



FUNZIONI COMPILATRICI:
Amministratore Delegato - MPS

Relazione per:

Consiglio Di Amministrazione - MPS

OGGETTO:

Aggiornamento su progetto Venere

Indice degli allegati:

- 1) *Allegato 1 – Project Venere - Riepilogo delle NBO*

1. MOTIVAZIONE

Informare il Consiglio di Amministrazione in merito all'evoluzione del progetto Venere ed alle nuove offerte non binding ricevute dai bidder.

2. INFORMAZIONI RILEVANTI

Il documento in allegato (cfr. allegato 1) è così organizzato:

1. Le controparti
2. Principali contenuti della nuova richiesta di offerta
3. Principali aspetti delle NBO – WRM-TAS-ORACLE
4. Principali aspetti delle NBO – FSI-CEDACRI
5. Valutazione sintetica dei rischi
6. Confronto di sintesi delle due NBO

3. CONDIVISIONI/PARERI PREVENTIVI

La presente relazione sarà preventivamente esaminata dal Comitato Rischi.

Valutazione impatti contabili/ fiscali/ segnaletici/ di compliance L.262 (SI-NO): _ NO: Non esistono impatti contabili/ fiscali/ segnaletici/ di compliance L.262 che richiedano una preventiva analisi da parte delle funzioni preposte.

Parte Correlata o Soggetto Collegato (SI-NO): _ NO: La controparte non è individuata come parte correlata/soggetto collegato, a seguito degli opportuni controlli previsti dalla normativa interna in materia.



**MONTE
DEI PASCHI
DI SIENA**
BANCA DAL 1472

06

Protocollo Sisifo: 12784905C6

Allegato File: Allegato 1 Project Venere Riepilogo delle NBO.pdf



CONSORZIO OPERATIVO
GRUPPO MONTEPASCHI

Project Venere

Riepilogo delle NBO

Executive summary

Il presente documento fornisce un aggiornamento rispetto all'informativa già presentata al Consiglio di Amministrazione del 31 maggio 2018

L'operazione

Come da indicazioni del Consiglio del 31 maggio 2018 si è deciso di proseguire nel Progetto Venere. In particolare, è stata inviata ai *bidder* una *process letter* il 28 giugno con la richiesta di una *Non Binding Offer* (NBO) sull'intero perimetro del Consorzio sulla base di un *termsheet* di riferimento

Le controparti

- WRM-TAS-Oracle e FSI-Cedacri hanno inviato la NBO nei termini previsti
- IBM-Engineering hanno risolto la *partnership* anche se Engineering ha comunicato di essere disponibile a valutare l'operazione con altri partner industriali di gradimento ad MPS
- Una nuova controparte (Accenture) ha chiesto di entrare nel processo competitivo

Le offerte

Data la tipica natura delle NBO entrambi i *bidder* si sono riservati di formulare osservazioni e negoziare ulteriormente il *termsheet* di fatto limitando la comparazione tra le diverse offerte. Le offerte sono state valutate e confrontate relativamente a: aspetti industriali, termini economici, aderenza al *termsheet*, gestione del personale, solidità delle controparti

Rischi

Sono stati individuati i fattori di rischio dell'operazione e le possibili azioni di mitigazione evidenziando i rischi residui ovvero intrinsecamente non mitigabili



Contenuti

- 1** *Le controparti*
- 2** *Principali contenuti della nuova richiesta di offerta*
- 3** *Principali aspetti delle NBO – WRM-TAS-ORACLE*
- 4** *Principali aspetti delle NBO – FSI-CEDACRI*
- 5** *Valutazione sintetica dei rischi*
- 6** *Confronto di sintesi delle due NBO*
- 7** *Appendice*



Le controparti

- WRM-TAS-Oracle e FSI-Cedacri hanno inviato la NBO nei termini previsti
- IBM - Engineering hanno risolto la *partnership* anche se Engineering ha comunicato di essere disponibile a valutare l'operazione con altri partner industriali di gradimento ad MPS
- Una nuova controparte (Accenture) ha chiesto di entrare nel processo competitivo

Controparti iniziali



- NBO ricevuta il 27 luglio



- NBO ricevuta il 31 luglio



- In data 27 luglio IBM ed ENGINEERING hanno risolto la *partnership*
- ENGINEERING è disponibile a valutare l'operazione con altri partner industriali di gradimento ad MPS pur segnalando alcuni punti del *termsheet* che non permetterebbero il proseguo della valutazione dell'operazione



Nuova controparte



- In data 27 luglio è pervenuta la comunicazione d'interesse da parte di Accenture a partecipare al processo competitivo
- In data 30 luglio la controparte ha avuto accesso alla documentazione in VDR e può essere coinvolta nelle successive fasi dell'operazione
- Ipotesi di management presentation a metà settembre

Principali contenuti della nuova richiesta di offerta

- Per ottenere offerte comparabili è stato messo a disposizione dei *bidder* il **termsheet dell'operazione**, che definisce le indicazioni preliminari e le attese di MPS in merito all'accordo quadro, al patto parasociale e al contratto di servizio. Le principali indicazioni fornite hanno riguardato:

Accordo quadro

- Quota di partecipazione di maggioranza pari all'80% del capitale di Venere
- Definizione delle attese in merito al personale oggetto di distacco, in particolare: (i) meccanismi di incentivazione all'assunzione, (ii) assunzione con contratto del credito a tempo indeterminato e (iii) indennizzo ad MPS in caso di mancata assunzione

Patto parasociale

- Definizione dei seguenti elementi: (i) struttura di *governance* attesa, (ii) politica di *payout*, (iii) meccanismi di *lock-up* ed *exit strategy*, in ottica di massima protezione per MPS

Contratto di servizio

- Definizione nel contratto di una struttura di canone di servizio che preveda: (i) una componente *run* che garantisca sia l'eliminazione dell'obsolescenza tecnologica che la *minimal compliance* (ii) variazione della componente *run* in funzione della variazione di KPI economici (e.g. margine di intermediazione), (iii) una componente *change* (in relazione ai progetti) con meccanismi di garanzia di equità di prezzo (e.g. utilizzo di Stimo)

- E' stata aggiornata la *Management Presentation* con evidenza del **Piano di Ristrutturazione rivisto** rispetto al Piano originario, con un abbassamento del trend della *baseline* dei costi e degli investimenti alla luce dei miglior risultati conseguiti dal COG nel primo semestre 2018, per un valore complessivo di 141 Milioni di Euro nei dieci anni.

€ in milioni	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24	FY25	FY26	FY27	FY28	Valore residuo da ammortizzare
Piano Venere aggiornato	328	338	307	285	256	231	231	231	231	231	231	231	231	158
Spesa Change (capex + opex)	131	139	104	103	102	102	102	102	102	102	102	102	102	
Piano Venere originario	328	338	313	297	273	245	245	245	245	245	245	245	245	203
SpesaChange (capex + opex)	131	139	119	114	114	109	109	109	109	109	109	109	109	
Delta piano	0	0	6	12	17	14	14	14	14	14	14	14	14	45
														Tot. 186

I valori riportati dal 2019 al 2021 sono da piano di ristrutturazione.

Dal 2022 al 2028 i valori di piano sono stati convenzionalmente prolungati in continuità.

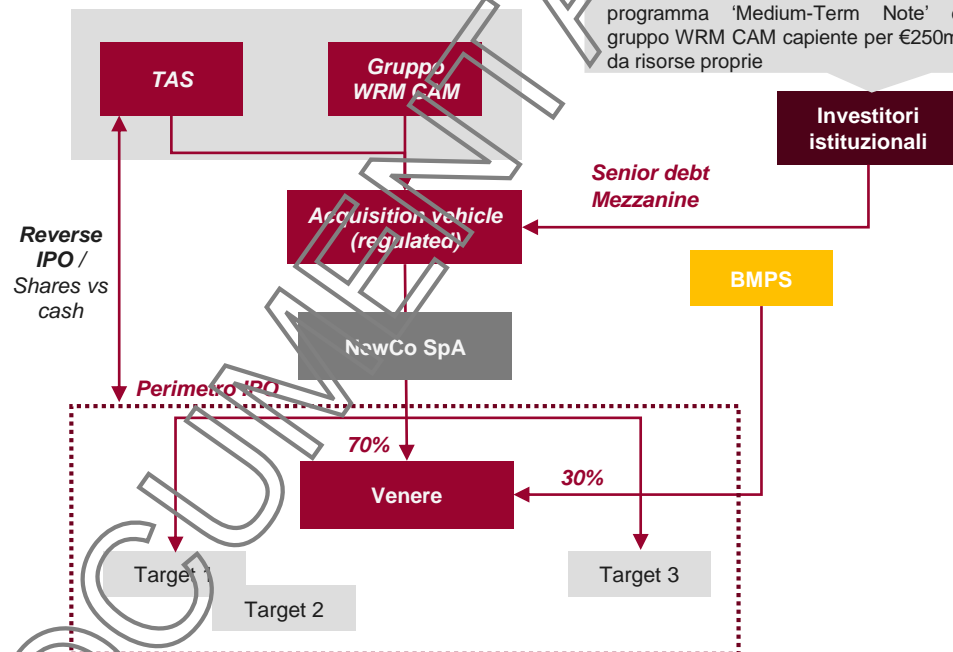


Principali aspetti della NBO (1 di 2)

