

Pri.Banks
ASSOCIAZIONE BANCHE
PRIVATE ITALIANE

Comitato

Lunedì 25 Novembre 2024

H 11:00

ORDINE DEL GIORNO

- 1. Approvazione ordine del Giorno**
- 2. Approvazione verbale della Riunione Precedente**
 - a) Verbale del Consiglio Generale e Comitato del 17 giugno 2024
- 3. Comunicazioni del Presidente e dei Consiglieri attivi in iniziative associative**
 - a) ABI: aggiornamento
 - b) Schema Volontario Intervento: Costituzione Comitato Tecnico Consultivo
 - c) CBI: aggiornamento
 - d) Bancomat: aggiornamento
- 4. Tavolo Interassociativo Acri / Pri.Banks / Assopolari**
- 5. Discussione collegiale su temi prioritari**
 - a) Convegno PMBI24 / PMBI25
- 6. Informativa su attività svolte dal Direttore generale**
- 7. Varie ed eventuali**

1

Approvazione Ordine del Giorno

2

Approvazione Verbali Riunioni Precedenti

■ Approvazione Ordine Del Giorno

- I punti **C) «CBI» e D) «Bancomat»** saranno trattati per primi per consentire ai Dott. Cassinadri, Corsi e Susta di collegarsi

■ Approvazione Verbale Consiglio e Comitato 17/6/2024

- ✓ Inviato con mail del 15/11/24
- ✓ Nessuna modifica pervenuta al testo trasmesso in bozza

3

Comunicazioni del Presidente e dei Consiglieri attivi in iniziative associative

A

ABI:
Aggiornamento

- Slide 5

B

Schema Volontario
d'Intervento:
Costituzione CTC

- Slide 7

C

CBI: Aggiornamento

Intervento Dott. Enrico Susta (SELLA), Ettore Corsi (CREDEM)
- **Documento allegato**

D

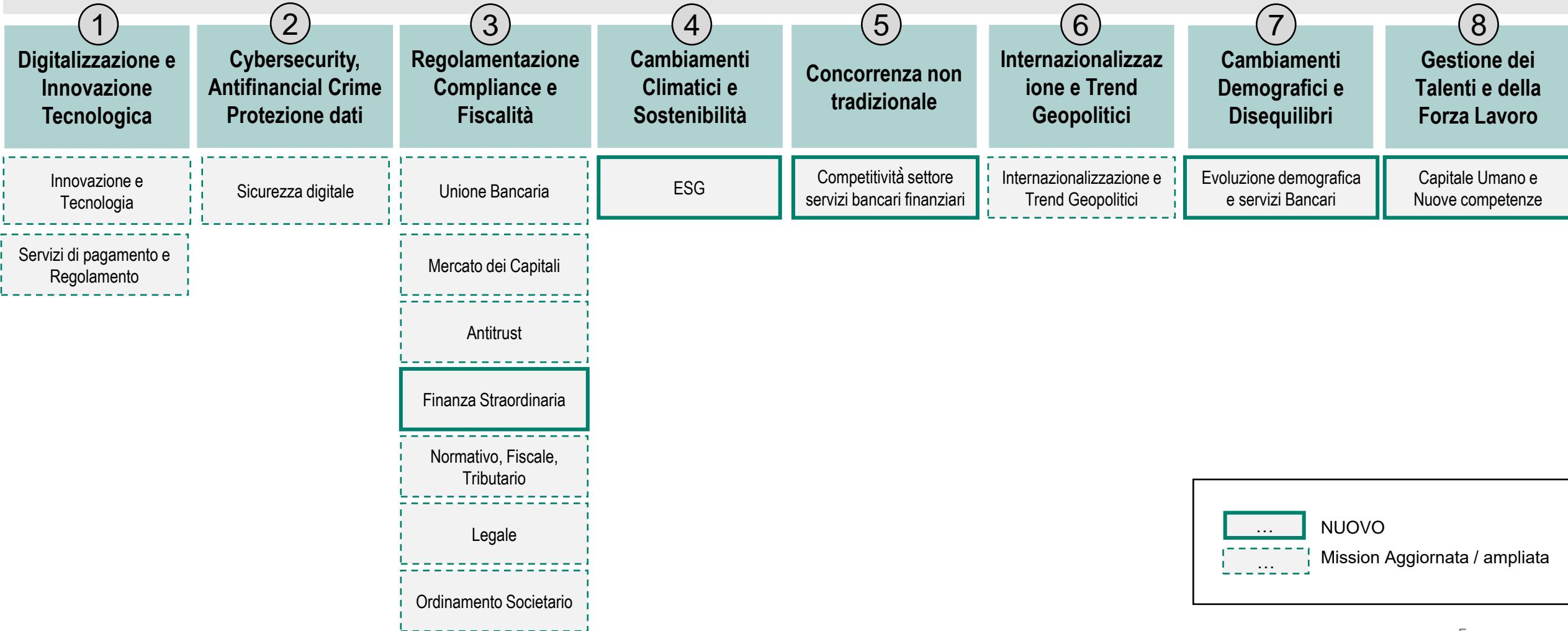
Bancomat:
Aggiornamento

Intervento Dott. Giuliano Cassinadri (CREDEM)
- **Documento allegato**

3 A

ABI: aggiornamento

8 «Sfide»



3 A

ABI: aggiornamento

Designazioni
Comitati Tecnici
ABI

- **Pri.Banks provvede** – come di consueto ed insieme alle altre Associazioni – a raccogliere le manifestazioni d'interesse.
- **Ogni quartile è legittimato ad indicare 2 rappresentanti** espressi dagli Associati ricompresi nel quartile;
- **La compagine è completata da 4 ulteriori inserimenti** che prescindano dall'applicazione dei criteri indicati nei punti precedenti.
- **Designazioni da formalizzare** – in coordinamento con le Associazioni - entro la fine Gennaio 2025

3

B

Schema Volontario d'intervento



Il **Comitato Tecnico Consultivo** è previsto dallo Statuto (art. 11, comma 1, lett. i) dello SVI e può essere nominato dal Consiglio di gestione per assistere il DG nella fase istruttoria degli interventi relativi all'acquisizione di partecipazioni o altre attività.

- Supporta tecnicamente il Consiglio di gestione durante la strutturazione e verifica degli interventi richiesti dalle banche aderenti, garantendone la coerenza con le condizioni statutarie.
- Le sue attività, verbalizzate, servono come base per le decisioni del Consiglio.

Composizione: 6 membri (Rinnovato ogni 3 esercizi)

- 4 indicati dai consiglieri dei primi sei gruppi bancari
- 1 indicato dai consiglieri del quartile I e II
- **1 indicato dai consiglieri del quartile III e IV.**

- **L'Aggregazione Assopolari, ACRI, Pri.Banks, d'intesa con AIBE, ha indicato la designazione del Dott. Saverio Continella, AD Banca Popolare di Ragusa**
- **Entro Febbraio - aggregazione per**
 - Rinnovo Consiglio SVI
 - Rinnovo Consiglio / Comitato FITD

Tavolo Interassociativo Acri, Assopolari, PriBanks

Acri, Assopolari e Pri.Banks hanno costituito il tavolo il 13 dicembre 2017 per tutelare valori e interessi delle rispettive associate.

Obiettivi comuni

- Rafforzare **rappresentanza PMBI** in sedi istituzionali.
- Assicurare che la regolamentazione bancaria consideri le peculiarità.

Risultati dal 2017

- **Revisione** delle commissioni Bancomat.
- Incremento **rappresentanza** negli organismi bancari (ABI, FITD...).
- **Azioni congiunte** cfr Strategia di Investimenti Retail (RIS)
- **Sensibilizzazione** BANKIT temi relativi a esponenti banche LSI
- Organizzazione del **Convegno annuale** interassociativo.

Prospettiva futura

- **Fronte unico interlocuzione** Vigilanza / istituzioni, (in coord. ABI)
- **Sinergie tecniche** per affrontare normative e tematiche comuni.

Proposta Istituzione Comitato Tecnico

- **Composizione:** Rappresentanti delle tre Associazioni.
- **Coordinamento:** Affidato a figura esterna con esperienza interbancaria, **senza oneri per le Associazioni**.

Discussione Collegiale su temi prioritari

CONVEGNO PMBI24 - Lecce

- **18, 19 ottobre 2024**
- **Tavola rotonda su Interventi (Banca d'Italia...)**

CONVEGNO PMBI25 - Genova

- **14/15 novembre 2025**
- **Relatori «permanenti»:**
 - Banca d'Italia
 - Ufficio Parlamentare di Bilancio
 - Presidenza ABI
- **Tavola rotonda su temi di interesse, ipotesi
relatori, etc**

Attività Direttore Generale

Agorà, Approfondimenti e Altre Attività Associate

14/11/2024 (Coordinamento Banca d'Italia / AIBE)

- **"Primi punti di attenzione sull'AML Package e il futuro della vigilanza"**

Dicembre / Gennaio 2025 **[per approvazione]**

- **"Il Regolamento DORA"**

Marzo 2025 (12/3/25)

- **"Presentazione Dati di Bilancio"**

Proposta: Contact List degli operativi

Sede Associativa

- 28/10/24: contestazione relativa a Diniego di Rinnovo con invito a mediazione
- 13/11/24: Mediazione dall'esito negativo (parte acquirente non ha aderito)
- 20/11/24: proposta transattiva informale per € 25.000 + termine al 31/1/2025
- 21/11/24: D'intesa con AIBE, controproposta che comprende:
 - Uscita entro il 30/6/25
 - Indennizzo pari a € 25.000
 - Indennizzo premiale per liberazione anticipata
 - Individuate 2 alternative di locazione – in linea con il budget allocato

7

Varie ed eventuali

■ ...

■ ...

■ ...



CBI: vettori di crescita per i prossimi quattro anni

Presentazione Linee Guida Piano Strategico
2025-28

Comitato Pri.Banks - 25 novembre 2024

Relatori: Enrico Susta Banca Sella

Ettore Corsi Credem



Agenda



- Il CBI Ruolo, dimensioni ed Economics
- Focus su nuovi servizi
- Linee guida del piano strategico 2025-28

Il CBI: Ruolo, dimensioni ed Economics

CBI rappresenta da quasi 30 anni il punto di riferimento del sistema bancario nell'adozione di standard comuni per pagamenti e scambio di dati



Descrizione

- **Società Consortile per Azioni (ScPA)** con oltre 20 anni di storia
- **Azionariato** distribuito tra la quasi totalità delle **banche italiane** (~400 Soci)
- **Attuale organico 53 persone**
- **Società Benefit** da maggio 2023, affiancando al proprio oggetto sociale alcune finalità di beneficio comune

CBI rappresenta da quasi 30 anni il punto di riferimento del sistema bancario nell'adozione di standard comuni per pagamenti e scambio di dati



CBI Globe

Piattaforma RegTech che ha consentito di rispondere alle richieste di adeguamento alla normativa europea per facilitare il dialogo digitale con le Fintech e successivamente di sviluppare servizi oltre la PSD2



CBI

Servizio offerto dalle banche per una ottimale gestione della tesoreria e di aggregazione dei conti

CBILL

Consultazione e pagamento bollettini e avvisi di pagamento pagoPA
Offerto da tutte le banche sui propri canali digitali (mobile app, home banking)

CBI rappresenta da quasi 30 anni il punto di riferimento del sistema bancario nell'adozione di standard comuni per pagamenti e scambio di dati



