



Linee guida e principi base di coordinamento di Gruppo tra Organi e Funzioni di Controllo

Consiglio di Amministrazione del 22 marzo 2018

Sommario

1	Premessa	4
1.1	Glossario dei termini utilizzati	4
2	Introduzione	6
2.1	Obiettivi del Documento	6
2.2	Validità del documento e aggiornamento	6
2.3	Struttura del documento	7
3	Il Sistema dei Controlli Interni di Banca Mediolanum	8
3.1	Il Sistema dei Controlli Interni in Banca Mediolanum nel ruolo di Capogruppo	10
4	Compiti e Responsabilità	13
4.1	Articolazione del Sistema dei Controlli Interni nel Gruppo Bancario Mediolanum e nella Capogruppo	13
4.2	Ruolo degli Organi Aziendali	13
4.2.1	Ruolo dell'Organo con Funzione di Supervisione Strategica	13
4.2.2	Ruolo dell'Organo con Funzione di Gestione	19
4.2.3	Ruolo dell'Organo con Funzione di Controllo	20
4.3	Ruolo delle Funzioni Aziendali di Controllo	22
4.3.1	Ruolo della Funzione Compliance	23
4.3.2	Ruolo della Funzione Antiriciclaggio	25
4.3.3	Ruolo della Funzione Risk Management	27
4.3.4	Ruolo della Funzione Internal Audit	28
4.3.5	Ruolo delle Funzioni Aziendali di Controllo nelle Società Controllate del Gruppo	30
4.4	Ruolo delle Altre Funzioni di Controllo	31
4.4.1	Organismo di Vigilanza 231/01	31
4.4.2	Revisore Legale dei Conti	31
4.4.3	Amministratore Incaricato	32
4.4.4	Dirigente Preposto	32
5	Modalità di Coordinamento e Collaborazione tra Organi e Funzioni di Controllo	34
5.1	Aggiornamento periodico sulle valutazioni/misurazioni dei rischi e l'adeguatezza dei controlli	34
5.2	Strumenti di Coordinamento tra le Funzioni di Controllo	35
5.3	Modalità di Scambio delle Informazioni e Reporting a livello di Gruppo	46
6	Flussi Informativi	49

7	Quadro Normativo di Riferimento.....	51
7.1	Principali Riferimenti Normativi esterni.....	51
7.2	Principali Riferimenti Normativi interni.....	51

1 Premessa

Il presente documento (di seguito, alternativamente, le “Linee guida e principi base di coordinamento di Gruppo tra Organi e Funzioni di Controllo” o le “Linee Guida”) costituisce la cornice di riferimento del “Sistema dei Controlli Interni” del Gruppo Bancario Mediolanum ed assume un rilievo di primo piano nel novero dei documenti che assicurano la sana e prudente gestione del Gruppo.

Il documento richiama i principi base del Sistema dei Controlli Interni ed è stato redatto nel più ampio processo di ricezione delle disposizioni di vigilanza in materia¹ ed al fine di promuoverne e garantirne il corretto funzionamento nel suo complesso attraverso la proficua interazione tra gli organi aziendali, i comitati costituiti all'interno di questi ultimi, i soggetti incaricati della revisione legale dei conti e le funzioni di controllo.

Il documento è definito ed articolato coerentemente ai requisiti regolamentari statuiti dalla Banca d'Italia (nel seguito, alternativamente, la “Autorità di Vigilanza”) e recepisce la documentazione vigente del Gruppo Bancario, razionalizzandone l'illustrazione.

1.1 Glossario dei termini utilizzati

Amministratore Incaricato: l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi ai sensi del Codice di Autodisciplina delle società quotate.

Organo con funzione di supervisione strategica: l'organo aziendale al quale – ai sensi del Codice civile o per disposizione statutaria – sono attribuite funzioni di indirizzo della gestione d'impresa, mediante, tra l'altro, esame e delibera in ordine ai piani industriali o finanziari ovvero alle operazioni strategiche (ruolo attribuito al Consiglio di Amministrazione nella Capogruppo e nelle Società Controllate in cui è presente ed al Consiglio di Sorveglianza per Bankhaus August Lenz & CO).

Organo con funzione di gestione: l'organo aziendale o i componenti di esso al quale – ai sensi del codice civile o per disposizione statutaria – spettano o sono delegati compiti di gestione corrente, intesa come attuazione degli indirizzi deliberati nell'esercizio della funzione di supervisione strategica (ruolo attribuito all'Amministratore Delegato nella Capogruppo e nelle Società Controllate in cui è presente ed al Consiglio di Gestione per Bankhaus August Lenz & CO). Il Direttore Generale, insieme all'Amministratore Delegato, rappresenta il vertice della struttura interna e come tale partecipa alla funzione di gestione.

Organo con funzione di controllo: il collegio sindacale nella Capogruppo e nelle Società Controllate italiane ed il Consiglio di Sorveglianza per Bankhaus August Lenz & CO.

Organi aziendali: il complesso degli organi con funzioni di supervisione strategica, di gestione e controllo.

Funzione aziendale: l'insieme dei compiti e delle responsabilità assegnate per l'espletamento di una determinata fase dell'attività aziendale. Sulla base della rilevanza della fase svolta, la funzione è incardinata presso una specifica unità organizzativa.

¹ Banca d'Italia - Circ. 285/2013 (11° aggiornamento del 21 luglio 2015): Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 3 “Il Sistema dei Controlli Interni”.

Funzione Antiriciclaggio: la funzione definita dal Provvedimento della Banca d'Italia del 10 marzo 2011 recante disposizioni attuative in materia di organizzazione, procedure e controlli interni volti a prevenire l'utilizzo degli intermediari e degli altri soggetti che svolgono attività finanziaria a fini di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo, ai sensi dell'art. 7 comma 1 del Decreto Legislativo 21 novembre 2007, n. 231.

Funzione Compliance: la funzione, parte integrante del Sistema dei Controlli Interni di secondo livello, a cui è affidato il compito specifico di presiedere, secondo un approccio *risk based*, alla gestione del rischio di non conformità con riguardo a tutta l'attività aziendale e di verificare l'operato della Rete di Vendita.

Funzione Risk Management: la funzione, parte integrante del Sistema dei Controlli Interni di secondo livello, cui è affidata la responsabilità dell'attuazione delle politiche di governo e del sistema di gestione dei rischi, e che collabora nella definizione e attuazione del RAF, garantendo, nell'esercizio della funzione di controllo, una vista integrata delle diverse rischiosità agli Organi Aziendali.

Dirigente Preposto: il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari (art. 154-bis del TUF) il quale, tra l'altro, ha il compito di stabilire adeguate procedure amministrative e contabili per la predisposizione del bilancio e di ogni altra comunicazione di carattere finanziario.

Funzione Internal Audit: la funzione avente il compito da un lato, di presidiare, in un'ottica di controlli di terzo livello, anche con verifiche in loco, il regolare andamento dell'operatività e l'evoluzione dei rischi, e, dall'altro, di valutare la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità e l'affidabilità della struttura organizzativa e delle altre componenti del Sistema dei Controlli Interni, portando all'attenzione degli organi aziendali i possibili miglioramenti, con particolare riferimento al RAF, al processo di gestione dei rischi nonché agli strumenti di misurazione e controllo degli stessi. Sulla base dei risultati dei propri controlli formula raccomandazioni agli organi aziendali.

Funzioni di controllo: l'insieme delle funzioni che per disposizione legislativa, regolamentare, statutaria o di autoregolamentazione hanno compiti di controllo.

Funzioni aziendali di controllo: la funzione di conformità alle norme (Compliance), la funzione di controllo dei rischi (Risk Management), la funzione di revisione interna (Internal Audit), la funzione Antiriciclaggio.

Altre funzioni di controllo: l'Organismo di Vigilanza 231/01, il Revisore Legale dei Conti, l'Amministratore Incaricato, il Dirigente Preposto.

Risk Appetite Framework – RAF: il quadro di riferimento che definisce – in coerenza con il massimo rischio assumibile, il business model e il piano strategico – la propensione al rischio, le soglie di tolleranza, i limiti di rischio, le politiche di governo dei rischi, i processi di riferimento necessari per definirli e attuarli.

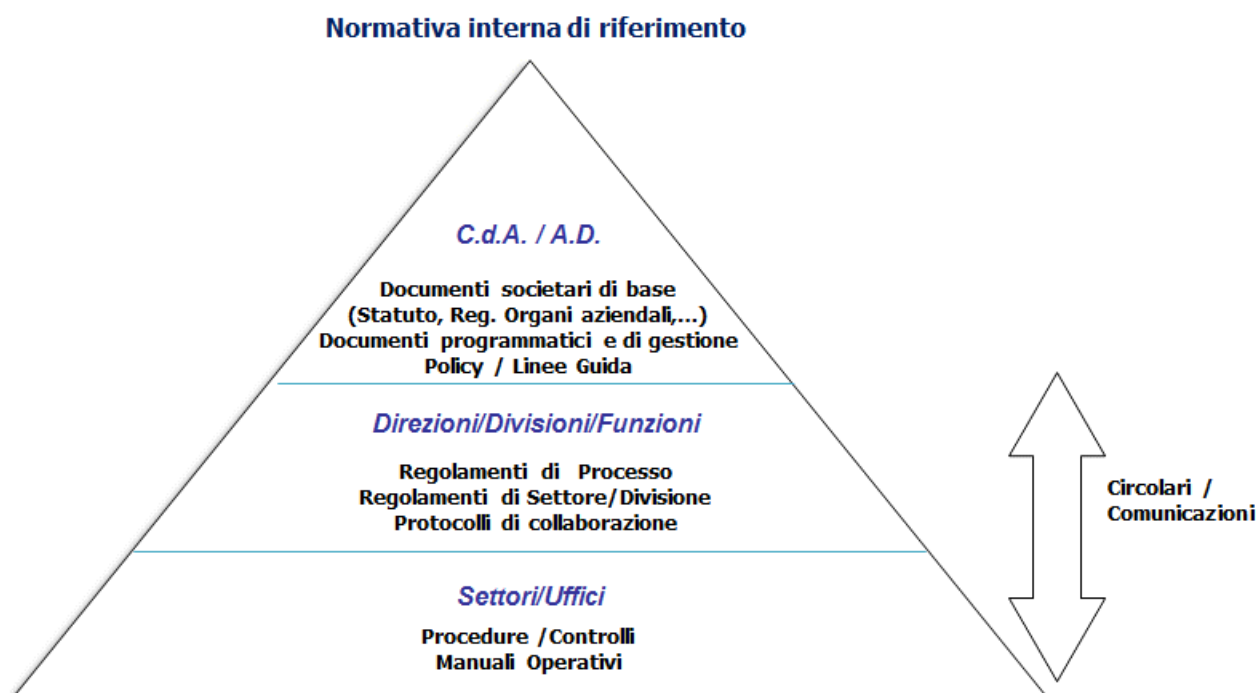
2 Introduzione

2.1 Obiettivi del Documento

Il presente documento si pone, l'obiettivo di descrivere e illustrare in modo organico:

- i principi fondamentali del Sistema dei Controlli Interni e la sua articolazione su diversi livelli;
- i principali attori coinvolti nel processo di gestione del rischio (Organi, Comitati costituiti al loro interno, Funzioni Aziendali di Controllo e Funzioni di Controllo) fornendo una chiara descrizione di compiti e responsabilità;
- la modalità di coordinamento e collaborazione tra tutte le funzioni e organi con compiti di controllo, con inclusione dei flussi informativi scambiati tra le funzioni e gli organi coinvolti nel processo di gestione dei rischi al fine di assicurare a quest'ultimi la piena conoscenza e governabilità dei fattori di rischio.

Le linee guida in materia di Sistema dei Controlli Interni e Coordinamento di Gruppo, all'interno della normativa di riferimento del Gruppo, costituiscono quindi un primo livello (di vertice) della piramide riportata nello schema seguente e rappresentano un documento propedeutico alla diffusione ed aggiornamento della normativa interna del Gruppo ed a tutte le società controllate.



2.2 Validità del documento e aggiornamento

Il documento è stato approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione di Banca Mediolanum del 22/03/2018, con il parere favorevole del Comitato Rischi e del Collegio Sindacale.

Il documento si applica, secondo un principio di proporzionalità e tenuto conto delle specificità locali, alla Capogruppo Banca Mediolanum ed a tutte le società del Gruppo Bancario Mediolanum, cui viene trasmesso attraverso disposizione di Gruppo.

Il presente documento, approvato dal Consiglio di Amministrazione di Banca Mediolanum su proposta dell'Amministratore Delegato, sentito il parere del Comitato Rischi e del Collegio Sindacale, è periodicamente rivisto e aggiornato (ovvero, se del caso, sottoposto a più complessive revisioni) ogni qualvolta si verifichi un cambiamento rilevante nella normativa di riferimento, nella *governance*, nell'organizzazione e/o nell'operatività del Sistema dei Controlli Interni.

Eventuali modifiche al documento sono di competenza del Consiglio di Amministrazione di Banca Mediolanum che, a tal fine, si avvale del supporto operativo della Divisione Organizzazione, su segnalazione delle funzioni di controllo.

Con riferimento all'allegato operativo al presente documento, contenente il censimento dei flussi informativi (verticali e orizzontali), le eventuali modifiche allo stesso sono di competenza delle singole funzioni aziendali di controllo, che, in base alle specifiche esigenze, ne modificano il contenuto allo scopo di garantire un costante aggiornamento delle presenti linee guida all'operatività adottata. Tali modifiche all'allegato operativo sono sottoposte all'Amministratore Delegato, al quale è stato conferito dal Consiglio di Amministrazione il potere di approvarle.

2.3 Struttura del documento

In coerenza con quanto richiesto dalle citate disposizioni regolamentari ed allo scopo di assicurare la necessaria linea di continuità con la precedente documentazione in vigore presso il Gruppo in materia di Sistema dei Controlli Interni, il presente documento risulta articolato nei seguenti capitoli, oltre ai primi due di carattere introduttivi:

- **Capitolo 3 - Sistema dei Controlli Interni:** caratteristiche, articolazione e linee guida: rappresentazione della cornice del Sistema dei Controlli Interni del Gruppo;
- **Capitolo 4 - Compiti e responsabilità:** descrizione dei compiti e responsabilità dei vari organi e funzioni dei controllo;
- **Capitolo 5 - Modalità di coordinamento e di collaborazione tra organi aziendali e funzioni di controllo,** inclusi i relativi flussi informativi riportati in un allegato operativo: definizione delle modalità di coordinamento e collaborazione tra gli organi e le funzioni di controllo che permettano di sviluppare sinergie evitando potenziali sovrapposizioni di attività o lacune operative.
- **Capitolo 6 - Flussi Informativi:** flussi informativi scambiati tra gli organi aziendali e le funzioni di controllo;
- **Capitolo 7 - Quadro normativo di riferimento:** declinazione dei principi e delle definizioni adottate coerentemente a quanto riportato nella normativa esterna e interna.

Si ritiene necessario sottolineare che le presenti "Linee guida e principi base del coordinamento di Gruppo tra Organi e Funzioni di Controllo" disciplinano gli ambiti sopra evidenziati in riferimento alle tematiche strettamente correlate al Sistema dei Controlli Interni.

3 Il Sistema dei Controlli Interni di Banca Mediolanum

Coerentemente a quanto statuito dall'Autorità di Vigilanza², il Sistema dei Controlli Interni del Gruppo Bancario Mediolanum è costituito dall'insieme delle regole, funzioni, strutture, risorse, processi e procedure che mirano ad assicurare, nel pieno rispetto della sana e prudente gestione, il conseguimento delle seguenti finalità:

- verifica dell'attuazione delle strategie e delle politiche aziendali;
- contenimento del rischio entro i limiti indicati nel quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio del Gruppo (Risk Appetite Framework – RAF);
- salvaguardia del valore delle attività e protezione dalle perdite;
- efficacia ed efficienza dei processi aziendali;
- affidabilità e sicurezza delle informazioni aziendali e delle procedure informatiche;
- prevenzione del rischio che il Gruppo sia coinvolto, anche involontariamente, in attività illecite (con particolare riferimento a quelle connesse con il riciclaggio, l'usura ed il finanziamento al terrorismo);
- conformità delle operazioni con la legge e la normativa di vigilanza, nonché con le politiche, i regolamenti e le procedure interne.

In particolare, il Sistema dei Controlli Interni in essere all'interno del Gruppo Bancario Mediolanum riveste un ruolo di centrale importanza nell'organizzazione aziendale, in quanto:

- rappresenta un elemento fondamentale di conoscenza per gli organi aziendali, consentendo loro la piena consapevolezza della situazione aziendale in essere;
- assicura un efficace presidio dei rischi aziendali e delle loro reciproche interrelazioni;
- orienta i mutamenti delle linee strategiche e delle politiche aziendali;
- consente di adattare, in maniera coerente, il contesto organizzativo nel quale opera il Gruppo;
- presidia la funzionalità dei sistemi gestionali e il rispetto degli adempimenti in tema di vigilanza prudenziale;
- favorisce la diffusione di una corretta cultura dei rischi, della legalità e dei valori aziendali.