Struttura operazione

- Il *bidder* intende acquistare il 70% del capitale di Venere (anziché l'80% proposto nel *termsheet*) il che potrebbe lasciare ad MPS maggiori potenziali benefici futuri derivanti dall'incremento del valore a seguito dell'IPO (prevista entro il 2021 o entro il 24° mese dalla data di efficacia del contratto)
- Tra le varie possibilità si prevede di integrare TAS e l'offerta di Oracle (contratto di servizio) nel Consorzio che diventerebbe una realtà quotata sul mercato, capace di avere un valore considerevole

L'operazione sarà finanziata reperendo risorse da investitori istituzionali, dal programma 'Medium-Term Note' del gruppo WRM CAM capiente per €250m e da risorse proprie



Aspetti industriali

Strategia: il razionale strategico mira, nell'ottica di **sviluppo e crescita**, alla trasformazione del Consorzio in una società quotata in borsa capace di offrire servizi di *outsourcing* (totali o parziali) al **mercato nazionale ed internazionale** (bancario ed assicurativo) e a **creare un centro di competenza per servizi Oracle**

Leve:

- riorganizzazione e ottimizzazione delle tecnologie di Venere per creare sinergie e risparmio di costo a beneficio di MPS (tra le principali iniziative proposte vi è il **replacement progressivo del mainframe con tecnologie open di Oracle**, attraverso un processo di *digital transformation* che porterà ad un aumento dell'efficienza dei sistemi e della produttività interna, riduzione del *time to market* e un risparmio sui costi operativi)
- aggregazione intorno al Consorzio (all'interno di NewCo SpA) di società / divisioni nuove
- arricchimento del perimetro IPO grazie ad un contratto di servizio come «*competence center*» di Oracle
- rapida «exit to market» (entro 24 mesi) grazie a TAS per raccogliere ulteriori risorse finanziarie per la crescita

Organizzazione: le attività di Venere saranno organizzate in due distinte *business unit*, sulla base del mercato di riferimento:

- una *BU Captive* a presidio del business delle società del gruppo MPS
- una *BU Non-Captive (competence center)* rivolto alle attività progettuali per i clienti del mercato basata su modello di gestione innovativo della banca svincolato dalla tecnologia *mainframe* (tecnologia *open* di Oracle)

Venere non si limiterà ad erogare in continuità servizi a MPS ma svilupperà un percorso di evoluzione innovativa ed un'*expertise* che potrà essere utilizzata per erogare servizi ad altre banche nonché alle nascenti *payment institution*

Benefici per MPS: (i) possibile incremento di valore della quota di partecipazione grazie all'IPO; (ii) riduzione di costi derivanti da aumento dei ricavi grazie alla penetrazione nel mercato *non-captive*; (iii) riduzione nel tempo del TCO attraverso l'implementazione di tecnologie efficienti; (iv) prevedibilità dei costi operativi; (v) opportunità di sviluppo professionale in relazione ad attività non-captive; (vi) facilitazione della *business transformation* attraverso l'impiego di tecnologie innovative

Principali aspetti della NBO (2 di 2)

Valutazione finanziaria

Up-front:

- L'**Equity Value** è stato valutato pari al **Patrimonio Netto** (€136m). L'acquisto del 70% del capitale sociale di Venere, sulla base di varie assunzioni tra cui la realizzazione di «*ulteriori risparmi, sinergie, nuovi servizi e un nuovo perimetro di business*», condurrebbe ad un prezzo pari a c. €94,5m
- Tale prezzo non tiene in considerazione gli *upside/downside* derivanti dagli esiti di una successiva *due-diligence* tecnica (e.g consistenza effettiva delle attività materiali ed immateriali, degli ammortamenti o di eventuali svalutazioni)
- Le modalità attinenti al rimborso del debito finanziario (c. €153m al 31mag18) saranno negoziate tra le parti con l'obiettivo di rifinanziarlo entro 12/24 mesi dal *closing* sostituendolo con altri strumenti (con durata pari al Contratto di Servizio, i.e. 10 anni) sempre con MPS o se necessario con istituto finanziario terzo

Upside:

- Un ulteriore potenziale *upside* deriverebbe dall'incremento di valore a seguito della quotazione della partecipazione di minoranza detenuta da BMPS

Servicing Agreement:

- I costi annuali totali ipotizzati dal *bidder* sono in linea con il piano di ristrutturazione aggiornato di MPS (con risparmi rispetto al Piano originario) grazie anche a maggiori ricavi derivanti da clienti *non captive* attraverso il partner Oracle
- Un aumento di 1 punto % rispetto alle stime farebbe aumentare il canone ma tale ricaduta sarebbe ripartita tra le parti

€ in milioni	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24	FY25	FY26	FY27	FY28	Debito residuo ***	
Costi per anno *	285	256	231	231	231	231	231	231	231	231	153	
Canoni run **	269	225	185	169	154	154	154	154	154	154		
Spesa change ***	16	31	46	62	77	77	77	77	77	77		
Piano Venere aggiornato	285	256	231	231	231	231	231	231	231	231	158	
Delta piano aggiornato	Allineato esattamente al piano										5	Tot. 5
Piano Venere originario	297	273	245	245	245	245	245	245	245	245	203	
Delta piano originario	12	18	14	14	14	14	14	14	14	14	50	Tot. 191

Principali punti di discussione sul termsheet

Il *bidder* dichiara che la **maggior parte dei punti riportati nel termsheet**, laddove non in contrasto con la propria NBO, **risultano preliminarmente condivisibili** con le seguenti **eccezioni**:

- **pagamento del prezzo d'acquisto**: versamento del 50% alla data di esecuzione dell'accordo e la percentuale restante legata alla verifica di determinate condizioni economico-finanziarie e al nuovo Business Plan
- **politica di payout**: reinvestimento almeno parziale degli utili in Venere a supporto di progetti di sviluppo
- **governance**: aggiunta di ulteriori comitati (*Design Authority Board, Transition & Transformation Committee, Financial & Baseline Review Board*)
- **opzione call**: il *bidder* richiede concessione di una call sull'intera partecipazione detenuta in Venere da MPS, senza ulteriori specificazioni
- **personale**: per le persone che non saranno assunte (RTO e/o personale che decide di rientrare in MPS alla cessazione del distacco), il costo sostenuto dalla banca verrà decurtato dal canone di servizio solo se il *bidder* non dovrà sostenere costi di sostituzione. Se invece il *bidder* dovrà sostenere dei costi per sostituire le persone non assunte, tale importo sarà ribaltato a BMPS all'interno del canone (stimabile in c. €5/10m annui)
- **exit strategy**: MPS può recedere anticipatamente a partire dal quarto anno con pagamento di una eventuale penale fino al sesto anno. La penale si applicherà solo se Venere si ritroverà dei costi fissi di personale dedicato alla BU captive.

Il *bidder* si riserva la possibilità di ulteriori commenti nelle successive fasi.

WRM ha manifestato espressamente nella revised NBO l'interesse a procedere nella transazione in esclusiva di durata almeno pari a 8 settimane

* comprensivo di IVA al 10% come media ponderata dei servizi esenti e i servizi con IVA al 22%

** Il Canone run include la minimal compliant e il refresh tecnologico

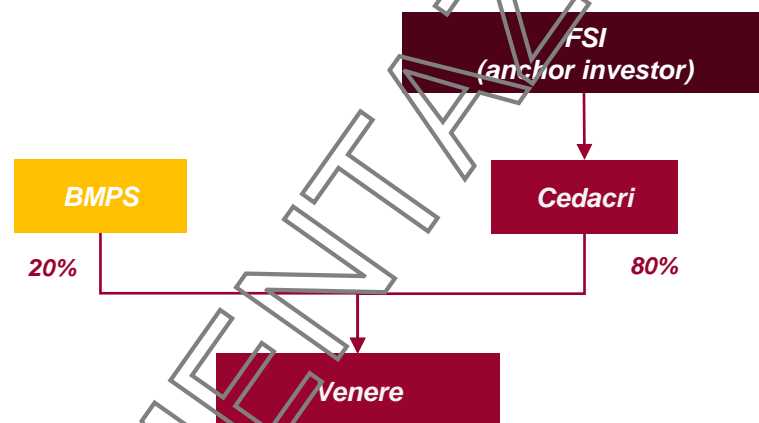
*** La spesa change è stata calcolata sui volumi previsti dal piano al netto della minimal compliance e refresh tecnologico

**** Venere: valore residuo da ammortizzare; Bidder: rate residue per progetti fino al 2028

Principali aspetti della NBO (1 di 2)

Struttura operazione

- Il **bidder** intende acquisire l'80% del capitale di Venere
- Il **bidder** si riserva la possibilità di coinvolgere un possibile partner industriale di primario standing il cui nome verrà preliminarmente condiviso e concordato con MPS



Aspetti industriali

Strategia: Il razionale strategico è in coerenza con l'attuale piano di sviluppo di Cedacri con l'obiettivo principale di garantire qualità ed innovazione dei servizi forniti alla clientela e nel caso specifico a MPS in ottica di **razionalizzazione delle piattaforme**. La *partnership* consentirebbe di costituire il **primo polo di servizi tecnologici per le banche in Italia** (con oltre 4.400 filiali e oltre €500m di fatturato e €120m di investimenti in progetti di innovazione a supporto dei propri clienti).

