



## **Regolamento del processo di pianificazione economica finanziaria di Conglomerato**

Processo 620\_1\_01\_00 Pianificazione Strategica

Owner del processo: Divisione Pianificazione, Controllo e Investor Relations

Regolamento emesso il: 15/12/2021

<b>Indice</b>	
<b>INDICE</b>	<b>2</b>
<b>1    PREMESSA</b>	<b>3</b>
1.1    OBIETTIVI DEL DOCUMENTO	3
1.2    STRUTTURA DEL DOCUMENTO	4
<b>2    GLI ATTORI COINVOLTI</b>	<b>5</b>
2.1    CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DI BANCA MEDIOLANUM	5
2.2    AMMINISTRATORE DELEGATO DI BANCA MEDIOLANUM	5
2.3    DIVISIONE PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E INVESTOR RELATIONS	5
2.4    COMITATO DI COORDINAMENTO DI GRUPPO E SVILUPPO STRATEGICO	7
2.5    DIREZIONE PIANIFICAZIONE E SVILUPPO FLOWE	8
2.6    UNITÀ DI SUPPORTO MANAGERIALE “ANALISI DI MERCATO”	8
2.7    SETTORE GESTIONE FINANZIARIA E TESORERIA	8
2.8    FUNZIONE RISK MANAGEMENT	9
2.9    FUNZIONE COMPLIANCE	9
2.10    DIVISIONE CARRIERA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE RETE COMMERCIALE	9
2.11    DIREZIONE PORTAFOGLIO PROGETTI E SVILUPPO ORGANIZZATIVO	10
2.12    DIREZIONI DI CAPOGRUPPO IN AMBITO STRATEGICO	10
2.13    CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE DELLE SOCIETÀ’ CONTROLLATE	12
2.14    AMMINISTRATORI DELEGATI DELLE SOCIETÀ’ CONTROLLATE	12
2.15    FUNZIONI DI PIANIFICAZIONE DELLE SOCIETÀ’ CONTROLLATE (O IN OUTSOURCING SU BMED)	12
2.16    FUNZIONI DI CONTROLLO DELLE SOCIETÀ’ CONTROLLATE	13
<b>3    IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE</b>	<b>14</b>
3.1    LA PIANIFICAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA PLURIENNALE	18
3.1.1 <i>Analisi della Clientela</i>	19
3.1.2 <i>Obiettivi Commerciali</i>	19
3.1.3 <i>Piano Economico - Finanziario</i>	20
3.1.4 <i>Pianificazione finanziaria e capital management</i>	23
3.1.5 <i>Verifica Indicatori Di Rischio</i>	24
3.2    LA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA	24
3.2.1 <i>verifica del budget dei prodotti di investimento con un approccio microfondato</i>	25
3.2.2 <i>Definizione e Comunicazione Obiettivi alla Rete di Vendita di Banca Mediolanum</i>	26
3.2.3 <i>Definizione e Comunicazione Obiettivi alle Altre Reti di Vendita</i>	27
3.3    IL FORECAST	28
<b>4    LE POLICY E LA NORMATIVA INTERNA DI RIFERIMENTO</b>	<b>28</b>

## 1 Premessa

Il presente documento descrive e formalizza il processo di Pianificazione Economico Finanziaria del Conglomerato Finanziario Mediolanum (di seguito anche Conglomerato o Gruppo) coordinato da Banca Mediolanum S.p.A., in considerazione del suo ruolo di indirizzo nell'approvazione dei piani industriali e finanziari del Gruppo medesimo.

In particolare, il presente regolamento illustra i principi guida e definisce le interrelazioni tra le società e le unità organizzative della Banca che, a vario titolo, partecipano alla definizione degli obiettivi ed alla stesura del piano economico finanziario (di seguito anche PEF) di Gruppo, anche per quanto attiene il consolidamento dei piani elaborati da parte di ciascuna società, coerentemente agli indirizzi della Capogruppo.

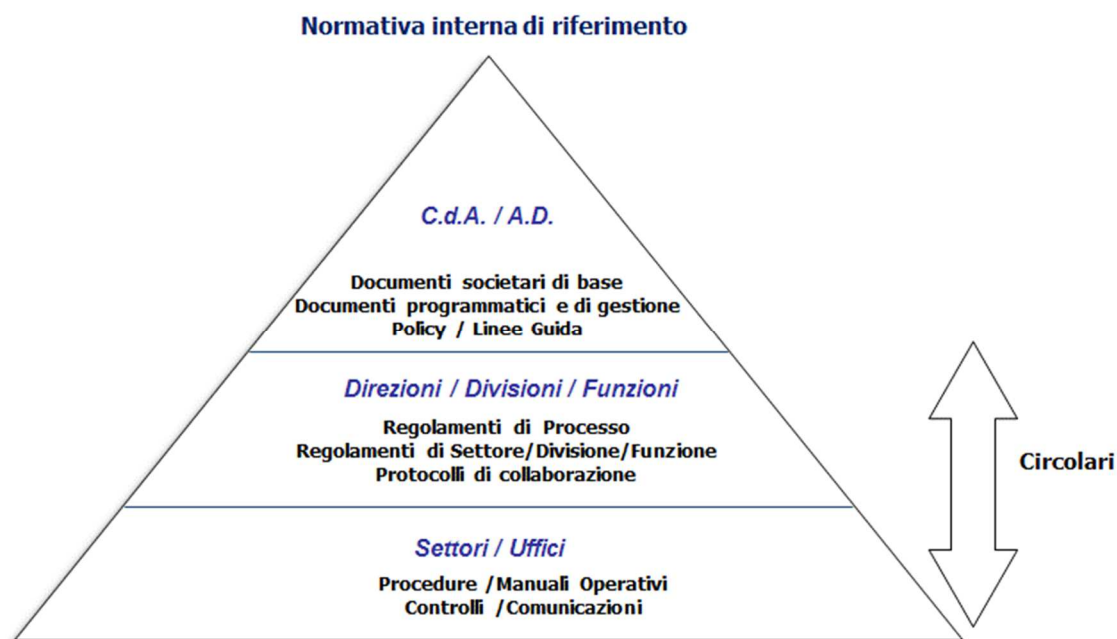
Con particolare riferimento al processo di definizione del budget dei prodotti di investimento, includendo gli strumenti finanziari e i prodotti d'investimento assicurativi, i principi alla base della pianificazione commerciale sono caratterizzati dall'adozione di un approccio *bottom up* che ha come elemento distintivo la valutazione del profilo degli investitori (in particolare secondo le guidelines MIFID) e del portafoglio della clientela al fine di verificare che gli obiettivi stimati, in sede di programmazione operativa annuale del budget, siano sostenibili rispetto alle caratteristiche del target di clientela servita.