In tale contesto, il Gruppo Bancario Mediolanum attribuisce al Sistema dei Controlli Interni un rilievo strategico, in quanto esso assume una posizione di rilievo nella scala dei valori aziendali, riguardando non solo le funzioni aziendali di controllo ma coinvolgendo tutta l'organizzazione aziendale nello sviluppo e nell'applicazione di metodi, logici e sistemici, per identificare, misurare, comunicare e gestire i rischi.

Ne discende il ruolo centrale rappresentato dal Sistema dei Controlli Interni nell'organizzazione aziendale, in quanto:

- rappresenta un elemento fondamentale di conoscenza per gli organi aziendali al fine di garantire piena consapevolezza in tale ambito e un presidio efficace dei rischi aziendali e delle relative interrelazioni;
- orienta i diversi mutamenti delle linee strategiche e delle politiche aziendali, consentendo anche di adattare coerentemente il contesto organizzativo;
- presidia la funzionalità dei sistemi gestionali.

² Cfr. Banca d'Italia, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 (11° aggiornamento del 21 luglio 2015), Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 3, "Il Sistema dei Controlli Interni".

Il Gruppo Bancario Mediolanum si è dotato, nel corso del tempo, di una serie specifiche di linee guida che tengono conto delle differenti normative applicabili e dei vari ambiti di attività.

Il Sistema dei Controlli Interni ed i compiti dell'Organo Amministrativo e dell'Alta Direzione:

I soggetti che svolgono funzioni di amministrazione e direzione rivestono un ruolo fondamentale per la definizione di un adeguato sistema organizzativo e per la realizzazione di un efficiente Sistema dei Controlli Interni.

Una prima linea guida che gli Organi Amministrativi devono seguire ai fini del controllo interno è riferita alle **competenze e responsabilità**: esse devono essere ripartite tra gli organi in modo preciso, al fine di evitare carenze o sovrapposizioni che possano incidere sulla funzionalità aziendale.

La seconda linea guida riguarda la necessaria **indipendenza** che deve essere assicurata alle strutture di controllo, rispetto alle unità operative.

Una terza linea guida riguarda la **formalizzazione** dell'operato degli stessi Organi Amministrativi e dei soggetti delegati: esso deve essere sempre documentato, al fine di consentire il controllo sugli atti gestionali e sulle decisioni assunte.

Il sistema dei controlli deve essere periodicamente sottoposto a valutazione e revisione, in relazione all'evoluzione dell'operatività aziendale e del contesto di riferimento.

La presenza negli Organi Amministrativi collegiali di autorevoli persone indipendenti dalla gestione e dalla proprietà è ritenuta opportuna, per assicurare una fruttuosa dialettica e portare esperienza e conoscenza del settore in cui si opera.

In particolare, per le società che operano in nazioni estere è opportuna la presenza anche di Amministratori con esperienza della realtà del Paese.

In generale è compito degli organi aziendali di vertice promuovere la **diffusione di una cultura dei controlli** che renda, a tutti i livelli, il personale consapevole del proprio ruolo, anche con riferimento alle attività di controllo, e favorisca il coinvolgimento di tutte le strutture aziendali nel perseguimento degli obiettivi dell'impresa.

Il Sistema dei Controlli Interni e la sua articolazione su più livelli:

L'attività di controllo non può essere demandata esclusivamente ad alcuni specifici uffici o agli organi collegiali di sorveglianza e controllo. Tutte le funzioni devono avere un proprio ruolo nel verificare le operazioni poste in essere, secondo differenti livelli di responsabilità. Il sistema di controllo, nella sua configurazione a regime, deve essere articolato secondo più livelli che prevedano:

- controlli di linea (c.d. "controlli di primo livello"): diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni. Tali controlli sono effettuati dalle stesse strutture operative (ad es., controlli di tipo gerarchico, sistematici ed a campione), anche attraverso unità dedicate esclusivamente a compiti di controllo che riportano ai responsabili delle strutture operative (ovvero eseguiti nell'ambito del back

office) e, quando possibile, sono incorporati nelle procedure informatiche. Secondo tale configurazione, le strutture operative costituiscono le prime responsabili del processo di gestione dei rischi. Nel corso dell'operatività giornaliera tali strutture sono chiamate, infatti, ad identificare, misurare o valutare, monitorare, attenuare e riportare i rischi derivanti dall'ordinaria attività aziendale in conformità con il processo di gestione dei rischi. Inoltre, tali strutture devono rispettare i limiti operativi loro assegnati coerentemente con gli obiettivi di rischio e con le procedure in cui si articola il processo di gestione dei rischi;

- controlli sui rischi e sulla conformità (c.d. “controlli di secondo livello”): diretti ad assicurare il rispetto dei limiti operativi attribuiti alle diverse funzioni, la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi e la conformità dell'operatività aziendale alle norme, incluse quelle di autoregolamentazione. Conformemente a quanto richiesto dalla normativa le funzioni responsabili dei controlli di secondo livello sono distinte da quelle produttive. Nello specifico tali funzioni sono:
 - funzione Risk Management;
 - funzione Compliance;
 - funzione Antiriciclaggio.
- revisione interna (c.d. “controlli di terzo livello”): volta a individuare violazioni delle procedure e della regolamentazione nonché a valutare periodicamente la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità (in termini di efficienza ed efficacia) e l'affidabilità del Sistema dei Controlli Interni e del sistema informativo (ICT audit), con cadenza prefissata in relazione alla natura e all'intensità dei rischi.

Per l'articolazione ed il funzionamento del Sistema dei Controlli Interni di Banca Mediolanum, si rimanda alla documentazione specifica predisposta dalla Banca con riferimento al Progetto di Governo Societario del Gruppo Bancario Mediolanum.

3.1 Il Sistema dei Controlli Interni in Banca Mediolanum nel ruolo di Capogruppo

Banca Mediolanum S.p.A., nel suo ruolo di Capogruppo di gruppo bancario, esercita, in conformità con quanto esplicitamente richiesto dalla normativa vigente, la propria funzione di indirizzo e coordinamento attraverso le seguenti tipologie di controllo:

- *controllo strategico* sull'evoluzione delle diverse aree di attività in cui il Gruppo opera e dei rischi incombenti sulle attività esercitate. Il controllo si riferisce sia all'andamento delle attività svolte dalle singole società appartenenti al Gruppo, sia alle politiche di acquisizione e dimissione da parte delle società del Gruppo e, nel suo complesso, consente di:
 - definire gli indirizzi strategici di Gruppo sottoponendoli all'esame ed all'approvazione degli Organi Aziendali ed attivando uno specifico iter di confronto con le società controllate, per le materie di rispettiva competenza;
 - fissare i target di medio/lungo periodo e definire le linee guida strategiche di Gruppo.
- *controllo gestionale* volto ad assicurare il mantenimento delle condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale sia delle singole società sia del Gruppo nel suo insieme che consenta di

provvedere alla predisposizione di budget annuali al fine di declinare gli indirizzi strategici definiti nel Piano economico finanziario triennale;

- *controllo tecnico-operativo* finalizzato alla valutazione dei vari profili di rischio apportati al Gruppo dalle singole controllate e dei rischi complessivi del Gruppo e con lo scopo di esercitare un'attività di controllo tecnico operativo finalizzato alla valutazione dei vari profili di rischio apportati al Gruppo delle singole controllate e dei rischi complessivi del Gruppo stesso.

Nell'approccio del Gruppo Mediolanum, la Capogruppo determina gli indirizzi generali in materia di Sistema dei Controlli Interni cui le Controllate, in coerenza con la propensione al rischio prescelta e con le differenti normative ad esse applicabili, devono fare riferimento per la verifica della coerenza e della conformità del proprio Sistema dei Controlli Interni nonché per l'adozione, laddove necessario, delle eventuali iniziative di miglioramento ed implementazione.

La Capogruppo fornisce alle controllate indicazioni con riferimento a:

- i compiti e le inerenti responsabilità degli Organi Amministrativi e di Controllo, nonché di eventuali comitati aziendali;
- l'articolazione del Sistema dei Controlli Interni;
- le attività di controllo sull'offerta e l'erogazione dei servizi, nonché sul processo di investimento.

Inoltre, la Capogruppo, assicura una effettiva direzione unitaria del Sistema dei Controlli Interni di Gruppo, definendo:

- procedure formalizzate di coordinamento e collegamento fra le società appartenenti al Gruppo e la capogruppo per tutte le aree di attività;
- compiti e responsabilità degli organi e delle funzioni di controllo all'interno delle Società del Gruppo, procedure di coordinamento, rapporti organizzativi, flussi informativi e relativi raccordi;
- meccanismi di integrazione dei sistemi informativi e dei processi di gestione dei dati;
- flussi informativi periodici che consentano l'esercizio delle varie forme di controllo su tutte le componenti del Gruppo Bancario;
- procedure che garantiscano, a livello accentrato, un efficace processo unitario di gestione dei rischi del gruppo a livello consolidato;
- sistemi e procedure di controllo dei rischi validati a livello di Gruppo;
- assetto di controllo di Gruppo con particolare riferimento alle scelte di accentramento di specifiche funzioni di controllo, secondo quanto stabilito dall'Autorità di Vigilanza;
- scelte strategiche con riferimento all'accentramento/decentramento delle funzioni aziendali di controllo delle Società Controllate nei confronti di Banca Mediolanum.

Le Funzioni Compliance, Risk Management, Antiriciclaggio e Internal Audit della Banca prestano i propri servizi anche in outsourcing per conto di Mediolanum Fiduciaria e, ad eccezione della Funzione Risk Management, per Mediolanum Gestione Fondi. La Società ha infatti istituito una Funzione Risk Management al proprio interno. Le Funzioni Internal Audit, Compliance e Risk Management della Banca prestano i propri servizi anche in outsourcing per conto della società Mediolanum Comunicazione. Le società controllate estere del Gruppo Bancario hanno istituito le Funzioni Aziendali di Controllo al proprio interno.

Come indicato nel Progetto di Governo Societario, dal 30 novembre 2017 è entrata a fare parte del Gruppo la Società EuroCqs, con sede in Roma avente ad oggetto sociale, in estrema sintesi, l'esercizio nei confronti del pubblico dell'attività di concessione di finanziamenti sotto qualsiasi forma. EuroCqs ha istituito proprie Funzioni Aziendali di Controllo: Compliance, Risk Management, Antiriciclaggio e Internal Audit che si occupa inoltre del controllo sulla correttezza dell'operatività della rete distributiva, in base agli specifici requisiti regolamentari³.

Ai fini della corretta attuazione dell'indirizzo e coordinamento della Banca verso le altre società del Gruppo bancario nell'ambito del sistema dei controlli interni, le funzioni di controllo delle società riportano funzionalmente a quelle della Capogruppo. Il riporto funzionale favorisce le interazioni all'interno del Gruppo e assicura una gestione improntata ai principi di corretta gestione societaria ferma restando la responsabilità dei competenti organi aziendali di ciascuna società in merito all'operato delle singole funzioni di controllo.

³ Circolare Banca d'Italia n. 288 del 3 aprile 2015 (e successivi aggiornamenti) - "Disposizioni di vigilanza per gli intermediari finanziari", Titolo III, Capitolo 1, Sezione III.

4 Compiti e Responsabilità

4.1 Articolazione del Sistema dei Controlli Interni nel Gruppo Bancario Mediolanum e nella Capogruppo

Il modello di *governance* del Gruppo si basa sul mantenimento degli esistenti assetti di amministrazione e controllo delle singole Società Controllate, con l'obiettivo quindi di conferire stabilità e continuità alla gestione del Gruppo nel suo complesso.

In linea con quanto contenuto nelle disposizioni emanate da Banca d'Italia⁴, il Sistema dei Controlli Interni del Gruppo è articolato secondo un modello che prevede il coinvolgimento dei seguenti Organi Aziendali e Funzioni con compiti di controllo:

- Organo con Funzione di Supervisione Strategica;
- Organo con Funzione di Gestione;
- Organo con Funzione di Controllo;
- Funzioni Aziendali di Controllo;
- Altre Funzioni di Controllo;
 - Organismo di Vigilanza 231/01;
 - Revisore legale dei conti;
 - Amministratore Incaricato dei Controlli;
 - Dirigente Preposto.

4.2 Ruolo degli Organi Aziendali

4.2.1 Ruolo dell'Organo con Funzione di Supervisione Strategica

L'Organo con Funzione di Supervisione Strategica (nel seguito anche "OFSS") è l'organo cui sono attribuite funzioni di indirizzo della gestione dell'impresa, il quale ha il compito di definire le linee guida di indirizzo del Sistema dei Controlli Interni, verificando che esso sia coerente con gli indirizzi strategici e con la propensione al rischio stabiliti e che sia in grado di gestire l'evoluzione dei rischi aziendali e l'interazione tra gli stessi.

Banca Mediolanum

L'Organo con Funzione di Supervisione Strategica (di seguito anche OFSS) è identificato, in Banca Mediolanum, con il Consiglio di Amministrazione (di seguito, alternativamente, "Consiglio di Amministrazione").

I compiti e le responsabilità assegnati al Consiglio di Amministrazione, in linea con le novità introdotte dalla Normativa⁵ in materia di Sistema dei Controlli Interni, nell'esercizio collegiale della funzione di supervisione strategica sono i seguenti:

⁴ Circolare Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013 (11° aggiornamento del 21 luglio 2015), Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 3.

⁵ *ibid.*

- definizione e approvazione del modello di *business* avendo consapevolezza dei rischi cui tale modello espone la Banca e il Gruppo e comprensione delle modalità attraverso le quali i rischi sono rilevati e valutati;
- definizione e approvazione degli indirizzi strategici e loro riesame periodico, in relazione all'evoluzione dell'attività aziendale e del contesto esterno, al fine di assumere l'efficacia nel tempo;
- definizione e approvazione delle linee guida, delle *policy* e dei regolamenti di assunzione, gestione e controllo dei grandi rischi, identificando le soglie di tolleranza (ove previste);
- definizione degli obiettivi, delle strategie, del profilo e dei livelli di rischio della Banca e del Gruppo attraverso la determinazione e approvazione di linee di indirizzo con riferimento al Sistema dei Controlli Interni, verificando periodicamente che esso sia coerente con gli indirizzi strategici e la propensione al rischio stabilita;
- definizione e approvazione dei criteri per individuare le operazioni di maggior rilievo da sottoporre al vaglio preventivo della funzione di controllo dei rischi;
- approvazione della costituzione delle funzioni aziendali di controllo, dei relativi compiti e responsabilità, le modalità di coordinamento e collaborazione, dei flussi informativi tra tali funzioni e tra queste e gli Organi Aziendali;
- approvazione del processo di gestione del rischio e valutazione della compatibilità con gli indirizzi strategici e le politiche di governo dei rischi;
- approvazione delle politiche e dei processi di valutazione delle attività aziendali, e, in particolare, degli strumenti finanziari, verificandone la costante adeguatezza e stabilendo altresì i limiti massimi all'esposizione della Banca e del Gruppo verso strumenti o prodotti finanziari di incerta o difficile valutazione;
- approvazione del processo per l'approvazione di nuovi prodotti e servizi, l'avvio di nuove attività e l'inserimento in nuovi mercati;
- approvazione della politica aziendale in materia di esternalizzazione di funzioni aziendali;
- approvazione del Codice Etico di Gruppo cui sono tenuti a uniformarsi i componenti degli organi aziendali e i dipendenti, al fine di attenuare i rischi operativi e di reputazione e favorire una diffusione di una cultura di Controllo Interno. Il Codice Etico definisce i principi di condotta a cui deve essere improntata l'attività aziendale;
- garanzia che la struttura della Banca e del Gruppo sia coerente all'attività svolta e con il modello di *business* adottato, evitando la creazione di strutture complesse;
- garanzia che il Sistema dei Controlli Interni sia costantemente allineato all'organizzazione aziendale;
- garanzia che l'attuazione del RAF sia coerente con gli obiettivi di rischio e la soglia di tolleranza (ove identifica) appropriata. Ne deriva l'attività di valutazione periodica sull'adeguatezza e l'efficacia del RAF e la compatibilità tra il rischio effettivo e gli obiettivi di rischio;
- garanzia che il piano strategico, il RAF, l'ICAAP, i budget e il Sistema dei Controlli Interni siano coerenti, avuta anche presente l'evoluzione delle condizioni interne e d esterne in cui opera il Gruppo;
- approvazione, su proposta del Comitato di Direzione e previa valutazione del Comitato Rischi, del Recovery Plan in tutte le sue parti e di ogni eventuale aggiornamento, modifica e integrazione;

- garanzia che la quantità e l'allocazione del capitale e della liquidità detenuta sia coerente con la propensione al rischio, le politiche di governo dei rischi e il processo di gestione dei rischi.