Key figures CBI

Gennaio - Settembre 2024

%
PSP CBI

99%

Numero di
transazioni

2,5
Mld

~

84%

66
Mln

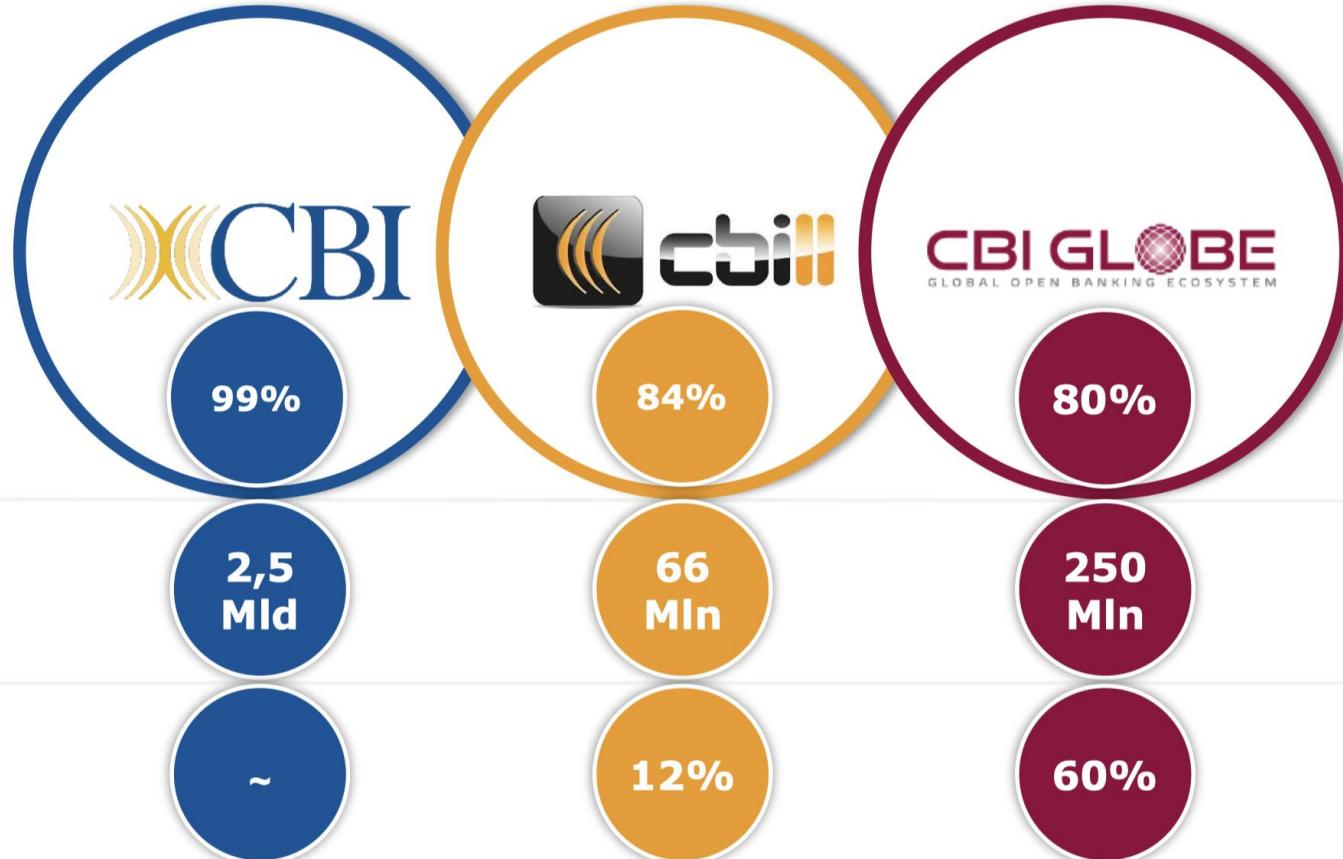
12%

80%

250
Mln

60%

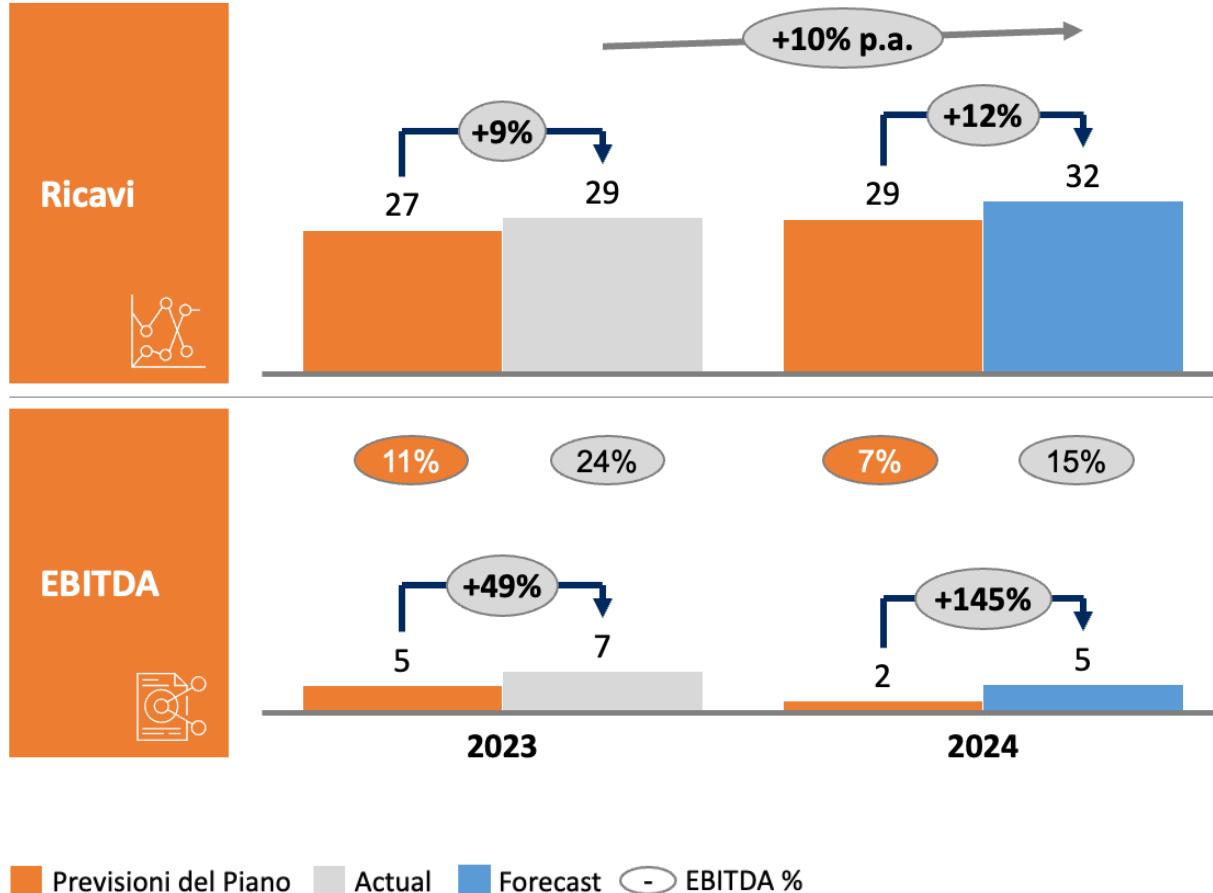
Crescita registrata
gen-set 23 vs
gen-set 24



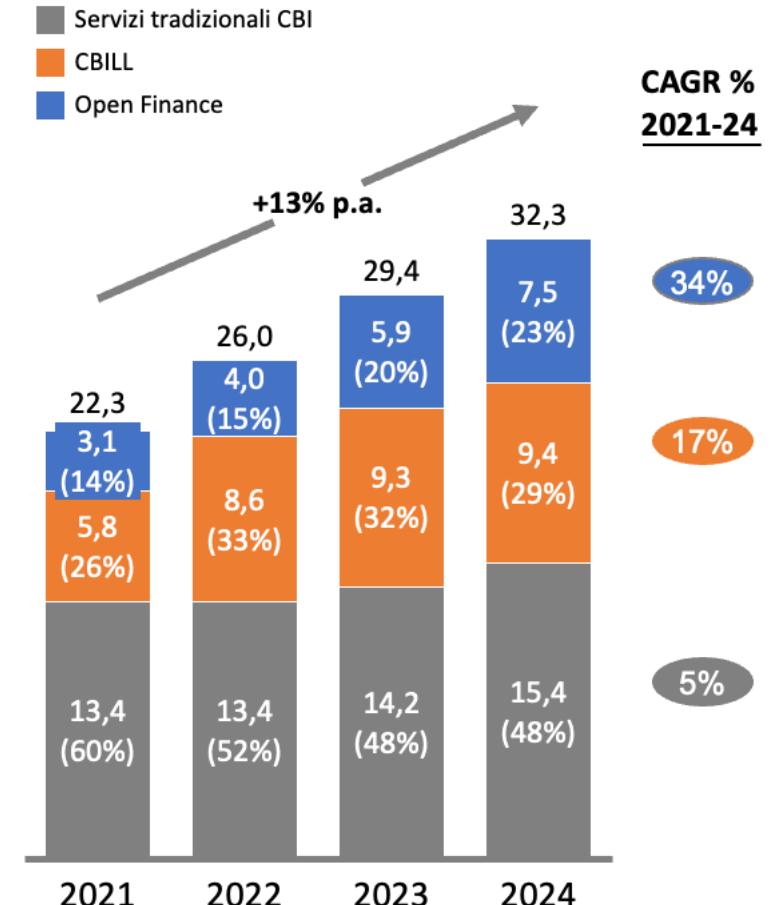
CBI ha registrato una performance finanziaria superiore rispetto agli obiettivi di piano



Dati finanziari CBI 2023-24, €M



Ricavi totali CBI 2021-24, €M



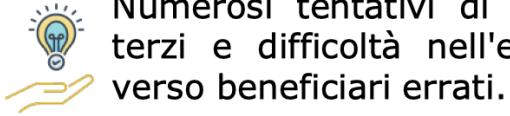
1. Proiezione analoga all'EBITDA di Piano, assumendo la capitalizzazione delle risorse interne e della consulenza impiegate negli anni 2024, 2025, 2026 sullo sviluppo delle iniziative di Piano
FONTE: Dipartimento Business CBI

Focus su Nuovi servizi

Name Check – La soluzione per Instant Payments



Issue

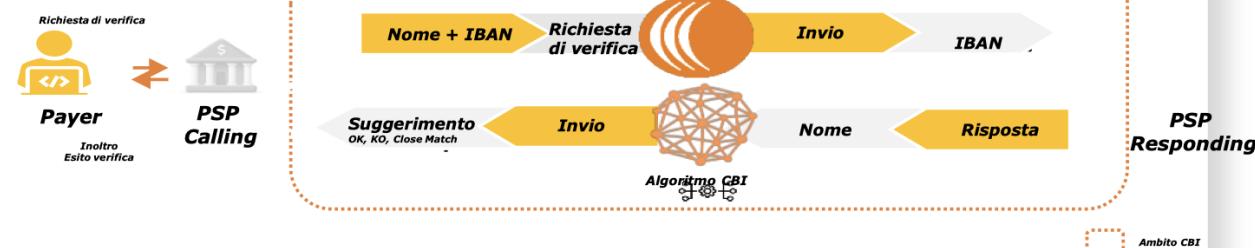


Numerosi tentativi di frode a opera di terzi e difficoltà nell'evitare pagamenti verso beneficiari errati.

Soluzione

Il Servizio consente al pagatore di **verificare tra la corretta corrispondenza di Nome/Cognome e IBAN dei beneficiari** di un pagamento in area SEE e Cross Border, rispondendo ai requisiti IPR e EPC.

