Aggregazione

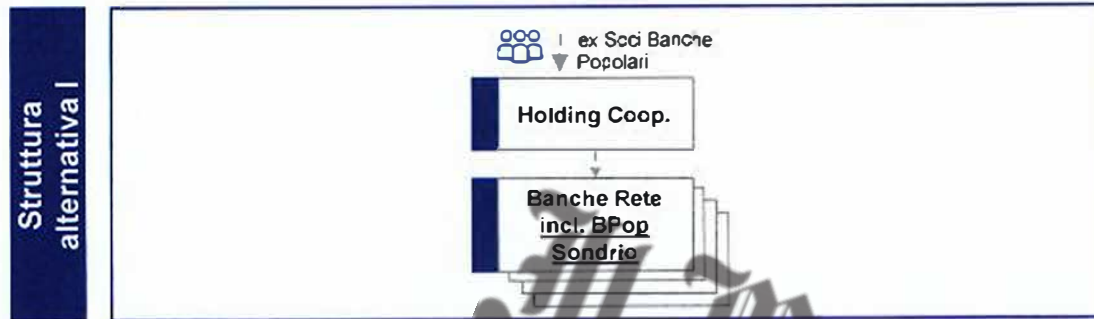


1. Modalità di realizzazione della struttura oggetto di simulazione

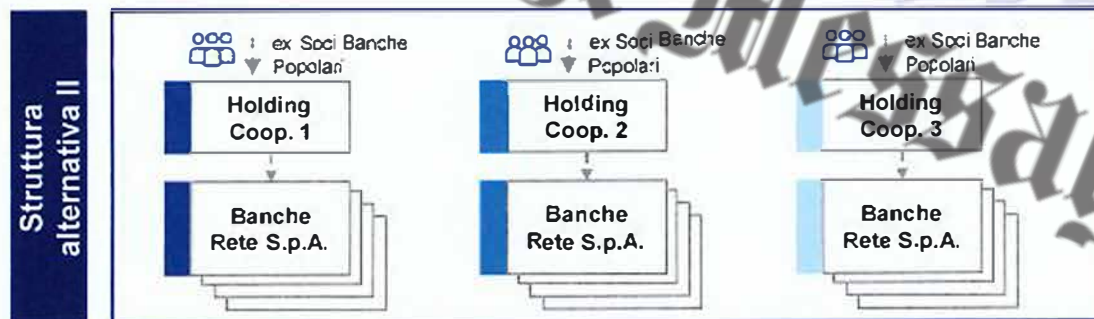


→ In linea con le recenti operazioni straordinarie (es. Banco BPM, Banca IFIS), l'operazione di aggregazione configurerebbe la piena computabilità del *badwill* emergente, sia in caso di fusione in una Holding Cooperativa di nuova costituzione che in una Banca Popolare già esistente (soggetto ad autorizzazione da parte dell'Autorità di Vigilanza nell'ambito dell'istanza autorizzativa)

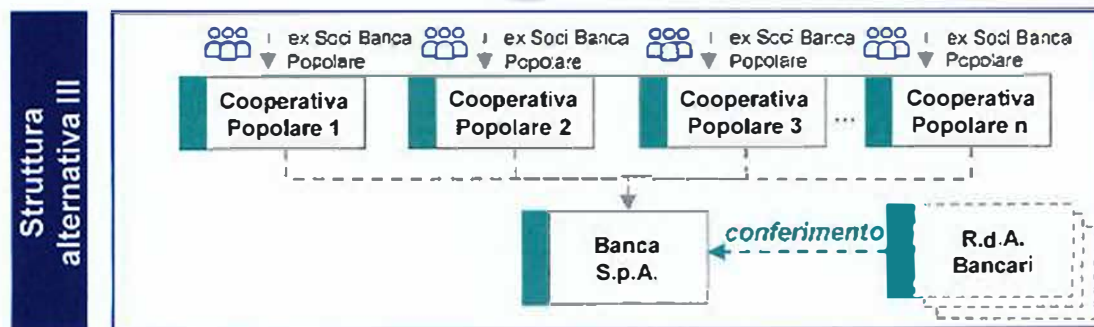
1. Possibili strutture alternative per l'Aggregazione