Con cadenza almeno annuale, il Consiglio di Amministrazione approva il programma di attività, compreso il piano della Funzione Internal Audit ed esamina le relazioni annuali predisposte dalle funzioni aziendali di controllo (Compliance, Risk Management, Antiriciclaggio e Internal Audit).

Con riferimento al processo ICAAP, il Consiglio di Amministrazione definisce e approva le linee generali del processo, ne assicura la coerenza con il RAF e l'adeguamento tempestivo in relazione a modifiche significative delle linee strategiche, dell'assetto organizzativo, del contesto operativo di riferimento, promuovendo il pieno utilizzo delle risultanze dell'ICAAP a fini strategici e nelle decisioni di Gruppo.

Infine, con riguardo alla gestione del rischio di credito e controparte, il Consiglio di Amministrazione approva le linee generali del sistema di gestione delle tecniche di attenuazione del rischio che presiede all'intero processo di acquisizione, valutazione, controllo e realizzo degli strumenti di attenuazione del rischio utilizzati.

Nello svolgimento dei propri compiti, il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo si avvale del supporto dei seguenti Comitati:

- Comitato Rischi;
- Comitato Remunerazioni;
- Comitato Nomine.

Tali comitati hanno poteri propositivi, consultivi ed istruttori, che si esplicano nella formulazione di proposte, raccomandazioni e pareri con l'obiettivo di consentire al Consiglio di Amministrazione di adottare le proprie decisioni con maggiore cognizione del contesto di riferimento. Gli stessi, oltre a rivestire una valenza strategica, rappresentano una modalità organizzativa che contribuisce ad innalzare l'efficienza e l'efficacia dei lavori svolti dall'OFSS di Banca Mediolanum.

I comitati, al fine di garantire l'adempimento dei propri compiti, dispongono di un proprio budget preventivamente approvato dal Consiglio di Amministrazione e, allo stesso modo, riferiscono almeno semestralmente allo stesso in occasione dell'approvazione del bilancio e della relazione semestrale, sulle attività svolte in merito risultati ottenuti.

Nell'ambito del Sistema dei Controlli Interni, il Comitato Rischi riveste un ruolo chiave, poiché svolge, in linea con quanto previsto dalla normativa, le attività strumentali necessarie affinché il Consiglio di Amministrazione possa addivenire ad una corretta ed efficace determinazione del RAF e delle politiche di governo dei rischi.

In particolare, il Comitato Rischi:

- nell'ambito del RAF, svolge l'attività valutativa e propositiva necessaria affinché il Consiglio di Amministrazione, come richiesto dalla Circolare di Banca d'Italia n. 285, Parte Prima, Tit. IV, Cap. 3, possa definire e approvare gli obiettivi di rischio ("Risk appetite") e la soglia di tolleranza ("Risk tolerance"); esprime altresì pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali;
- assiste il Consiglio di Amministrazione nella determinazione delle modalità regolamentari e gestionali con cui valutare i rischi a cui risulta esposta la Banca ed il Gruppo;

- assiste, esprimendo un parere, il Consiglio di Amministrazione nella valutazione, effettuata almeno annualmente, della conformità, dell'adeguatezza e dell'effettivo funzionamento del Sistema dei Controlli Interni, l'organizzazione aziendale ed i requisiti che devono essere rispettati dalle funzioni aziendali di controllo, nonché verifica che le funzioni aziendali di controllo si conformino correttamente alle indicazioni ed alle linee del Consiglio di Amministrazione; coadiuva quest'ultimo nella redazione del presente documento di coordinamento previsto dalla Circolare di Banca d'Italia n. 285, Parte Prima, Tit. IV, Cap. 3. Inoltre, porta all'attenzione del Consiglio di Amministrazione gli eventuali punti di debolezza e le conseguenti azioni correttive da promuovere, assicurandosi che i principali rischi aziendali siano correttamente identificati nonché misurati, gestiti e monitorati in modo adeguato. In particolare, esprime un parere in merito a:
 - l'effettivo rispetto ed applicazione da parte della Funzione Compliance, della Funzione Antiriciclaggio, della Funzione Risk Management, e della Funzione Internal Audit degli indirizzi definiti in materia di svolgimento delle attività di controllo;
 - l'adeguatezza quali-quantitativa della Funzione Compliance, della Funzione Antiriciclaggio, della Funzione Risk Management, e della Funzione Internal Audit, nonché il possesso da parte delle stesse di un'autonomia di giudizio appropriata;
 - la coerenza con il principio di proporzionalità e con gli indirizzi strategici del più generale modello di controllo della Banca e del Gruppo; ai fini di cui ai punti precedenti, valuta le proposte dell'organo con funzione di gestione;
 - la definizione della politica aziendale di esternalizzazione, anche di funzioni aziendali di controllo;
- assiste il Consiglio di Amministrazione nella determinazione delle "linee guida" e delle "policy" in materia di rischi e sistema di controlli interni anche in coerenza con la propensione al rischio prescelta. In particolare, formula proposte in merito a:
 - le modalità di esercizio delle attività di controllo strategico, gestionale e tecnico-operative nei confronti delle singole Società e del Gruppo;
 - l'assetto di controllo di Gruppo con particolare riferimento alle scelte di accentramento di specifiche funzioni di controllo in conformità alle disposizioni di Vigilanza;
 - il modello organizzativo a supporto delle funzioni di controllo, le linee guida sulle rispettive attività, necessarie per la determinazione dei relativi regolamenti, il coordinamento delle diverse funzioni;
- supporta il Consiglio di Amministrazione nella definizione delle politiche e dei processi di valutazione delle attività aziendali, inclusa la verifica che il prezzo e le condizioni delle operazioni con la clientela siano coerenti con il modello di business e le strategie in materia di rischi;
- assiste il Consiglio di Amministrazione nella verifica della corretta attuazione delle strategie, delle politiche di governo dei rischi, e del RAF. In particolare accerta che gli incentivi sottesi al sistema di remunerazione e incentivazione della Banca siano coerenti con il RAF ed esprime pareri su specifici

aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali; in tale ambito collabora con il Comitato Remunerazioni;

- esamina preventivamente i programmi, il piano di attività e le relazioni annuali delle funzioni aziendali di controllo indirizzate al Consiglio di Amministrazione, (predisposte rispettivamente dai Responsabili delle Funzioni Compliance, Risk Management, Antiriciclaggio e Internal Audit), nonché le relazioni periodiche aventi per oggetto la valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione Internal Audit, ovvero dal Collegio Sindacale o da indagini e/o esami di terzi. Può chiedere alla funzione di Internal Audit, laddove ne ravvisi la necessità, lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al Consiglio di Amministrazione ed al Collegio Sindacale;
- assiste il Consiglio di Amministrazione nella determinazione delle linee generali dell'ICAAP ed esprime un parere in merito all'attuazione delle stesse, nonché delle relative risultanze con oggetto l'adeguatezza patrimoniale della Banca e del Gruppo, nonché i risultati dell'auto-valutazione della Capogruppo in merito al processo;
- valuta il Recovery Plan in tutte le sue parti ed ogni eventuale aggiornamento, modifica ed integrazione;
- esamina nello specifico il processo di analisi del rischio informatico ed il rapporto sintetico annuale sulla situazione di tale rischio;
- esamina gli esiti dei controlli sul raggiungimento degli obiettivi di sicurezza informatica e di continuità operativa definiti per l'intero gruppo e le singole componenti;
- vigila sul rispetto, da parte dei destinatari, dei valori etici e delle regole di condotta indicate nel Codice Etico; coordina, per il tramite delle funzioni competenti, le iniziative di diffusione, formazione e comunicazione degli stessi valori e regole di condotte promosse da Banca Mediolanum e dalle società da queste controllate;
- supporta con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative alla gestione dei rischi derivanti da fatti pregiudizievoli nonché da eventuali violazioni dei principi di comportamento e di controllo;
- supporta le decisioni del Consiglio di Amministrazione in merito alle questioni di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività dell'impresa e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli stakeholder, valutando preliminarmente al Consiglio di Amministrazione il Bilancio di sostenibilità;
- individua e propone, avvalendosi del contributo del Comitato Nomine, i responsabili delle funzioni aziendali di controllo da nominare;
- con riferimento all'informativa finanziaria:
 - valuta il corretto utilizzo dei principi contabili per la redazione dei bilanci d'esercizio e consolidato e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato; a tal fine si coordina con il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili, con il revisore legale e con il Collegio Sindacale;

- esamina l'informativa ricevuta dal *Chief Financial Officer*/ Dirigente Preposto ai sensi della L.262/05 in merito al corretto utilizzo dei principi contabili ed alla loro omogeneità ai fini della redazione delle relazioni finanziarie anche con riferimento al bilancio consolidato;
- esamina le situazioni trimestrali e semestrali nonché le relazioni finanziarie annuali, sulla base delle relazioni del Chief Financial Officer;
- riferisce al Consiglio, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- con riferimento alla regolamentazione concernente i conflitti di interesse:
 - si esprime in ordine alle procedure per l'individuazione e gestione delle operazioni in conflitto di interesse della Banca e delle Società del Gruppo;
 - valuta specifiche operazioni per le quali vi sia, direttamente o indirettamente, una situazione di conflitto di interesse al riguardo, con riferimento alle operazioni con Parti Correlate e Soggetti Collegati di Banca Mediolanum S.p.A. ai sensi della Delibera Consob n. 17221, della Circolare n°285 di Banca d'Italia e nel rispetto della regolamentazione interna (Regolamento sulla gestione delle operazioni con parti correlate di Banca Mediolanum e soggetti collegati del Gruppo Bancario Mediolanum):
 - nel caso di operazioni di minore rilevanza, rilascia specifici pareri motivati non vincolanti;
 - verifica che le funzioni aziendali di controllo si conformino correttamente alle indicazioni e alle linee del Consiglio di Amministrazione e coadiuva quest'ultimo nella redazione del documento di coordinamento;
 - svolge le ulteriori funzioni che gli vengono affidate dal Consiglio di Amministrazione.

Il Comitato Rischi ha poteri propositivi, consultivi ed istruttori, che si esplicano nella formulazione di proposte, raccomandazioni e pareri con l'obiettivo di consentire al Consiglio di Amministrazione di adottare le proprie decisioni con maggiore cognizione di causa.

Il Comitato Rischi ha facoltà di accedere alle informazioni ed alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti, nonché di avvalersi di consulenti esterni ove necessario. Il Comitato ed il Collegio Sindacale si scambiano tutte le informazioni di reciproco interesse e, ove opportuno, si coordinano per lo svolgimento dei rispettivi compiti. In tale contesto può avvalersi anche di esperti esterni e – ove necessario – interloquire direttamente con le funzioni di controllo

Società Controllate

Per quanto riguarda le Società Controllate, con riferimento al ruolo svolto ed ai compiti e responsabilità assegnate agli Organi con Funzione di Supervisione Strategica, essi sono individuati come di seguito nella figura di:

- Consiglio di Amministrazione per Banco Mediolanum SA, Mediolanum International Funds LTD, Mediolanum Asset Management LTD, Mediolanum Gestione Fondi SGR.p.A. e GAMAX Management AG, Mediolanum Fiduciaria S.p.A., EuroCqs S.p.A., Mediolanum Comunicazione S.p.A.;
- Consiglio di Sorveglianza per quanto concerne Bankhaus August Lenz & CO.

Con riferimento alle attività delle quali sono responsabili in materia di Sistema dei Controlli Interni nei confronti di Banca Mediolanum, si riportano:

- ricezione ed approvazione dei principi, delle politiche, direttive e orientamenti in materia di Sistema dei Controlli Interni delineati dalla Capogruppo;
- esecuzione, nella propria realtà aziendale, dei medesimi compiti svolti dall'OFSS della Capogruppo, ad eccezione delle attività di direzione e coordinamento delle varie strutture;
- allineamento ai requisiti in materia di controlli interni tramite il recepimento della metodologia sviluppata dalla Capogruppo.

4.2.2 Ruolo dell'Organo con Funzione di Gestione

L'Organo con funzione di gestione è l'organo cui spettano o è delegata la conduzione dell'operatività aziendale, volta a realizzare gli indirizzi deliberati nell'esercizio della funzione di supervisione strategica.

Banca Mediolanum

Il ruolo di Organo con Funzione di Gestione (nel seguito anche "OFG") è svolto dall'Amministratore Delegato al quale sono attribuite deleghe in materia propositiva e deliberativa, nonché potere di dare esecuzione alle determinazioni del Consiglio di Amministrazione.

L'Amministratore Delegato è responsabile dell'esecutivo e assicura che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Banca e delle Società Controllate sia adeguato all'operatività ed alle dimensioni del Gruppo, mentre il Direttore Generale, che in quanto tale supporta la Funzione di Gestione, sovrintende alla gestione ordinaria della società nell'ambito delle direttive fissate dall'Amministratore Delegato, garantendo che il funzionamento della stessa avvenga nel rispetto delle leggi e delle normative vigenti.

L'Amministratore Delegato assicura l'attuazione degli indirizzi strategici, del RAF e delle politiche di governo dei rischi definiti dal Consiglio di Amministrazione ed è responsabile per l'adozione di tutti gli interventi necessari ad assicurare l'aderenza dell'organizzazione e del Sistema dei Controlli interni ai principi e ai requisiti richiesti dalla normativa, monitorandone nel continuo il rispetto.

Le principali attribuzioni dell'OFG nel Sistema dei Controlli Interni sono di seguito riportate:

- definisce e cura l'attuazione del processo di gestione dei rischi:
 - stabilisce limiti operativi all'assunzione delle varie tipologie di rischio e le responsabilità delle funzioni aziendali coinvolte nel processo di gestione dei rischi;
 - sviluppa e diffonde una cultura del rischio integrata estesa in tutta la Banca;
 - esamina le operazioni di maggior rilievo;
- definisce e cura l'attuazione del processo per approvare gli investimenti in nuovi prodotti, la distribuzione di nuovi prodotti o servizi ovvero l'avvio di nuove attività o l'ingresso in nuovi mercati;

- definisce e cura l'attuazione della politica aziendale in materia di esternalizzazione di funzioni aziendali;
- definisce e cura l'attuazione dei processi e delle metodologie di valutazione delle attività aziendali;
- definisce i flussi informativi interni volti ad assicurare agli organi aziendali ed alle funzioni aziendali di controllo la piena conoscenza e governabilità dei fattori di rischio e la verifica rispetto al RAF;
- definisce, in ambito RAF, la soglia di tolleranza, le autorizzazioni al superamento della propensione al rischio e la pronta informativa verso il Consiglio di Amministrazione;
- svolge e coordina, sulla base delle linee guida strategiche del Consiglio di Amministrazione e dei poteri affidatoli da esso, l'implementazione del piano di risanamento in una situazione di *recovery*, conseguente l'apertura dello stato di risanamento;
- attiva le iniziative e gli interventi necessari per garantire nel continuo la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità e l'affidabilità del Sistema dei Controlli Interni e conseguente condivide con il Consiglio di Amministrazione i risultati delle verifiche effettuate;
- predispone e attua i necessari interventi correttivi o di adeguamento nel caso emergano carenze o anomalie o a seguito dell'introduzione di nuovi prodotti, attività, servizi o processi rilevanti;
- assicura una corretta e tempestiva gestione delle informazioni ai fini contabili, gestionali e di *reporting*;
- dà attuazione al processo ICAAP, curando che lo stesso sia rispondente agli indirizzi strategici e al RAF.

Società Controllate

Per quanto riguarda le Società Controllate, con riferimento al ruolo svolto ed ai compiti e responsabilità assegnate agli Organi con Funzione di Gestione, essi sono individuati come di seguito nella figura di:

- Amministratore Delegato per Banco Mediolanum SA, EuroCqs S.p.A., Mediolanum International Funds LTD, Mediolanum Asset Management LTD, Mediolanum Fiduciaria S.p.A., Mediolanum Comunicazione S.p.A. e GAMAX Management AG;
- Direttore Generale per Mediolanum Gestione Fondi SGR.p.A.
- Consiglio di Gestione per quanto concerne Bankhaus August Lenz & CO.

Con riferimento alle attività delle quali sono responsabili in materia di Sistema dei Controlli Interni nei confronti di Banca Mediolanum, si riportano:

- attuazione degli indirizzi emanati dalla Capogruppo e dal proprio Consiglio di Amministrazione, in materia di Sistema dei Controlli Interni;
- espletamento delle medesime attività di competenza dell'omologo Organo della Capogruppo.