Modello di Servizio Name Check



Slot di onboarding:

Q4 2024 (finestra di adesione ott-dic 2024)

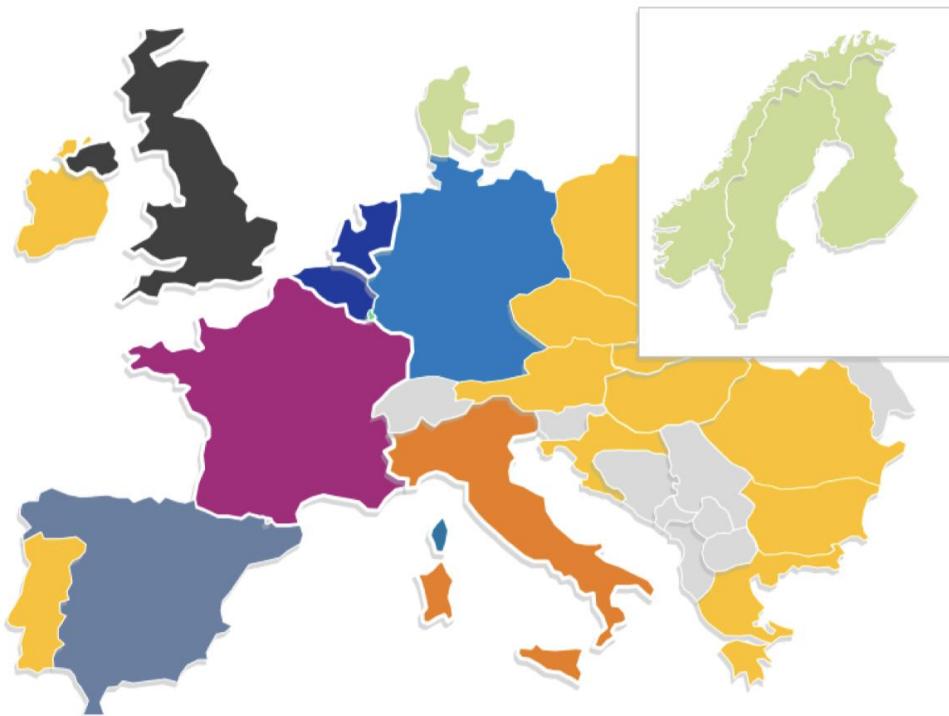
+1 PSP attivato in produzione dallo scorso mese

Name Check – La soluzione per Instant Payments



2.1 Key point di servizio

Copertura Gateway e Schemi



Gateway / Schema	# paesi coperti (expected)	Status	PSPs coverage (Forecast)*
European Payments Council	12	Avviati contatti	~ 5.000
Nordic Payments Council	4	Avviati contatti	~ 80
 surepay	2	In corso di finalizzazione per Name Check (Check IBAN già live dal 2023)	~ 28
 pay.uk	1	Live in produzione	~ 330
 LUXHUB	1	Avviati contatti	~ 4
 SEPA mail	1	Accordo firmato per il Name Check e Check Iban	~ 115
 Iberpay	1	In attesa di sviluppi Iberpay	~ 93
 Swift	...	Configurato in produzione su Data Provider	Tutti i PSP SWIFT che aderiranno al PreVal (aderenti SWIFT ~ 11.000)
 EBA CLEARING	...	Avviati contatti	Tutti i PSP EBA CL che aderiranno alla VoP (aderenti EBA CL ~ 4500)
 EUROPEAN CENTRAL BANK EUROSYSTEM	...	Partecipazione consultazione di mercato	Tutti i PSP TIPS che aderiranno alla VoP (aderenti TIPS ~ 2500)
 Banfico	...	Accordo firmato	~ 180
 WORLDLINE	1	Avviati contatti	~ 350
 ppi	1	Avviati contatti	~ 25

www.cbi-org.eu

*Il dato dipende dalla effettiva volontà di adesione dei PSP attestati sui gateway/schemi indicati

10

Safe Trade – un data base per la qualità delle Fatture Anticipate



Criticità



Tentativi di frode connessi al doppio anticipo delle fatture (c.d. double spending) basati sul gap informativo tra PSP/Factor.

- Fatture oggetto di financing in Italia ca. **12 mln/anno**
- Tasso medio di duplicazione legata ad anticipo/cessione in ambito internazionale **1,2%**

Soluzione

Realizzazione di un Data Base centralizzato di Community finalizzato alla riduzione del rischio di double spending:

- **Stima riduzione costi con l'attivazione del Safe Trade: 2 mld €/anno**, corrispondente a ca. 1,1 mln di fatture/anno, risparmiati grazie all'identificazione di falsa fatturazione, frodi e double spending

Modello di Servizio CBI Safe Trade



Linee guida del piano strategico 2025-28

Per i prossimi anni, nuove evoluzioni regolamentari accelerano la crescita in un contesto di crescente pressione competitiva



	Nuovo trend / iniziativa rispetto al Piano precedente	Trend / iniziativa accelerazione rispetto al Piano precedente	In linea con quanto evidenziato nel Piano precedente	
	Macro trend	Iniziative	Descrizione	Ultimi sviluppi
Accelerazione evoluzioni regolamentari e sistemiche a sostegno della crescita	A Pagamenti istantanei		Accelerazione dell'adozione dei pagamenti istantanei alla luce dell'approvazione della normativa, introducendo obblighi di accessibilità e protezione frodi	Apr 2024 entrata in vigore, con primi obblighi a partire da gennaio 2025
	B Request To Pay (RTP)		Sviluppi in ambito Request To Pay a livello domestico, con il potenziale lancio di una soluzione in ambito PagoPA e a livello europeo con un PoC da parte di EBA Clearing	Mag 2024 completamento Proof of Concept con 8 banche
	C Euro digitale		Sperimentazione di una moneta digitale della banca centrale, distribuita tramite app bancarie e dell'Eurosistema	Ott 2023 lancio della sperimentazione da parte della BCE (lancio use cases da 2026/2027)
	D Framework per l'accesso ai dati finanziari (FIDA) e "Payments Package" (PSD3/ PSR)		Rafforzamento dell'ecosistema Open Finance tramite la definizione di un quadro armonizzato per l'accesso e l'uso dei dati finanziari e la creazione di nuovi operatori autorizzati (FISP) per fornire servizi di informazione finanziaria	Apr 2024 approvazione da parte del Parlamento europeo (potenzialmente entrata in vigore nel 2026)
	E European Digital Identity Wallet (EDIW)		Creazione di un portafoglio digitale europeo previsto dalla direttiva eIDAS 2.0 per facilitare l'accesso a servizi (es., patente, tessera elettorale). L'EDIW potrebbe integrare/ sostituire SPID	Apr 2024 pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale (obblighi da 2026) Lug 2024 sperimentazione IT Wallet
Nuova pressione competitiva	F Crescente ruolo di PagoPA		Crescente ruolo di PagoPA (es., sperimentazioni su IT wallet, sviluppo della piattaforma SEND per l'avvisatura digitale) come interfaccia privilegiata verso la Pubblica Amministrazione e i grandi biller "sistemicci", disintermediando banche e CBI. L'eventuale ingresso di Poste può rendere PagoPa ancora più competitiva rispetto ad oggi nei confronti di banche e CBI	Lug 2023 lancio del servizio SEND
	G Nuovi competitor sistemicci		Investimento in Bancomat da parte di FSI che mira a creare un'infrastruttura dei pagamenti strategica per il mercato domestico con un investimento di €100 mln, rafforzando il futuro posizionamento competitivo	Giu 2024 finalizzazione accordo
	H Presenza delle fintech		Le fintech stanno rivoluzionato il settore dei servizi finanziari offrendo soluzioni innovative, flessibili e a basso costo, competendo anche con le banche tradizionali, attraverso servizi di Banking-as-a-Service e soluzioni di Open Banking ed Embedded Finance	Mag 2024 Scalapay e Deutsche bank siglano partnership strategica per offrire soluzione di BNPL

Il piano strategico 2025-2028 prevede una significativa evoluzione del ruolo di CBI in Italia e Europa



1

Piattaforma infrastrutturale e di Open finance per le banche



i. Rafforzare CBI Core



ii. Presidiare l'Open Finance



iii. Evolvere un'offerta di data analytics & monetization

2

Leader nelle grandi evoluzioni di sistema



i. Sviluppare un digital identity wallet per il sistema bancario



ii. Svolgere il ruolo di industry utility per l'euro digitale

3

Motore di innovazione in ambito servizi di pagamento



i. Guidare l'adozione di Instant payments e Request-to-pay



ii. Estendere CBILL a nuovi settori

In sede di definizione del piano sono state individuate alcune iniziative non incluse, che potranno eventualmente essere riconsiderate in base all'evoluzione del contesto:

- *Lancio di un app CBILL*
- *Creazione di un circuito di pagamento A2A del sistema bancario*
- *Sviluppo di una piattaforma sistematica di trade finance*

Abilitatori trasversali

A

Evolvere il modello organizzativo acquisendo e rafforzando le competenze necessarie a supportare le iniziative strategiche

B

Progressivo rafforzamento delle competenze interne in ambito tecnologico

1. Piattaforma infrastrutturale e di Open finance per le banche: ampliare il ruolo di standardizzatore per abilitare nuovi servizi a valore aggiunto



Iniziative



I: Rafforzamento di CBI Core: valutare una revisione del modello di pricing in arco di piano, per mitigare la possibile decrescita dei volumi e che permetta di valorizzare il servizio di standardizzazione



II: Open Finance: fare leva su CBI Globe per continuare a presidiare l'open finance, sviluppando standard ed API di compliance/ VAS e ottenendo l'autorizzazione ad operare come soggetto FISP¹



III: Data analytics & monetization: valorizzare il potenziale informativo dell'infrastruttura di rete cloud CBI per sviluppare servizi a valore aggiunto per clienti FI e corporate (es., set informativo interbancario su tutti i flussi di cassa)

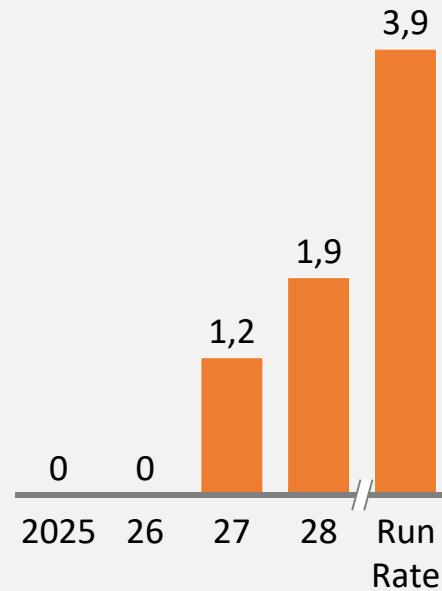
KPI a run-rate

~2 B transazioni intra-pool non intercettate da CBI oggi

15-20 M pagamenti data futura e pagamenti ricorrenti dinamici

~30 banche e **~60** corporate aderenti al servizio

Evoluzione ricavi nuove iniziative, €M



2. Leader nelle grandi evoluzioni di sistema: far leva su evoluzioni regolamentari e tecnologiche per guidare l'adozione di iniziative sistemiche

Iniziative



I: Digital identity: sviluppare un digital wallet privato del sistema bancario italiano e diventare provider principale di dati anagrafici e finanziari lato corporate (es., Codice LEI), e selezionate informazioni finanziarie lato retail (es., IBAN)



II: Digital euro: svolgere il ruolo di industry utility per il sistema bancario, a supporto dell'onboarding sull'app dell'eurosistema e dell'interconnessione tra banche per favorire processi operativi (es., portabilità del D€, inizializzazione di un pagamento in euro digitali da altra banca)

KPI a run-rate

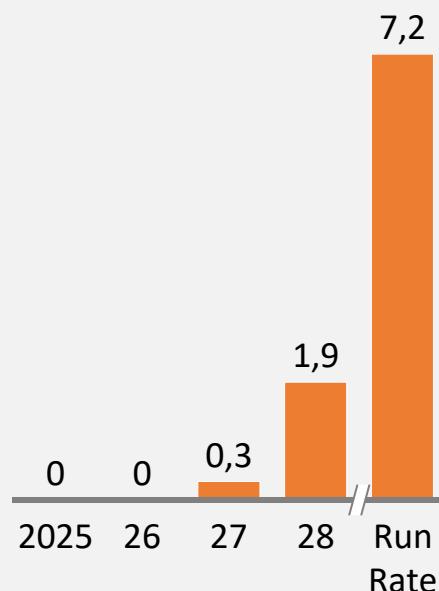
~15 banche e ~50 corporate integrano il digital ID wallet di CBI

~18M di clienti adotta il digital ID wallet di CBI (6% dei clienti totali)¹

~60 banche aderenti al servizio di euro digitale offerto da CBI

~2-3M di D€ account aperti tramite app dell'Eurosistema a run-rate

Evoluzione ricavi nuove iniziative, €M



¹ Clienti non esclusivi, con possibili sovrapposizioni tra le diverse aziende. Il numero di clienti può variare significativamente in base alle corporate target.