Leve:

- mantenimento di Venere come entità giuridica separata da Cedacri
- mantenimento di piattaforme applicative separate tra Venere e Cedacri
- creazione di un'unica **piattaforma infrastrutturale, trasferendo tecnologie e persone da Venere a Cedacri** nel breve termine
- creazione di un'unica **centrale d'acquisto** per massimizzare le economie di scala
- definizione di una strategia commerciale volta ad attribuire a Venere ed a Cedacri ruoli specifici e definiti sul mercato

Organizzazione: le attività saranno organizzate in due *business unit*:

- Venere rimarrà focalizzata sull'ottimizzazione del proprio modello operativo e sul recupero delle efficienze ed eventualmente su potenziali processi di outsourcing di piattaforme IT di **banche grandi**
- Cedacri rimarrà focalizzata sull'innovazione e sulla qualità dei servizi attualmente erogati ai propri clienti, sulla gestione efficiente della piattaforma infrastrutturale e sull'acquisizione di nuovi clienti nel segmento di **banche medio-piccole**, consolidando così il settore delle piattaforme IT multi-client

Benefici per MPS: (i) adeguati livelli di servizio in linea con gli indicatori di qualità del servizio ad oggi garantiti da Cedacri ai propri clienti secondo quanto richiesto da MPS e dagli altri Consortium Members (ii) accelerare il percorso di innovazione

Principali aspetti della NBO (2 di 2)

Valutazione finanziaria

Up-front:

- L'**Equity Value** è stato valutato pari al **Patrimonio Netto** (€136m). L'acquisizione dell'80% del capitale sociale di Venere, sulla base di numerose assunzioni ed ipotesi tra cui mantenimento del perimetro e delle dimensioni di MPS, pieno utilizzo degli asset immateriali, nessuna distribuzione dei dividendi, condurrebbe ad un prezzo pari a c. €108,5m
- Tale prezzo non tiene in considerazione eventuali *upside/downside* derivanti dagli esiti di una successiva *due-diligence* tecnica

Servicing Agreement:

- Nei 10 anni di contratto, la proposta prevede un aggravio di costi di complessivi €301m rispetto alle previsioni del Piano di Ristrutturazione di MPS
- I costi annuali prevedono un risparmio nei primi due anni ma un aggravio di costi dal terzo anno (rispetto al Piano aggiornato), derivante dall'addebito del costo dei progetti (*change*) tramite canoni di servizio per 5 anni a partire dall'anno successivo a quello di attivazione. Alla cessazione del servizio si richiede a MPS il rimborso delle eventuali code residue non pagate
- I costi derivano da diverse assunzioni tra cui l'ipotesi di un'aliquota IVA media pari al 13% (in coerenza con gli attuali clienti di Cedacri). Un aumento di 1 punto % rispetto alle stime farebbe aumentare il canone di c. €0.7m annui

€ in milioni	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24	FY25	FY26	FY27	FY28	Debito residuo ****
Costi per anno *	230	234	234	249	265	280	280	280	280	280	231
Canoni run **	230	219	203	203	203	203	203	203	203	203	
Spesa change ***	0	15	31	46	62	77	77	77	77	77	
Piano Venere aggiornato	285	256	231	231	231	231	231	231	231	231	158
Delta piano aggiornato	55	22	3	18	34	49	49	49	49	49	73
Piano Venere originario	297	273	245	245	245	245	245	245	245	245	203
Delta piano originario	67	39	11	4	20	35	35	35	35	35	28
											Tot. 110

Principali punti di discussione sul termsheet

Il *bidder* dichiara che **la propria NBO non si basa sul *termsheet*** ma in ogni caso afferma che alcuni elementi del *termsheet* debbano essere ulteriormente approfonditi per valutare e quantificare i potenziali rischi collegati che non sono stati presi in considerazione nell'offerta. A titolo illustrativo è stato anticipato che i seguenti temi non sono condivisibili e saranno oggetto di negoziazione:

- **personale:** la richiesta di indennizzo da parte del potenziale acquirente al venditore di tutti i costi e oneri relativi al personale che dovesse restare BMPS per tutta la vigenza del Contratto di Servizio e in ogni caso per i 24 mesi successivi al suo spirare (l'impatto è stimabile in c. €5/10m annui)
- **patto parasociale:** alcune pattuizioni relative alla *governance*, alla politica di *pay-out*, che dovrà essere coerente con gli investimenti necessari per fornire a BMPS un servizio adeguato ed efficiente, ai meccanismi di exit da prevedere a tutela del potenziale acquirente; più in generale, il *bidder* dichiara che la *governance* di Venere dovrà essere discussa con MPS e comunque tale da assicurare al *bidder* le leve operative per la realizzazione del proprio progetto industriale
- **canone run:** dal 2022 è stato proposto di utilizzare una logica *pay-per-use* su parametri tecnologici. Questa impostazione potrebbe portare a uno aumento dei costi non legato ad un incremento del business come richiesto nel *termsheet*.

FSI CEDACRI ha manifestato espressamente nella revised NBO l'interesse a procedere nella transazione in esclusiva



Valutazione di rischio dell'operazione Venere

L'analisi dei possibili rischi connessi all'operazione Venere è stata articolata in:

**RISCHIO
STRATEGICO
REPUTAZIONALE**

**RISCHIO
OPERATIVO**

**RISCHIO
IT GOVERNANCE**

Per ogni fattore di rischio o state individuate le possibili azioni di mitigazione ed è stato valutato il «Rischio Residuo» ovvero il rischio intrinsecamente non mitigabile.

Ipotizzando quindi la piena ed efficace implementazione delle azioni di mitigazione, il rischio residuo è stato valutato **alto** solo su:

- ✓ perdita di potere decisionale delle scelte strategiche (strategico reputazionale)
- ✓ perdita di know-how funzionale (strategico reputazionale)
- ✓ distacco temporaneo di un ampio numero di risorse (operativo)

Confronto di sintesi delle due NBO



ORACLE

Aspetti industriali

- **Strategia di sviluppo e crescita mediante la creazione di un operatore internazionale** di servizi di *outsourcing* (totali o parziali) e con un centro di competenza per servizi Oracle
- Obiettivo di contenimento dei costi per MPS anche grazie all'aumento dei ricavi da mercato *non-captive*
- *Replacement* progressivo del *mainframe* con tecnologie *open* di Oracle

Valutazione finanziaria

- **Equity Value in linea con il patrimonio netto**
- **Possibili benefici per l'incremento del valore a seguito dell'IPO prevista entro il 2021**
- **Canone di servizio in linea con il Piano di Ristrutturazione**

Aderenza al Termsheet

- Preliminarmente la maggior parte dei punti inseriti nel *termsheet* dell'operazione **risultano condivisibili** per il *bidder*, che comunque si riserva ulteriori osservazioni ai contratti
- **Eccezioni:** (i) struttura di *Governance*, (ii) meccanismi di *exit*, (iii) remunerazione del personale che rientrerà in BPMS, (iv) politica di *pay-out*

Personale

- **Il bidder intende assorbire il 100% delle risorse** ma subordinata alla volontà delle persone e un'analisi approfondita degli *skill*
- L'apertura di Venere al mercato potrebbe generare un rischio di cambiamento di mansione del personale distaccato
- Per le persone che non saranno assunte, se continueranno a lavorare per Venere o se non avranno un costo di sostituzione, **il costo che la banca sosterrà verrà decurtato dal canone di servizio**

Solidità delle controparti

- **La presenza di Oracle offre maggiori garanzie di solidità e disponibilità di risorse economiche e tecnologiche**