4.2.3 Ruolo dell'Organo con Funzione di Controllo

Coerentemente con quanto riportato nella normativa, l'Organo con Funzione di Controllo ha la responsabilità di vigilare sulla funzionalità del complessivo SCI. Considerata la pluralità di funzioni e strutture aziendali aventi compiti e responsabilità di controllo, tale organo è tenuto ad accertare l'efficacia di tutte le strutture e funzioni

coinvolte nel SCI e l'adeguato coordinamento delle medesime, promuovendo gli interventi correttivi delle carenze e delle irregolarità riscontrate.

Banca Mediolanum

L'Organo con Funzione di Controllo è il Collegio Sindacale.

Il Collegio Sindacale della Capogruppo vigila sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie e sulla corretta amministrazione, sull'adeguatezza, funzionalità e ad affidabilità del Sistema dei Controlli Interni e del RAF.

Nell'espletamento delle proprie attività, il Collegio Sindacale vigila sul rispetto delle previsioni relative ai principi che regolano il Sistema dei Controlli Interni, sul funzionamento delle Funzioni Aziendali di Controllo di Controllo nonché al Processo ICAAP e sull'adeguatezza del Recovery plan e sul suo effettivo funzionamento. In particolare, il Collegio Sindacale, nello svolgimento delle verifiche e degli accertamenti necessari, si avvale anche delle strutture di controllo all'interno del Gruppo, ricevendo da queste adeguati flussi informativi periodici o relativi a specifiche situazioni o andamenti aziendali.

Il Collegio Sindacale della Capogruppo verifica il corretto esercizio dell'attività di controllo strategico e gestionale svolto dalla Capogruppo sulle Società del Gruppo, operando in stretto raccordo con i corrispondenti Organi delle Controllate e delle Altre Aziende del Gruppo.

Al Collegio Sindacale di Banca Mediolanum sono state attribuite anche le funzioni di Organismo di Vigilanza ex D. Lgs. 231/2001.

Società Controllate

Per quanto riguarda le società controllate, con riferimento al ruolo svolto ed ai compiti e responsabilità assegnate agli Organi con Funzione di Controllo, essi sono individuati come di seguito nella figura del:

- Collegio Sindacale, per Mediolanum Gestione Fondi SGR.p.A., Mediolanum Comunicazione S.p.A. Mediolanum Fiduciaria S.p.A., EuroCqs S.p.A.;
- Organo di Controllo Interno e Comitato di Auditoria che svolgono compiti simili a quelli dell'OFC per quanto concerne Banco Mediolanum SA;
- Consiglio di Sorveglianza per quanto concerne Bankhaus August Lenz & CO.

Con riferimento alle attività delle quali sono responsabili in materia di Sistema dei Controlli Interni nei confronti di Banca Mediolanum, si riportano:

- vigilanza sulla completezza, adeguatezza, funzionalità ed affidabilità del Sistema dei Controlli Interni e del RAF;
- raccordo con il corrispondente Organo della Capogruppo;
- allineamento continuo di tipo funzionale con l'Autorità di Vigilanza attraverso l'obbligo di tempestiva informativa alla stessa di tutti i fatti o gli atti di cui venga a conoscenza che possano costituire una irregolarità nella gestione della società o una violazione delle norme disciplinanti l'attività bancaria.

4.3 Ruolo delle Funzioni Aziendali di Controllo

La Capogruppo ha istituito quattro funzioni aziendali di controllo permanenti ed indipendenti, di seguito riportate:

- Funzione Compliance;
- Funzione Risk Management;
- Funzione Antiriciclaggio;
- Funzione Internal Audit.

Le prime tre attengono al sistema dei controlli di “secondo livello”, la Funzione Internal Audit ai controlli di “terzo livello”.

Al fine di garantire la propria indipendenza, le funzioni aziendali di controllo, nel rispetto di quanto previsto dalla normativa vigente:

- dispongono dell'autorità, delle risorse e delle competenze necessarie per lo svolgimento dei loro compiti. Tali risorse risultano adeguate per numero, competenze tecnico-professionali, aggiornamento, anche attraverso l'inserimento di programmi di formazione nel continuo. Al fine di garantire la formazione di competenze trasversali e di acquisire una visione complessiva e integrata dell'attività di controllo svolta dalla funzione, sono formalizzati e incentivati programmi di rotazione delle risorse, tra le funzioni aziendali di controllo;
- i responsabili possiedono requisiti di professionalità adeguati, sono collocati in posizione gerarchico - funzionale adeguata, non hanno responsabilità diretta di aree operative sottoposte a controllo né sono gerarchicamente subordinati ai responsabili di tali aree, sono nominati e revocati dall'organo con funzione di supervisione strategica, sentito l'organo con funzione di controllo e riferiscono direttamente agli organi aziendali;
- il personale che partecipa alle funzioni aziendali di controllo non è coinvolto in attività che tali funzioni sono chiamate a controllare;
- le funzioni aziendali di controllo sono tra loro separate, sotto un profilo organizzativo ed i rispettivi ruoli e responsabilità sono formalizzati;
- i criteri di remunerazione del personale che partecipa alle funzioni aziendali di controllo non ne compromettono l'obiettività e concorrono a creare un sistema di incentivi coerente con le finalità della funzione svolta.

Le Funzioni Compliance, Risk Management e Antiriciclaggio, in base alle rispettive competenze, presentano annualmente un programma di attività in cui sono identificati e valutati, secondo un approccio *risk based*, i principali rischi a cui la Banca è esposta e sono programmati i relativi interventi di mitigazione, direttamente avviati o in carico ad altre funzioni aziendali.

Con riferimento alla Funzione di Internal Audit, la stessa presenta annualmente agli organi aziendali un piano di audit, che indica le attività di controllo pianificate per il triennio di riferimento e, analiticamente, per l'esercizio in corso, tenuto conto dei rischi delle varie attività e strutture aziendali.

Al termine del ciclo gestionale, le funzioni aziendali di controllo:

- presentano agli organi aziendali una relazione dell'attività svolta, che illustra le verifiche effettuate, i risultati emersi, i punti di debolezza rilevati e la proposta degli interventi da adottare per la loro rimozione;
- riferiscono, ciascuna per gli aspetti di rispettiva competenza, in ordine alla completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del Sistema dei Controlli Interni.

Le relazioni presentate dalle funzioni aziendali di controllo agli Organi Aziendali di Capogruppo illustrano le verifiche effettuate, i risultati emersi, i punti di debolezza rilevati con riferimento, oltre che alla Capogruppo medesima, anche al Gruppo Bancario nel suo complesso e propongono gli interventi da adottare per la rimozione delle carenze rilevate.

In ogni caso, le funzioni aziendali di controllo informano tempestivamente gli organi aziendali su ogni violazione o carenza rilevante riscontrate.

Per le società controllate, le attività sono assegnate ad unità organizzative delle Società ovvero accentrate presso le analoghe Funzioni di Capogruppo, sulla base di specifici accordi di servizio stipulati tra le parti.

I criteri e le scelte delle singole Società controllate, per i diversi ambiti, devono essere coordinate con la rispettiva Funzione di Capogruppo, così come disciplinato dalle specifiche normative sulle singole materie.

4.3.1 Ruolo della Funzione Compliance

La Funzione Compliance è responsabile del processo di verifica della conformità alle norme.

La Funzione Compliance presiede la gestione dei rischi di non conformità alle norme, secondo un approccio *risk based*, con riguardo a tutta l'attività aziendale, ad esclusione degli ambiti normativi demandati *ex lege* alle altre Funzioni di Controllo. Si avvale, per il presidio di determinati ambiti normativi per cui sono previste forme di presidio specializzato, di unità specialistiche cui sono attribuite determinate fasi del processo di *compliance*.

Oltre al presidio del quadro normativo di riferimento, alla Funzione competono attività di consulenza specialistica, *alert* normativo e *gap analysis*, verifiche di adeguatezza e di funzionamento di assetti e processi aziendali rispetto al quadro normativo vigente e identificazione di azioni di mitigazione dei rischi di non conformità.

Banca Mediolanum

Con riferimento a quanto previsto esplicitamente dalla normativa, la Funzione Compliance è chiamata a svolgere i seguenti adempimenti:

- supportare le altre strutture aziendali per la valutazione dei rischi di non conformità alle norme, avvalendosi, se del caso, del contributo di altre funzioni aziendali;
- individuare idonee procedure per la prevenzione del rischio rilevato, con possibilità di richiederne l'adozione e la verifica della loro adeguatezza e corretta applicazione;

- identificare nel continuo le norme applicabili alla banca e la misurazione/valutazione del loro impatto sui processi e procedure aziendali;
- verificare l'adeguatezza degli assetti e processi aziendali, proponendo eventuali modifiche organizzative e procedurali finalizzate ad assicurare un adeguato presidio dei rischi di non conformità identificati;
- predisporre flussi informativi diretti agli organi aziendali e alle strutture coinvolte, fermo restando l'obbligo di rispondere a qualsiasi richiesta di informazioni e/o valutazione agli organi medesimi;
- verificare il funzionamento degli adeguamenti organizzativi suggeriti per la prevenzione del rischio di non conformità alle norme.

Il modello adottato da Banca Mediolanum per il presidio del rischio di non conformità prevede il presidio diretto in capo alla Funzione Compliance per le norme più rilevanti, quali quelle che riguardano l'esercizio dell'attività bancaria e di intermediazione, la gestione dei conflitti di interesse, la trasparenza nei confronti della clientela e, più in generale, la disciplina posta a tutela del consumatore, e per quelle norme per le quali non siano previste forme di presidio specializzato all'interno della Banca (c.d. Unità Specialistiche).

La Funzione Compliance è *inter alia* responsabile di valutare l'adeguatezza dei presidi con riferimento alle normative per le quali è previsto un presidio da parte di Unità Specialistiche incaricate di garantire l'adeguato presidio di specifici ambiti normativi a cui sono attribuite determinate fasi del processo di compliance.

La Funzione Compliance cura, inoltre lo svolgimento per conto della Funzione Risk Management della Banca e delle altre società italiane del Gruppo, per queste ultime sulla base di specifici accordi di servizio, degli *assessment* sui rischi operativi e reputazionali, nell'ambito delle attività di *assessment* integrato, sulla base della pianificazione definita dalle funzioni di Risk Management e attiva appositi flussi informativi verso le medesime sugli esiti dell'attività svolta. Le Funzioni di Risk Management hanno accesso diretto al *database* utilizzato dalla Funzione Compliance per lo svolgimento degli *assessment* (OpRisk), nel quale sono registrati gli esiti dell'attività svolta ed i rischi rilevati.

Si occupa inoltre del processo di gestione dei reclami ricevuti dalla clientela nonché della gestione delle istanze ricevute dalle Autorità di Vigilanza, anche con riferimento alle società italiane del Gruppo con le quali sono in essere accordi di servizio.

La Funzione Compliance cura il presidio dei rischi di non conformità alle norme per conto delle società del Gruppo con le quali la Banca ha stipulato appositi accordi di servizio.

In considerazione del modello di business della Banca, particolare attenzione è posta alle attività di controllo dell'operato della Rete di Consulenti Finanziari di cui la Banca si avvale. Il controllo sull'attività della Rete di Vendita e le azioni di mitigazione dei relativi rischi connessi rappresenta un elemento fondamentale del Sistema dei Controlli Interni.

4.3.2 Ruolo della Funzione Antiriciclaggio

La Funzione Antiriciclaggio è responsabile, secondo un approccio *risk based*, del presidio del rischio di riciclaggio e finanziamento al terrorismo e degli adeguamenti dei processi sull'evoluzione del contesto normativo e procedurale in tale ambito.

Verifica, nel continuo, che le procedure aziendali siano coerenti con l'obiettivo di prevenire e contrastare la violazione di norme di etero regolamentazione (leggi e norme regolamentari) e di autoregolamentazione in materia di riciclaggio e finanziamento del terrorismo.

Pone particolare attenzione all'adeguatezza dei sistemi e delle procedure interne in materia di adeguata verifica della clientela e di registrazione, nonché dei sistemi di rilevazione, valutazione e segnalazione di operazioni sospette.

Banca Mediolanum

La Funzione Antiriciclaggio di Banca Mediolanum nello specifico:

- identifica le norme applicabili in tema di presidio del rischio di riciclaggio e di contrasto al finanziamento del terrorismo e valuta il loro impatto sui processi e le procedure interne;
- presta consulenza e assistenza agli organi aziendali e alle unità organizzative della Banca, per le tematiche di competenza, soprattutto in caso di offerta di nuovi prodotti e servizi;
- collabora all'individuazione delle procedure e dei controlli finalizzati alla prevenzione e al contrasto dei rischi di riciclaggio e finanziamento del terrorismo;
- cura la definizione e mantenimento dei presidi volti a garantire l'osservanza degli obblighi di adeguata verifica della clientela, secondo un approccio *risk based* che prevede la graduazione di tali obblighi in funzione del profilo di rischio di riciclaggio attribuito al cliente;
- verifica l'adeguatezza delle procedure e dei controlli adottati in materia di antiriciclaggio e antiterrorismo e propone le modifiche organizzative e procedurali necessarie o opportune al fine di assicurare un adeguato presidio dei rischi;
- analizza e istruisce le segnalazioni esogene ed endogene ricevute di presunte operazioni sospette da sottoporre al "Delegato alla Segnalazione di Operazioni Sospette" per la valutazione delle eventuali segnalazioni alla UIF;
- esamina le evidenze emergenti da sistemi automatici di rilevazione o da sistemi di rilevazione specifici della Funzione Antiriciclaggio e ne approfondisce i risultati per l'eventuale sottomissione al "Delegato alla Segnalazione di Operazioni Sospette" per la valutazione delle eventuali segnalazioni alla UIF;
- supporta il Delegato alla Segnalazione di Operazioni Sospette nella trasmissione alla UIF delle segnalazioni ritenute fondate;

- verifica l'affidabilità del sistema informativo di alimentazione dell'AUI per la conservazione e registrazione delle operazioni, effettuando, periodicamente, controlli di correttezza formale, di correttezza logica e di consistenza;
- presidia la trasmissione mensile alla UIF dei dati aggregati registrati in AUI, da parte dell'*outsourcer* informatico;
- collabora, in relazione alle tematiche antiriciclaggio, con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, l'UIF, le Autorità di Vigilanza di Settore, le Amministrazioni interessate e le Forze di polizia ed evade le richieste di informazioni provenienti dalle medesime;
- collabora con le funzioni aziendali competenti nella progettazione e nella erogazione di corsi specialistici in materia;
- predispone, almeno una volta l'anno, una Relazione sulle iniziative intraprese, sulle disfunzioni accertate e sulle relative azioni correttive da intraprendere nonché sull'attività formativa del personale e della Rete di Vendita, da sottoporre al Comitato Rischi, al Collegio Sindacale, all'Amministratore Delegato ed al Consiglio di Amministrazione della Banca;
- cura lo svolgimento, secondo le modalità e le tempistiche definite dalla Banca d'Italia, dell'esercizio di Autovalutazione dei rischi di riciclaggio e finanziamento del terrorismo, i cui esiti confluiscono nella Relazione annuale di cui al precedente alinea;
- assicura l'inoltro dei flussi informativi di competenza agli Organi di amministrazione, gestione e controllo della Banca, tra cui l'Organismo di Vigilanza ex D. Lgs. 231/2001;
- in collaborazione con le competenti funzioni aziendali, gestisce le relazioni istituzionali con il Ministero delle Economia e delle Finanze, le Autorità di settore e l'Unità di Informazione Finanziaria, nonché con le Associazioni di Categoria;
- svolge, anche in collaborazione con le strutture operative, le attività di adeguata verifica rafforzata della clientela, nei casi in cui - per circostanze oggettive, ambientali e/o soggettive - appaia particolarmente elevato il rischio di riciclaggio;
- svolge in *outsourcing*, per le società del Gruppo con le quali sono in essere appositi accordi di servizio, specifiche attività, nel rispetto delle modalità e delle tempistiche definite negli accordi stessi;
- raccoglie ed esamina i flussi informativi provenienti dalle omologhe funzioni delle controllate estere appartenenti al Gruppo bancario;
- nell'ambito di competenza, predispone/valida e aggiorna la normativa interna, le *policy* ed i regolamenti in materia di antiriciclaggio e antiterrorismo e predispone, ove necessario, le correlate linee guida di Gruppo.

4.3.3 Ruolo della Funzione Risk Management

La Funzione Risk Management (alternativamente funzione di controllo dei rischi) è responsabile dell'attuazione delle politiche di governo e del sistema di gestione dei rischi e collabora nella definizione e attuazione del *Risk Appetite Framework* (RAF), garantendo, nell'esercizio della funzione di controllo, una visione integrata delle diverse rischiosità agli Organi Aziendali.