Le commissioni sono calcolate in funzione del numero di clienti

3. Motore di innovazione in ambito servizi di pagamento: accelerare le evoluzioni dei servizi di pagamento



Iniziative



I: Instant payments / Request-to-pay: sviluppare funzionalità aggiuntive al Name Check (es., Check Frodi, Name Check Bulk) e guidare l'adozione dell'RTP sia nel contesto di PagoPA che per le Corporate, assumendo inoltre il ruolo di armonizzatore degli schemi RTP domestici ed europei



II: Protezione e accelerazione CBILL: estendere CBILL ad altri PSPs (es., Bancomat Pay) e a nuovi settori (es., Telco, Utilities, Abbonamenti, Assicurazioni, Donazioni Onlus) compensando il rischio di disintermediazione nelle transazioni PagoPA

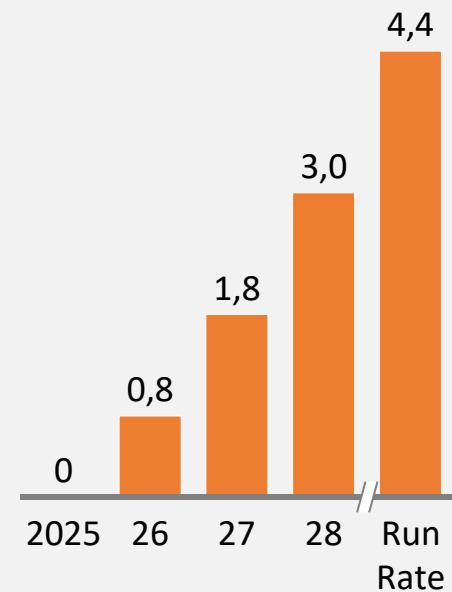
KPI a run-rate

15-20 banche aderenti ai servizi di add-on Name Check

40-45 M transazioni RTP veicolate da CBI

~120M Transazioni CBILL
(+30M vs. crescita inerziale)

Evoluzione ricavi nuove iniziative, €M



A. Modello Organizzativo: rafforzamento delle funzioni di Sviluppo Business, IT e Sales a supporto delle nuove iniziative



Fattori abilitanti per l'implementazione del piano



Rafforzamento delle competenze IT e competenze specialistiche (es., IA, cybersecurity, sostenibilità)



Espansione significativa della forza commerciale con l'obiettivo di ampliare la capacità di acquisire e convertire nuovi clienti, sia banche che corporate

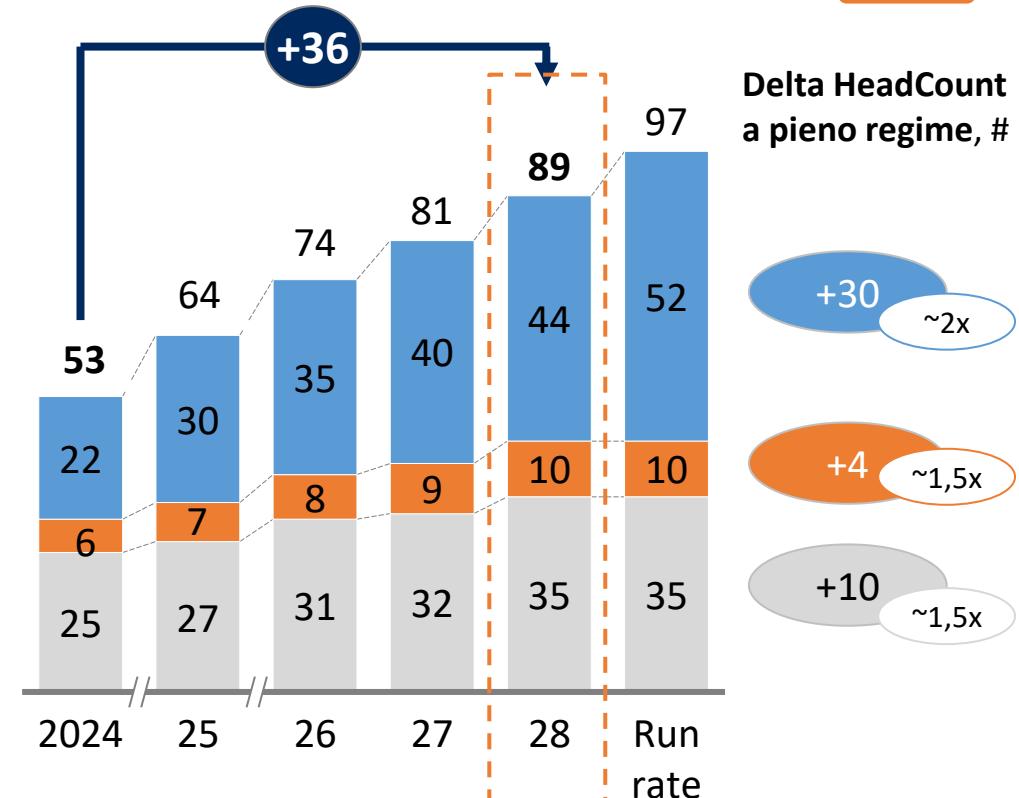


Evoluzione della struttura organizzativa coerente con l'accrescimento delle competenze e le dinamiche del business



L'ampliamento dello staffing determina un **beneficio sul ridotto ricorso a service esterni** stimato in ca 7€M in arco Piano