### 1.1 OBIETTIVI DEL DOCUMENTO

Il presente documento ha l'obiettivo di:

- definire le caratteristiche principali del processo di pianificazione economico finanziaria del gruppo;
- richiamare ruoli e responsabilità degli attori coinvolti nel processo;
- descrivere i principali deliverables attesi dal processo, la tempistica di produzione e i destinatari;
- descrivere le Interrelazioni tra le Unità Organizzative, gli strumenti e i Flussi informativi;
- illustrare le caratteristiche principali del processo oggetto di pianificazione economico finanziaria delle Società Controllate e le interazioni con la Capogruppo.

Con riferimento alla “*Policy sulle modalità di redazione, approvazione, diffusione ed aggiornamento della normativa interna*” il presente documento si colloca quindi al secondo livello della piramide documentale richiamata nello schema seguente.



## 1.2 STRUTTURA DEL DOCUMENTO

Il Regolamento si compone complessivamente di 3 capitoli, oltre al presente.

Di seguito sono descritte sinteticamente le principali tematiche trattate in ogni capitolo.

### Capitolo 2: Gli attori coinvolti

Obiettivo del capitolo è descrivere e richiamare in modo chiaro ruoli e responsabilità degli attori coinvolti nel processo oggetto del presente documento, definendo modalità di integrazione e coordinamento previste nei casi di processo di carattere interfunzionale.

### Capitolo 3: Il processo

Obiettivo del capitolo è descrivere le fasi strutturali del processo di pianificazione economico finanziaria del Gruppo e le interazioni fra le strutture organizzative e le Società Controllate coinvolte, illustrando i relativi processi, gli strumenti utilizzati e i deliverable principali del processo per ciascuna entità coinvolta.

### Capitolo 4: Le policy e la normativa interna di riferimento

Obiettivo del capitolo è descrivere le fonti informative interne al Gruppo Mediolanum (es. policy, procedure operative, regolamenti di processo) che presentano relazioni con il processo in esame.

## **2 Gli attori coinvolti**

Di seguito sono riportati i principali attori coinvolti nel processo oggetto del presente regolamento e descritti i rispettivi ruoli.

### **2.1 CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DI BANCA MEDIOLANUM**

- Discute ed approva le linee guida di riferimento per la pianificazione economico finanziaria del Gruppo, in coerenza con il RAF, proposte dall'Amministratore Delegato e con supporto della Divisione Pianificazione, Controllo e IR;
- Approva il piano/budget annuo;
- Approva eventuali azioni correttive al piano di Gruppo.

### **2.2 AMMINISTRATORE DELEGATO DI BANCA MEDIOLANUM**

- Propone le linee guida di pianificazione economico e finanziaria, in coerenza con il RAF, al Consiglio di Amministrazione;
- Valuta la congruità degli obiettivi commerciali per le reti distributive del Gruppo e definisce i target di volumi attesi in relazione ai mercati di distribuzione e approva le variabili economico finanziarie e patrimoniali dei piani proposti dalle Società Controllate (Prodotto, Rete e Società), avvalendosi del parere consultivo del Comitato di Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico;
- Definisce, con il supporto del Comitato di Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico, i parametri in funzione dei quali attribuire gli obiettivi sia qualitativi che quantitativi per le reti distributive del gruppo, coerentemente con gli obiettivi complessivi definiti dal piano operativo annuale (budget) e tenendo conto delle caratteristiche della clientela;
- Propone eventuali azioni correttive al Piano di Gruppo al Consiglio di Amministrazione, in relazione a variabili endogene o esogene.

### **2.3 DIVISIONE PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E INVESTOR RELATIONS**

- Assicura lo sviluppo e la gestione del sistema di pianificazione e controllo, fornendo un adeguato supporto agli Organi Statutari ed alle Unità Organizzative aziendali nella definizione degli obiettivi economico-patrimoniali di breve e medio/lungo termine, garantendo il monitoraggio dell'andamento aziendale verso gli obiettivi definiti;
- Propone all'Amministratore Delegato le linee guida e i KPI di misurazione, tenendo anche conto degli obiettivi di rischio che il Gruppo intende raggiungere, delle soglie di tolleranza e delle connesse politiche di governo dei rischi
- Partendo dalle linee guida approvate, definisce e propone all'Amministratore

Delegato il piano economico finanziario di Conglomerato, volto all'identificazione delle azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi strategici, unitamente alla fattibilità economico-finanziaria degli obiettivi a breve termine (obiettivi prioritari);