Banca Mediolanum

Nello specifico la Funzione Risk Management:

- definisce e manutiene il *framework* di controllo e gestione di tutti i rischi della Banca, nel rispetto delle linee guida del Consiglio di Amministrazione e delle disposizioni normative vigenti;
- propone i parametri quantitativi e qualitativi necessari per la definizione del *Risk Appetite Framework* (RAF), compresi gli scenari di stress necessari a definire la *risk tolerance*;
- definisce le modalità di valutazione e controllo dei rischi di credito, collaborando e coordinandosi con il controllo di primo livello della Direzione Credito;
- definisce le modalità di valutazione e controllo dei rischi finanziari in particolare nell'ambito delle attività tipiche;
- definisce le modalità di valutazione e controllo dei rischi operativi e reputazionali, coordinandosi con la Funzione Compliance che cura per conto della Funzione Risk Management le attività di *assessment*;
- definisce e sviluppa le metodologie quantitative volte alla determinazione e gestione del rischio rilevante di primo e secondo pilastro di Banca Mediolanum;
- predispone, coordinandosi con le strutture di business e nel rispetto delle linee guida del RAF, la normativa interna, le policy e i regolamenti relativi a tutti i rischi rilevanti di primo e secondo pilastro;
- verifica nel continuo l'adeguatezza del RAF;
- supporta gli Organi Aziendali nella predisposizione del documento di Recovery Plan e definisce, di concerto con le altre unità aziendali coinvolte, gli scenari di stress "near to default";
- presidia la normativa specialistica di competenza e attua gli interventi di adeguamento, in collaborazione con le altre funzioni aziendali;
- monitora i rischi e definisce le politiche di gestione degli stessi e predispone la reportistica di controllo per il Consiglio di Amministrazione, seguendo quanto definito nel *Risk Appetite Framework*;
- pianifica, in collaborazione con la Funzione Compliance, gli *assessment* dei rischi operativi e reputazionali;
- raccoglie e analizza gli eventi di perdita operativa;
- valuta, per tutti i rischi rilevanti di primo e secondo pilastro, la congruità del capitale economico e regolamentare;

- valuta il profilo di rischio dei prodotti collocati da Banca Mediolanum per lo svolgimento delle verifiche richieste dalla normativa MiFID (sia per prodotti del Gruppo che di terzi);
- predispone l'informativa periodica di rischio della Banca sia per il Consiglio di Amministrazione di tipo gestionale, sia per le Autorità di Vigilanza nel rispetto delle prescrizioni e scadenze normative (ICAAP);
- supporta dal punto di vista quantitativo le funzioni responsabili della gestione del capitale;
- analizza i rischi dei nuovi prodotti e servizi e quelli derivanti dall'ingresso in nuovi segmenti operativi e di mercato;
- supporta gli Organi Aziendali nella valutazione del rischio strategico;
- esprime pareri preventivi sulla coerenza con il RAF delle operazioni di maggior rilievo.

4.3.4 Ruolo della Funzione Internal Audit

La Funzione di Internal Audit è volta, da un lato, a controllare, in ottica di controlli di terzo livello, anche con verifiche in loco, il regolare andamento dell'operatività e l'evoluzione dei rischi e, dall'altro, a valutare la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità e l'affidabilità della struttura organizzativa e delle altre componenti del Sistema dei Controlli Interni, portando all'attenzione degli organi aziendali i possibili miglioramenti, con particolare riferimento al RAF, al processo di gestione dei rischi nonché agli strumenti di misurazione e controllo degli stessi. Sulla base dei risultati dei propri controlli formula raccomandazioni agli organi aziendali.

Banca Mediolanum

In questo contesto, in coerenza con quanto riportato nel piano di audit, la funzione di Internal Audit della Capogruppo:

- presenta annualmente per approvazione agli organi aziendali un piano di audit, che indica le attività di controllo pianificate, tenuto conto dei rischi delle varie attività e strutture aziendali; il piano contiene una specifica sezione relativa all'attività di revisione del sistema informativo (ICT audit). Presenta altresì il piano di audit triennale;
- valuta la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità, l'affidabilità delle componenti del Sistema dei Controlli Interni, del processo di gestione dei rischi e dei processi aziendali, avendo riguardo anche alla capacità di individuare errori ed irregolarità. In tale contesto, sottopone, tra l'altro, a verifica le Funzioni Aziendali di Controllo.
- riferisce periodicamente agli organi aziendali, in ordine alla completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del Sistema dei Controlli Interni. Inoltre informa tempestivamente gli stessi in merito ad ogni violazione o carenza rilevante;
- valuta l'efficacia del processo di definizione del RAF, la coerenza interna dello schema complessivo e la conformità dello stesso all'operatività aziendale;
- svolge controlli indipendenti sul Recovery Plan, secondo il piano annuale di audit approvato;
- verifica i seguenti ambiti specifici:

- la regolarità dell'attività aziendale, incluse le attività esternalizzate;
 - il monitoraggio della conformità alle norme;
 - il rispetto, nei diversi settori operativi, dei limiti previsti dai meccanismi di delega e il pieno e corretto utilizzo delle informazioni disponibili nelle diverse attività;
 - effettua verifiche di terzo livello sulle attività svolte dalla Rete di Vendita, coordinandosi ed avvalendosi, ove opportuno, delle attività svolte dalla Funzione Compliance, con la quale è definito un apposito "protocollo di coordinamento";
 - l'efficacia dei poteri della Funzione Risk Management con riferimento alla coerenza con il RAF delle operazioni di maggior rilievo;
 - l'adeguatezza ed il corretto funzionamento dei processi e delle metodologie per la valutazione delle attività aziendali ed in particolare degli strumenti finanziari;
 - l'adeguatezza, l'affidabilità complessiva e la sicurezza del sistema informativo (*ICT audit*);
 - il piano aziendale di continuità operativa, prendendo visione dei programmi di verifica, assistendo ai test, controllandone i risultati, proponendo modifiche al piano sulla base delle evidenze emerse. Controlla inoltre i piani di continuità operativa dei fornitori di servizi e dei fornitori critici;
 - la rispondenza, con frequenza almeno annuale, delle prassi di remunerazione alle politiche approvate e alla normativa vigente;
 - la rimozione delle anomalie riscontrate nell'operatività e nel funzionamento dei controlli (attività di follow up);
- espleta compiti d'accertamento (*special investigation*) con riguardo a specifiche irregolarità;
 - effettua test periodici sul funzionamento delle procedure operative e di controllo interno;
 - è responsabile del sistema interno di segnalazione ex Circolare n. 285 di Banca d'Italia (*Whistleblowing*) ed è preposta all'analisi ed alla valutazione delle segnalazioni ricevute, in ottemperanza alle disposizioni normative vigenti e recepite nella Policy e nel Regolamento del processo relativo ai "sistemi interni di segnalazione delle violazioni".

Con riferimento al processo di gestione dei rischi, la Funzione Internal Audit valuta:

- l'organizzazione, i poteri e la responsabilità della funzione di controllo dei rischi, anche con riferimento all'adeguatezza ed alla qualità delle risorse a questa assegnate;
- l'appropriatezza delle ipotesi utilizzate nelle analisi di sensitività e di scenario e negli stress test;
- l'allineamento con le best practice di settore.

Nello svolgimento dei propri compiti la Funzione Internal Audit;

- tiene conto e utilizza quanto previsto dagli standard professionali di riferimento (*International Professional Practice Framework - IPPF*);

- comunica in via diretta i risultati degli accertamenti e delle valutazioni agli organi aziendali e, per quanto di specifico interesse, all'Organismo di Vigilanza 231/2001 e al Dirigente Preposto L. 262/2005;
- ha accesso a tutte le attività comprese quelle esternalizzate.

La Funzione Internal Audit di Banca Mediolanum svolge le attività sopra descritte anche per le Società del Gruppo Bancario con le quali sono stati stipulati specifici contratti di outsourcing per lo svolgimento delle attività di internal auditing ed effettua, per le Società che si sono dotate di una Funzione di Internal Audit autonoma, attività di audit in qualità di "Capogruppo".

I compiti, i valori di riferimento, le modalità ed i processi operativi dell'Internal Audit sono inoltre descritti in modo dettagliato nei documenti che regolano la sua attività, ovvero:

- Policy di Internal auditing, che recepisce al proprio interno il Mandato della Funzione Internal Audit, in ottemperanza agli IPPF;
- Regolamento della Funzione Internal Audit, che riporta in dettaglio i compiti della Funzione, l'articolazione organizzativa interna della stessa e descrive le modalità di pianificazione delle attività, le metodologie di esecuzione, rendicontazione degli incarichi di auditing e di monitoraggio delle azioni di mitigazione in corso;
- "Framework operativo per lo svolgimento delle attività di internal auditing", che rappresenta il Manuale Operativo della Funzione, all'interno del quale è declinata analiticamente la metodologia di lavoro e sono illustrate le modalità di funzionamento degli strumenti di lavoro a supporto dell'esecuzione delle attività sottostanti alla metodologia di auditing.

4.3.5 Ruolo delle Funzioni Aziendali di Controllo nelle Società Controllate del Gruppo

Per quanto riguarda le società italiane, si richiama quanto rappresentato al precedente par. 3.1.

Per quanto riguarda le società estere, si precisa di seguito il ruolo delle diverse funzioni aziendali di controllo.

Con riferimento alle funzioni Compliance, Risk Management, Internal Audit, in linea con quanto previsto dalla normativa locale ed in ottemperanza con le disposizioni regolamentari italiane⁶, viene designato un responsabile (c.d. "Officer") in ciascuna società, al fine di assicurare una corretta gestione del rischio derivante dalla necessità di rispettare tutte le disposizioni applicabili anche in relazione ai diversi ambiti di operatività internazionale. E', inoltre, nominato il responsabile della Funzione Antiriciclaggio, il quale può essere altresì nominato delegato alle segnalazioni delle Operazioni Sospette.

Le funzioni esercitano in autonomia le proprie scelte decisionali sul piano operativo ed i connessi controlli, seguendo gli indirizzi generali emanati dalla Capogruppo. Con riferimento alle attività di verifica sulla Rete di

⁶ Laddove prevedono che la Capogruppo, nel rispetto dei vincoli locali, adotti tutte le iniziative atte a garantire standard di controllo e presidi comparabili a quelli previsti dalla disposizioni di vigilanza italiane

Vendita, una specifica struttura ed il relativo responsabile sono operanti anche presso le banche estere (Banco Mediolanum SA e Bankhaus August Lenz & Co), ciascuna dotata di propri consulenti finanziari. Questa scelta organizzativa permette di assicurare l'adozione di un modello omogeneo di controllo della Rete di Vendita a livello di Gruppo e tenere conto delle specificità normative locali, organizzative e di *business* delle medesime. Il Responsabile di tale struttura, oltre a svolgere le mansioni di propria competenza, assicura la tempestiva informazione agli Organi Aziendali e di Controllo della Capogruppo e trasmette alla Funzione Compliance della Capogruppo un'apposita reportistica sulle attività svolte, i controlli effettuati ed i rischi rilevati, secondo le modalità definite dalla Capogruppo.

4.4 Ruolo delle Altre Funzioni di Controllo

4.4.1 Organismo di Vigilanza 231/01

Coerentemente con quanto richiesto dalla normativa, l'Organismo di Vigilanza vigila sul funzionamento e sull'osservanza dei modelli di organizzazione e gestione adottati aziendalimente per prevenire i reati rientranti nel perimetro definito dal D. Lgs. 231/01 e successivi aggiornamenti.

L'Organismo di Vigilanza riferisce e relaziona al Consiglio di Amministrazione, al Comitato Rischi e al Collegio Sindacale sull'attività svolta e sulla situazione della Banca, con riferimento agli adempimenti di cui al D.lgs. 231/01.

All'Organismo di Vigilanza è affidato il compito di vigilare:

- sull'effettiva capacità del Modello Organizzativo ex D.lgs. 231/2001 (di seguito, alternativamente, il "Modello") di prevenire la commissione dei reati previsti dal Decreto;
- sull'osservanza delle prescrizioni del Modello da parte dei destinatari, che si sostanzia nella verifica della coerenza tra i comportamenti concreti ed il Modello definito;
- sull'aggiornamento del Modello laddove si riscontrino esigenze di adeguamento in relazione alle mutate condizioni normative o aziendali.

All'Organismo di Vigilanza riporta la "Unità 231" cui è affidato il ruolo di "Referente dell'Organismo di Vigilanza ex D.lgs. 231/01" esercitando il compito di presidio delle attività attraverso cui l'Organismo di Vigilanza realizza le sopra menzionate proprie funzioni.

Inoltre, con riferimento al coordinamento garantito dalla Capogruppo, l'Organismo di Vigilanza di Banca Mediolanum predispone le linee di indirizzo destinate agli Organismi di Vigilanza delle società controllate presso cui è istituito l'Organismo di Vigilanza e ne cura la diffusione.

Al Collegio Sindacale di Banca Mediolanum sono state attribuite anche le funzioni di Organismo di Vigilanza ex D. Lgs. 231/2001.

4.4.2 Revisore Legale dei Conti

In coerenza con quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza Prudenziale il Gruppo considera la società di revisione legale dei conti (di seguito anche soltanto la "società di revisione") come un attore del Sistema dei

Controlli Interni del Gruppo. Così come previsto anche dal D. Lgs. 39 del 27 Gennaio 2010, la società di revisione esprime annualmente un proprio giudizio sul bilancio con apposita relazione e verifica nel corso dell'esercizio la regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili. Inoltre, presenta al Comitato Rischi della Capogruppo e/o al Collegio Sindacale una relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale ed in particolare sulle eventuali carenze riscontrate nel Sistema dei Controlli Interni in relazione al processo di informativa finanziaria.

4.4.3 Amministratore Incaricato

L'Amministratore Incaricato, identificato ai sensi del Codice di Autodisciplina delle società quotate, nello svolgimento delle funzioni a lui attribuite nel Sistema dei Controlli Interni:

- cura l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dall'emittente e dalle sue controllate, e li sottopone periodicamente all'esame del Consiglio di Amministrazione;
- dà esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione, curando la progettazione, realizzazione e gestione del Sistema dei Controlli interni e di gestione dei rischi e verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia;
- si occupa dell'adattamento di tale sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;
- può chiedere alla funzione Internal Audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e delle procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione, al Presidente del Comitato Rischi e al Presidente del Collegio Sindacale;
- riferisce tempestivamente al Comitato Rischi (o al Consiglio di Amministrazione in caso di urgenza) in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia, affinché il Comitato (o il Consiglio) possa prendere le opportune iniziative.

4.4.4 Dirigente Preposto

Il Dirigente Preposto di Banca Mediolanum si configura come funzione specialistica con compiti di controllo nell'ambito del complessivo Sistema dei Controlli Interni dell'Istituto. In particolare, il Dirigente Preposto:

- indirizza e coordina, a livello di Gruppo, la *governance* sulle procedure amministrative e contabili;
- valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile del Gruppo sulla base della valutazione di adeguatezza del Sistema dei Controlli Interni;
- informa periodicamente il Consiglio di Amministrazione sull'attività svolta nell'ambito dei processi amministrativi e contabili rilevati, sui risultati ottenuti e sugli eventuali gap da colmare;
- effettua le Attestazioni e le Dichiarazioni (nel rispetto dell'art.154-bis comma 2) relative all'informativa patrimoniale, economica e finanziaria prescritta dalla Legge;

- richiede, nell'ambito delle attività realizzate e alle società estere controllate del Gruppo, ogni informazione di natura amministrativa e contabile utile per la formazione del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato;
- propone modifiche ai processi e procedure aziendali, ivi inclusi quelli informatici, che hanno impatto diretto sulla formazione del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato e sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria;
- si avvale dell'assistenza delle altre funzioni aziendali per lo svolgimento di attività di valutazione dei rischi e di controllo dei processi/procedure, nonché di qualificate società di consulenza.

Il Dirigente Preposto dispone di autonomia finanziaria, da esercitarsi in armonia con gli indirizzi generali di Banca Mediolanum e nel rispetto delle procedure esistenti, dei piani programmatici e dei relativi *budget* previsti per le attività connesse alle proprie funzioni.

L'Unità Analisi e Controlli Economico Finanziario supporta il Dirigente Preposto nello svolgimento delle seguenti attività:

- nell'analisi dei requisiti normativi e identificazione delle esigenze di evoluzione del modello di *governance* 262;
- nel presidio dell'impianto documentale e di controllo e del relativo aggiornamento;
- nella pianificazione e definizione del perimetro di intervento (cd. *scoping & planning*) in termini di Società, Processi e Voci di Bilancio significative ai fini 262;
- nella raccolta delle attestazioni interne prodotte dai vari responsabili di processo per assicurare che le procedure e i relativi controlli siano stati effettivamente applicati per il periodo a cui fa riferimento l'attestazione resa dal Dirigente Preposto e dagli Organi Amministrativi Delegati;
- nella valutazione di adeguatezza dei presidi amministrativo-contabili e nella definizione, di concerto con i responsabili di processo, delle azioni di mitigazione da implementare laddove siano emerse delle carenze;
- nel costante monitoraggio dell'effettiva realizzazione da parte dei responsabili di processo delle azioni di mitigazione concordate;
- nella definizione delle metodologie di valutazione dei rischi amministrativo-contabili e nella redazione ed aggiornamento delle Linee guida in materia;
- nella gestione dei flussi informativi da e verso gli altri organi di controllo;
- nella convocazione e gestione della Commissione 262.