Evoluzione HeadCount CBI,



evoluzione ingressi

+11 +10 +7 +8

Delta HeadCount a pieno regime, #

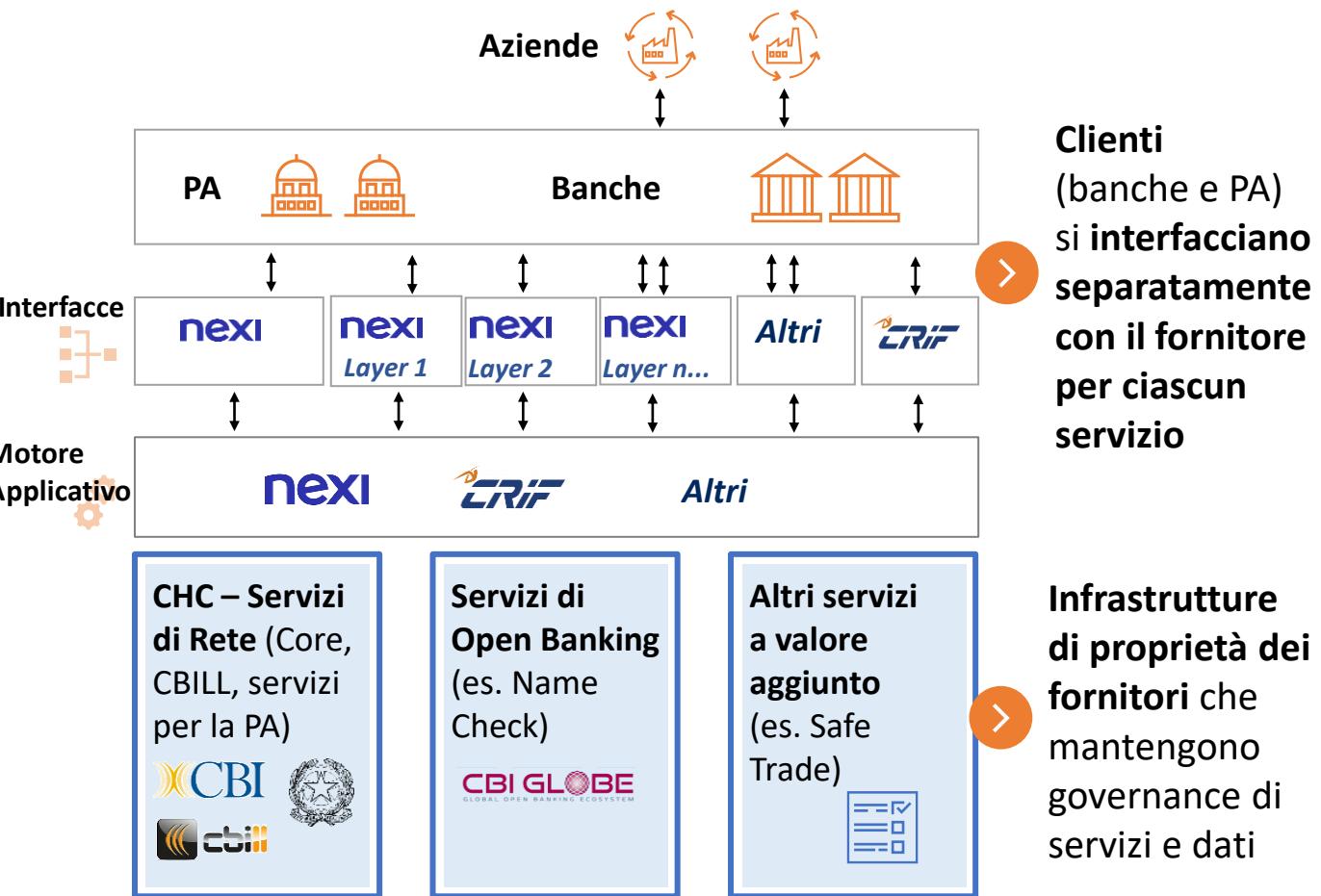
+30 ~2x

+4 ~1,5x

+10 ~1,5x

B. Rafforzamento competenze IT: l'attuale architettura in outsourcing presenta dei limiti

ATTUALE Architettura infrastrutturale

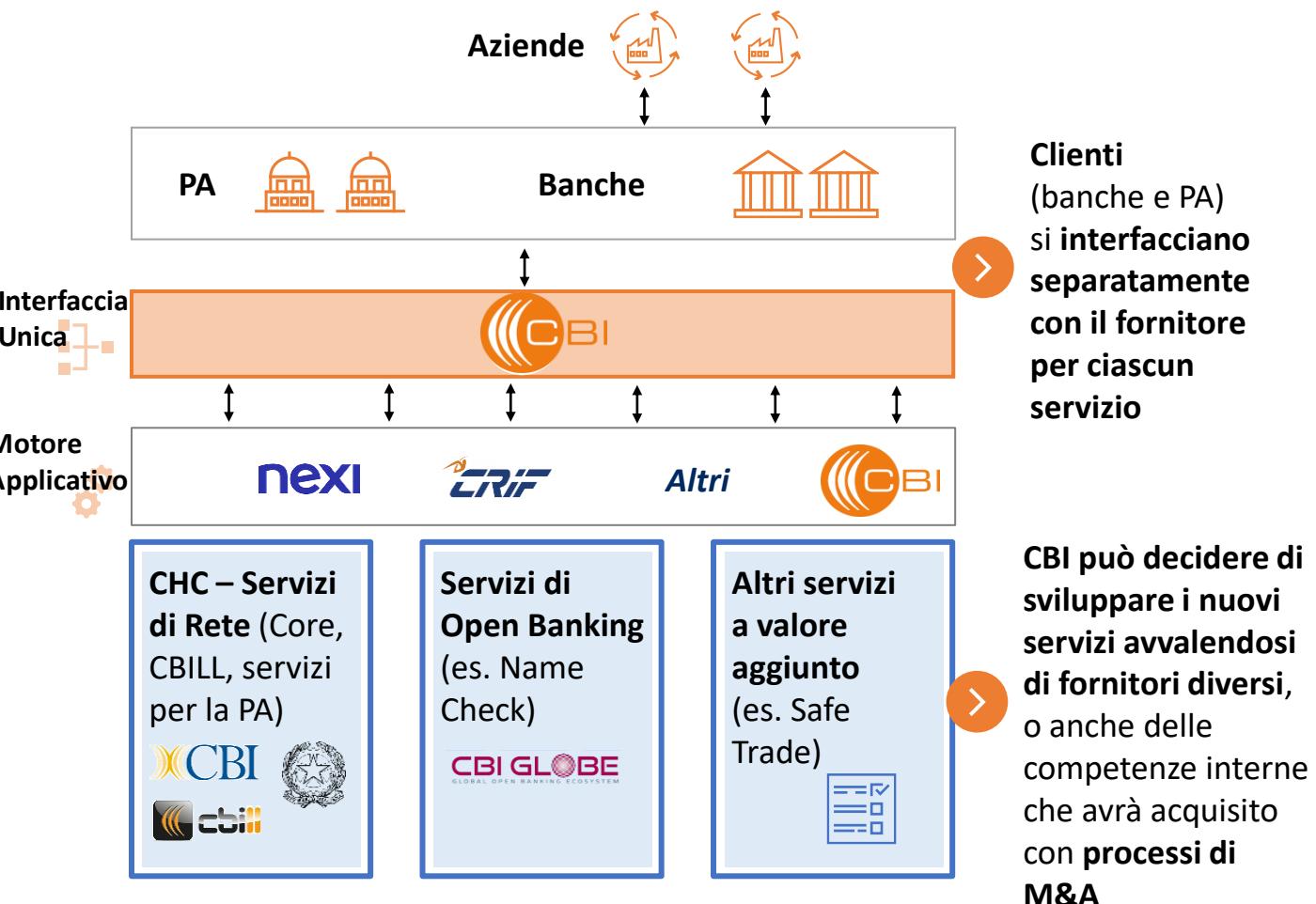


- **Dipendenza dai fornitori** i.e., basso potere negoziale, controllo indiretto su qualità del servizio, lunghe tempistiche per indirizzare nuovi sviluppi/evolutive, ecc.
- **Connessione diretta dei Clienti con i Fornitori**
- **Costi elevati** a causa del markup da parte dei fornitori
- **Difficoltà di sviluppo** di capabilities interne in ambiti strategici
- **Fornitori altamente specializzati** con una solida reputazione nei confronti delle banche-clienti
- **Responsabilità di gestione rischi IT** e adempimenti di compliance affidata ai fornitori

B. Rafforzamento competenze IT: layer unico per tutti i nuovi servizi e con eventuale migrazione dei servizi esistenti in funzione dell'economicità



NUOVA Architettura infrastrutturale



Visione strategica

Creazione di un **layer unico infrastrutturale** (middleware) come **unico punto di ingresso** per tutte le banche, con significativi benefici:

- Facilitare la comunicazione e l'**integrazione** tra le **applicazioni**
- Abilitare un ampio spettro di **funzionalità**, tra cui integrazione, traduzione, gestione delle transazioni, sicurezza, performance
- Ridurre la **dipendenza da fornitori esterni** (potenziali competitor) grazie alla gestione centralizzata di tutti i servizi da parte di CBI
- Ridurre il **costo del servizio** verso i clienti (Banche) riducendo la necessità di integrazione con gli outsource di riferimento
- **Semplificare** il servizio tramite unica interfaccia, unico sistema di ticketing, unico sistema di monitoraggio

Il Piano contribuisce ad una crescita annua dei ricavi del 12% al 2028



€M	2024	2025	2026	2027	2028	CAGR 24-28
Ricavi	32	34	39	45	52	12%
Costi Operativi e IT	-19	-21	-23	-25	-28	10%
Costi del personale	-6	-8	-9	-11	-13	22%
Costi comunicazione e marketing	-1	-1	-2	-2	-2	13%
Costi generali	-1	-2	-2	-2	-2	12%
EBITDA	5	2	3	5	7	10%
EBITDA, %	14%	6%	8%	11%	13%	-
Ammortamenti	-1	-3	-4	-4	-4	27%
EBIT	3	-1	-1	1	3	0%
EBIT, %	10%	-2%	-2%	3%	6%	-
Investimenti ¹	3	8	10	7	4	-
HeadCount, #	53	64	74	81	89	14%

Principali considerazioni

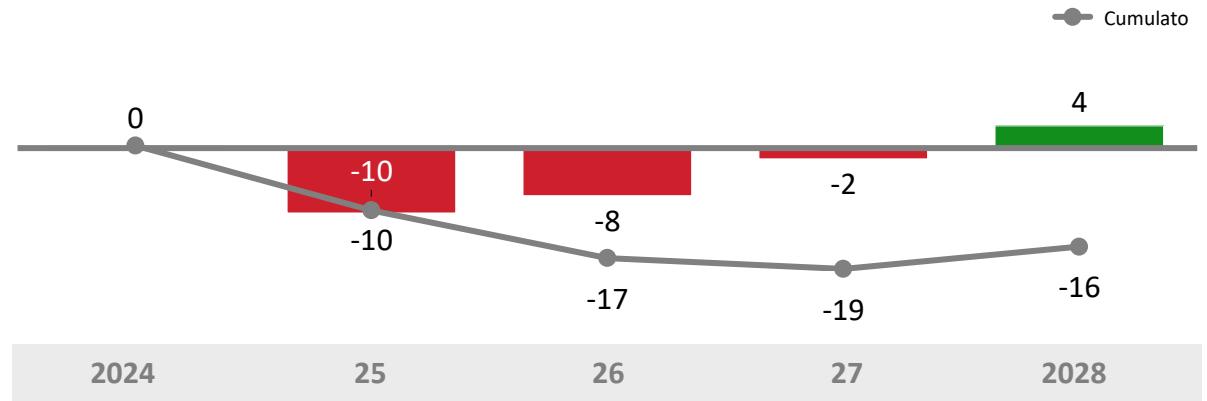
- Ricavi attesi da nuove iniziative pari a ~9€M entro il 2028, con un run-rate a ~15€M
- 60-70% dei costi è attribuibile a costi operativi e IT (costi di gestione dei servizi esistenti e delle nuove iniziative), 20-30% da costi del personale e ~4% da costi per comunicazione e marketing
- Le variazioni apportate, rispetto alla versione precedente, per effetto della **rimodulazione negli anni degli ingressi delle FTE** sono assorbite dagli arrotondamenti in €M
- La diminuzione dell'EBITDA nel 2025-26 è attribuibile all'avvio di nuove iniziative che comportano costi rilevanti, come quelli legati al personale, mentre i ricavi restano inizialmente limitati. A partire dal 2027, la marginalità si stabilizza nuovamente a >10%
- **Investimenti previsti per ~20€M nell'arco del piano per le nuove iniziative**, concentrati principalmente tra il 2025-26. Gli investimenti stimati non includono ulteriore funding per l'acquisizione del premio di maggioranza in una eventuale operazione di M&A volta ad accelerare le iniziative di piano (es. in ambito tech)

¹ Per il 2024 include ~1€M da Safe Trade e ~2€M da investimenti infrastrutturali, dal 2025 ~3€M per investimenti infrastrutturali

Il Piano Finanziario presenta un fabbisogno di cassa pari a ~13€M

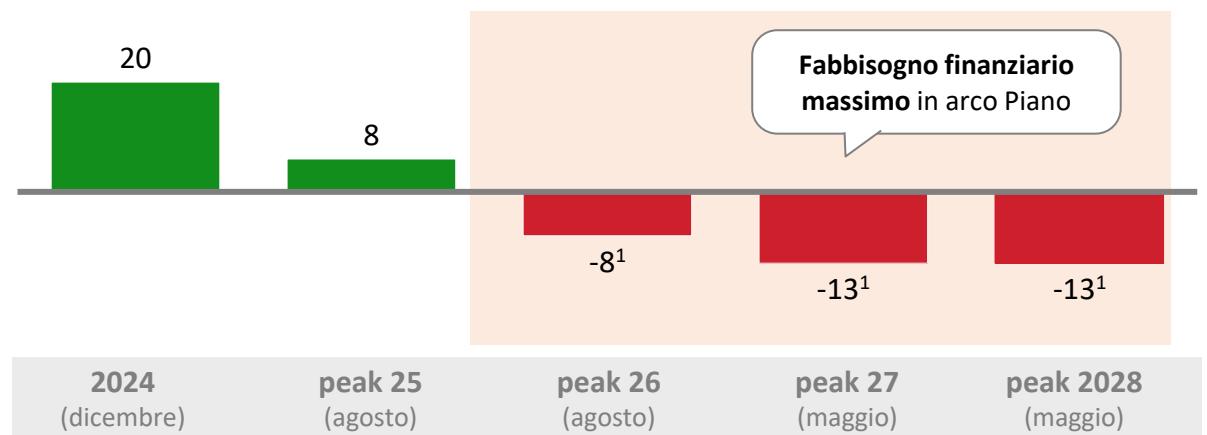
€M

Cash flow

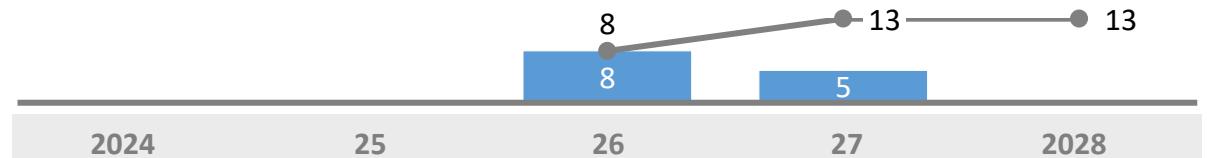


Fabbisogno Finanziario

(picco minimo di cassa nell'anno)



Aumento di Capitale



Principali considerazioni

L'analisi sul fabbisogno finanziario considera:

- **Investimenti previsti** (implementativi e ricorrenti di maintenance)
- **Costi di sviluppo e di ampliamento** della struttura
- **Ritorni economici** sulla base dei payback delle iniziative
- **Timing degli impegni finanziari** per pagamenti, incassi e fiscalità
- **Disponibilità liquide esistenti**



L'analisi evidenzia un **fabbisogno finanziario netto** a partire dal **2026** che si stabilizza nel **2027** in **~13€M**, inclusi ~5€M come buffer di liquidità a copertura dei rischi di cash flow

1. Include €5M di buffer di liquidità

Nota: i valori numerici potrebbero non sommarsi a causa dell'arrotondamento

L'attuazione del piano ha delle implicazioni rilevanti in termini di funding e governance

Elementi qualificanti del piano



Aumento e **focus su clienti non azionisti** e su **servizi a mercato**



Adeguamento forza vendita per sostenere crescenti volumi (incluso estero)



Ottimizzazione strategia di *sourcing* delle piattaforme tecnologiche



Possibile ricorso a partnership strategiche (con valutazione di M&A selettivi) per espansione in nuovi mercati esteri ed evoluzione tecnologica

Principali implicazioni



Necessità di investimenti aggiuntivi rispetto alla capacità storica di autofinanziamento di CBI