CEDACRI GROUP

- Costituzione del **primo polo** di servizi tecnologici per le banche in **Italia**
- **Razionalizzazione delle piattaforme applicative** di Venere
- **Trasferimento di piattaforma infrastrutturale e persone** da Venere a Cedacri
- **Unica centrale d'acquisto** per massimizzare le economie di scala
- **Equity Value in linea con il patrimonio netto**
- Canone di servizio che permette **un risparmio rispetto al Piano di Ristrutturazione nei primi due anni** ma un **aggravio di costi a partire dal 2021**
- Il *term-sheet* sarà **oggetto di negoziazione nel suo complesso** e principalmente sui seguenti punti: (i) indennizzo da parte del potenziale acquirente al venditore di tutti i costi e oneri relativi al personale che dovesse restare in BMPS, (ii) struttura di *governance*, (iii) politica di *pay-out* (iv) meccanismi di *exit* (v) indicatore su cui calcolare la variazione del canone di servizio
- Il *bidder* è disponibile a valutare l'**assunzione del 100% delle risorse**.
- Previsione di meccanismi di **incentivazione legati alle performance**.
- **Da negoziare la richiesta di MPS di indennizzo** da parte della controparte del costo delle risorse che non accetteranno il trasferimento
- Cedacri è al momento uno dei **leader di mercato** anche se in **flessione in termini di numero di clienti medio grandi serviti (e.g. Carige)**



Le offerte sono **non vincolanti** e per tali ragioni **soggette a variazioni** conseguenti la fase di *Due Diligence* e di negoziazione del *termsheet*, in cui dovranno essere definite nel dettaglio i termini del servizio e le clausole di natura legale, fiscale, contabile e giuslavoristica

**APPENDICE:
RIEPILOGO DELLE REVISED
NON BINDING OFFER
PERVENUTE**



Appendice 1 – Mark-up al termsheet (1 di 11)

Term-sheet proposto

1.1 Compravendita delle azioni e pagamento

- Il trasferimento all'Acquirente della piena ed esclusiva proprietà delle Azioni di Venere, libere da gravami avrà luogo in considerazione del contestuale pagamento da parte dell'Acquirente del corrispettivo per l'acquisto delle azioni.

1.2 Risoluzione Accordo:

- Risoluzione dell'Accordo Quadro al verificarsi di una delle seguenti circostanze:
 - le condizioni sospensive (e.g. rilascio autorizzazioni da parte di BCE, autorizzazioni Antitrust, efficacia trasformazione, completamento procedura sindacale si sono verificate e l'Acquirente non adempie al proprio obbligo di dare corso al *closing*);
 - l'Acquirente è in violazione di una o più delle proprie obbligazioni da eseguire al *closing* e il *closing* non si è realizzato.
- In caso di recesso, l'Acquirente sarà obbligato a corrispondere al Venditore una somma pari a €10m a titolo di penale, fatto salvo il diritto del Venditore al maggior danno derivante dalla risoluzione dell'Accordo.

1.3 Periodo interinale:

- Il Venditore farà sì che il COG e, a seguito dell'efficacia della Trasformazione, Venere: (i) gestiscano la propria attività in modo conforme alla precedente prassi di gestione, senza concludere contratti o porre in essere atti che eccedano i limiti della normale e ordinaria amministrazione; e (ii) mantengano e conservino i propri impianti, attrezzature e altri beni necessari all'esercizio delle proprie attività in buone condizioni operative (fatto salvo il normale deperimento d'uso);
- Durante il Periodo Interinale, qualora il COG o Venere intendano porre in essere operazioni in conflitto con quanto sopra, il Venditore sarà tenuto a darne informazione all'Acquirente mediante comunicazione scritta.



Pagamento prezzo d'acquisto: versamento del 50% alla data di esecuzione dell'Accordo e la percentuale restante legata alla verifica di determinate condizioni economico-finanziarie e al nuovo *Business Plan*

✓*

✓*

✓*

✓*

Previsione di penali a carico del Venditore nel caso di mancata comunicazione del compimento di un'operazione

I punti non sono stati trattati nell'ambito della NBO. Saranno oggetto di analisi nella fase successiva del processo



Appendice 1 – Mark-up al termsheet (2 di 11)

Term-sheet proposto

1.4 Closing

- Al *closing* si prevede che le Parti compiano determinate attività tra le quali: (i) pagamento prezzo, (ii) rimborso del debito, (iii) l'acquirente sottoscriverà e consegnerà al Venditore una dichiarazione di rinuncia incondizionata e irrevocabile ai diritti connessi alla risoluzione dei rapporti infragruppo; (iv) etc.

1.5 Dichiarazioni e garanzie del Venditore – Indennizzo:

- Le sole dichiarazioni e garanzie che il Venditore rilascerà saranno in merito a: (i) costituzione ed esistenza di MPS; (ii) capacità e poteri di MPS di dare corso alle obbligazioni contenute nell'Accordo Quadro; (iii) assenza di violazioni di MPS di norme statutarie o di legge in conseguenza della stipula e dell'esecuzione dell'Accordo Quadro; (iv) assenza di intermediari; (v) costituzione ed esistenza di COG e Venere; (vi) titolarità delle Azioni e assenza di gravami o altri vincoli relativi alle stesse;
- L'Acquirente sarà manlevato e indenne in relazione a tutte le passività (e.g. danni, costi e spese effettivamente subite) che siano conseguenza immediata e diretta della violazione di qualsiasi impegno od obbligazione assunta ai sensi dell'Accordo Quadro;
- Gli obblighi di indennizzo del Venditore saranno soggetti a specifiche limitazioni quali una soglia *de minimis*, una franchigia assoluta e un massimale complessivo, nella misura da pattuire tra le Parti e di gradimento ad MPS;
- Ulteriori limitazioni agli obblighi di indennizzo: (i) la presenza di polizze assicurative, (ii) obblighi di risarcimento di terzi, (iii) accantonamenti o riserve di bilancio, (iv) atti volontari dell'Acquirente o Venere successivamente al *closing*;
- Gli obblighi di indennizzo opereranno senza duplicazioni e dall'ammontare dovuto a titolo di indennizzo dal Venditore dovrà essere dedotto il beneficio fiscale applicabile all'Acquirente e/o Venere per aver sofferto la relativa Passività.

WIRAMCO
CAPINVEST

tasgroup

ORACLE

FSI

CEDACRI
GROUP

In merito alle rinunce richieste connesse ai rapporti infragruppo è indispensabile conoscerne il contenuto degli stessi

✓*

✓*

✓*

✓*

✓*

I punti non sono stati trattati nell'ambito della NBO. Saranno oggetto di analisi nella fase successiva del processo



CONSORZIO OPERATIVO
GRUPPO MONTEPASCHI

(*) I punti indicati non sono stati trattati espressamente nell'ambito della NBO, tuttavia il *bidder* dichiara di accettare preliminarmente i termini e le condizioni del *Termsheet* nella misura in cui non contrastano con i contenuti della propria NBO

14

Appendice 1 – Mark-up al termsheet (3 di 11)

Term-sheet proposto

- Il Venditore non sarà tenuto a indennizzare l'Acquirente per eventuali passività sostenute o subite dall'Acquirente o da Venere derivanti da eventi o circostanze (i) indicati nell'Accordo Quadro, negli allegati o nella documentazione messa a disposizione in data room, (ii) permessi o contemplati ai sensi dell'Accordo Quadro, (iii) concordati o consentiti per iscritto durante il Periodo Interinale, o (iv) resi noti all'Acquirente nel corso della *due diligence* ovvero di cui l'Acquirente sia comunque venuto a conoscenza prima della data di sottoscrizione dell'Accordo Quadro o venisse a conoscenza prima della data del *closing*;
- L'indennizzo contrattuale del Venditore costituirà rimedio esclusivo (con esclusione di ogni altro rimedio previsto dalla legge) in relazione alla violazione di qualsiasi impegno od obbligazione assunta dal Venditore ai sensi dell'Accordo Quadro.

1.6 Ulteriori pattuizioni

- L'Acquirente subentrerà, in tutte le garanzie rilasciate in favore del COG/Venere alle medesime condizioni;
- L'Acquirente riconoscerà espressamente che il Venditore non assumerà alcun obbligo né sarà responsabile in alcun modo ai fini dell'ottenimento di consensi e/o del rispetto di procedura di notifica o comunicazione ai sensi di clausole di "cambio di controllo" contenute nei contratti di cui Venere sia parte alla data di sottoscrizione dell'Accordo Quadro o sarà parte alla data del *closing*;
- I lavoratori addetti alle attività di Venere saranno esclusivamente quelli individuati da MPS ed allegati all'Accordo Quadro ovvero tutti dipendenti del Gruppo MPS in regime di distacco temporaneo;
- L'accordo di distacco (l'"Accordo di Distacco") prevedrà, il rimborso integrale da parte di Venere, con cadenza mensile, di tutti i costi, oneri e spese sopportati dal Gruppo MPS in relazione a tutto il personale in distacco temporaneo presso Venere.