- Gestisce il processo di PEF al fine di identificare il livello e la struttura delle fonti e degli impieghi con la finalità di definire obiettivi commerciali, in collaborazione con le altre funzioni aziendali coinvolte nel processo, in coerenza con le caratteristiche della clientela anche in considerazione del suo comportamento storico;
- Definisce le proposte di volumi commerciali in collaborazione con le Direzioni della Capogruppo tenendo conto dei mercati di distribuzione e delle valutazioni condotte dalle Società Controllate (Prodotto, Rete e Società) affinché vengano valutate ed approvate dall'Amministratore Delegato;
- Gestisce il processo di Capital Management, tale da garantire il raggiungimento degli obiettivi finanziari e di solidità patrimoniale;
- Supporta la Divisione Carriera, Pianificazione e Organizzazione Rete Commerciale nella definizione delle fonti e delle modalità di misurazione di obiettivi quantitativi di nuova ideazione;
- Supporta la Divisione Carriera, Pianificazione e Organizzazione Rete Commerciale nel definire in termini quantitativi gli obiettivi (allineati a quelli strategici aziendali) per i Manager incentivati di Linea e di Staff di Banca Mediolanum;
- Provvede alla stesura ed invio delle comunicazioni personalizzate relative agli obiettivi ai Manager della Rete di Vendita di Banca Mediolanum;
- Effettua con frequenza almeno mensile il monitoraggio degli obiettivi della Rete di Vendita di Banca Mediolanum;
- Trasmette ed illustra le linee guida approvate dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo alle Controllate, tramite le Direzioni di Capogruppo, quali input per l'attivazione del processo di predisposizione del relativo PEF;
- Supporta le Direzioni di Capogruppo nell'illustrazione delle stime di vendita dei Distributori del Gruppo;
- Supporta le Funzioni di Pianificazione e Controllo delle Controllate (o in autonomia quando presta servizio in outstourcing) nell'elaborazione del relativo PEF in termini di strategie di prodotto e politiche di investimento, tenuto conto anche degli aspetti ESG;
- Con riferimento specifico a tematiche ESG, in collaborazione con la divisione "Innovability and Value Strategy", assicura la coerenza con la normativa dei PEF delle Controllate;
- Verifica la programmazione operativa (processo di forecast), monitora i KPI del piano strategico e concorre a identificare eventuali azioni correttive da proporre al

Comitato di Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico e all'Amministratore Delegato per approvazione;

- Supporta le Direzioni di Capogruppo nel processo di monitoraggio andamentale dei risultati.

## **2.4 COMITATO DI COORDINAMENTO DI GRUPPO E SVILUPPO STRATEGICO**

---

- Definisce le linee guida e i KPI di misurazione con il supporto della Divisione Pianificazione, Controllo e IR, tenendo conto degli obiettivi di rischio che il Gruppo intende raggiungere, delle soglie di tolleranza e delle connesse politiche di governo dei rischi
- Definisce, su proposta della Divisione Pianificazione, Controllo e IR, altri input, in aggiunta alle linee guida, al fine di supportare l'attività di pianificazione e programmazione operativa, incluso all'identificazione delle azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi strategici unitamente alla fattibilità economico-finanziaria degli obiettivi a breve termine;
- Supporta le Direzioni di Capogruppo coinvolte nell'elaborazione del piano strategico, nella definizione del dettaglio dei Volumi di budget della Banca e delle Società Controllate (Prodotto, Rete e Società), avvalendosi della Divisione Pianificazione, Controllo e IR. Effettua con frequenza, di massima, mensile il monitoraggio dei Volumi di budget definiti;
- Avvalendosi del supporto della Divisione Pianificazione, Controllo e IR, monitora i KPI del piano ed individua eventuali azioni correttive da sottoporre all'Amministratore Delegato ed al Consiglio di Amministrazione per approvazione;
- Supporta le funzioni di Pianificazione delle Società Controllate (o in outsourcing presso Banca Mediolanum) nell'elaborazione del PEF delle Società Controllate in termini di strategie di prodotto e politiche di investimento, tenuto conto anche degli aspetti ESG;
- Supporta i Consigli di Amministrazione delle Società Controllate nella programmazione operativa del Budget annuale;
- Partecipa al processo di monitoraggio andamentale dei risultati delle Società Controllate;
- Supporta gli Amministratori Delegati delle Società Controllate nella revisione della programmazione operativa (processo di forecast).

## **2.5 DIREZIONE PIANIFICAZIONE E SVILUPPO FLOWE**

---

La Direzione Pianificazione e Sviluppo Flowe riporta all'Amministratore Delegato di Banca Mediolanum e assicura il presidio della Capogruppo sulle iniziative innovative con elevata digitalizzazione, in particolare relative alla Società Flowe.

Trattandosi di iniziative sperimentali, non ancora inquadrabili nella complessiva strategia digitale del Gruppo, sia dal punto di vista della declinazione della strategia che dal punto di vista del modello operativo di riferimento, è previsto uno specifico modello di Governo Strategico, sia in termini di autonomie che in termini di modalità operative di interazione con la Capogruppo, che si svolge parallelamente al processo di PEF di Conglomerato.

Nell'esercitare l'attività di indirizzo e coordinamento la Banca si relaziona con la controllata Flowe e verifica l'adempimento, da parte di quest'ultima, di quanto emanato sia su istruzione delle Autorità di Vigilanza sia rispetto ai propri obiettivi di business, di controllo e più in generale di sana e prudente gestione del Gruppo.

A tal fine, la Direzione Pianificazione e Sviluppo Flowe assicura che gli obiettivi strategici e di business previsti all'interno del piano strategico siano recepiti dalla controllata Flowe in linea con gli indirizzi strategici del Gruppo.

In particolare, la Direzione assicura:

- il controllo di coerenza del Business Plan con le linee guida strategiche di gruppo;
- l'analisi dei dati principali (key indicator);
- la gestione del processo di fine tuning che porta al business plan definitivo;
- il coordinamento del piano finanziario annuale e la definizione delle strategie di investimento e verifica della coerenza con le linee guida di gruppo.