Struttura analoga a quella utilizzata ai fini delle simulazione con l'inclusione di Banca Popolare di Sondrio nel potenziale Aggregato

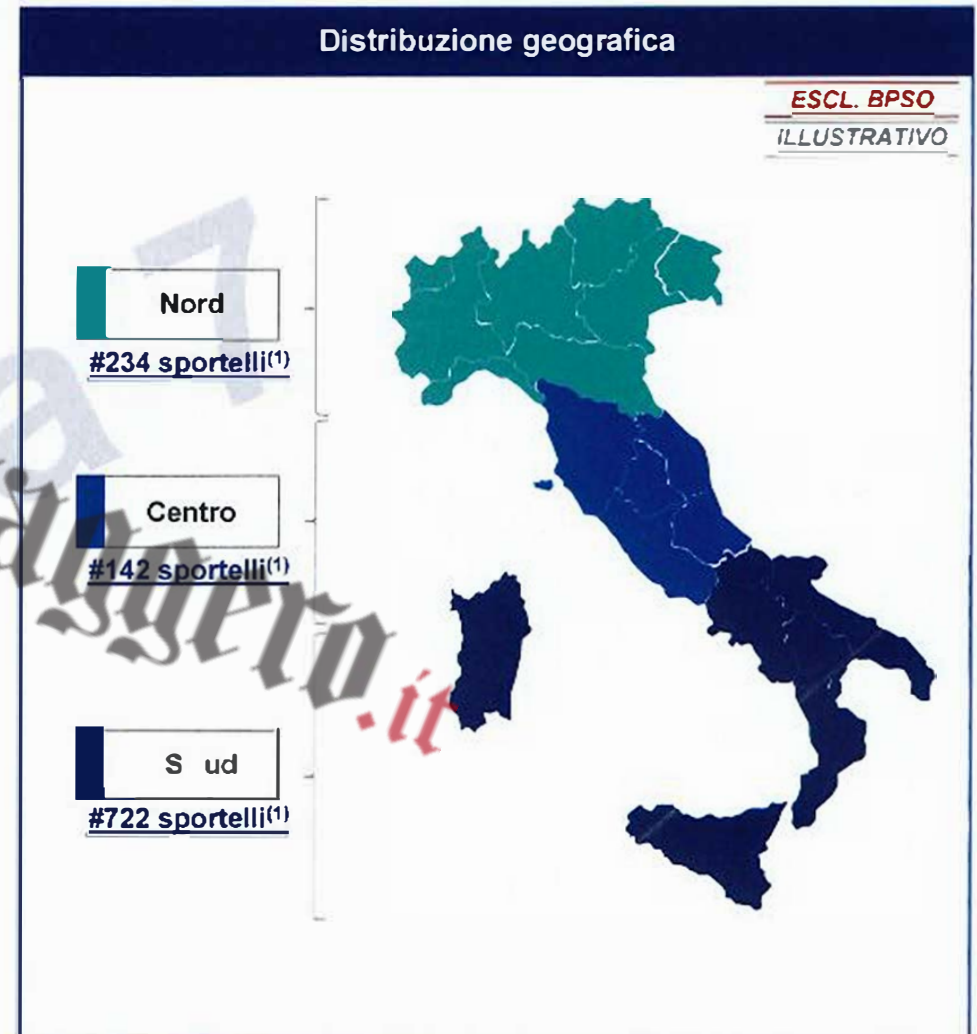


Creazione di due o più Holding Cooperative al fine di ridurre il rischio di superamento della soglia relativa alla Vigilanza BCE (Totale Attivo pari a €30 mld)