5 Modalità di Coordinamento e Collaborazione tra Organi e Funzioni di Controllo

Il corretto funzionamento del Sistema dei Controlli Interni si basa sull'interazione nell'esercizio dei compiti (d'indirizzo, di attuazione, di verifica, di valutazione) fra gli organi aziendali, le funzioni aziendali di controllo e le altre funzioni di controllo.

Il Gruppo, al fine di governare coerentemente ai principi della sana e prudente gestione, assicura il coordinamento e la collaborazione tra i diversi attori del Sistema dei Controlli Interni attraverso le seguenti modalità:

- aggiornamento periodico sulle valutazioni/misurazioni dei rischi e l'adeguatezza dei controlli;
- strumenti di coordinamento tra le funzioni aziendali di controllo;
- modalità di scambio delle informazioni e reporting.

5.1 Aggiornamento periodico sulle valutazioni/misurazioni dei rischi e l'adeguatezza dei controlli

La concreta, efficace ed efficiente attuazione del coordinamento tra organi aziendali e funzioni di controllo comporta la definizione di un sistema di riferimento comune e condiviso a livello di Gruppo relativo a:

- tassonomia dei processi;
- mappatura dei principali processi aziendali;
- metriche di valutazione dei rischi e controlli.

Tassonomia dei Processi – La Capogruppo ha dotato la Banca e le Società Controllate di una tassonomia dei processi condivisa, al fine di dotare le unità organizzative e le Funzioni di controllo di un linguaggio comune, che contribuisce, in modo sostanziale, ad un'efficiente convergenza della valutazione circa l'esposizione ai rischi dei processi aziendali, fornendo una sintesi delle valutazioni espresse dalle molteplici funzioni parte del Sistema dei Controlli Interni.

La presenza di una tassonomia comune dei processi, permette al Gruppo di beneficiare di una diffusione ampia e veloce delle informazioni aziendali e di una capitalizzazione della conoscenza.

In particolare, la Capogruppo, assumendo a riferimento la tassonomia standard dei processi ABI Lab per la classificazione dei processi bancari ne ha personalizzato alcuni aspetti al fine di renderli coerenti al proprio modello di *business*. Tale tassonomia è gestita attraverso il *repository* di Gruppo denominato internamente "OpRisk" utilizzato dalle funzioni di controllo delle società italiane ed estere del Gruppo per la gestione secondo una logica integrata dei rischi operativi, di non conformità e reputazionali.

In tale *repository*, è altresì presente una sezione denominata "262/2005 Dirigente Preposto" dedicata alle attività previste dal modello previsto ai sensi della L. n. 262/2005 (il "Modello 262"), quali la mappatura dei punti di controllo, l'esito delle verifiche di funzionamento e le eventuali azioni di mitigazione ad essi collegati.

La Divisione Organizzazione cura, nel continuo, l'aggiornamento della tassonomia dei processi su "OpRisk" a fronte di richieste di adeguamenti normativi, di evoluzioni del modello di business o dell'offerta del Gruppo, di revisioni organizzative interne.

I benefici derivanti dall'utilizzo di una tassonomia completa e comune a tutte le Società del Gruppo possono essere riassunti nei seguenti elementi:

- maggiore formalizzazione e capitalizzazione della conoscenza organizzativa e di *business* a livello di Gruppo;
- migliore standardizzazione dei comportamenti attesi dalle unità organizzative e migliore gestione delle attività di verifica;
- monitoraggio strutturato e integrato dei rischi.

Mappatura dei Processi – La Banca e le Società Controllate sono dotate di una metodologia di mappatura dei processi, che consente di identificare in maniera univoca e coordinata i diversi processi e sotto-processi in cui si articolano le attività del Gruppo, completa ed aggiornata in grado di essere utilizzata dalle diverse funzioni aziendali di controllo come uno strumento alla base di analisi specialistiche sul Sistema dei Controlli Interni.

La mappatura di dettaglio delle attività e degli eventi rappresenta la realtà aziendale secondo i processi produttivi, con una struttura definita in funzione degli obiettivi del *business* e fornisce a tutta l'azienda informazioni sul modello di funzionamento nell'ottica di favorire la creazione e condivisione del patrimonio informativo.

Tra le informazioni chiave dei processi aziendali è evidenziata anche la rilevanza degli stessi in ottica "continuità operativa", sulla cui base sono state definite misure specifiche di gestione di eventi critici per processi rilevanti.

Metriche di Valutazione Rischi e Controlli – In maniera analoga con quanto fatto per assicurare la coerenza della tassonomia e mappatura dei processi utilizzati dalle diverse funzioni, la Banca dispone di metodologie di valutazione dei rischi e di mappatura dei controlli affidabili ed integrate con il processo di gestione del rischio. In particolar modo, le metriche (scale di adeguatezza e rischiosità) per la valutazione ed il controllo dei rischi, seppur diverse tra le Funzioni Aziendali di Controllo, sono documentate e garantiscono l'utilizzo di un linguaggio comune al fine di meglio svolgere le attività di monitoraggio e gestione dei rischi.

5.2 Strumenti di Coordinamento tra le Funzioni di Controllo

Gli strumenti di coordinamento descritti di seguito sono finalizzati a favorire forme di coordinamento improntate alla concretezza e tempestività operativa ed organizzativa, allo scopo di garantire collaborazione e raccordo tra le funzioni di controllo e tra di esse e gli Organi Aziendali, ferme restando le attribuzioni previste dalla normativa e senza alterare, anche nella sostanza, le responsabilità primarie degli organi aziendali sul Sistema dei Controlli Interni.

In particolare gli strumenti definiti a livello di Gruppo sono i seguenti:

- momenti di coordinamento operativo
- momenti di coordinamento strategico.

Momenti di coordinamento di carattere operativo

I momenti di coordinamento di carattere operativo, attivi tra le diverse funzioni di controllo, sono istituiti nell'ottica di conseguire un presidio unitario ed un efficiente scambio informativo con riferimento a specifiche tematiche ed alla conseguente valutazione globale della rischioosità ad essa associata.

La regolare collaborazione tra le funzioni di controllo avviene tramite l'identificazione dei compiti e delle responsabilità delle stesse e la formalizzazione delle reciproche interazioni, allo scopo di conseguire un presidio unitario a livello di Gruppo su determinati aspetti del Sistema del Controllo Interno, mettendo a fattor comune le reciproche competenze.

All'interno di Banca Mediolanum sono identificati e regolarmente attivi momenti di coordinamento tra le seguenti funzioni con compiti di controllo:

- Funzione Compliance;
- Funzione Risk Management;
- Funzione Antiriciclaggio
- Funzione Internal Audit;
- Organismo di Vigilanza 231/01 (e relativa Unità 231/01);
- Dirigente Preposto.

1) Attività di Coordinamento tra Unità 231/01, Funzione Compliance, Funzione Risk Management

Le attività condotte dalle rispettive funzioni assicurano l'identificazione di un perimetro ben definito in termini di responsabilità in materia di identificazione, controllo e presidio dei rischi rivenienti dalla normativa sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, nonché le modalità di interazione per l'esecuzione delle verifiche di funzionamento e di adeguatezza (*assessment*).

Con riferimento alle attività svolte, l'Unità 231/01, che svolge il ruolo di referente dell'Organismo di Vigilanza, è responsabile, per lo specifico ambito normativo presidiato:

- dell'interpretazione della normativa in materia di "responsabilità amministrativa delle persone giuridiche" e della valutazione ex ante degli impatti strategie, processi e nuovi progetti, evidenziando eventuali rischi e portandoli a conoscenza della funzione Compliance e della funzione Risk Management;
- dell'aggiornamento dei Modelli di Organizzazione Gestione e Controllo adottati per la prevenzione dei reati previsti dal D.lgs. 231/01 e successivi aggiornamenti, nonché dei punti di controllo definiti internamente e associati ai vari processi aziendali;
- della verifica di funzionamento dei processi e del sistema dei controlli di primo livello;
- della consulenza/assistenza ai soggetti incaricati della prestazione dei servizi tramite pareri aventi ad oggetto l'interpretazione della normativa, evidenziandone le implicazioni per le attività di business o i servizi e prodotti in via di commercializzazione;
- della presenza di adeguati piani di formazione finalizzati a conseguire un aggiornamento continuativo delle conoscenze del personale dipendente e dei collaboratori;

- della predisposizione di apposite relazioni periodiche all'Organismo di Vigilanza e della segnalazione al medesimo ed alle Funzioni Aziendali di Controllo di violazioni in materia di responsabilità amministrative delle persone giuridiche;
- della condivisione con la funzione Compliance e la funzione Risk Management con riferimento al piano annuale degli incontri previsti nel corso dell'anno, alla pianificazione annuale dell'esercizio e ai flussi informativi.

Con riferimento alle proprie attività, la Funzione Compliance è responsabile:

- della definizione e valutazione periodica del complessivo framework metodologico per la valutazione e il presidio dei rischi di non conformità alle norme;
- della predisposizione del *reporting* per gli Organi Aziendali e le Autorità di Vigilanza.

Con riferimento al perimetro di propria competenza, la Funzione Risk Management:

- riceve da parte dell'Unità 231 apposita segnalazione (Loss Data Collection) ogniqualvolta si verifichi un evento di perdita operativa, afferente gli ambiti normativi presidiati.

I Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo sono informati e, ove del caso, invitati a partecipare alle riunioni dell'Organismo di Vigilanza.

2) Attività di Coordinamento tra la Funzione Antiriciclaggio e l'Organismo di Vigilanza 231/01 (OdV.)

L'Organismo di Vigilanza riceve le informative periodiche redatte dalla Funzione Antiriciclaggio per il vertice aziendale in materia di prevenzione dei fenomeni di riciclaggio (informative trimestrali e relazione annuale). Con riferimento alle relazioni periodiche ed alla relazione annuale, il responsabile della Funzione Antiriciclaggio, nel corso delle convocazioni delle sedute dell'Organismo di Vigilanza 231/01 provvede, se richiesto, ad illustrare ed approfondire, anche avvalendosi di altri supporti (es. presentazioni, documenti di sintesi, etc.) il contenuto delle relazioni suddette inoltrate alla casella di posta elettronica dell'Organismo di Vigilanza 231/01 in occasione degli invii effettuati ai Consigli di Amministrazione, coordinandosi con l'Unità 231 per l'inserimento all'ordine del giorno di tale informativa.

Il Responsabile Antiriciclaggio mantiene informato l'OdV con riferimento alla evoluzione del quadro normativo di riferimento e sui possibili impatti su strategia e processi.

Il Responsabile della Funzione Antiriciclaggio, in ogni caso, informa tempestivamente l'OdV di ogni violazione rilevante della conformità alle norme sia in materia di antiriciclaggio che di antiterrorismo e delle eventuali verifiche effettuate dalle Autorità di Vigilanza di settore o dalla Unità di Informazione Finanziaria.

3) Attività di Coordinamento tra Compliance, Risk Management, Antiriciclaggio ed Internal Audit

La Funzione di Internal Audit, ferme restando le prerogative di controllo stabilite dalla normativa di vigilanza, in particolare effettua periodicamente un presidio attivo nella valutazione dei modelli e dei processi di controllo delle altre FAC.

La Funzione Compliance svolge, sugli ambiti normativi dalla stessa presidiati, sia attività di controllo *ex-ante*, volte a valutare la validità e l'efficacia dell'impianto organizzativo a presidio dei rischi di non conformità, sia attività sistematiche di verifica *ex-post*, riguardanti l'efficacia delle procedure di controllo previste. In particolare, nello svolgimento delle proprie verifiche acquisisce ed analizza i rilievi della funzione Internal Audit, mettendo a sua volta a disposizione di tale funzione gli esiti dei propri controlli e le azioni di mitigazione avviate.

In tale ambito la Funzione Compliance opera in stretto contatto con la Funzione Risk Management con particolare riferimento, rispettivamente, agli aspetti di conformità e di rischio operativa rivenienti dall'operato della Rete di Vendita e alla misurazione dei rischi. Le Funzioni Internal Audit e Compliance collaborano nello svolgimento dei controlli sulla Rete di Vendita. A tale proposito è definito un apposito Protocollo di Coordinamento con l'obiettivo di formalizzare in dettaglio i compiti e le responsabilità, la modalità di interazione e i flussi informativi relativamente a tale specifico ambito di ciascuna funzione.

Per quanto attiene ai controlli sull'operato della Rete di Vendita della Banca, la Funzione Antiriciclaggio collabora con l'Unità Controlli Rete e Indicatori Preventivi della Funzione Compliance, sia nella definizione *ex ante* dei controlli campionari da effettuare da parte di quest'ultima, sia nella valutazione *ex post* delle eventuali inadempienze agli obblighi normativi, rilevate nel corso dell'attività di verifica sui consulenti finanziari e nel conseguente espletamento della fase istruttoria finalizzata a sottoporre le stesse all'attenzione del Comitato Disciplinare Rete di Vendita, per la discussione dei rilievi e l'eventuale delibera di sanzioni o provvedimenti, partecipando – su propria richiesta o su invito della Unità Controlli Preventivi Rete – al Comitato stesso. L'Unità Controlli Rete e Indicatori Preventivi provvede, a sua volta, a segnalare alla Funzione Antiriciclaggio le anomalie rilevate nell'ambito della propria attività di controllo. La Funzione Compliance provvede a comunicare, alla Funzione Antiriciclaggio, i nominativi dei clienti/dipendenti oggetto di segnalazione a CONSOB in ottemperanza a quanto previsto in materia di *market abuse*, allegando le schede di dettaglio delle operazioni ritenute presumibilmente anomale con ogni informazione utile a ricostruire la cronologia degli eventi e le ragioni sottostanti dette operazioni.

La Funzione Antiriciclaggio svolge, con specifico riferimento alle disposizioni normative e regolamentari in materia di riciclaggio e finanziamento del terrorismo, sia attività di controllo *ex-ante*, volte a valutare la validità e l'efficacia dell'impatto organizzativo a presidio dei rischi di non conformità a tali disposizioni, sia attività sistematiche di verifica *ex-post*, riguardanti l'efficacia delle procedure di controllo previste. In particolare, nello svolgimento delle proprie verifiche acquisisce ed analizza i rilievi della funzione Internal Audit, mettendo a sua volta a disposizione di tale funzione gli esiti dei propri controlli e le azioni di mitigazione avviate. La Funzione Antiriciclaggio pone particolare attenzione all'adeguatezza dei sistemi e delle procedure interne alla Banca in materia di obblighi di adeguata verifica della clientela e di registrazione nonché dei sistemi di rilevazione, valutazione e segnalazione delle operazioni sospette, all'efficace rilevazione delle altre situazioni oggetto di obbligo di comunicazione nonché all'appropriata conservazione della documentazione e delle evidenze richieste dalla normativa. Nella valutazione dell'adeguatezza di tali procedure, la Funzione può effettuare controlli *in loco* su base campionaria per verificare l'efficacia e la funzionalità delle stesse e individuare eventuali aree di criticità. A tal riguardo, la Funzione Antiriciclaggio informa e coinvolge tempestivamente la Funzione Compliance in tutti i casi in cui, nell'ambito dei controlli effettuati, rilevi punti di debolezza nei presidi organizzativi o anomalie nei comportamenti di dipendenti e collaboratori che possano costituire una violazione delle disposizioni in materia di antiriciclaggio e finanziamento del terrorismo, nonché di altre normative

applicabili alla Banca. La Funzione Antiriciclaggio provvede alla evasione di eventuali istanze di vigilanza con riferimento agli aspetti legati alla normativa antiriciclaggio e finanziamento al terrorismo e collabora con la Funzione Compliance per la gestione di eventuali reclami ricevuti connessi alle tematiche in tema di disciplina antiriciclaggio. La Funzione Antiriciclaggio collabora, infine, con la Funzione di Risk Management nella valutazione dei rischi operativi e di non conformità legati al mancato rispetto delle disposizioni in materia di riciclaggio e finanziamento del terrorismo.

La Funzione Risk Management presidia in modo integrato i rischi a cui è esposta Banca Mediolanum e si coordina con la Funzione Compliance per le valutazioni di esposizione al rischio frode, riveniente da comportamenti irregolari della Rete di Vendita di Banca Mediolanum. Riceve flussi periodici e effettua approfondimenti specifici interagendo con il responsabile della Funzione Compliance. Valuta la congruità della coperture assicurative rispetto all'esposizione al rischio. La Funzione Risk Management si avvale della Funzione Compliance per lo svolgimento in *outsourcing* degli *assessment* sui rischi operativi e reputazionali, nell'ambito delle attività di *assessment* integrato curata da quest'ultima, sulla base della pianificazione concordata con la medesima e ricevendo appositi flussi informativi sugli esiti dell'attività svolta.