WIRMA
CAPINVEST

tasgroup

ORACLE

FSI

CEDACRI
GROUP

✓*

✓*

✓*

✓*

✓*

✓*

I punti non sono stati trattati nell'ambito della NBO. Saranno oggetto di analisi nella fase successiva del processo



Appendice 1 – Mark-up al termsheet (4 di 11)

Term-sheet proposto

- L'Acquirente dovrà impegnarsi, senza alcun costo e/o onere a carico del Gruppo MPS, a far sì che, entro e non oltre il termine del provvedimento di distacco individuale relativo a ciascun lavoratore, tutti i lavoratori individuati siano assunti, con contratto di lavoro a tempo indeterminato e senza la previsione di un periodo di prova, da Venere (o dall'Acquirente o da altra società facente parte del suo Gruppo) senza avere più nulla a che pretendere dal Gruppo MPS;
- L'Acquirente dovrà, durante la vigenza del Contratto di Servizio, impegnarsi ad adottare, nei riguardi del personale di Venere, ogni misura finalizzata ad incentivare il consenso del personale stesso all'assunzione presso Venere (e.g. conservazione del precedente trattamento economico e normativo, garanzia di equivalenti condizioni rispetto a quelle già in essere sulla base degli accordi integrativi aziendali applicati all'interno del Gruppo MPS, conservazione dell'anzianità aziendale, previsione di cc.dd. trattamenti di "entry/welcome bonus", la previsione di clausole individuali di *retention*, lo svolgimento di continuativi e programmati percorsi di formazione e riqualificazione, etc.);
- Se uno o più dei lavoratori non inseriti nella RTO dovesse restare alle dipendenze del Gruppo MPS l'Acquirente sarà tenuto a indennizzare, per tutta la vigenza del Contratto di Servizio e, in ogni caso, per i 24 mesi successivi al suo spirare, il Gruppo MPS di tutti i costi, oneri e spese sopportati dal Gruppo MPS in relazione a tutto il personale originariamente oggetto di distacco in Venere e successivamente rientrato all'interno del Gruppo MPS stesso;
- Sarà previsto il divieto all'Acquirente (e al suo gruppo), durante il periodo di durata del Contratto di Servizio e per i due anni successivi alla sua eventuale risoluzione o scadenza, di assumere o avvalersi della collaborazione del personale del Gruppo MPS non indicato negli accordi.

WIRMA
CAPINVEST

tasgroup

ORACLE



La % minima di risorse, atte a garantire i livelli di servizio, si ipotizza maggiore del 70%. Tale ipotesi è subordinata ad un'analisi approfondita degli *skill* del personale



Verrà riconosciuto esclusivamente il costo delle persone che pur restando alle dipendenze di BMPS lavoreranno per Venere



Si precisa che la selezione delle risorse che entreranno a far parte della RTO dovrà essere concordata con l'acquirente

FSI

CEDACRI
GROUP

Ipotesi di assunzione della totalità dei dipendenti (100%) attualmente in distacco e implementazione di meccanismi di incentivazione legati alle *performance*



Sarà oggetto di discussione tra le Parti

Le analisi in merito alle attività svolte e alle risorse che entreranno a far parte della RTO sarà oggetto di analisi successiva



Appendice 1 – Mark-up al termsheet (5 di 11)

Term-sheet proposto

1.7 Governance della società:

- Consiglio di Amministrazione composto da un numero di consiglieri pari a 5 o 7, secondo le determinazioni che saranno assunte dall'assemblea della Società con la maggioranza assembleare qualificata. Nel dettaglio:
 - ove il Consiglio di Amministrazione sia composto da n. 5 membri, n. 4, compreso l'Amministratore Delegato e il Vice-Presidente del Consiglio di Amministrazione, saranno designati dall'Acquirente, e il restante membro, che assumerà la carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione, sarà designato da MPS;
 - ove il Consiglio di Amministrazione sia composto da n. 7 membri, n. 5, compreso l'Amministratore Delegato e il Vice-Presidente del Consiglio di Amministrazione, saranno designati dall'Acquirente, e i 2 restanti membri, di cui uno assumerà la carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione, saranno designati da MPS.
- Il primo Amministratore Delegato, in carica alla data del *closing*, sarà scelto dall'Acquirente, tra manager di primario *standing*, che abbiano maturato una specifica esperienza professionale nel settore *dell'information technology* e che possiedano un elevato profilo tecnico-operativo ed una riconosciuta capacità gestionale nel medesimo settore;
- Definizione di comitati interni (e.g. (i) comitato investimenti, (ii) comitato *information technology*. Ogni comitato sarà composto da n. 3 membri, designati dalle Parti (due membri designati dall'Acquirente e il restante membro designato da MPS);



ORACLE



Strutture di Governance da discutere tra le Parti al fine di dotare il *bidder* delle leve operative necessarie alla realizzazione del Progetto industriale



Appendice 1 – Mark-up al termsheet (6 di 11)

Term-sheet proposto

- Il Collegio sindacale sarà composto da n. 3 sindaci effettivi, di cui n. 2 nominati dall'Acquirente e il restante nominato da MPS, che assumerà la carica di Presidente del Collegio Sindacale, e n. (due) sindaci supplenti, di cui uno nominato da MPS e uno nominato dall'Acquirente;
- Per tutta la durata del Patto Parasociale, il Consiglio di Amministrazione della Società nominerà un Direttore Generale su designazione di MPS;
- In un'ottica di continuità con l'attuale *management* della Società, MPS, nella fase di avvio della *partnership*, avrà il diritto di designare la prima linea manageriale di Venere e i primi riporti del Direttore Generale e del senior management.

1.9 Payout della società:

- Massimizzazione della distribuzione degli utili.

2.0 Trasferimenti azionari:

- Impegno di non trasferire, in tutto o in parte, a terzi la propria rispettiva partecipazione nella Società, né di aderire a patti, accordi o assumere impegni in relazione alle stesse, fatta eccezione per i trasferimenti infragruppo e i trasferimenti nell'esercizio dell'opzione call per un periodo pari a 5 anni («Lock-up»);
- Alla scadenza del periodo di *Lock-up*, nel caso una Parte abbia intenzione di trasferire, in tutto o in parte, la propria partecipazione in Venere a terzi, la Parte non cedente avrà un diritto di prelazione a parità di termini e condizioni che troverà puntuale disciplina nel Patto Parasociale e nello Statuto della Società;
- I trasferimenti effettuati dall'Acquirente in favore di soggetti che svolgano, direttamente e/o indirettamente, attività che, per la loro natura e le modalità di conduzione siano in concorrenza con l'attività svolta da Venere o da MPS saranno subordinati al Diritto di Prelazione e all'espressione del gradimento da parte di MPS.

WIRMA
CAPINVEST

tasgroup

ORACLE

FSI

CEDACRI
GROUP

✓*

✓*

Reinvestire gli utili in Venere a supporto dei progetti di sviluppo del Business

✓*

✓*

✓*

X Sarà oggetto di discussione tra le Parti

I punti non sono stati trattati nell'ambito della NBO. Saranno oggetto di analisi nella fase successiva del processo



Appendice 1 – *Mark-up* al *termsheet* (7 di 11)

Term-sheet proposto

2.1: Exit

- Alla scadenza del *Lock-up*, fermo il diritto di prelazione, qualora l'Acquirente intendesse trasferire a terzi, in tutto o in parte, la propria partecipazione in Venere, l'Acquirente dovrà immediatamente darne comunicazione a MPS, che, entro un termine da concordare decorrente dal ricevimento della comunicazione, avrà il diritto di chiedere che il terzo potenziale acquirente accetti di acquistare tutta o parte della quota della partecipazione detenuta in Venere. In difetto, non si potrà dare corso al trasferimento;
- MPS avrà il diritto di vendere all'Acquirente, che sarà obbligato ad acquistare, l'intera propria partecipazione in Venere al verificarsi di uno dei seguenti casi (opzione put): (i) a decorrere dalla scadenza del periodo di *Lock-up*, entro un giorno, da concordarsi tra le Parti, successivo a ciascun anniversario fino alla scadenza del Patto Parasociale; (ii) mancato rinnovo alla scadenza, originaria o prorogata, del Contratto di Servizio;
- MPS avrà il diritto acquistare dall'Acquirente, che sarà obbligato a vendere, l'intera propria partecipazione in Venere al verificarsi di uno dei seguenti casi: (i) risoluzione del Contratto di Servizio per inadempimento di Venere; (ii) in caso di mutamento del Controllo dell'Acquirente; (iii) in caso di Mutamento del Controllo della Banca; (iv) mancato rinnovo alla scadenza, originaria o prorogata, del Contratto di Servizio; (v) in caso di liquidazione, dichiarazione di stato di insolvenza o di fallimento, assoggettamento o ammissione a procedure concorsuali dell'Acquirente o di uno qualsiasi dei suoi soci.