Necessità di superamento della forma consortile

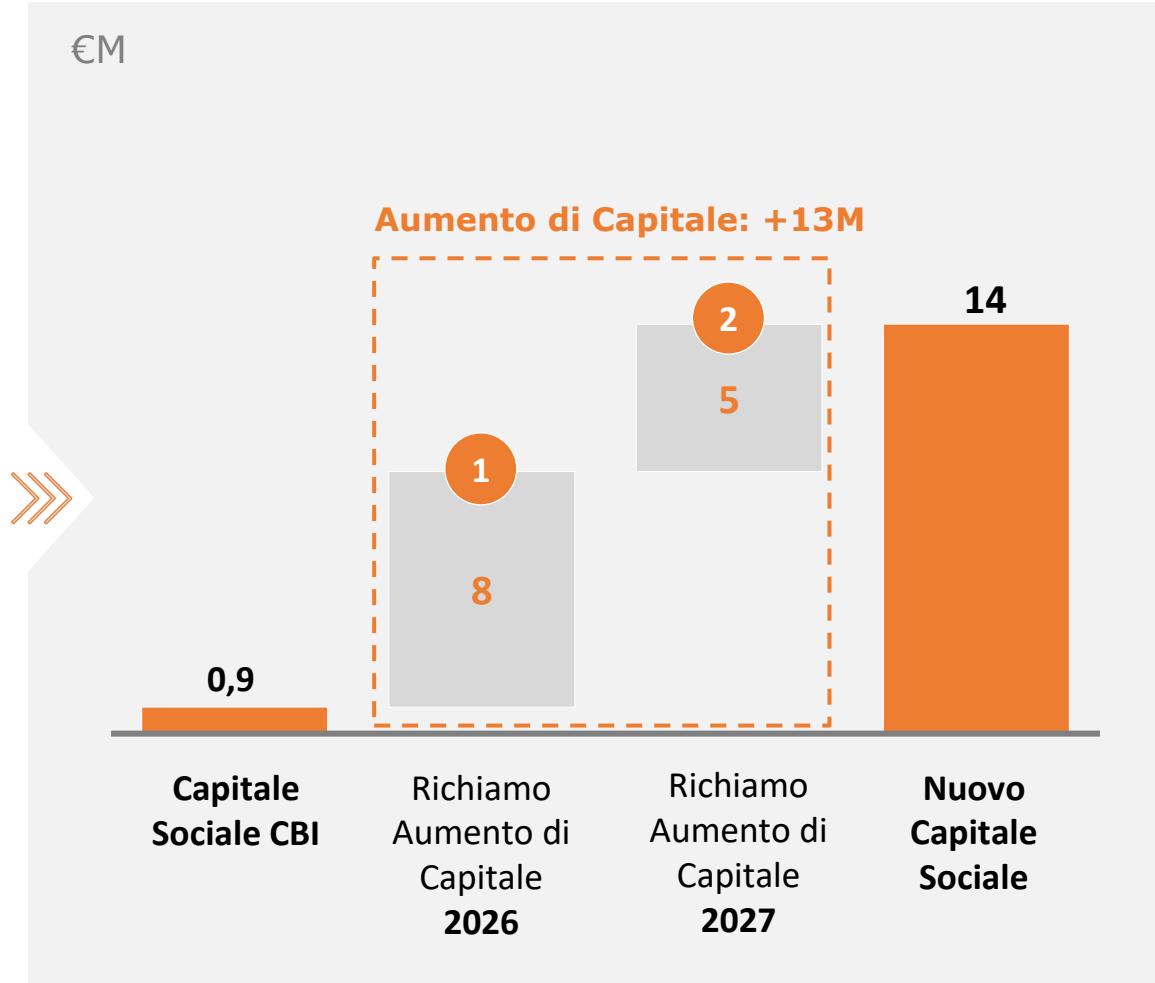
Finanziamento del Piano - Opzione 1



L'aumento di Capitale Sociale necessario a garantire finanziariamente l'implementazione del Piano Strategico pari a **13€M**, può attivarsi con meccanismi di richiamo in arco Piano in 2 momenti distinti:

- 1 + 8€M nel 2026
- 2 + 5€M nel 2027

Tali incrementi determinerebbero un **nuovo Capitale Sociale di CBI¹** pari a $\approx 14€M$



1. In aggiunta, al fine di valorizzare ulteriormente la robustezza patrimoniale di CBI e migliorare la postura anche in ambito internazionale, è possibile valutare la possibilità di procedere con c.d. «**Aumento Gratuito di Capitale**», mediante l'imputazione a Capitale Sociale delle **Riserve iscritte a Bilancio degli Utili non distribuiti** (ca 15€M al 31.12.2023) fino a un importo corrispondente.

Finanziamento del Piano - Opzione 2



Ricercare un nuovo finanziamento esterno ad esempio aderendo alla proposta presentata a luglio 2024 da FSI a nome di Bancomat che prevede di:

- 1 Cedere maggioranza società CBI a Bancomat con almeno il 67 %
- 2 Apportare nuovo capitale con AUMCAP riservato da definire post accordo di trattiva in esclusiva
- 3 Ricerca di sinergie di scopo e di costo individuate in 8-10 mileu ricorrenti derivanti da (5 mileu di minori costi OPEX e 4 mile di nuovi ricavi)
- 4 Trasformare CBI in SpA e razionalizzare l'azionariato e la governance

1. Deloitte ha effettuato una valutazione attuale delle società CBI ed è emerso un valore indicativo di 57 – 70 mileu secondo il metodo dell'Enterprise Value

Sintesi differenze tra SCPA e SPA



S.C.p.A.

S.p.A.

Scopo	A white icon of a classical building with a triangular pediment and a column on the left.
--------------	---

Scopo mutualistico, supporto ai consorziati,
attività commerciali strumentali

Distribuzione degli utili	A white icon showing three coins stacked with an upward-pointing arrow to the right.
--------------------------------------	--

Utili reinvestiti, **non prevista la redistribuzione**

Orientata al profitto, crescita economica per azionisti

Reputazione di mercato	A white icon of a bar chart with a single bar and a person icon to the left.
-----------------------------------	--

Limitata e settoriale, ma collaborativa

Alta reputazione, **attrattiva per investitori**,
trasparente

Vincoli legali e statutari	A white icon of a document with a checkmark and a line graph.
---------------------------------------	---

Necessità di **prevalenza del fatturato verso i soci**

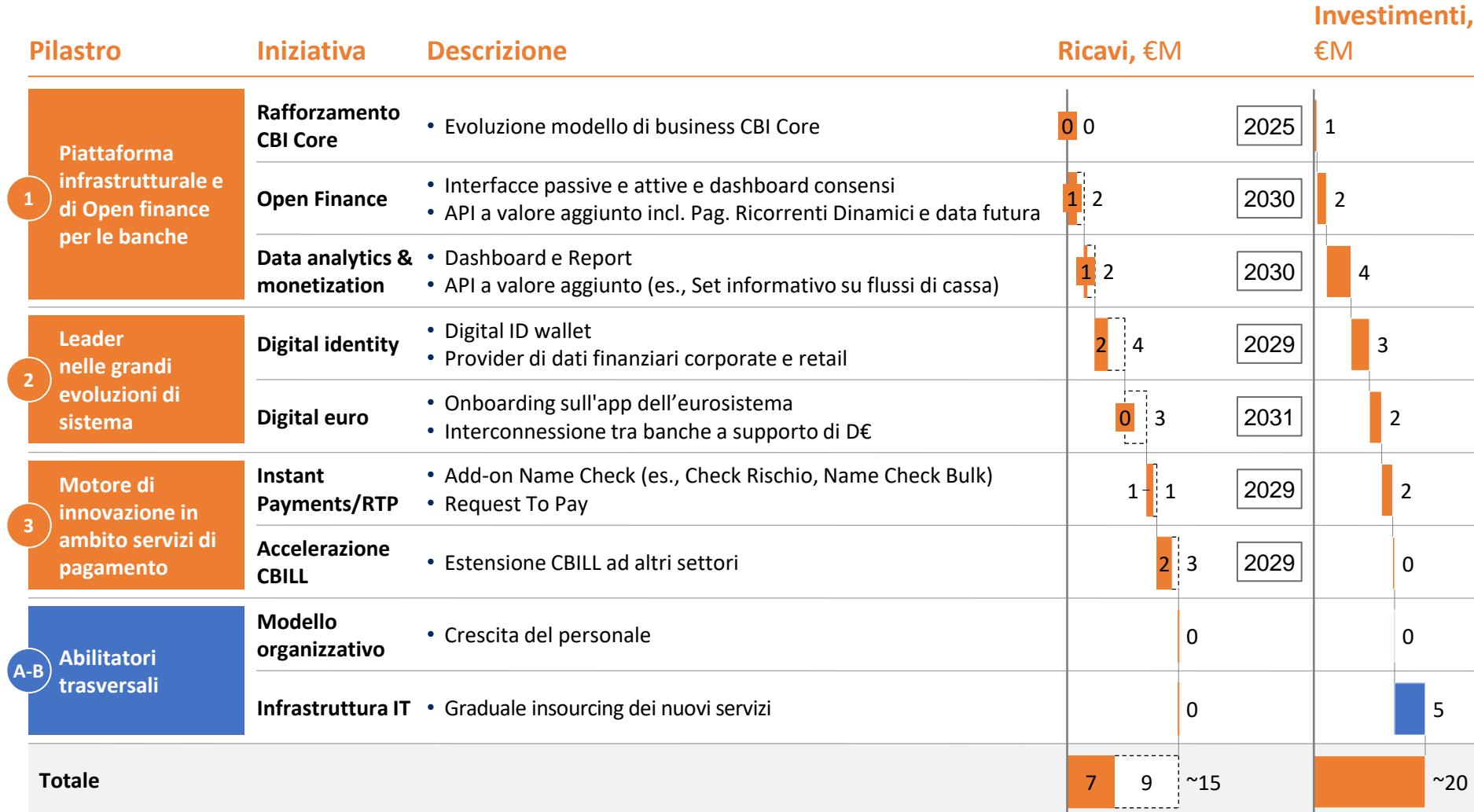
Assenza di vincoli specifici sul fatturato in relazione ai
soci o ai terzi

Linee guida del piano strategico 2025-28 con le considerazioni dei workshop

Approfondimenti sulle iniziative

L'implementazione del Piano potrebbe generare fino a ~15€M di ricavi incrementali, a fronte di ~20€M di investimenti

□ Anno di run-rate ■ 2028 ▨ Incrementale a Run-rate

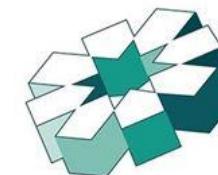


Gli **investimenti** stimati non includono ulteriore funding per l'acquisizione del premio di maggioranza in una eventuale **operazione di M&A** volta ad accelerare le iniziative di piano (es. in ambito tech)