Le Funzioni Risk Management, Compliance e Internal Audit collaborano per un comune confronto sul generale profilo di rischio dell'azienda, per identificare le aree ed i processi caratterizzati da un'elevata *operational risk sensitivity*, per evidenziare le eventuali carenze operative ed organizzative e per affinare costantemente il Sistema dei Controlli Interni in relazione al quadro normativo vigente.

Con riferimento alle attività svolte dalle funzioni aziendali di controllo che presentano maggior carattere di contiguità in merito al perimetro, si riporta di seguito una rappresentazione degli ambiti di competenza.

Emanazione Policy e Linee Guida:

Compliance: monitora con continuità, per le normative presidiate direttamente, l'evoluzione della normativa, la analizza ed interpreta e ne valuta gli impatti sui processi interni, attivando, ove necessario, i conseguenti interventi di adeguamento. Si avvale, per le normative con presidio decentrato, di Unità Specialistiche. La Funzione Compliance presidia la normativa di riferimento, curando ed aggiornando direttamente le policy, regolamenti e le procedure di propria competenza, fornendo, inoltre, una valutazione di adeguatezza alla normativa interna sottoposta ad esame o revisione.

Antiriciclaggio: presidia la normativa di riferimento, curando ed aggiornando direttamente le policy, regolamenti e le procedure di propria competenza, relazionando agli Organi Aziendali sulla propria attività

Risk Management: emana *policy* specialistiche di rischio e può essere coinvolto dalla Funzione Compliance ogni qual volta vi siano impatti sui rischi aziendali.

Internal Audit: può essere coinvolta nell'emanazione o nell'aggiornamento delle *policy* e delle linee guida, a scopo consultivo, per gli aspetti di natura organizzativa, operativa e di processo, ove esistenti.

Definizione e adeguamenti assetti organizzativi:

Compliance: verifica l'adeguatezza dei presidi organizzativi proponendo, se del caso, interventi di adeguamento organizzativo aventi ad oggetto strutture, processi, procedure anche operative e commerciali, per la prevenzione del rischio di non conformità alle norme. Fornisce indicazioni sulle misure da adottare per la prevenzione e la gestione dei conflitti di interesse sia tra le diverse attività svolte dalla Banca, sia con riferimento ai dipendenti e agli esponenti aziendali.

Antiriciclaggio: verifica l'adeguatezza dei presidi organizzativi proponendo, se del caso, interventi di adeguamento organizzativo aventi ad oggetto strutture, processi, procedure anche operative e commerciali, per la prevenzione del rischio di coinvolgimento, anche inconsapevole, della Banca in fenomeni di riciclaggio o finanziamento del terrorismo

Risk Management: valuta l'esposizione delle unità organizzative ai rischi operativi e reputazionali attraverso l'esame degli *assessment* periodici – curati dalla Funzione Compliance – e attraverso l'analisi degli eventi di perdita operativa, identifica azioni di mitigazione dei rischi rilevati.

Internal Audit: nell'ambito delle verifiche previste dal Piano di Audit, valuta l'organizzazione delle funzioni aziendali per verificarne la corretta articolazione e ripartizione di responsabilità in materia di controlli, con particolare nell'attenzione al rispetto dei principi di segregazione dei compiti e avendo a riferimento la funzionalità complessiva del Sistema dei Controlli Interni. Verifica l'avvenuta definizione e attribuzione, nell'ambito della normativa interna, di compiti e responsabilità per lo svolgimento delle attività, ai diversi livelli gerarchici. Verifica che i processi decisionali siano chiari e adeguati.

Valutazione Preventiva: Processi e Prodotti

Compliance: valuta *ex ante* la conformità alla regolamentazione applicabile dei progetti innovativi (inclusa l'operatività in nuovi prodotti e servizi) che la Banca intenda intraprendere.

Antiriciclaggio: presta consulenza e assistenza agli organi aziendali e all'alta direzione; in caso di offerta di nuovi prodotti e servizi, la struttura effettua in via preventiva – su sollecitazione dei responsabili dello sviluppo di detti prodotti e servizi - le valutazioni di competenza.

Risk Management: valuta l'esposizione di processi e prodotti ai rischi finanziari, di credito, operativi e reputazionali e supporta gli Organi aziendali nella valutazione complessiva dei parametri di rischio-rendimento.

Internal Audit: nell'ambito delle verifiche previste dal Piano di Audit, valuta, *ex post*, i processi e i prodotti sotto il profilo dell'adeguatezza dei presidi di controllo previsti. Può partecipare a progetti nell'ottica di fornire consulenza sui principi per la definizione di efficaci presidi di controllo.

Verifica regolare dell'efficacia/adeguatezza dei presidi organizzativi e dei processi

Compliance: verifica l'adeguatezza dei presidi organizzativi in essere e, per le normative direttamente presidiate, il funzionamento dei medesimi, in coerenza con quanto previsto dalla compliance policy. Nell'ambito delle attività di *assessment* integrato la Funzione Compliance attiva appositi flussi informativi, relativi alla rischiosità operativa e reputazionale rilevata, verso la Funzione Risk Management.

Antiriciclaggio: verifica l'adeguatezza e il funzionamento dei presidi organizzativi in essere in relazione all'obiettivo di prevenire e contrastare fenomeni di riciclaggio e finanziamento del terrorismo; fornisce linee guida alle strutture di controllo di primo livello per un adeguato presidio del rischio di antiriciclaggio / finanziamento al terrorismo.

Risk Management: valuta l'esposizione ai rischi dei processi aziendali attraverso l'analisi degli *assessment* periodici e dell'andamento degli eventi di perdita operativa.

Internal Audit: verifica l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali, valutando l'adeguatezza dei controlli di primo e secondo livello.

Consulenza/ Assistenza ai Soggetti Rilevanti

Compliance: fornisce consulenza e assistenza agli Organi Aziendali, all'Alta Direzione e alle funzioni interessate della Banca e delle Società del Gruppo in tutte le materie in cui il rischio di non conformità assume particolare rilievo, ivi compresa l'operatività in nuovi prodotti e servizi. L'attività di consulenza afferente la normativa con presidio decentrato è curata dalle Unità Specialistiche, le quali relazionano la Funzione Compliance sull'attività svolta.

Antiriciclaggio: fornisce consulenza e assistenza agli Organi Aziendali, all'Alta Direzione e alle funzioni interessate della Banca e delle Società del Gruppo in tutte le materie in cui il rischio di non conformità alla normativa antiriciclaggio e antiterrorismo assume particolare rilievo, ivi compresa l'operatività in nuovi prodotti e servizi.

Risk Management: esprime pareri ed effettua valutazioni sull'esposizione a eventuali rischi.

Internal Audit: fornisce consulenza e assistenza in relazione all'adeguatezza dei presidi di controllo di primo e secondo livello.

Relazioni agli Organi di Vigilanza

Compliance: cura la predisposizione delle relazioni periodiche alle Autorità di Vigilanza in ottemperanza agli obblighi normativi nonché secondo le tempistiche e le modalità definite. Con riferimento alle attività di verifica sulla Rete di Vendita, la Funzione relaziona annualmente sui controlli effettuati. Effettua, inoltre la segnalazione alle Autorità di Vigilanza competenti dei provvedimenti presi da Banca Mediolanum nei confronti dei singoli agenti, contribuendo alla elaborazione delle risposte alle eventuali richieste di chiarimento di ritorno dalle suddette autorità.

Antiriciclaggio: cura la predisposizione delle relazioni periodiche alle Autorità di Vigilanza in ottemperanza agli obblighi normativi nonché secondo le tempistiche e le modalità definite.

Risk Management: relaziona con le scadenze previste dalla normativa di riferimento sull'esito delle attività di controllo svolte su processi, prodotti e asset della Banca e delle società del Gruppo Bancario.

Internal Audit: relaziona, ove richiesto dalla normativa di riferimento o su specifica indicazione delle autorità, sulle risultanze della propria attività di verifica.

Reclami ricevuti dalla clientela

Compliance: gestisce il processo dei reclami della clientela monitorandone la regolare evasione entro le tempistiche previste dalla normativa di riferimento. Effettua delle analisi sui reclami ricevuti per individuare possibili anomalie nei processi e nei comportamenti aziendali, proponendo se del caso alle funzioni preposte specifici interventi per la rimozione delle carenze riscontrate. Predispose le relazioni periodiche per gli Organi aziendali e le Autorità di Vigilanza.

Antiriciclaggio: collabora, con la Funzione Compliance nella evasione di eventuali reclami ricevuti dalla clientela con riferimento agli aspetti legati alla normativa antiriciclaggio e finanziamento al terrorismo.

Risk Management: esamina i reclami ricevuti dalla clientela per valutare l'esposizione ai rischi dei processi aziendali, a corredo delle altre informazioni raccolte nei processi ricorrenti della funzione.

Internal Audit: verifica periodicamente, nell'ambito dell'ordinaria attività di valutazione del complessivo Sistema dei Controlli Interni, il corretto svolgimento dell'attività.

4) Attività di Coordinamento tra Dirigente Preposto, Funzione Compliance, Funzione Risk Management, e Organismo di Vigilanza 231/2001.

La Funzione Internal Audit, nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività, verifica periodicamente i processi amministrativo-contabili e le attività svolte dal Dirigente Preposto, comunicando gli esiti degli accertamenti effettuati.

La Funzione Risk Management è responsabile dell'attuazione delle politiche di governo e del sistema di gestione dei rischi e collabora nella definizione e attuazione del *Risk Appetite Framework*, garantendo, nell'esercizio della funzione di controllo, una visione integrata delle diverse rischiosità agli Organi Aziendali. Nello svolgimento delle attività fornisce un'adeguata valutazione di eventuali criticità che possano avere un impatto sulla corretta e completa rappresentazione della situazione economica, patrimoniale e finanziaria riflessa nell'informativa contabile.

La Funzione Compliance valuta l'adeguatezza del presidio del modello di gestione ex L. 262/05 – Dirigente Preposto, monitorando eventuali azioni di mitigazione rilevate nel corso di tali verifiche e rilevando, in sede di Commissione 262, eventuali criticità derivanti dalle attività di controllo da parte dell'Unità Specialistica preposta (Analisi e Controlli Economico Finanziari).

Al fine di meglio supportare il Dirigente Preposto nello svolgimento delle proprie attività è inoltre prevista una Commissione di supporto, la quale costituisce, tra l'altro, un momento di incontro e discussione fra i principali attori che partecipano in via continuativa alla gestione del modello organizzativo adottato a fini di quanto previsto dalla L. n. 262/2005, ivi incluse le attività di controllo che vengono poste in essere in ambito segnalazioni di vigilanza (secondo quanto previsto dalla circolare di Banca d'Italia 272/08). La Commissione:

- monitora le attività svolte dalle strutture a supporto del Dirigente Preposto, con particolare riguardo alla rilevazione dei processi amministrativi e contabili;

- esamina e valuta le azioni di mitigazione, associate alle carenze rilevate e ne monitora l'effettiva realizzazione entro le tempistiche stabilite;
- valuta e condivide nuove iniziative aziendali che abbiano un effetto rilevante ai fini della redazione dei documenti contabili societari;
- esamina le attività di controllo realizzate a cura dell'Unità di supporto Manageriale Analisi e Controlli Economico Finanziari;
- valuta e condivide le strategie e gli strumenti da attuare, inclusi eventuali supporti di natura consulenziale forniti da terzi e finalizzati a meglio realizzare le attività poste in essere dal Dirigente Preposto;

La Commissione, nell'ambito dei rispettivi ruoli e funzioni, è composta dai seguenti membri:

- Dirigente Preposto;
- Responsabile Settore Contabilità e Bilancio;
- Responsabile Funzione Compliance;
- Responsabile Funzione Risk Management;
- Responsabile Funzione Internal Audit.

L'Organismo di Vigilanza 231/01 riceve copia dei verbali della Commissione 262 e può, ove ritenuto opportuno, convocare il Dirigente Preposto al fine di approfondire specifiche tematiche o condividere attività progettuali di interesse comune.

Il Dirigente Preposto informa in via sistematica il Comitato Rischi di Banca Mediolanum sulle attività svolte.

Stante il ruolo consultivo e dialettico assegnato al Comitato nei confronti dell'Organo Amministrativo, con cadenza semestrale rendiconta in merito alle attività svolte, ai progetti in corso e ad eventuali carenze riscontrate che possano compromettere l'adempimento dei propri obblighi normativi.

L'informativa relativa alle aree tematiche sopra citate viene resa in misura più articolata in concomitanza dell'approvazione del Bilancio Consolidato e della Relazione Finanziaria Semestrale, momento in cui il Dirigente Preposto rendiconta riguardo l'attività svolta, in funzione dell'attestazione da rendere, e illustra la pianificazione a cui intende dare corso congiuntamente ad una previsione di spesa per gli interventi che reputa necessari.

Momenti di coordinamento di carattere strategico:

Banca Mediolanum ha istituito riunioni periodiche, con cadenza almeno trimestrale (salvo necessità specifica di maggiore frequenza) alle quali partecipano, in qualità di membri stabili, i responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo.

Tali momenti di coordinamento sono tesi a favorire una più strutturata collaborazione tra le funzioni aziendali di controllo, arricchendo il coordinamento ad oggi già presente dal punto di vista operativo tra le funzioni stesse, lo sviluppo di metodologie di controllo condivise sulla base di una collaborazione reciproca e il consolidamento di una sinergia gestionale tra le diverse funzioni aziendali di controllo, con riferimento a:

- le attività di controllo di conformità delle norme;
- il controllo dei rischi operativi e revisione interna e la misurazione dei rischi;
- la consulenza in materia di adeguatezza delle procedure di controllo;
- le attività di verifica delle procedure medesime.

Le principali tematiche oggetto degli incontri sono riconducibili ai seguenti aspetti:

- esame dei programmi di attività delle funzioni di cui sono responsabili i membri stabili (annual plan);
- condivisione di aspetti metodologici riferiti al Sistema dei Controlli Interni allo scopo di generare eventuali sinergie operative tra le funzioni presenti;
- analisi e confronto dei report significativi e delle criticità/carenze di maggior impatto rilevate in materia di Sistema dei Controlli Interni al fine di predisporre la relativa informativa agli Organi Aziendali ed all'Autorità di Vigilanza;
- coordinamento di eventuali iniziative progettuali che possano avere un impatto rilevante sul Sistema dei Controlli Interni.

Inoltre, allo scopo di disciplinare la tempistica di suddetti incontri e di rendere maggiormente cogenti tali “momenti di coordinamento”, i Regolamenti delle suddette funzioni aziendali di controllo disciplinano l'esplicito riferimento alla partecipazione a tali momenti di coordinamento.

Considerato il ruolo centrale di Banca Mediolanum all'interno del Gruppo Bancario con riferimento al Sistema dei Controlli Interni, non si ritiene opportuno istituire medesimi “momenti di coordinamento” presso le società che presentano funzioni di controllo decentrate.

Il livello di interazione e di scambio di flussi informativi tra la Capogruppo e le società consente, infatti, di avere immediata accortezza circa eventuali criticità/carenze da affrontare. In tal caso, il responsabile della funzione aziendale di controllo segnalante verrà invitato a partecipare al “momento di coordinamento” istituito presso la Capogruppo, anche in audio o video-conferenza.

La Funzione Internal Audit raccoglie il materiale di supporto alle riunioni e svolge la funzione di segretariato delle stesse. In sede di rendicontazione, inoltre, provvede a dare evidenza del numero di incontri tenutisi nel periodo di riferimento e degli argomenti trattati. I risultati dei momenti di coordinamento sono sinteticamente rendicontati dalla Funzione Internal Audit nell'ambito della Relazione Annuale delle attività svolte.

Allineamento degli “Annual Plan” delle Funzioni Aziendali di Controllo

Con specifico riferimento all'allineamento dei piani di controllo, la Banca ha previsto meccanismi di coordinamento preventivi allo scopo di garantire un allineamento sinergico tra quanto programmato da ogni singola funzione su base annuale. Tale allineamento preventivo costituisce un ulteriore strumento utile a consentire e facilitare il presidio corretto di tutti i potenziali rischi, l'individuazione e la gestione delle possibili aree di sovrapposizione, ed una diminuzione delle ridondanze e delle diseconomie operative delle funzioni. Il fattivo allineamento dei Piani annuali è previsto come uno dei punti all'ordine del giorno dei “momenti di coordinamento” Tali raffronti avvengono, inoltre, nel corso dell'esercizio e durante le riunioni del Comitato Rischi in modo da valutare l'opportunità di apportare eventuali integrazioni/modifiche ai rispettivi piani annuali predisposti.