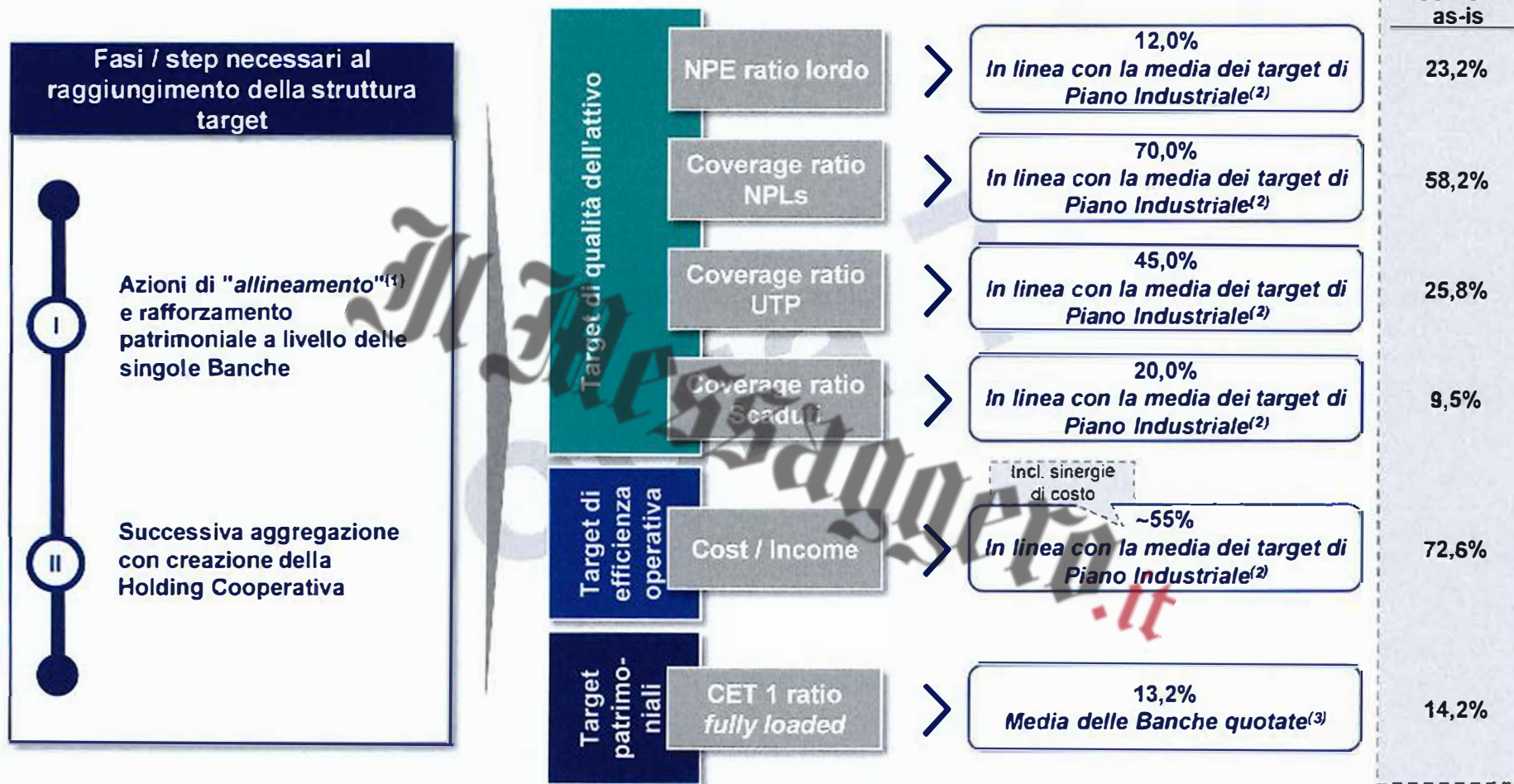
Creazione di una S.p.A. di nuova costituzione (o da identificare tra le Banche Popolari) e conferimento dei Rami d'azienda bancari delle Banche Popolari

1. Articolazione funzionale e territoriale degli aggregati



Note: (1) Database sportelli Agosto 2018. Fonti: Database sportelli Banca d'Italia.