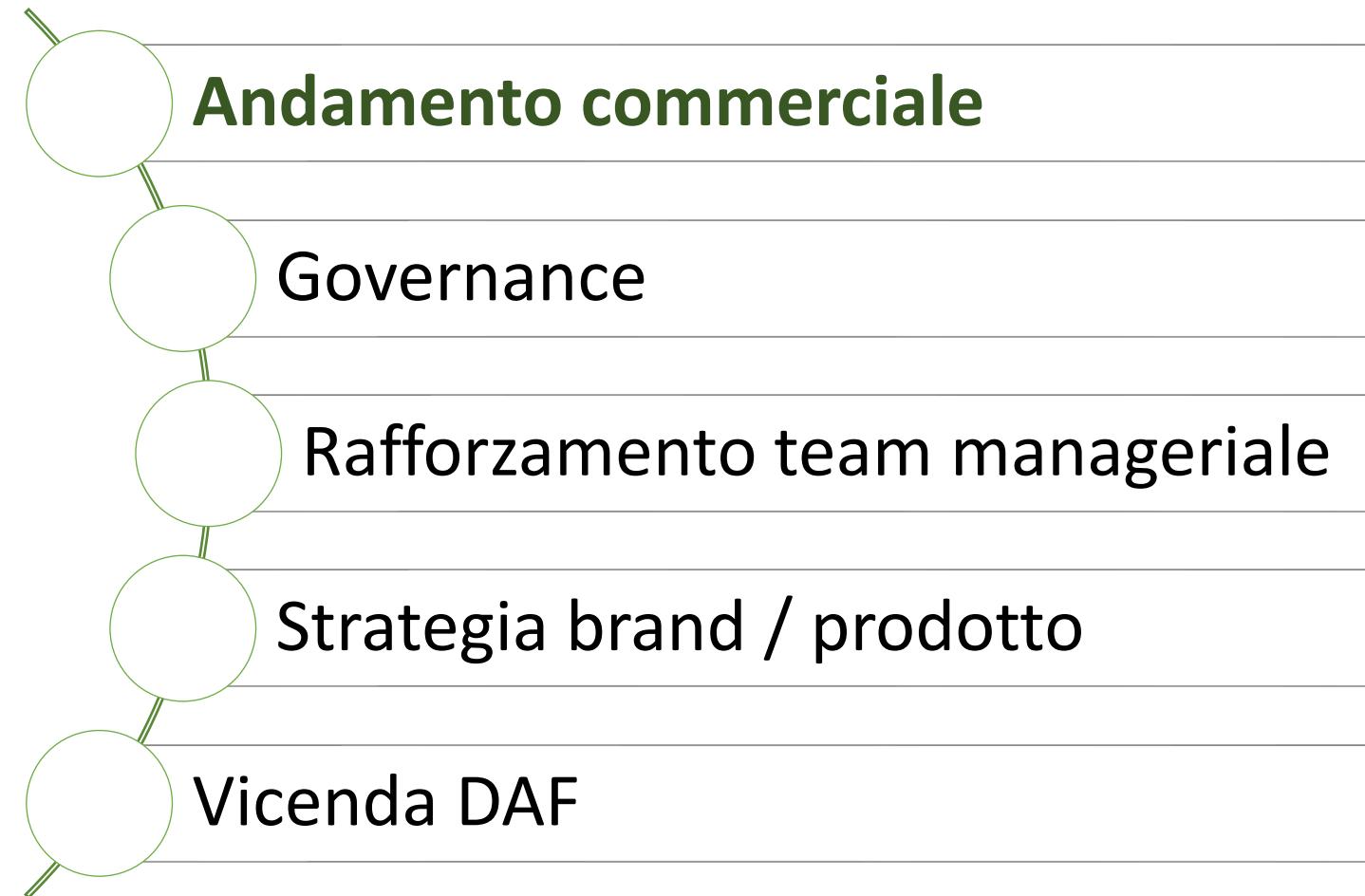
1. Addizionale rispetto ad "Accelerazione CBILL"

Aggiornamenti su Bancomat

Comitato Pri.Banks – 25 novembre 2024



Pri.Banks
ASSOCIAZIONE BANCHE
PRIVATE ITALIANE



Numeri di sintesi

	30/9/2024	Var YoY	2023 FY	2022 FY
Carte in circolazione	25,8 mln	 -18,7%	30,3 mln	31,8 mln
Utenti attivi Bancomat Pay	1,8 mln	+47,6%	1,4 mln	0,9 mln
Transazioni complessive	2,08 Mld	-7,2%	3,02 Mld	2,83 Mld
- di cui 	1,78 Mld	-5,1%	2,53 Mld	2,32 Mld
- di cui 	292,3 mln	-18,8%	475,9 mln	501,2 mln
- di cui 	9,8 mln	+43,9%	9,8 mln	6,2 mln

- Il calo significativo delle carte è la conseguenza della sostituzione delle carte co-badged con mono-badged e dello switch massivo del parco carte da parte di alcuni grandi gruppi
- Oltre agli accordi commerciali sottoscritti con le 4 banche pattiste, sono in corso conversazioni con altri operatori per ampliare la base di supporto al progetto di rilancio di Bancomat
- L'andamento economico risente ancora parzialmente di questa riduzione delle carte, con ricavi a settembre'24 in crescita a/a del +2%

Principali iniziative 2024

- **ICB** (Infrastruttura Centralizzata Bancomat): proseguono i piani di sviluppo e le attività propedeutiche al go-live a gennaio '25 dei primi aderenti (graduale attestazione degli aderenti nei 18 mesi successivi in 3 differenti waves)
- **Apple Pay**: esteso perimetro dell'operatività digitale nei wallet di terze parti, in aggiunta a Samsung Pay e Huawei Pay; in fase di completamento la migrazione di un grande gruppo su wallet Apple, con circa 1,3 mln di carte previste a fine 2024
- **Amazon**: attivata partnership per pagamento con Bancomat Pay (unico wallet di circuito presente sul Amazon in Italia), con circa 130 mila users attivi
- **EuroPA**: annunciato il 13/11 al Web Summit di Lisbona il progetto di interoperabilità tra Bancomat Pay, Bizum e MB Way che unisce potenzialmente 45 milioni di utenti e 180 istituzioni finanziarie (ITA / SPA / POR)
- **One-Bancomat**: completata riflessione strategica per unificazione dei diversi brand (Bancomat, Pago Bancomat, Bancomat Pay) e valorizzazione funzionalità e offerta integrata con un solo ID (*focus a seguire*)



Governance – post ingresso FSI

Membro CdA	Indicazione
Franco Dalla Sega - P	
Fabrizio Burlando - AD/DG	
Marco Tugnolo	FSI Sgr SpA
Roberto Baggiano	FSI Sgr SpA
Gaetano Carboni	FSI Sgr SpA
Giacomo D'Amico	FSI Sgr SpA
Francesco Bernocchi	FSI Sgr SpA
<i>Flavio Gianetti (dimissionario)</i>	Intesa Sanpaolo
Pietro Galbiati	Iccrea
Luca Vanetti	Banco BPM
Stefano Vittorio Kuhn	BPER
Roberto Amisano	Unicredit
Giuliano Cassinadri	<i>(accordo lista)</i>

Interessenza capitale sociale	%
FSI Sgr SpA	42,86%
Intesa Sanpaolo	18,03%
Iccrea Banca	6,67%
Banco BPM	4,38%
BPER Banca	2,75%
Unicredit SpA	10,81%
Banca MPS	4,33%
BNL	2,89%
...	

~75%

Quota partecipativa BMPS (1 di 2)

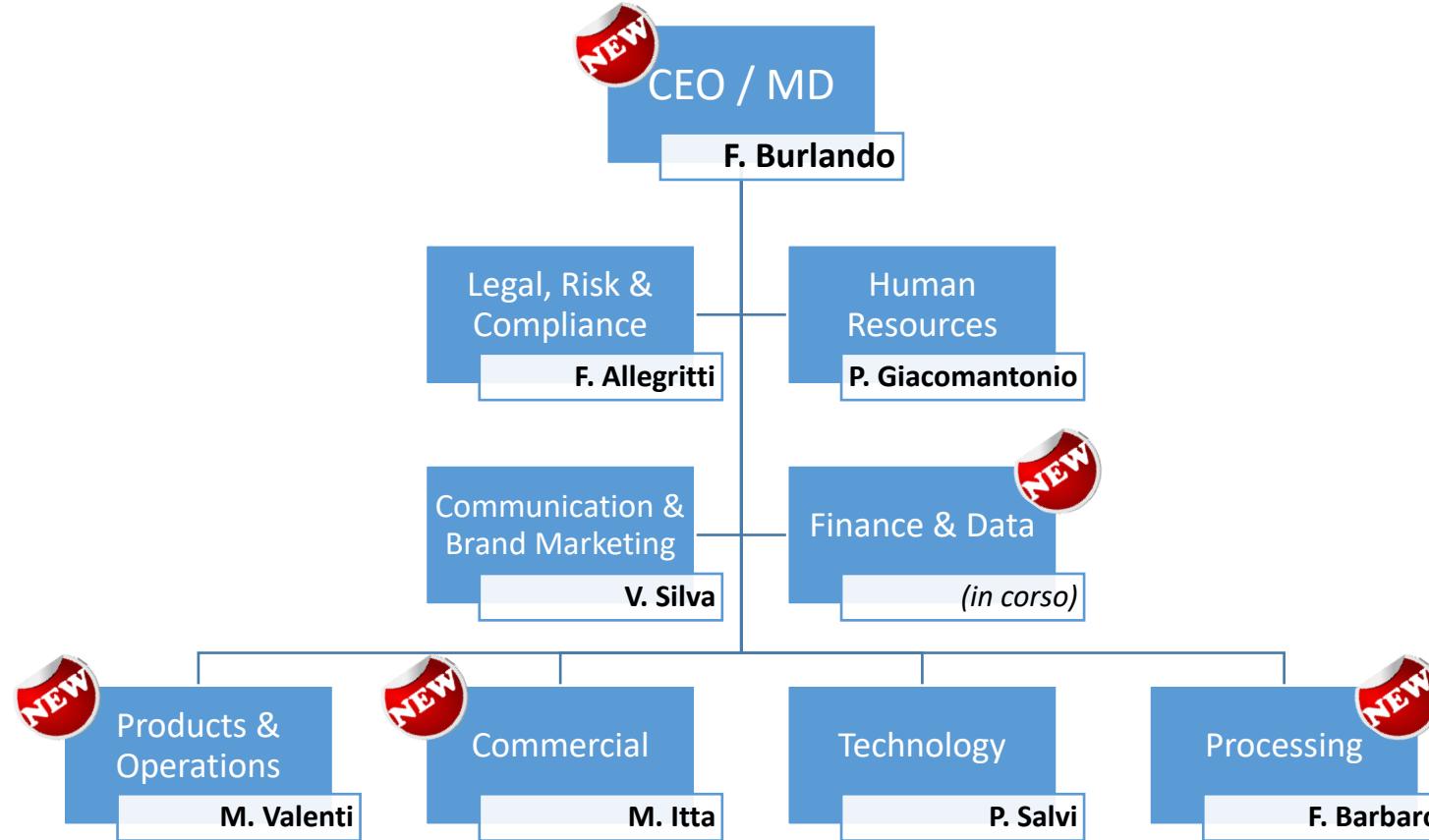
- BMPS detiene 319.359 azioni ordinarie Bancomat (4,325% c.s.)
- La Commissione Europea ha imposto nel 2022 alla banca di cedere alcuni «non core equity holdings», tra cui rientra anche la partecipazione in Bancomat, entro il 31/12/2024
- BMPS si è rivolta sia ad alcuni grandi azionisti che a Bancomat per trovare una soluzione agli obblighi con la CE
- In assenza di acquirenti (il pacchetto, in base alla valorizzazione del c.s. di Bancomat a cui è avvenuto l'aucap riservato a FSI, ha un valore attorno ai 7,5 €mln) e visti gli impegni del socio verso le autorità europee, la soluzione che è stata prospettata al CdA dello scorso ottobre è quella di procedere ad un acquisto di azioni proprie da parte di Bancomat:
 - Verrebbero mantenute le interessenze economiche e di voto degli altri azionisti
 - Non comporterebbe l'esperimento della procedura statutaria di prelazione
- Nel contempo il management di Bancomat, nell'interesse della società, cercherà di definire un accordo commerciale con BMPS che oggi sta riducendo rapidamente le proprie carte Bancomat a favore di carte di debito mono-badged di altri circuiti

Quota partecipativa BMPS (2 di 2)