## **2.6 UNITÀ DI SUPPORTO MANAGERIALE “ANALISI DI MERCATO”**

---

- Opera all'interno della Direzione Servizi di Investimento ed Assicurativi e fornisce alla Divisione Pianificazione, Controllo e Investor Relations alcuni elementi di valutazione inerenti al contesto competitivo e scenari prospettici, tenendo conto delle variabili macroeconomiche e di Settore. La Divisione Pianificazione, Controllo e Investor Relations, rielabora, integra e consolida i contributi ricevuti in ottica di redazione finale del documento di Pianificazione pluriennale.

## **2.7 SETTORE GESTIONE FINANZIARIA E TESORERIA**

---

- Definisce gli scenari finanziari di piano con il supporto delle rilevanti funzioni della Divisione Pianificazione, Controllo e Investor Relations;
- Propone in fase di pianificazione finanziaria le scelte d'investimento titoli coerentemente con la dinamica di ALM e al fine di mantenere l'equilibrio finanziario



tra attivi e passivi, nonché la gestione del rischio tasso e la gestione della liquidità;

- Collabora con la Divisione Pianificazione, Controllo e Investor Relations nella definizione degli indicatori di ALM, liquidità e rischio tasso su base prospettica.

## **2.8 FUNZIONE RISK MANAGEMENT**

---

- Propone i parametri quantitativi e qualitativi nella definizione del Risk Appetite Framework (di seguito “RAF”), rispetto ai quali definisce il controllo dei livelli ottimali, di allerta e massimi dei rischi che il Gruppo intende assumere in sintonia con gli obiettivi strategici stabiliti nel PEF;
- Verifica nel continuo l’adeguatezza del processo di gestione dei rischi, gli indicatori di ALM (tra cui indicatori di liquidità e rischio tasso) e il rispetto dei limiti.

## **2.9 FUNZIONE COMPLIANCE**

---

- Collabora con la Direzione Servizi di Investimento e Assicurativi nella definizione, per profili MIFID di investitore e attributi MIFID di prodotto, dei limiti massimi percentuali di masse previsti in fase di budget annuale in coerenza con il modello di adeguatezza e di product governance della Banca;
- Verifica ex-ante che il budget sia costruito in coerenza con le caratteristiche MIFID della clientela e con le assunzioni di evoluzione delle masse e delle composizioni di portafogli in linea con le view strategiche e di mercato della Banca;
- Verifica, nell’ambito dell’attività di monitoraggio del budget, gli eventuali scostamenti rilevanti rendicontati rispetto alle ipotesi di budget con la collaborazione della Direzione Servizi di Investimento ed Assicurativi e della Divisione Pianificazione, Controllo e Investor Relations.

## **2.10 DIVISIONE CARRIERA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE RETE COMMERCIALE**

---

Opera a riporto della Direzione Rete Commerciale di Banca Mediolanum e con riferimento a quest’ultima:

- Definisce in termini quantitativi e qualitativi, con il supporto della Divisione Pianificazione, Controllo e Investor Relations, gli obiettivi per i Manager incentivati di Linea e di Staff;
- Definisce le fonti e le modalità di misurazione di obiettivi quantitativi di nuova ideazione col supporto della Divisione Pianificazione, Controllo e IR;
- Propone al Responsabile della Direzione Rete Commerciale e al Direttore Generale gli obiettivi qualitativi e quantitativi (allineati agli obiettivi strategici aziendali) per

ciascun Manager incentivato (sia di Linea che di Staff), avvalendosi del supporto della Divisione Pianificazione, Controllo e Investor Relations;

- Si avvale della Divisione Pianificazione, Controllo e Investor Relations per la stesura e invio delle comunicazioni personalizzate relative agli obiettivi ai Manager della Rete di Vendita di Banca Mediolanum.

## **2.11 DIREZIONE PORTAFOGLIO PROGETTI E SVILUPPO ORGANIZZATIVO**

---

- Collabora con la Divisione Pianificazione, Controllo e IR alla valutazione degli impatti organizzativi e di progetto indotti dalle azioni previste dal PEF, declinando i programmi strategici e i principali progetti attuativi;
- Fornisce, in particolare per il tramite del Settore Project Portfolio Management & Organizational Planning, le variabili rilevanti rivenienti da programmi strategici pluriennali o dal portafoglio progetti, tenendo conto degli ambiti di business, di funzionamento e normativi;
- Supporta la Divisione Pianificazione, Controllo e IR nell'attività di valutazione degli impatti economici legati al portafoglio progetti.

## **2.12 DIREZIONI DI CAPOGRUPPO IN AMBITO STRATEGICO**

---

Si riportano le attribuzioni previste in capo alle Direzioni di Capogruppo coinvolte nell'elaborazione del piano strategico, ciascuna per i propri ambiti di competenza:

- Supportano la Divisione Pianificazione, Controllo e IR nella definizione del PEF di Conglomerato volto all'identificazione delle azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi strategici unitamente alla fattibilità economico-finanziaria degli obiettivi a breve termine (obiettivi prioritari);
- Concorrono alla definizione dei Volumi delle Società Controllate (Prodotto, Rete e Società) da trasmettere all'Amministratore Delegato della Capogruppo per il tramite della Divisione Pianificazione, Controllo e IR;
- Partecipano alla programmazione operativa del Budget annuale, al monitoraggio dei KPI del piano strategico e all'identificazione di azioni correttive;
- Recepiscono le linee guida approvate dal Gruppo alle Controllate quali input per l'attivazione del processo di predisposizione del relativo PEF;
- Illustrano le linee guida approvate dal Gruppo alle Controllate quali input per l'attivazione del processo di predisposizione del relativo PEF e le stime di vendita dei Distributori del Gruppo;
- Illustrano le stime di vendita ai Distributori del Gruppo;

- Supportano i Consigli di Amministrazione delle Società Controllate, sulla base degli indirizzi strategici della Capogruppo e delle stime di vendita dei Distributori, nell'elaborazione del relativo PEF in termini di strategie di prodotto e politiche di investimento, tenuto conto anche degli aspetti ESG;
- Supportano i Consigli di Amministrazione delle Società Controllate nella programmazione operativa del relativo Budget annuale;
- Partecipano alla programmazione operativa del Budget annuale ed alla revisione della programmazione operativa (processo di forecast) delle Società Controllate;
- Eseguono il processo di monitoraggio andamentale dei risultati delle Società Controllate tramite le relative strutture di controllo o per il tramite dell'outsourcer presso Banca.