1. Processo di allineamento propedeutico alla struttura target



In caso di fusione immediata (implementazione delle azioni di "allineamento" e rafforzamento patrimoniale da effettuarsi in una seconda fase), i concambi relativi emergenti dalle potenziali Aggregazioni rifletteranno i diversi livelli di patrimonializzazione, di **asset quality** e di efficienza operativa delle singole Banche ad oggi

Note: (1) Allineamento nei livelli patrimoniali, di qualità degli attivi e di efficienza operativa delle Banche; (2) Piani Industriali di UniCredit, Monte dei Paschi, UBI Banca e Credito Varesino; (3) incl. Unicredit, Intesa Sanpaolo, Banca Monte dei Paschi di Siena, Banco BPM, UBI Banca, BPER Banca, Credem, Credito Varesino, Banca Popolare di Sondrio

1. Considerazioni preliminari sull'azionariato della struttura target

ESCL. BPSO

Considerazioni metodologiche preliminari

- Gli ex-soci delle Banche Popolari che aderiscono al progetto di Aggregazione, parteciperanno alla Holding Cooperativa sulla base dei pesi relativi derivanti dalle valutazioni da effettuare in sede di fusione da parte di esperti indipendenti
- Le valutazioni in sede di definizione dei rapporti di concambio si baseranno su criteri omogenei e comparabili sulla base della situazione economico-patrimoniale delle singole Banche Popolari risultante dalle azioni di allineamento, nonché su metodologie analitiche (es. Dividend Discount Model, side-by-side analysis, Modello Reddittuale, Gordon model, ecc...) sulla base delle informazioni economico-patrimoniali prospettiche messe a disposizione dalle singole Banche Popolari
- A puro titolo esemplificativo, sono state sviluppate considerazioni preliminari sulla base delle seguenti possibili metodologie semplificate:

Metodo patrimoniale

$$\text{Fair Value} = (PN - \text{Excess Capital}) * \text{Multipl} \frac{P}{BV} + \text{Excess Capital}$$

- Il Patrimonio Netto della singola Banca Popolare include gli effetti delle azioni di allineamento identificate
- L'Excess Capital rappresenta il capitale in eccesso rispetto al livello target di CET 1 ratio identificato (13,2%)
- Le valutazioni saranno effettuate in ottica *pre-money* laddove la singola Banca Popolare mostri un fabbisogno di capitale rispetto al CET 1 ratio target