Compliance: l'attività di pianificazione della Funzione Compliance condotta su base annuale, consiste nella predisposizione di un programma di attività (Compliance Plan), da presentare agli Organi aziendali, in cui sono identificati e valutati i principali rischi a cui la Società è esposta e sono programmati i relativi interventi di gestione, tenendo conto sia delle eventuali carenze emerse nei controlli sia di eventuali nuovi rischi identificati. La pianificazione si fonda su un approccio risk based, ossia è basata sulla valutazione complessiva dei rischi di non conformità, sugli obiettivi del business, sugli obiettivi fissati, nonché sugli attesi sviluppi normativi. Nello specifico, si dovrà tenere conto sia di valutazioni qualitative, correlate alla rilevanza delle norme in funzione del business esercitato, sia di valutazioni quantitative. Per quanto concerne le valutazioni qualitative, queste sono ascrivibili principalmente alla necessità di sviluppare l'attività di Compliance all'interno di quegli ambiti normativi che risultano rilevanti ai fini della tutela del risparmiatore. A tale riguardo, particolare rilevanza nell'alveo delle valutazioni qualitative da effettuare deve essere data alla gestione del rischio reputazionale di concerto con la Funzione Risk Management, considerando anche in questo caso le norme rilevanti la cui violazione potrebbe dar luogo ad una flessione degli utili o del capitale, derivante da una percezione negativa dell'immagine della Società o del Gruppo da parte degli stakeholders (clienti, collaboratori, controparti, azionisti e investitori, Autorità di Vigilanza, etc.). Per quanto concerne, invece, le valutazioni basate su parametri quantitativi, le medesime possono essere supportate da almeno due distinti fattori: da un lato, sono valutati aprioristicamente i rischi di non conformità più rilevanti in funzione delle sanzioni previste, dall'altro, è possibile guidare la pianificazione anche attraverso l'incidenza degli eventi di perdita generatisi nell'esercizio precedente per cause di non conformità. La pianificazione è svolta annualmente entro il primo trimestre di ciascun esercizio e portata all'attenzione del Comitato Rischi nonché del Consiglio di Amministrazione per la relativa approvazione.

Nell'ambito della suddetta pianificazione sono inoltre previste specifiche verifiche sull'operato della Rete di Vendita

Risk Management: la pianificazione annuale delle attività della funzione avviene tipicamente in occasione del primo Comitato Rischi dell'anno e assume comunque completa formalizzazione in occasione della presentazione all'Organo di Supervisione Strategica della rendicontazione del processo ICAAP. Nell'ambito del processo ICAAP, di conseguenza, a seguito della identificazione, valutazione e relativa gestione dei gap emersi, vengono pianificati, di concerto con le altre funzioni di controllo, gli interventi sulle specifiche tematiche relative ad eventuali *fine tuning* sulle attività di presidio dei rischi e alle possibili implementazioni di nuovi processi per l'identificazione dei possibili nuovi rischi a cui può essere esposta la Banca. Il piano di lavoro, così definito comprende inoltre le attività ricorrenti derivanti dall'implementazione dei controlli stabiliti nelle policy di rischio approvate dal Consiglio di Amministrazione.

Antiriciclaggio: la pianificazione annuale delle attività della funzione tiene conto degli obblighi ricorrenti di adeguata verifica e gestione/ segnalazione delle operazioni sospette. Presso la funzione opera inoltre l'unità di presidio della normativa antiriciclaggio, che svolge attività di advisory e consulenza specialistica oltre che di alert normativo per quanto di competenza e previo coordinamento con la Funzione Compliance.

Con specifico riferimento ai controlli sulla Rete di Vendita, la funzione Antiriciclaggio si coordina con la Funzione Compliance per la definizione delle verifiche campionarie sul rispetto delle disposizioni che la normativa di merito pone in capo alla Rete di Vendita.

Internal Audit: la pianificazione annuale è impostata sul presupposto che la frequenza e l'estensione dei singoli audit devono essere funzione della rischiosità dei processi aziendali e della valutazione dell'efficacia dei presidi di controllo (Risk Based Approach). La Funzione Internal Audit predispone una programmazione pluriennale delle attività di audit che copre un orizzonte temporale di riferimento di almeno tre anni ed una pianificazione annuale per l'esercizio. Al fine di assicurare una completa copertura degli ambiti di intervento, un appropriato monitoraggio della rischiosità aziendale e pervenire alla valutazione del Sistema dei Controlli Interni, la Funzione Internal Audit definisce ed aggiorna su base almeno annuale il proprio "Audit Universe" (ovvero l'insieme dei possibili processi, rischi ed ambiti di potenziale intervento nell'orizzonte temporale di riferimento) e sulla base di tale insieme svolge un'attività di Audit Risk Assessment al fine di favorire una pianificazione di audit coerente con la rischiosità della Banca e del Gruppo. L'attività di Assessment consente di definire le priorità di intervento in relazione alla rilevanza e rischiosità degli elementi dell'Audit Universe.

Particolare attenzione viene assegnata alle verifiche da pianificare con frequenza predefinita sulla base di prescrizioni regolamentari ovvero richieste specifiche provenienti dalle Autorità di Vigilanza.

Inoltre le valutazioni effettuate in proposito dalla Funzione Internal Audit sono integrate dai seguenti elementi:

- indicazioni provenienti dai Vertici Aziendali di Banca Mediolanum e/o dalle Società Controllate che hanno esternalizzato lo svolgimento delle attività di audit presso la Capogruppo;
- valutazioni sull'evoluzione degli assetti organizzativi, di governance e del Business Aziendale, anche con riferimento ad eventuali attività esternalizzate;
- esigenze di ripianificare verifiche (o di parte delle stesse) qualora circostanze sopraggiunte ne abbiano procrastinato l'avvio o il completamento;
- attività di follow-up, aventi l'obiettivo di verificare la risoluzione delle aree di miglioramento riscontrate in precedenti interventi.

5.3 Modalità di Scambio delle Informazioni e Reporting a livello di Gruppo

Coordinamento di Gruppo – Con l'obiettivo di conseguire un efficace presidio a livello di Gruppo e garantire un costante e puntuale allineamento operativo, la Capogruppo svolge attività di indirizzo, coordinamento e monitoraggio sia dal punto di vista gestionale, sia con riferimento all'impianto del Sistema dei Controlli Interni e alla verifica del suo corretto funzionamento.

Reporting – La circolazione delle informazioni all'interno del Gruppo Bancario Mediolanum, e nello specifico tra gli Organi Aziendali e funzioni di controllo della Capogruppo, nonché tra la Capogruppo e le Società del Gruppo, rappresenta una condizione imprescindibile affinché gli obiettivi di efficienza e coordinamento relativi al Sistema dei Controlli Interni siano effettivamente realizzati.

La predisposizione di flussi informativi adeguati ed in tempi coerenti con la rilevanza e la complessità dell'informazione, garantisce la piena valorizzazione dei diversi livelli di responsabilità all'interno dell'organizzazione aziendale.

Nelle singole società del Gruppo, che dispongono di autonome Funzioni Aziendali di Controllo, sono presenti dettagliati flussi informativi, regolarmente inviati alla Capogruppo, allo scopo di assicurare un efficace e continuativo scambio di informazioni tramite:

- l'allineamento reciproco sulla base dei piani di attività annuali;
- la condivisione di eventuali elementi di criticità evidenziati da una funzione in merito all'operato di un'altra (ad esclusione della funzione di revisione interna);
- lo scambio di informazioni propedeutiche alla realizzazione di specifici momenti di coordinamento tra i responsabili delle funzioni aziendali di controllo al fine di garantire una produttiva collaborazione ed il coordinamento delle maggiori iniziative a livello di Gruppo riconducibili al Sistema dei Controlli Interni.

Con riferimento all'informativa tra gli Organi Aziendali delle Società Controllate e gli omologhi della Capogruppo, la stessa assicura un'efficace sistema di scambio di informazioni inerenti ruoli e responsabilità nell'ambito del Sistema dei Controlli Interni, tramite:

- flussi finalizzati alla determinazione degli indirizzi e degli obiettivi aziendali strategici e verifica della loro attuazione;
- flussi contenenti dati o notizie andamentali a supporto dell'organo aziendale.

Inoltre, la Capogruppo ha dotato il gruppo di un sistema di reporting in grado di garantire una costante, pervasiva e omogenea informativa riguardo i profili di rischio a cui è esposto il Gruppo, pronta informativa agli Organi Aziendali e condivisibile, ugualmente, con l'Autorità di Vigilanza.

In particolare questo strumento, strutturato in modo eterogeneo e flessibile alle peculiarità del Gruppo stesso, garantisce che le anomalie riscontrate siano tempestivamente portate a conoscenza degli Organi Aziendali, consentendo a quest'ultimi di attivare tempestivamente gli opportuni interventi correttivi.

Gli output generati dal suddetto sistema di reporting illustrano i risultati delle attività svolte delle funzioni aziendali di controllo (Compliance, Antiriciclaggio, Risk Management, Internal Audit), nonché le disfunzioni riscontrate dalle verifiche e lo stato delle eventuali azioni correttive in corso.

La Capogruppo ritiene che un set minimo di informazioni debba essere inviato dalle omologhe funzioni di controllo delle Società Controllate alle funzioni della Capogruppo. Tale set si ritiene debba ricomprendere quanto segue:

- Piani annuali delle Funzioni di Controllo;
- verifiche e risultati della attività svolte;
- comunicazioni relative a istanze di vigilanza;
- pronta comunicazione in merito a visite ispettive da parte delle Autorità di Vigilanza locale.

Ulteriori informazioni, propedeutiche allo svolgimento delle attività in capo alle diverse Funzioni Aziendali di Capogruppo vengono dettagliate dalle stesse nei relativi Regolamenti correttamente distribuiti alle diverse Società Controllate.

In tal modo, l'esposizione delle informazioni in forma chiara, concisa, descrittiva e tabellare facilita gli Organi Aziendali nel processo decisionale relativo alle scelte strategiche da intraprendere.

Questo strumento, portato all'attenzione degli Organi Aziendali, consente alle Funzioni Aziendali di Controllo di garantire una reportistica in grado di:

- assicurare una corretta interazione tra tutte le funzioni e gli organi con compiti di controllo, evitando sovrapposizioni e/o lacune, ed acquisire una visione integrata dei fattori di rischio della Banca;
- fornire una visione “completa” dei principali fattori di rischio del Gruppo in quanto analizzata dalle diverse funzioni aziendali di controllo;
- assicurare l'armonizzazione delle informazioni in termini di:
 - selettività: le informazioni contengono esclusivamente obiettivi conoscitivi precisi;
 - rilevanza: le informazioni riportate sono richieste dai destinatari;
 - confrontabilità: le informazioni devono rilevare non solo i risultati raggiunti, ma anche gli scostamenti rispetto ad altri indicatori di riferimento, fornendo dove possibile informazioni prospettiche.

6 Flussi Informativi

La circolazione di informazioni all'interno del Gruppo Bancario Mediolanum e nello specifico, tra gli Organi aziendali e le Funzioni di Controllo della Capogruppo, nonché tra la Capogruppo e le Società del Gruppo, rappresenta una condizione essenziale affinché gli obiettivi di efficienza e coordinamento relativi al Sistema dei Controlli Interni siano effettivamente realizzati.

La predisposizione di flussi informativi adeguati ed in tempi coerenti con la rilevanza e la complessità dell'informazione, garantisce la piena valorizzazione dei diversi livelli di responsabilità all'interno dell'organizzazione aziendale.

A tal proposito, si identifica come flusso informativo *“qualsiasi informazione o altra tipologia di comunicazione che, nello svolgimento delle attività ordinarie e nell'ipotesi di continuità dell'impresa, sono raccolte e presentate in modo completo, tempestivo, accurato, e fruibile, rispetto agli obiettivi di conoscenza dei destinatari, al fine di consentire ai medesimi di disporre delle informazioni necessarie allo svolgimento effettivo e consapevole dei compiti loro affidati dalla normativa esterna o interna aziendale in materia di Sistema dei Controlli Interni”*.

Il Gruppo, oltre a garantire ed a presidiare in maniera costante la sistematicità delle informazioni scambiate al proprio interno, evidenzia in allegato al presente documento un elenco delle principali tipologie di flussi informativi volti a garantire una proficua interazione nell'esercizio dei compiti con riferimento ai seguenti attori di Capogruppo:

- Organi Aziendali:
 - Organo con Funzione di Supervisione Strategica (OFSS);
 - Organo con Funzione di Gestione (OFG);
 - Organo con Funzione di Controllo (OFC).
- Funzioni Aziendali di Controllo:
 - Funzione Compliance;
 - Funzione Antiriciclaggio
 - Funzione Risk Management;
 - Funzione Internal Audit.
- Altre Funzioni di Controllo:
 - Organismo di Vigilanza 231/201;
 - Revisione Legale dei Conti;
 - Amministratore Incaricato;
 - Dirigente Preposto

e tra la Capogruppo e le Società del Gruppo.

In tale contesto, il Gruppo classifica i flussi in relazione alle seguenti tipologie:

- “Flussi Verticali”: informazioni strutturate e formalizzate, scambiate tra le Funzioni e gli Organi di Controllo;
- “Flussi Orizzontali”: informazioni strutturate e formalizzate, scambiate tra le Funzioni Aziendali di Controllo, le altre Funzioni di Controllo.

Per ogni flusso è prevista una chiara definizione relativa all'*ownership* e alla frequenza di trasmissione:

- periodici (annuale, semestrale, trimestrale);
- ad evento.

Ogni singola società del Gruppo presenta un efficace sistema di scambio di informazioni che garantisce, nel continuo:

- agli Organi Aziendali ed ai relativi comitati l'espletamento dei propri ruoli e responsabilità nell'ambito del Sistema dei Controlli Interni, tramite:
 - flussi relativi al Sistema dei Controlli Interni: flussi finalizzati alla determinazione degli indirizzi e degli obiettivi aziendali strategici e verifica della loro attuazione;
 - flussi funzionali: illustrativi di dati o notizie andamentali a supporto dell'organo aziendale;
- alle Funzioni Aziendali di Controllo ed alle altre Funzioni di perseguire, pur nel rispetto delle rispettive competenze, principi di collaborazione ed integrazione dei controlli, tra i quali si citano:
 - l'allineamento reciproco sulla base dei piani di attività annuali;
 - la condivisione di eventuali elementi di criticità evidenziati da una funzione in merito all'operato di un'altra (ad esclusione della funzione di revisione interna);
 - l'aggiornamento costante dei comitati gestionali istituiti all'interno del Gruppo (e la partecipazione dei relativi responsabili delle suddette funzioni di controllo) su argomenti relativi al Sistema dei Controlli Interni;
 - lo scambio di informazioni propedeutiche alla realizzazione di specifici momenti di coordinamento tra i responsabili delle funzioni aziendali di controllo al fine di garantire una produttiva collaborazione ed il coordinamento delle maggiori iniziative a livello di Gruppo riconducibili al Sistema dei Controlli Interni.

Il dettaglio dei flussi informativi, così come sopra descritto, è contenuto in un documento operativo allegato al presente documento, cui si rimanda per ulteriori informazioni. Trattandosi di un allegato operativo, la modifica di tale allegato non comporta la necessità di approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, avvenendo sotto la supervisione dell'Amministratore Delegato.

7 Quadro Normativo di Riferimento

7.1 Principali Riferimenti Normativi esterni

In sintesi, il quadro normativo di riferimento per l'individuazione e la definizione dei requisiti minimali in tema di adeguatezza del Sistema dei Controlli Interni e le relative modalità di coordinamento tra funzioni e organi di controllo è principalmente costituito dalle “Disposizioni di Vigilanza per le Banche” (Circolare n. 285, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 3).

Di seguito si riporta, per opportuna documentazione, l'elenco di ulteriori riferimenti normativi o documenti pubblicati da istituzioni comunitarie e organismi internazionali di particolare rilevanza con riferimento al Sistema dei Controlli Interni:

- Direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio 2013/36/UE del 26 giugno 2013 che modifica la direttiva 2002/87/CE e abroga le direttive 2006/48/CE e 2006/49/CE;
- Regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio 2013/575/UE del 26 giugno 2013 che modifica il regolamento (UE) n. 648/2012;
- TUB, artt. 51, 53, 67;
- “Guidelines on Internal Governance”, 26 settembre 2017;
- “Principle for enhancing corporate governance”, ottobre 2010;
- “Core Principles for Effective Banking Supervision”, settembre 2012.

7.2 Principali Riferimenti Normativi interni

Con riferimento alla documentazione utilizzata internamente dal Gruppo al fine di assicurare un efficace coordinamento tra gli Organi Aziendali e le Funzioni di Controllo e di garantire il corretto funzionamento del Sistema dei Controlli Interni, si rimanda direttamente ai Documenti Societari di Base (Statuto, Regolamento Organi Aziendali, Progetto di Governo Societario, etc.) ed alla normativa interna aziendale.