Di seguito, si riportano le Direzioni di Capogruppo e gli ambiti di competenza ad esse riferite:

<b>Direttrice strategica per lo sviluppo del business</b>	<b>Direzione competente*</b>	<b>Società Controllate in ambito di coordinamento</b>
Governo delle Reti Distributive	Governance Reti	Banco Mediolanum Prexta
Linea di Business Insurance & Protection	Servizi di Investimento e Assicurativi	Mediolanum Vita Mediolanum Assicurazioni Mediolanum International Life
Linea di Business Investimenti		Mediolanum Gestione Fondi Mediolanum International Funds Mediolanum Gestión Mediolanum Pensiones
Canali Digitali	Comunicazione, Marketing Banca e Canali Digitali	Banco Mediolanum Prexta

\* Con riferimento alle tematiche ESG, le Direzioni competenti si confrontano/ interagiscono con la Direzione Innovability e Valute Strategy

Nel processo di pianificazione strategica del Gruppo sono inoltre coinvolti organi societari ed unità organizzative delle società Controllate di cui si riportano di seguito i principali ruoli e funzioni:

### **2.13 CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE DELLE SOCIETÀ' CONTROLLATE**

---

- Ricevono da Banca Mediolanum S.p.A. le linee guida e le ipotesi commerciali e declinano i rispettivi piani operativi e finanziari;
- Approvano, sulla base degli indirizzi strategici della Capogruppo e delle stime di vendita da parte del Distributore, il PEF in termini di strategie di prodotto e politiche di investimento, tenuto conto anche degli aspetti ESG;
- Approvano la programmazione operativa del Budget annuale della Società Controllata.

### **2.14 AMMINISTRATORI DELEGATI DELLE SOCIETÀ' CONTROLLATE**

---

- Partecipa alla definizione del PEF della Capogruppo in termini di strategie di prodotto o di distribuzione, secondo quanto applicabile al proprio ambito societario, tenuto conto anche degli aspetti ESG
- Partecipa alla programmazione operativa del Budget annuale della Capogruppo;
- Partecipa alla revisione della programmazione operativa (processo di Forecast) della Capogruppo ed al monitoraggio dei KPI del relativo PEF, identificando eventuali azioni correttive;
- Supporta il Consiglio di Amministrazione della Società Controllata, sulla base degli indirizzi strategici della Capogruppo, nell'elaborazione del PEF in termini di strategie di prodotto o di distribuzione, secondo quanto applicabile al proprio ambito societario, tenuto conto anche degli aspetti ESG;
- Monitora l'andamento dei risultati della Società Controllata;
- Supporta il Consiglio di Amministrazione della Società Controllata nella programmazione operativa del Budget annuale;
- Approva l'eventuale revisione della programmazione operativa (processo di forecast).

### **2.15 FUNZIONI DI PIANIFICAZIONE DELLE SOCIETÀ' CONTROLLATE (O IN OUTSOURCING SUBMED)**

---

- Elabora, sulla base degli indirizzi strategici della Capogruppo e delle stime di vendita da parte del Distributore, il PEF della Società Controllata in termini di strategie di

prodotto e politiche di investimento, tenuto conto anche degli aspetti ESG;

- Elabora la programmazione operativa del Budget annuale della Società Controllata;
- Trasmette le proiezioni di Piano e tutti i dettagli di pianificazione alla Divisione Pianificazione controllo e IR di Gruppo secondo le modalità definite dal processo;
- Effettua la revisione della programmazione operativa (processo di forecast).

## **2.16 FUNZIONIDI CONTROLLODELLE SOCIETA' CONTROLLATE**

---

Le Funzioni Compliance e Risk Management delle Società Controllate assicurano il presidio della conformità e di gestione dei rischi per le relative Società. Ciascuna Funzione, per gli ambiti di competenza:

- Partecipano al processo di monitoraggio andamentale dei risultati
- Partecipano alla programmazione operativa del Budget annuale
- Partecipano alla revisione della programmazione operativa (processo di forecast).

In particolare:

- le Funzioni Risk Management delle Società Controllate assicurano la coerenza della declinazione dei parametri quantitativi e qualitativi definiti dal RAF di Capogruppo “RAF”) all’interno del PEF della Società Controllata con le previsioni di gestione del rischio specificatamente previsti a livello locale e/o di settore (ad esempio, nell’ambito dei processi ORSA per le Compagnie di Assicurazione);
- le Funzioni Compliance delle Società Controllate assicurano che nella declinazione delle linee guida e dei KPI all’interno del PEF della Società Controllata siano considerati i rilevanti elementi regolamentari specificatamente previsti dalla normativa di riferimento, locale e/o di settore.

### 3 Il processo di pianificazione

Nel presente Capitolo sono descritte nel dettaglio le attività svolte dagli attori coinvolti nelle 3 fasi in cui è suddiviso il processo di pianificazione economico finanziaria di Conglomerato e delle singole Società ad esso appartenenti.

In premessa, per facilitare la contestualizzazione, sono riportati gli aspetti del processo comuni a tutte le Società del Conglomerato, le interazioni tra Capogruppo e Società Controllate e la timeline di riferimento del processo stesso.