Metodo patrimoniale misto

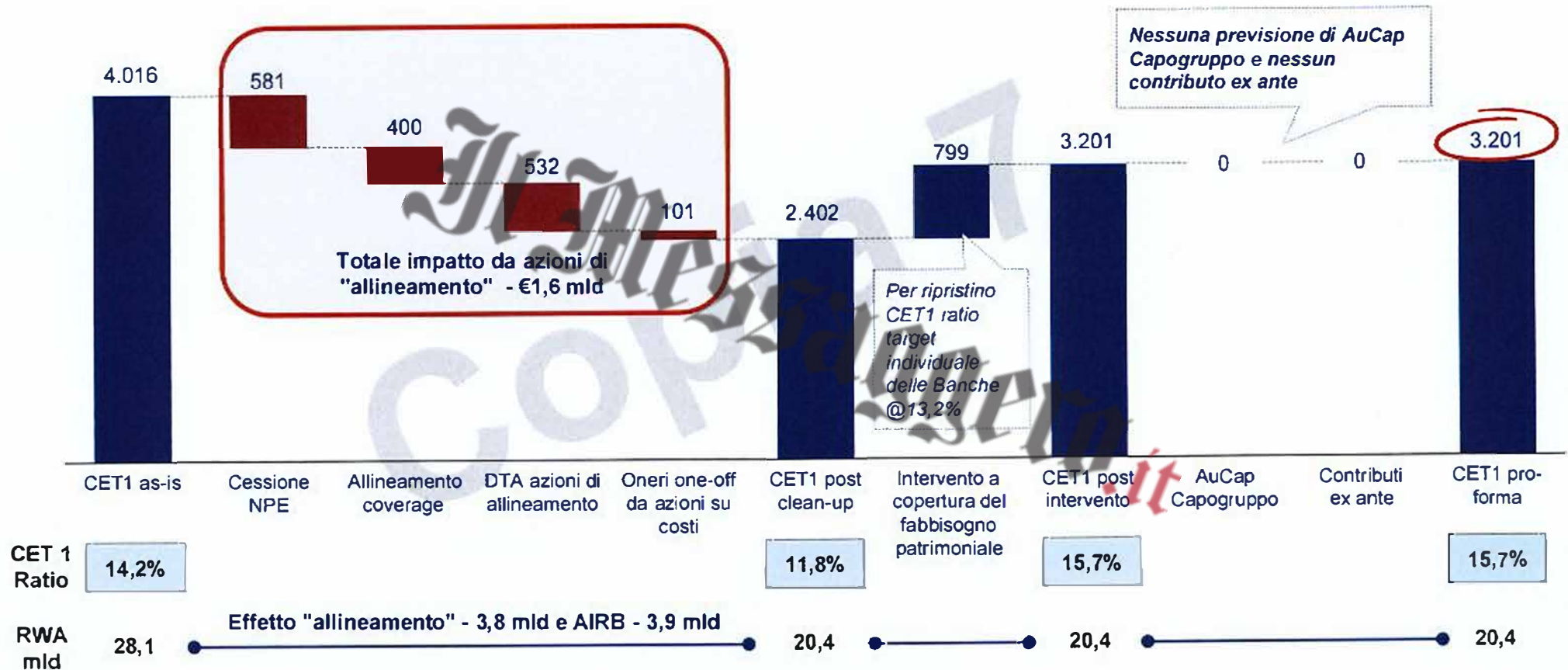
$$\text{Fair Value} = \text{Fair Value Metodo patrim.} + \text{Fair Value Sinergie}$$

- Le valutazioni derivanti dalla Metodo patrimoniale misto si baseranno:
 - sulle risultanze derivanti dal metodo patrimoniale; e
 - sul Fair Value delle sinergie derivanti dall'Aggregazione

1. Impatti attesi sul CET 1

ESCL. BPSO

Azioni di "allineamento" come elemento abilitante all'Aggregato – dati in €mln



1. Overview dei principali KPIs della simulazione

ESCL. BPSO

	Aggregato as-is	Aggregato post "allineamento", fusione e sinergie	Target Piano	Considerazioni chiave	
Totale attivo	€51,9 mld	€48,4 mld		<ul style="list-style-type: none"> Riduzione di c. 17 p.p. in termini di Cost / Income includendo c. €224 mln di sinergie lorde (pari a ~12 p.p. in termini di Cost / Income) Riduzione di oltre 11 p.p. in termini di NPE ratio lordo attraverso la cessione di ~€4,5 mld in termini di GBV Allineamento del coverage ratio alle best practice di mercato e pari a 70% su NPL, 45% su UTP e 20% su Scaduti Incremento di c. 1,4 p.p. in termini di CET incl. piena computabilità del badwill emergente dall'Aggregazione ed estensione dei benefici AIRB⁽¹⁾ all'intero Aggregato (pari a ~1,9 p.p. di CET1 ratio) Fossibile riduzione in termini di RWAs pari a c. 7,8 mld tramite la cessione di parte dello stock di crediti deteriorati e all'introduzione modelli interni di rating AIRB facendo leva sulle progettualità in corso (c. 16% degli RWAs, pari a ~3,9 mld) 	
Cost / Income	72,6%	~55%	57,5%		
NPE ratio lordo	23,2%	12,0%	9,6%		
NPE	Stock lordo	€8,1 mld	€3,6 mld		
	Stock netto	€4,5 mld	€1,9 mld		
Coverage ratio	NPL	58,2%	70,0%		77,7%
	UTP	25,8%	45,0%		47,0%
	Scaduti	9,5%	20,0%		15,5%
CET 1 ratio	14,2%	15,7%	12,6-13,6% ⁽²⁾		
RWAs	28,2 mld	20,4 mld			