WIRMA
CAPINVEST

tasgroup

ORACLE

FSI

CEDACRI
GROUP

X Sarà oggetto di discussione tra le Parti

✓*

✓*

✓*



Appendice 1 – Mark-up al termsheet (8 di 11)

Term-sheet proposto

2.2: Contratto di servizio

Il contratto di servizio presenta una struttura flessibile che verrà proposta dal *bidder* ad eccezione dei seguenti punti:

• Canone d'esercizio

- L'indicatore su cui calcolare la variazione del canone di servizio è la variazione del Margine d'intermediazione della banca;

Fascia variazione margine d'intermediazione

+/- 10%
da +10% a +20%
da +20% a +35%
da +35% a +50%
da +50% a +75%
oltre +75%
da -10% a -20%
da -20% a -35%
da -35% a -50%
da -50% a -75%
oltre -75%

WIRMA
CAPINVEST

tasgroup

ORACLE

✓ Il *bidder* ha fatto pervenire una proposta di contratto di servizio di alto livello, senza prospettare la individuazione dei corrispettivi relativi ai singoli servizi ed ai destinatari del gruppo BMPS, che sarà necessaria anche per individuare i corretti profili IVA, compresa l'aliquota IVA effettiva preliminarmente stimata in 10% che dovrà essere verificata e validata anche mediante interpello fiscale⁽¹⁾

Variazione % canone ⁽²⁾

Nessuna variazione

+10%
+ 25%
+35%
+50%
tbd
-5%
-10%
-15%
-20%
-25%

FSI

CEDACRI
GROUP

✓ Il *bidder* ha indicato alcuni servizi contenuti nel canone *run* e *change*, senza prospettare l'individuazione dei corrispettivi relativi ai singoli servizi ed ai destinatari del gruppo BMPS, che sarà necessaria anche per individuare i corretti profili IVA, compresa l'aliquota IVA effettiva.
Per canone *run*, stimata aliquota media IVA del 13%, che dovrà essere verificata e validata anche mediante interpello fiscale ⁽¹⁾.

Non saranno previsti canoni minimi garantiti ma nel contratto di servizio dovranno essere previste delle penali per estinzione di servizi o riduzione di volumi di fatturato, senza individuazione dei singoli servizi a cui si riferiscono le penali o dei destinatari del gruppo BMPS, che sarà necessaria anche per individuare i corretti profili IVA.

⁽¹⁾ È opportuno che una perizia (analisi di benchmark) sui ai valori economici dei servizi venga effettuata sia inizialmente, sia in caso di modifiche sostanziali del contratto, anche per modifiche del canone determinate dal raggiungimento di determinati risultati in termini di margine di intermediazione di BMPS.

⁽²⁾ La possibilità di variare il canone (sommatoria dei corrispettivi) rispetto ai margini economici di BMPS deve essere valutata sotto il profilo di bilancio e fiscale

Appendice 1 – Mark-up al termsheet (9 di 11)

Term-sheet proposto

• Manutenzione applicativa – evoluzione progetti:

Le attività di manutenzione applicativa-evolutiva o le attività progettuali, qualora espressamente richieste da MPS, verranno remunerate con quotazioni ad hoc. Si richiede: (i) indicare il valore complessivo ("Plafond") che si ipotizza verrà dedicata alle attività progettuali nel corso dell'anno, (ii) previsione di meccanismi di flessibilità sull'utilizzo del Plafond contrattuale. Si richiede che tali meccanismi includano la possibilità di:

- anticipare all'anno N quota parte del Plafond dell'anno N+1;
- posticipare quota parte del Plafond dell'anno N all'anno N+1;
- non liquidare all'Acquirente la quota parte del Plafond non consumata nell'anno N.
- indicare un eventuale livello minimo di utilizzo del Plafond che MPS dovrà garantire all'Acquirente nel corso dell'anno contrattuale (ove ipotizzato tale minimo garantito non potrà essere superiore al 35% del Plafond annuale);
- si richiede che l'Acquirente accetti:
 - come parametri di valutazione del valore economico complessivo di ogni singolo progetto, il sistema benchmark di prezzo verso il mercato e l'impiego di Stimo per le componenti SW e HW;
 - le condizioni dello schema delle tariffe relativamente al dimensionamento dei progetti. Si prevedono due tipologie di tariffe per capo progetto (tipo 1 esperto) e per tecnico (tipo 2 tecnico). La distribuzione media delle giornate per le attività progettuali si ritiene composta come segue: (i) 20% del totale delle attività effettuate da figure professionali di "tipo 1 esperto"; (ii) 80% del totale delle attività effettuate da figure professionali di "tipo 2 tecnico";
 - il corrispettivo delle attività evolutive e/o progettuali venga fatturato su un arco temporale di 4 anni, con rata annuale.



ORACLE

Non sono chiariti gli aspetti relativi alla proprietà intellettuale (Venere vs BMPS) per i prodotti di specifici progetti.
Si ipotizza di dedicare €11m per anno nei primi 3 anni per le attività progettuali e di manutenzione applicativa ed evolutiva



Il livello minimo di utilizzo del *plafond* per i primi tre anni di erogazione del servizio sarà pari a 35%



✓ Tariffa proposta: €/g 650 + IVA per il capo progetto; €/g 400 + IVA tecnico



Non sono chiariti gli aspetti relativi alla proprietà intellettuale (Venere vs BMPS) per i prodotti di specifici progetti.



Da valutare in sede di *due-diligence* il meccanismo di *Stimo*

Risorse interne: tariffa media per qualsiasi tipologia di profilo €/g 500. In caso di trasferta verrà addebitato un costo onnicomprensivo €150 (con pernottamento), €70 (senza pernottamento)

Risorse esterne: tariffa pari al costo concordato nell'ambito del singolo progetto.



Appendice 1 – Mark-up al termsheet (10 di 11)

Term-sheet proposto

• Modalità di fatturazione

L'Acquirente dovrà descrivere le modalità di fatturazione che intende proporre per le differenti componenti elencate e le modalità di reporting;

Il pagamento avverrà a 60 giorni fine mese data fatturazione.

• Governance

Il Modello proposto prevede tre livelli di coordinamento: Strategico, Gestionale e Operativo.

- Nell'ambito strategico previsione di un **Comitato di Relazione** con l'obiettivo di perseguire: (i) il corretto avanzamento dell'iniziativa in termini di raggiungimento degli obiettivi previsti, (ii) l'ottimizzazione dei risultati, gestione di eventuali criticità; (ii) l'identificazione di potenziali opportunità ed iniziative di creazione di valore e reciproco tra le strategie dell'Acquirente e di MPS;
- Nell'ambito gestionale previsione del **Comitato di Management** (verifica il corretto adempimento dei servizi in capo a ciascuna Parte) e **Rishi e Controlli** (monitorea e gestisce eventuali rischi operativi e di aderenza alle normative della banca);
- Nell'ambito operativo definizione del **Comitato di Servizio** al fine di permettere il controllo dell'operatività giornaliera da parte dei team operativi nel rispetto degli obiettivi di servizio concordati.



CAPINVEST



ORACLE

Le risorse utilizzate da BMPS relative alla componente variabile del servizio, verranno notificate da Venere mediante un sistema di reportistica, che dovrà essere concordato tra le parti. Il costo di tale componente, verrà fatturato per il 50% dell'importo, con cadenza mensile. La fattura relativa al restante 50%, verrà emessa a fine anno



In aggiunta ai comitati proposti nel contratto di servizio. Si aggiungono:

- **Design Authority Board** per la supervisione tecnica ed architettuale dei Servizi e riferimento tecnologico per tutti i nuovi progetti;
- **Transition & Transformation Committee**, che sarà operativo solo durante le fasi di (T&T);
- **Financial & Baseline Review Board** al fine di verificare gli attuali volumi gestiti rispetto a quelli stabiliti contrattualmente, verificare le eventuali variazioni in termini di risorse utilizzate e controllo periodico dei valori economici dei vari servizi, alla luce dei risultati del Benchmark.

I comitati si riuniranno con cadenza mensile



Per il monitoraggio dei canoni di servizio, Venere è interessata a predisporre uno specifico sistema di monitoraggio e reportistica.



I punti non sono stati trattati nell'ambito della NBO. Saranno oggetto di analisi nella fase successiva del processo



Appendice 1 – Mark-up al termsheet (11 di 11)

Term-sheet proposto

• Exit:

Causa di scioglimento del contratto	Costi di assistenza al Trasferimento	Penale	Opzione call MPS
Scadenza naturale del Contratto	In capo alla Parte che non intenda rinnovare	X	✓
Recesso ad <i>nutum</i> di MPS	MPS	✓	✓
Recesso di MPS per cambio di controllo di MPS	MPS	✓	✓
Recesso di MPS per cambio di controllo dell'Acquirente	Acquirente	X	✓
Risoluzione per inadempimento dell'Acquirente	Acquirente	X	✓
Risoluzione per inadempimento MPS	MPS	X	X
Recesso dell'Acquirente per cambio di controllo MPS	Acquirente	X	✓

WIRMA
CAPINVEST

tasgroup

ORACLE

FSI

CEDACRI
GROUP

Costi di assistenza al Trasferimento	Penale	Opzione call MPS
In capo alla Parte che non intenda rinnovare	X	✓
MPS	✓	✓
MPS	✓	✓
MPS	✓	✓
Acquirente	✓	✓
MPS	✓	X
n.a.	n.a.	n.a.