#### **Aspetti Comuni a tutte le Società del Conglomerato**

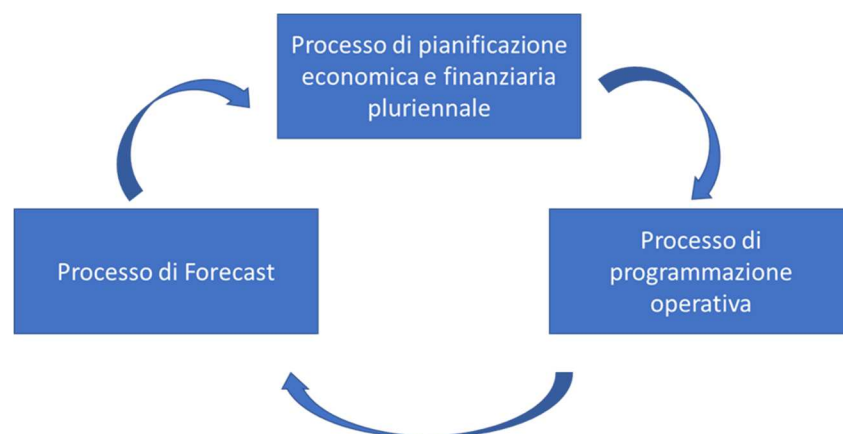
La pianificazione è il processo annuale per mezzo del quale si formalizzano gli obiettivi e si definiscono le politiche che consentono di conseguirli. L'orizzonte di pianificazione è variabile in funzione degli obiettivi strategici che il Gruppo Mediolanum di volta in volta si prefigge di raggiungere. Nell'ambito del processo, è innanzitutto valutata la consistenza degli obiettivi di piano rispetto ai nuovi elementi previsionali. Ad esito di tale valutazione, potranno essere confermati gli obiettivi del Piano in vigore (in quei casi in cui tali obiettivi pluriennali non necessitino di alcuna riproposizione) ovvero si procederà ad aggiornare il piano pluriennale.

Nel prosieguo del capitolo, viene descritto il processo sia nella sua configurazione standard (quando vengono confermati gli obiettivi di piano) sia nella sua configurazione più estesa, cioè relativa al caso in cui sia richiesta una riformulazione degli obiettivi pluriennali.

Nel caso di pianificazione nella sua forma estesa sono identificate le seguenti fasi:

1. **pianificazione economico finanziaria pluriennale (definizione del piano economico finanziario di medio periodo):** la pianificazione economico finanziaria pluriennale è il processo attraverso il quale vengono stabiliti gli orientamenti di fondo (sia in termini quantitativi che qualitativi) volti ad assicurare lo sviluppo del Gruppo nel medio-lungo termine;
2. **programmazione operativa (formulazione del budget):** il processo di programmazione operativa consiste nella messa a punto degli obiettivi da raggiungere nel breve periodo e dei programmi d'azione conseguenti agli indirizzi individuati nel PEF, e si conclude con la preparazione del budget annuale;
3. **forecast (controllo e allineamento degli obiettivi ai piani):** il processo di forecast permette di misurare sulla base dei consuntivi a disposizione, lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati attesi in budget.

Il processo di pianificazione economico finanziaria pluriennale deve sottendere a scelte consapevoli in termini di propensione al rischio, allocazione, assorbimento del capitale, sustainability e redditività attraverso la definizione contestuale del Risk Appetite Framework che fornisce una prospettiva forward looking e risk adjusted al processo in oggetto, in un'ottica integrata all'interno della quale sono considerati "a monte" (*up-front*) elementi sia reddituali sia di rischio coerentemente con i vincoli interni ed esterni degli *stakeholders*.



### **Interazioni tra Capogruppo e Società Controllate**

Il processo di pianificazione economico finanziaria pluriennale prende avvio dalla definizione delle linee guida e KPI di Conglomerato, formulate dalla Capogruppo che ufficializzano l'indirizzo in termini di:

- Obiettivi economici (redditività, andamento dei costi e degli investimenti...);
- Sviluppo del modello di business (quota di mercato, penetrazione nuovi mercati, innovazione, arricchimento dell'offerta, aumento della raccolta, presidi di sicurezza dei processi, strategia IT...);
- Obiettivi finanziari (struttura delle fonti e degli impieghi, politica dei dividendi, aumenti di capitale, ecc.);
- Obiettivi di Capital Management (adeguatezza patrimoniale ottimale rispetto agli obiettivi prefissati);
- Quantificazione del rischio da assumere sia in condizioni normali di mercato che in condizioni di stress (su possibili scenari estremi ma plausibili);
- Valutazione delle caratteristiche della clientela in essere e prospettica;
- Progettualità strategiche e direttrici di sviluppo rilevanti.

Le linee guida e KPI di Conglomerato definite dalla Capogruppo devono quindi tener conto, come riportato nel Risk Appetite Framework, degli obiettivi di rischio che intende raggiungere, delle relative soglie di tolleranza e delle connesse politiche di governo dei rischi.

Inoltre, le linee guida tengono conto delle proposte di azioni strategiche e di sviluppo di medio termine specificatamente formulate dalle Società Controllate, che sono valutate nell'ambito della complessiva coerenza delle linee guida di Conglomerato.

Nell'ambito delle linee guida di Gruppo si identificano, per ciascuna società del conglomerato:

- Canali di distribuzione (crescita rete di vendita, acquisizione diretta clienti, ecc.);
- Clienti di riferimento;
- Modello di offerta di prodotti e servizi, valutando l'opportunità di ricorrere a nuove partnership con società prodotte esterne al gruppo o richieste di evoluzione del portafoglio prodotti da parte delle società captive.

La divisione Pianificazione, Controllo e IR, sulla base delle linee guida di Conglomerato avvia il processo di PEF di Conglomerato, attivando le direzioni della Banca direttamente coinvolte nel processo. Le Direzioni di Capogruppo illustrano nel dettaglio le linee guida approvate dalla Capogruppo e le stime di vendita dei distributori alle Società Controllate di competenza, quali input per l'attivazione del processo di predisposizione del relativo PEF.