Note: (1) Le progettualità relative all'introduzione dell'approccio avanzato (Advanced Internal Rating Based Approach, AIRB) previsto dalla disciplina di vigilanza, sono attualmente in corso per Banca Popolare di Sondrio e Banca Popolare di Bari; (2) Pari a 11,6% pre AIRB model il cui impatto è stato stimato in 100-200 bps in termini di CET 1 ratio

1. Interventi propedeutici alla potenziale Aggregazione

ESCL. BPSO

	Aggregato as-is	Interventi	Aggregato post "allineamento" e sinergie
1 Cessione NPE lordi	€8,1 mld	- €4,5 mld (Cessione NPEs) <small>di cui €1,3 mld già ceduti da Luigi Luzzatti S.p.A. a novembre 2018 @ c. 30% GBV</small>	€3,6 mld
2 Sportelli	#1.098	- #220 (Chiusura / aggregazione di sportelli)	#878
FTEs	#9.429	- #1.327 (Esodi / pensionamenti)	#8.102
3 Rafforzamento patrimoniale	€4,0 mld (CET 1 Capital)	€0,8 mld (Fabbisogno patrimoniale)	€3,2 mld (CET 1 Capital) <small>Incl. una riduzione di CET 1 Capital di ~€1,6 mld per l'implementazione delle azioni di "allineamento", di cui €1,5 mld relativi al miglioramento della qualità dell'attivo</small>

- Possibile intervento di sostegno della potenziale Aggregazione sistemica
- E' stata assunta la piena deduzione dal capitale regolamentare delle DTA emergenti dalle azioni di allineamento (pari a ~€532 mln)
(tali DTA saranno recuperate con conseguenti benefici in termini di CET 1 Capital sulla base della redditività futura)
- ⚠ Superamento della soglia vigilanza BCE (Totale Attivo dell'Aggregato maggiore di €30 mld)

37

1. Dettaglio sulla potenziale gestione dei crediti deteriorati

ESCL. BPSO

	NPE Lordi as-is	Cessioni ipotizzate (Target NPE ratio lordo @12.0%)	NPE Lordi post azioni di "allineamento"
NPL	€4,9 mld (58.2%)	€3,9 mld Prezzo di cessione @25% GBV	€1,0 mld (70.0%)
UTP	€2,8 mld (25.8%)	€0,5 mld Prezzo di cessione @35% GBV	€2,2 mld (45.0%)
Scaduti	€0,4 mld (9.5%)	Nessuna cessione	€0,4 mld (20.0%)
Totale	€8,1 mld (44.5%)	€4,5 mld di cui €1,3 mld già ceduti da Luigi Luzzatti S.p.A. a novembre 2018 @ c. 30% GBV	€3,6 mld (48.8%)

La riduzione di CET1 Capital relativa al miglioramento della qualità dell'attivo risulta essere la somma degli effetti relativi a:

- Cessione NPE: $[\text{Prezzo di vendita} - (1 - \text{Coverage Ratio as-is})] * \text{stock NPE lordo as-is}$ → ~€867 mln
- Allineamento Coverage Ratio: $(\text{Coverage Ratio target} - \text{Coverage Ratio as-is}) * \text{stock NPE lordo post azioni di allineamento}$ → ~€596 mln
- ⚠ Perdita lorda totale ~€1.463 mln

Legenda: % Coverage ratio