- L'acquisto di azioni proprie:
 - prevede la delibera da parte dell'Assemblea degli azionisti con una maggioranza qualificata dei 2/3 dei presenti che rappresentino almeno la maggioranza del capitale
 - può avvenire nel limite degli utili distribuibili e delle riserve disponibili risultanti dall'ultimo bilancio regolarmente approvato (art. 2357 C.c.)
- Per evitare l'approvazione di bilanci infrannuali, Bancomat ha proposto a BMPS un impegno ad acquistare il pacchetto azionario, subordinatamente all'approvazione dell'Assemblea, a seguito dell'approvazione del bilancio 2024 (entro aprile 2025)
- Il CdA ha esaminato in modo approfondito la proposta, stante, da un lato, la straordinarietà della situazione e, dall'altro, il fatto che il rafforzamento patrimoniale avvenuto con l'ingresso di FSI ha come obiettivo primario quello di sostenere il piano di investimenti e di innovazione della società
- Il CdA si è espresso favorevolmente a proporre l'acquisto di azioni proprie all'Assemblea, con riserva di verificare da parte di un soggetto terzo che il valore di Bancomat preso a riferimento per definire il prezzo di cessione sia congruo



Team manageriale – nuovo assetto



- Rivisto l'assetto organizzativo e quasi completato il rinnovamento del top management, con ingressi dal mercato di figure qualificate sui ruoli chiave (Prodotto, Commerciale, Processing, Finance)
- In corso l'assegnazione di SFP (Strumenti Finanziari Partecipativi) alla prima linea, prevista nel progetto di ingresso di FSI nel capitale, per creare allineamento di interessi tra management e azionisti e favorire la retention delle figure chiave



Posizionamento di mercato

Punti
di forza



Leader di mercato. Brand noto.
Immagine istituzionale,
ma da rinfrescare



Grande network
di accettazione



Economicità

Da
migliorare



Alcuni gap di prodotto e UX,
anche dovuti a mancanza di
piattaforma IT propria
(ma alcuni vantaggi)

✓ Presente

✓ In sviluppo o parziale

✗ Assente

	BANCOMAT	Concorrenti	
Contact-less	✓	✓	✓
App di circuito	✓	✗	✗
Account to account	✓	✗	✗
E-commerce	✓	✓	✓
Wallet	✓	✓	✓
Switching / HUB	✗	✓	✓
Estero	✗	✓	✓



Scarso presidio e
vicinanza ai clienti,
anche a causa di una
governance complessa

Evoluzione Brand

Situazione attuale



- Studio condotto su >1.000 rispondenti ha evidenziato una importante conoscenza del brand, ma una certa confusione sui servizi erogati dai diversi marchi
- Rischio di diluizione del valore percepito della marca

Evoluzione prevista

«One Bancomat»

Il nuovo brand sarà svelato la sera del 27 novembre e poi presentato al Salone dei Pagamenti

- Un solo ID Bancomat che offre più funzionalità rispetto ad altri competitors: ATM, POS, e-commerce, digital wallet, Peer-to-Peer, Qr code A2A, Pagamenti PA, Loyalty, prelevamento da POS (*a tendere*)
- Maggiore UX, sicurezza ed economicità (per emittenti ed esercenti)

Nuova strategia di prodotto

1

Innovazione

Ripensamento offerta di pagamento per diventare il prodotto più completo del panorama italiano

2

Servizi a valore aggiunto

Creazione servizi unici e distintivi per il consumatore legati al territorio italiano

3

Semplificazione

Unificazione dei servizi sotto unico brand, riducendo complessità ed efficientando investimento comunicazione

Da un Servizio e un'acceptance per ciascun caso d'uso ...

PRELIEVI ATM



PAGAMENTI IN STORE



P2P, PAGAMENTI E/M-COMME IN STORE



... ad un'offerta ONE BANCOMAT con:

- unico brand
- due rail tecnologici interoperabili (carte / A2A «invisibili» al consumatore)
- una chiara offerta digitale tramite una APP «Bancomat» (standalone o banca) con servizi distintivi
- copertura P2P di tutto il mercato

Nuova strategia di prodotto – modello offerta

MODELLO DI OFFERTA

Offerta START con possibile upgrade a PLUS, lasciando all'Aderente la massima flessibilità di proposition vs i clienti

Gli Aderenti potranno scegliere di:

- adottare l'offerta PLUS o solamente la START
- offrire l'App BANCOMAT di circuito, customizzata con il proprio *look&feel*, o integrarne le funzionalità nella propria

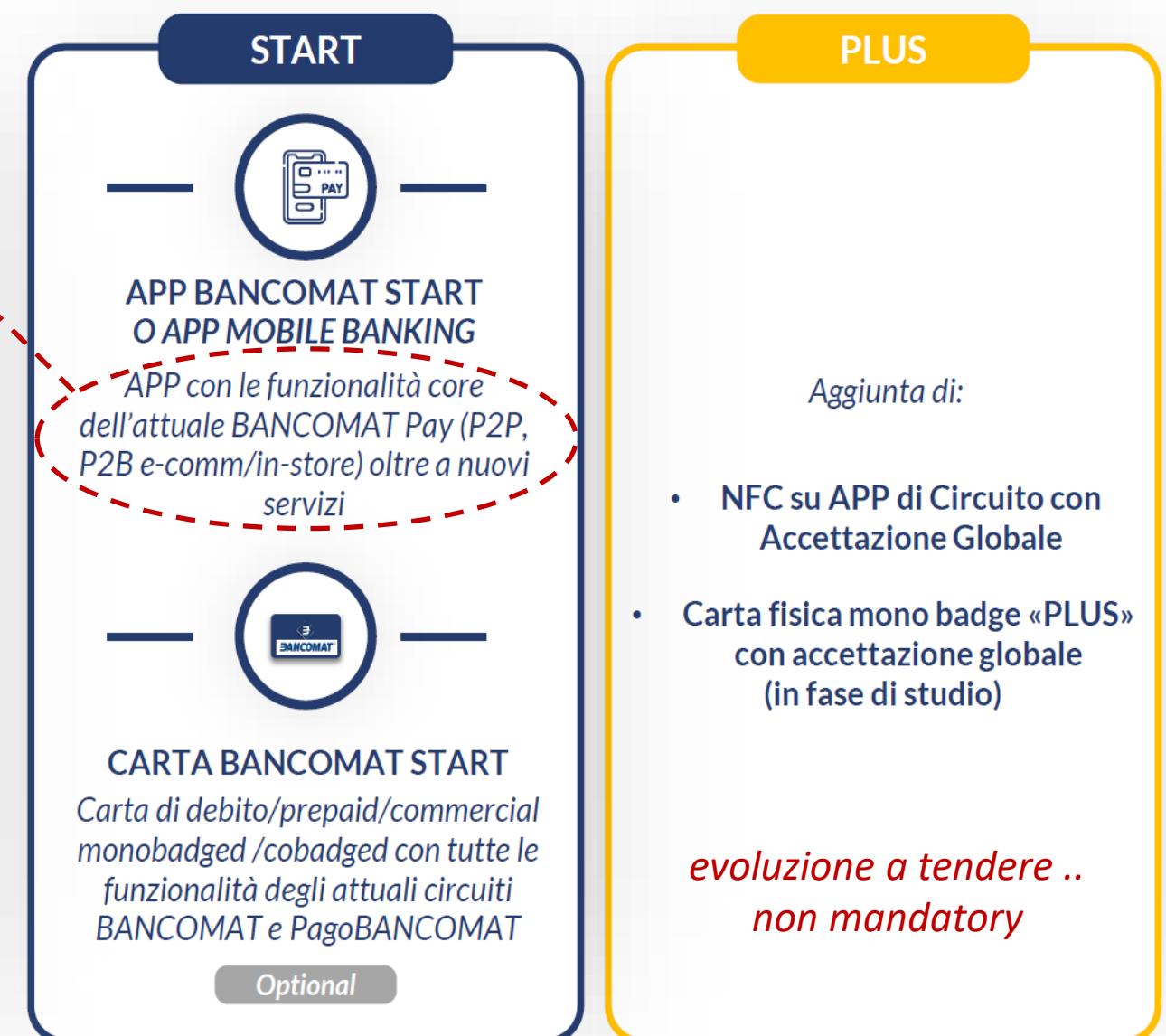
OFFERTA START

Offerta con servizi di pagamento e prelievo core basati su carta con una APP mobile evoluta (di circuito o propria), offerta da tutti gli Issuer

OFFERTA PLUS

Aggiunta di funzionalità premium su APP e (in fase di studio) su carta

*valorizzazione
Bancomat Pay*





Vicenda DAF – momenti principali

OTTOBRE 2020

BANCOMAT presenta all'AGCM un progetto per la modifica del sistema di remunerazione del servizio di prelievo del contante in circolarità presso gli ATM, che prevedeva l'**eliminazione della MIF e l'introduzione di una tariffazione diretta (DAF – Direct Access Fee)** dal PSP titolare dell'ATM al titolare della carta

Il modello DAF fa sì che il sistema di remunerazione si fondi su una commissione che il titolare riconosce alla banca Acquirer titolare dell'ATM presso cui il prelievo viene effettuato e non più all'issuer, così che la stessa sia valutata anche in relazione ai costi effettivamente sostenuti

DAF

DICEMBRE 2022

AGCM notifica a BANCOMAT il Provvedimento con cui ha ritenuto che il **Progetto costituisse un'intesa anticoncorrenziale** vietata e non esentabile, diffidando BANCOMAT dall'implementare la DAF e dal porre in essere comportamenti analoghi

FEBBRAIO 2023

I **consulenti legali di BANCOMAT (Studio Legale Gianni & Origoni)** notificano all'AGCM e alle banche e associazioni intervenute nel Procedimento il **ricorso avverso il Provvedimento dinnanzi al TAR Lazio**, censurando l'istruttoria e l'analisi svolta dall'AGCM, che avrebbe travisato gravemente gli obbiettivi dell'intesa, il contesto economico giuridico e fattuale di riferimento e, soprattutto, gli effetti scaturenti dall'intesa stessa

GIUGNO 2024

L'udienza per la trattazione del merito della controversia era stata inizialmente fissata per il 26 giugno 2024. Alla luce della recente modifica degli assetti partecipativi e di governance della Società e al fine di consentire al nuovo management di esaminare e valutare il Progetto e le sue implicazioni, a **maggio 2024 BANCOMAT presenta un'istanza volta al rinvio dell'udienza di discussione**

OTTOBRE /
NOVEMBRE 2024

20 novembre 2024 è la data dell'udienza. Le scadenze per il deposito da parte di BANCOMAT di documenti, memorie e repliche sono: 30 ottobre, 4 novembre, 9 novembre 2024, a meno di non voler rinunciare al ricorso pendente dinnanzi al TAR

Vicenda DAF – conclusione

- Il tema DAF, come ben sappiamo, si è mostrato divisivo tra le banche aderenti al circuito e ha sollevato perplessità anche da parte di alcune associazioni dei consumatori
- Il nuovo management di Bancomat ritiene che alcuni obiettivi a monte della «tariffazione diretta» potrebbero essere colti con modalità diverse, a seguito dell’evoluzione del quadro normativo che ha introdotto esenzioni sugli adempimenti antiriciclaggio per operazioni presso i punti vendita per importi fino a 250 € → funzionalità prelevamento da POS (*a tendere*), vista favorevolmente da Bankit per contrastare la carenza di ATM sul territorio
- Bancomat ha quindi deciso di richiedere in data 29/10/2024 il ritiro del ricorso pendente dinanzi al TAR del Lazio
- In data 3/11/2024 l’Avvocatura Generale dello Stato, nell’interesse dell’AGCM e presso atto della rinuncia di Bancomat, ha chiesto che la causa passi in decisione senza discussione orale e si concluda per l’improcedibilità del ricorso per sopravvenuta carenza di interesse, con compensazione delle spese di lite.

Grazie per l'attenzione!

Giuliano Cassinadri
gcassinadri@credem.it