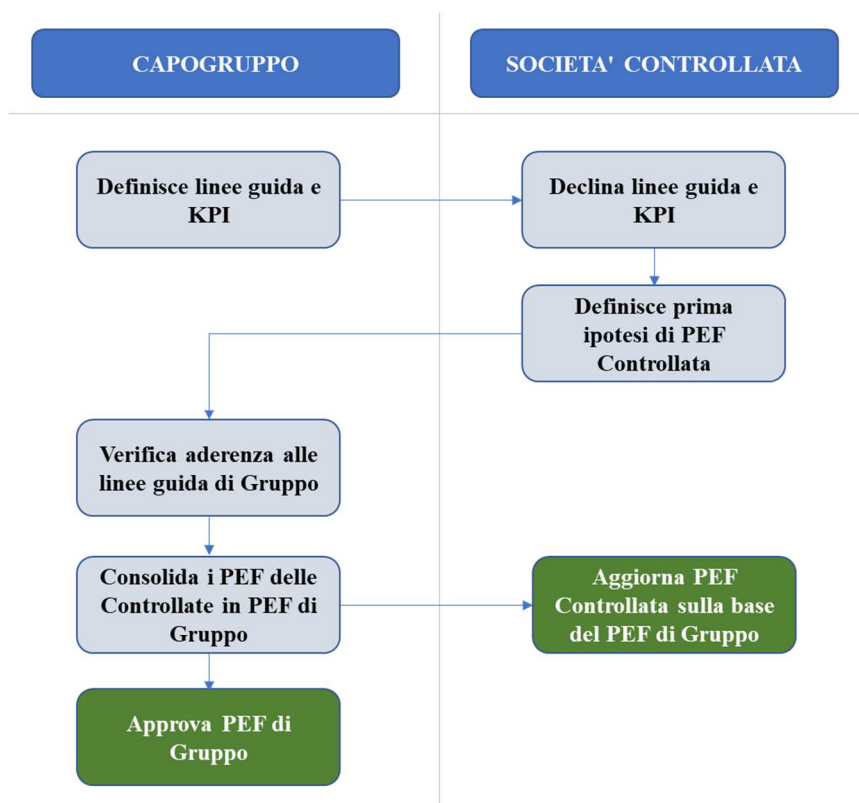
Le società controllate del Gruppo, ricevute le linee guida dalle Direzioni di Capogruppo, in base alle analisi dei rispettivi mercati e clienti le valutano e ne definiscono le modalità di recepimento identificando:

- Modello organizzativo ed evoluzione di costi e investimenti;
- Redditività di prodotto/servizio;
- Valutazione e relativa quantificazione all'eventuale esposizione a nuove tipologie di rischi non ancora mappati da parte della Capogruppo.

In particolare, valutano il recepimento, nelle linee guida, delle azioni strategiche e di sviluppo di medio termine indirizzate alla Capogruppo in fase di definizione delle linee guida di Conglomerato e ne definiscono le modalità di attuazione.

Le Direzioni di Capogruppo supportano la Funzione di Pianificazione della Controllata (o in outsourcing in BMED) nella definizione dei volumi (Prodotto, Rete e Società).

Di seguito, si riporta una rappresentazione grafica delle principali interazioni tra Capogruppo e Società Controllate



La Funzione di Pianificazione della Controllata (o in outsourcing presso BMED) elabora il PEF in termini di strategie di prodotto e politiche di investimento, tenuto conto anche degli



aspetti ESG, che dovrà essere approvato dal Consiglio di Amministrazione della Controllata. *Le valutazioni effettuate da parte di Banca Mediolanum S.p.A. e dalle società prodotte e i rispettivi piani finanziari, operativi ed economici sono elaborati per il tramite della Divisione Pianificazione, Controllo e Investor Relations, che consolida le valutazioni ed elabora il piano finanziario di Gruppo.*

Tali valutazioni economico-patrimoniali e finanziarie sono consolidate nel PEF di Conglomerato e sottoposte all'esame e approvazione del Consiglio di Amministrazione di Banca Mediolanum S.p.A.

Successivamente, avvalendosi della Divisione Pianificazione, Controllo e Investor Relations, si avvia il processo di monitoraggio andamentale dei risultati fornendo tempestivi aggiornamenti all'Amministratore Delegato del Gruppo.

Per ciascuna Controllata di Banca Mediolanum, il relativo AD è responsabile del monitoraggio dei KPI del piano strategico dandone evidenza alle Direzioni di Capogruppo di riferimento, mentre l'identificazione di eventuali azioni correttive viene svolta con il supporto consultivo del Comitato di Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico

Il PEF pluriennale di Conglomerato è oggetto di una valutazione annuale sulla sua sostanziale validità da parte del Comitato di Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico, con il supporto della Divisione di Pianificazione, Controllo e IR. Nel caso in cui siano confermati gli obiettivi, poiché in linea con le principali e più rilevanti evidenze di consuntivo e non in presenza di elementi previsionali endogeni o di contesto esterno tali da imporre una revisione delle proiezioni future, si procederà solo con lo sviluppo della programmazione operativa del Budget per l'anno seguente, che consta di maggiori dettagli analitici.

Nel caso in cui si rilevi un sostanziale scostamento degli obiettivi di piano, rispetto ai nuovi elementi previsionali dettati da mutati fattori endogeni o esogeni, si procederà ad aggiornare il piano pluriennale con un orizzonte temporale variabile in funzione degli obiettivi strategici che il Gruppo Mediolanum si prefiggerà; tale aggiornamento è sottoposto di norma nel mese di gennaio all'esame e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo.

Sarà cura del Consiglio di Amministrazione, con l'ausilio delle Funzioni di Controllo, verificare la coerenza tra il PEF pluriennale e il Risk Appetite Framework.