Clausole di exit da definire in modo da proteggere l'investimento di Cedacri in Venere.

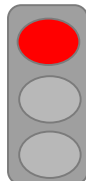

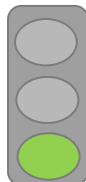
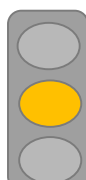
Si precisa che in caso di estinzione anticipata da parte di BMPS o scadenza del contratto nell'ambito di nuovi servizi in full-outsourcing BMPS dovrà corrispondere sia il valore della penale concordata che il valore degli ammortamenti residui per l'attivazione dei nuovi servizi per i sistemi passati in produzione e i costi sostenuti per i lavori in corso

Nota:


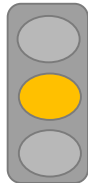
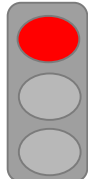
- **Penale:** BMPS/Venere dovrà corrispondere un importo onnicomprensivo a titolo di penale determinato forfettariamente nell'importo relativo a tre anni se a carico di BMPS e un anno se a carico di Venere di Canone del Servizio diminuito del valore del Compendio eventualmente acquisto da BMPS;
- **Opzione call:** BMPS avrà il diritto di acquistare dall'Acquirente l'intera partecipazione in Venere. Il prezzo di esercizio della Call, per effetto del reverse merge effettuato con Tas, avverrà a prezzo di mercato.



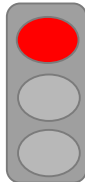
Appendice 2 – Possibili rischi dell'operazione Venere (1 di 9)

Fattore di Rischio		Descrizione	Mitigazioni proposte	Rischio Residuo
Rischio Strategico/Reputazionale	Governance	Rischio connesso alla perdita di potere decisionale nelle scelte strategiche	<ul style="list-style-type: none"> Definizione di garanzie che attribuiscono alla Banca la possibilità di intervenire nelle scelte strategiche di natura straordinaria Previsione di comitati composti dai rappresentanti della Banca e del fornitore che si pongono come obiettivo il perseguimento degli interessi comuni tra i partner 	
	Controparte	Rischio connesso alla qualità della controparte	<ul style="list-style-type: none"> Analisi, da parte della funzione business con il supporto della funzione acquisti, della solidità economico-patrimoniale, delle capacità tecniche e delle referenze riconosciute della controparte nel settore di riferimento 	
	Perdita vantaggio competitivo futuro	Rischio connesso alla mancata protezione degli assets distintivi, i.e. tecnologie o idee innovative capaci di dare vantaggio competitivo	<ul style="list-style-type: none"> Previsione nel contratto di periodi di utilizzo esclusivo degli assets identificati come distintivi Definizione RTO con un numero adeguato di risorse e competenze con il compito di garantire un adeguato livello di presidio della funzione di business analysis e innovazione 	
	Progettuale	Rischio connesso all'eventuale difficoltà a rispettare le tempistiche proposte per l'operazione	<ul style="list-style-type: none"> Strutturazione di un team dedicato composto da un numero adeguato di risorse e monitoraggio delle attività svolte 	

Appendice 2 – Possibili rischi dell'operazione Venere (2 di 9)

Fattore di Rischio		Descrizione	Mitigazioni proposte	Rischio Residuo
Rischio Strategico/Reputazionale	Economico	Rischio connesso ad incremento dei costi rispetto al Piano per mancato controllo	<ul style="list-style-type: none"> • Attenta valutazione del contratto di servizio e delle clausole atte all'adeguamento dei costi nel tempo, ivi compresa la ripartizione puntuale delle attività che rientrano nel <i>Run (canone di servizio)</i> e nel <i>Change (progetti)</i> • Previsione di <i>cap contrattuale</i> al fine di contenere il canone di servizio • Definizione nella RTO di una funzione atta al monitoraggio dell'andamento dei costi e verifica dell'impiego e dell'ottimizzazione dei volumi contrattuali • Mantenimento della funzione <i>demand</i> all'interno della RTO al fine di monitorare e autorizzare i progetti da svolgere presso <i>l'outsourcer</i> • Definizione di meccanismi di <i>pricing</i> e <i>benchmarking</i> che garantiscono alla Banca l'adeguatezza rispetto ai valori di mercato delle quantificazioni proposte dalla <i>NewCo</i> su attività rientranti nella definizione di <i>Change</i> 	
	Vendor lock-in	Rischio connesso al contratto o all'uso di tecnologie poco conosciute sul mercato e/o di proprietà dell' <i>outsourcer</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Previsione clausole di uscita dal contratto (e.g clausola risolutiva espressa per mancato raggiungimento SLA critici) • Prevedere l'utilizzo di tecnologie di mercato che siano sempre sostituibili; non vincolandosi a tecnologie di proprietà del fornitore, non sostituibile in caso di risoluzione del contratto 	
	Know-how funzionale	Rischio connesso alla perdita del know how funzionale	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimento di un adeguato presidio all'interno della RTO dei processi dei Processi di Governance IT,: Demand, Change, Sicurezza, Incident Management e Valutazione del rischio 	

Appendice 2 – Possibili rischi dell'operazione Venere (3 di 9)



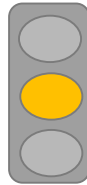
	Fattore di Rischio	Descrizione	Rischi	Mitigazioni proposte	Rischio Residuo
<div>Rischi Operativi</div>	<div>Risorse Umane</div>	<p>Rischio connesso al distacco temporaneo di un ampio numero di risorse su Venere</p>	<ul style="list-style-type: none"> Eventuali contenziosi giuslavoristici per distacco improprio (il distacco deve essere temporaneo e deve essere dimostrato l'interesse della banca a giustificazione della durata del distacco). L'adibizione del personale distaccato a mansioni diverse da quelle originarie richiede il consenso dell'interessato, l'assegnazione a una sede distante più di 50 km la motivazione delle ragioni tecnico-organizzative. L'utilizzo del personale distaccato per fornire servizi a clienti diversi da MPS potrebbe far venir meno l'interesse della distaccante. Rischio in parte mitigato dal mantenimento da parte di BMPS di una partecipazione) Eventuale fallimento dell'operazione nel caso di richieste di reintegro in numero elevato Eventuali criticità di reintegro, in quanto si tratta di personale con skill informatici, il cui ruolo potrebbe non essere previsto in banca post operazione Nel caso di distacco volontario, eventuali criticità nel caso in cui numerose risorse non esprimano il loro consenso, la loro sostituzione potrebbe non essere immediata, con inevitabili ricadute di servizio Perdita di Know how funzionale e rischio di non continuità nelle attività ordinarie e nei progetti 	<ul style="list-style-type: none"> Previsione di tutele contrattuali con assunzione al termine del periodo di distacco Attenzione in sede contrattuale del mantenimento di mansioni, trattamenti e sede di lavoro Monitoraggio e controlli su situazioni che potrebbero comportare contestazioni (mantenimento mansioni sull'attività svolta nell'interesse della banca) Meccanismi di incentivo all'assunzione presso Venere con costi a carico dell'acquirente In caso di reintegro, ribaltamento sull'acquirente dei costi del personale per tutta la durata del contratto di servizio Opportuna procedura sindacale nei tempi utili Mantenimento di un presidio con risorse opportunamente skillate Individuare indicatori per valutare gli skill 	

Appendice 2 – Possibili rischi dell'operazione Venere (4 di 9)

		Fattore di Rischio	Descrizione	Rischi	Mitigazioni proposte	Rischio Residuo
Rischi Operativi	Risorse Umane (cont)		Rischio connesso ad una struttura di presidio che rimanga in banca (150 FTE previsti)	<ul style="list-style-type: none"> Eventuali criticità nella selezione delle risorse da mantenere come presidio, che presentino skill adeguati IT, ma anche mentalità di controllo/presidio 	<ul style="list-style-type: none"> Evitare clausole in cui la selezione sia subordinata al parere dell'acquirente 	
	Processi		Rischio derivante dalla ristrutturazione organizzativa e dalla definizione del disegno delle attività esternalizzate	<ul style="list-style-type: none"> Eventuali inefficienze nei processi e negli sviluppi IT, con conseguenti ricadute sul business ed eventuali ritardi o riduzione di qualità Eventuali inefficienze causate da un diverso governo delle attività oggetto di outsourcing e da una divergenza sulle priorità di sviluppo e sulle strategie Eventuali inefficienze nel caso di eventuale outsourcing della funzione di IT Risk Management con conseguente perdita di controllo e monitoraggio sulle attività dal punto di vista dei rischi informatici 	<ul style="list-style-type: none"> Effettuare una selezione adeguata individuando opportuni criteri selettivi ed indicatori del rapporto skill/staffing Opportuno e attento disegno dei nuovi processi con la definizione di un set documentale che dettagli ruoli, responsabilità, attività, deliverable, tempistiche, scadenze, flussi, escalation, opzioni di uscita, ecc. Definizione di opportuni SLA e KPI che possano garantire tempi e qualità del servizio almeno allo stesso livello dell'attuale Opportuno presidio in banca al fine di monitorare le attività e le progettualità individuare eventuali criticità da mitigare nei tempi opportuni Individuazione di comitati che possano condividere progettualità e priorità nel rispetto degli interessi della banca e dell'acquirente Mantenimento della funzione IT Risk Management in Banca 	



Appendice 2 – Possibili rischi dell'operazione Venere (5 di 9)

Fattore di Rischio		Descrizione	Rischi	Mitigazioni proposte	Rischio Residuo
Rischi Operativi	Normative	Rischio derivante dalla definizione e rivisitazione delle normative interne che regolino le attività esternalizzate	<ul style="list-style-type: none"> Eventuali inefficienza nei processi e negli sviluppi IT, con conseguenti ricadute sul business 	<ul style="list-style-type: none"> Opportuno e attento adeguamento delle normative e delle policy interne e disegno di nuove normative, con definizione puntuale su ruoli, attività, tempistiche, responsabilità, ecc. 	
	Bilancistici/ Fiscali	Rischio derivante dalla non corretta definizione dell'operazione e dal mancato adempimento degli obblighi normativi	<ul style="list-style-type: none"> Eventuali contenziosi con l'Agenzia delle entrate derivanti dalla concreta declinazione degli accordi contrattuali (ad es. in relazione alle clausole relative al personale ed alla determinazione dei corrispettivi dei servizi), con conseguente incremento dei costi iniziali rispetto a quelli previsti dal progetto 	<ul style="list-style-type: none"> Opportuno presidio del corretto inquadramento fiscale degli accordi negoziali e approfondimento con le funzioni competenti (ad es., verifica dei presupposti relativi al distacco del personale). Eventuale interpello all'Agenzia delle Entrate. Clausole contrattuali che prevedano il sostenimento dell'acquirente di eventuali oneri fiscali. 	
	Legali/contrattuali	Rischio derivante dalla non corretta definizione contrattuale	<ul style="list-style-type: none"> Eventuali sovrastime del canone di servizio Oneri gravosi per attività progettuali ed evolutive 	<ul style="list-style-type: none"> Evitare di legare il canone alla variazione del margine di intermediazione (garantisce nel caso di riduzione di margine, ma comporta canoni elevati in scenari positivi) Ricomprensione delle attività progettuali nel canone ordinario evitando remunerazione ad hoc 	

Appendice 2 – Possibili rischi dell'operazione Venere (6 di 9)



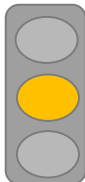
	Fattore di Rischio	Descrizione	Rischi	Mitigazioni proposte	Rischio Residuo
<div>Rischi Operativi</div>	Legali/ Contrattuali (cont.)	<p>Rischio derivante dalla definizione di un debole schema contrattuale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perdita di controllo del servizio esternalizzato • Ricaduta sulla banca di perdite anche estreme in seguito a fenomeni causati da errori/negligenze nei processi svolti dall'acquirente • Eventuali inefficienza nei processi e negli sviluppi IT, con conseguenti ricadute sul business nel periodo di transizione • Mancato adempimento degli obblighi di disclosure, legali e regolamentari • Rischi di vincoli contrattuali nel caso di futura aggregazione della banca con altri soggetti 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Opportuna definizione di SLA e OLA, collegati anche al RAF.</i> • <i>Definire correttamente i processi con relative responsabilità</i> • <i>Prevedere coperture assicurative o meccanismi per il trasferimento dei rischi all'acquirente</i> • <i>Definizione di un adeguato ed accurato Piano di Transition</i> • <i>Evitare grace period di durata eccessiva</i> • <i>Prevedere azioni correttive/di mitigazione nel caso le attività non siano svolte in modo opportuno</i> • <i>Prevedere nel contratto che l'acquirente debba mettere a disposizione informazioni e dati necessari per il rispetto degli obblighi di disclosure, legali e regolamentari.</i> • <i>Necessità di corretto seguimiento delle regole previste nella relazione con i fornitori (individuazione del Delivery Manager, esecuzione SAL periodici, separazione fisica dei locali, ecc.)</i> • <i>Prevedere opzioni di way-out nel caso di future aggregazioni</i> 	

Appendice 2 – Possibili rischi dell'operazione Venere (7 di 9)

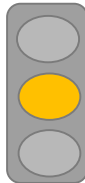
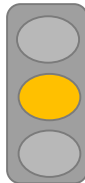
Fattore di Rischio		Descrizione	Rischi	Mitigazioni proposte	Rischio Residuo
Rischi Operativi	Aspetti IT	Rischio derivante dalla definizione di un non corretto processo di gestione dei sistemi e di connessione IT tra Banca e acquirente.	<ul style="list-style-type: none"> Ricaduta sulla banca di perdite anche estreme in conseguenza di fenomeni causati da errori/negligenze nei processi svolti dall'acquirente Costi per utilizzo di applicativi di terzi (e licenza concessa alla banca) da parte dell'acquirente 	<ul style="list-style-type: none"> Presidi opportuni di integrità, disponibilità e riservatezza dei dati Opportuni presidi di sicurezza sui dati della banca e dei clienti (accessi protetti, adeguate abilitazioni/profilazioni, segregazioni, ecc.) e monitoraggio degli accessi e dei comportamenti anomali (Incident Management). Ottenere le liberatorie per l'utilizzo di applicativi dati in licenza alla banca, ma che saranno utilizzati dall'acquirente Proseguire con le attività previste in ambito sicurezza (ad esempio progetto Monte Protect Shield) al fine di garantire un livello di rischio entro i limiti RAF Proseguire con le attività progettuali per gli adempimenti normativi (GDPR, PSD2, ecc.) Introdurre momenti di controllo, per funzione audit e funzione rischi, prevedere contrattualmente i flussi dati e le informazioni che l'acquirente deve mettere a disposizione periodicamente Evitare di vincolarsi a tecnologie proprietarie dell'acquirente non sostituibili o ribaltare sull'acquirente eventuali costi di sostituzione 	
		Rischio derivante dalla perdita di controllo e di governo	<ul style="list-style-type: none"> Inefficienze con ricadute sulla banca, rischi oltre soglia RAF e rischi di non conformità e sanzioni 		



Appendice 2 – Possibili rischi dell'operazione Venere (8 di 9)

		Fattore di Rischio	Descrizione	Rischi	Mitigazioni proposte	Rischio Residuo
Rischi Operativi		Privacy e dati sensibili	Rischio derivante dall'accesso a dati personali dei clienti	<ul style="list-style-type: none"> Rischio di non conformità del fornitore alle norme sulla protezione dei dati personali della clientela 	<ul style="list-style-type: none"> Definire un'opportuna sessione contrattuale che preveda la responsabilità del trattamento dei dati personali relativi ai clienti 	
		Continuità operativa	Rischio derivante dalla definizione di un processo di BCM inadeguato	<ul style="list-style-type: none"> Rischio di non continuità nei servizi e nei processi 	<ul style="list-style-type: none"> Definire un'opportuna gestione dei processi di BCM e Disaster Recovery 	
		Ritardi autorizzativi	Rischio derivante dagli eventuali tempi lunghi di ottenimento delle autorizzazioni previste (Supervisor, antitrust, ecc.)	<ul style="list-style-type: none"> Rischi di inefficienze con potenziali perdite, rischi oltre soglia RAF e rischi di non conformità e sanzioni per rallentamento degli sviluppi applicativi e mancato adeguamento alle normative vigenti, in attesa delle autorizzazioni necessarie 	<ul style="list-style-type: none"> Definire un processo opportuno ed un percorso di sviluppi necessari in caso di tempistiche lunghe per l'autorizzazione 	

Appendice 2 – Possibili rischi dell'operazione Venere (9 di 9)

Fattore di Rischio		Descrizione	Mitigazioni proposte	Rischio Residuo
Rischio IT Governance	Presidio del rischio	Rischio connesso alla perdita di efficacia del presidio del rischio	<ul style="list-style-type: none"> Rafforzamento del presidio IT Risk di MPS (team dedicato composto da un numero adeguato di risorse e monitoraggio delle attività svolte) 	
	Innalzamento del rischio	Rischio connesso al possibile innalzamento del rischio	<ul style="list-style-type: none"> Previsione di specifiche clausole contrattuali che impegnano il provider a mantenere il rischio sotto le soglie indicate da MPS Eventuale inserimento di polizze assicurative in caso di danni subiti da MPS a seguito di incidenti informatici 	



MPS

CONSORZIO OPERATIVO
GRUPPO MONTEPASCHI