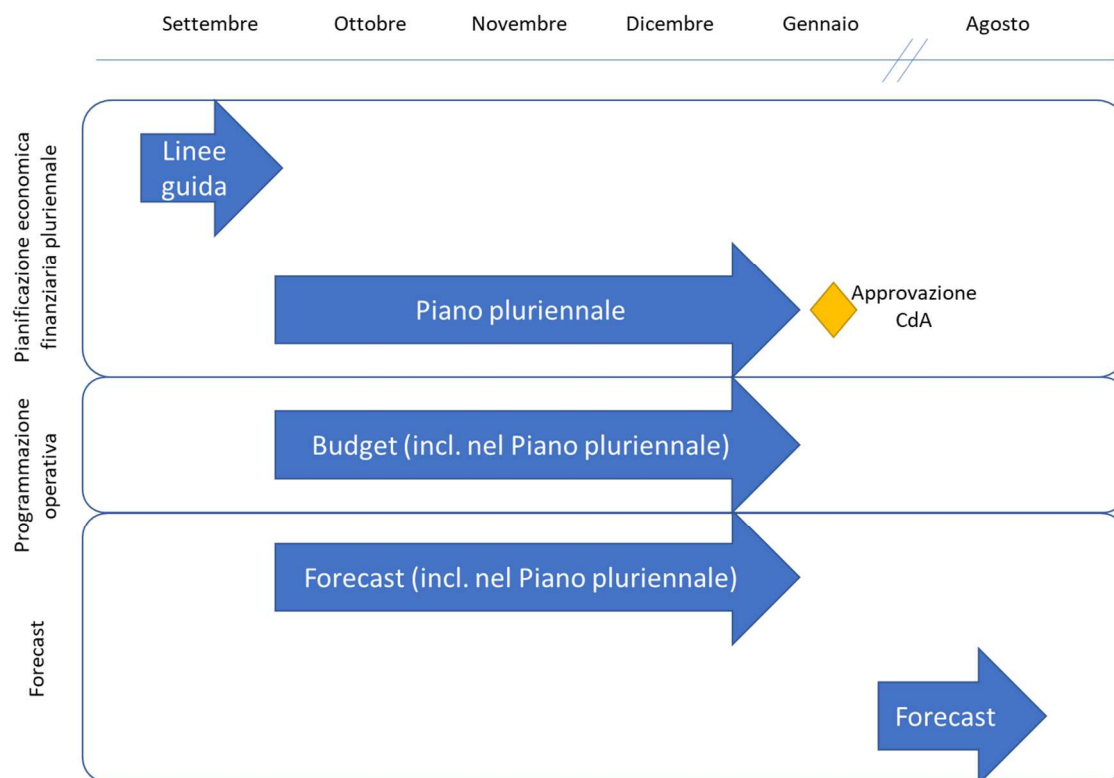
Nell'ambito del piano pluriennale, si definiscono anche le azioni e gli obiettivi di breve termine (programmazione operativa - budget).

Ogni qualvolta le esigenze operative lo richiedano e in concomitanza con la stesura annuale del piano pluriennale, si provvede alla revisione della programmazione operativa (processo di forecast), tale fase rappresenta l'esame dell'andamento periodico dei risultati rispetto agli obiettivi definiti nel budget per valutare eventuali scostamenti rispetto ai risultati raggiunti e attivare tempestive azioni di miglioramento.

Il vincolo di coerenza tra il PEF pluriennale e il RAF contribuisce a far sì che la quantità e l'allocatione del capitale e della liquidità detenuti siano coerenti con le decisioni di business in termini di trade-off tra rischio e rendimento.

## Timeline

Le attività di pianificazione economico finanziaria di Conglomerato e delle singole Società Controllate sono strettamente interrelate e sono condotte in sostanziale parallelismo, secondo la seguente timeline di riferimento:



### **3.1 LA PIANIFICAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA PLURIENNALE**

Il processo di pianificazione economico finanziaria pluriennale si svolge nel periodo settembre - dicembre.

Partendo dagli indirizzi strategici di Gruppo si definisce il piano pluriennale che, in un unico documento riepiloga:

- **analisi della clientela in essere e prospettiva da servire (3.1.1.)**
- **obiettivi commerciali (3.1.2.)**
- **piano economico – finanziario (3.1.3.)**
- **pianificazione finanziaria e capital management (3.1.4.)**

volti all'identificazione delle azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi strategici, unitamente alle valutazioni di fattibilità economico-finanziaria degli obiettivi di medio termine, al fine di valutare differenti scenari e proporre eventuali interventi correttivi.

A partire dagli elementi riepilogati nel documento, può essere necessaria una **verifica degli indicatori di rischio (3.1.5.)** previsti nel RAF, o una sua integrazione / aggiornamento.

### 3.1.1 ANALISI DELLA CLIENTELA

- L'analisi della clientela è coordinata dalla Divisione Pianificazione, Controllo e IR facendo leva sulle competenze distribuite all'interno della Banca, tra le quali ad esempio l'Unità CRM Analitico della Direzione Comunicazione, Marketing Banca e Canali Digitali e prevede un'analisi storicizzata di cluster di clientela definiti sulla base di variabili rilevanti ai fini delle ipotesi di sviluppo strategico. La Divisione Pianificazione, Controllo e Investor Relations, rielabora, integra e consolida i contributi ricevuti in ottica di redazione finale del documento di Pianificazione pluriennale, a supporto del comitato di coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico.

### 3.1.2 OBIETTIVI COMMERCIALI

Partendo dalle linee guida proposte dall'Amministratore Delegato, la declinazione degli obiettivi di carattere commerciale del Gruppo Bancario Mediolanum viene sviluppata con il supporto delle società collocatrici e delle rispettive funzioni "marketing e commerciale".

La definizione del PEF pluriennale parte dall'analisi del contesto di riferimento in cui opera il Gruppo al fine di studiarne i trend e le tendenze dei competitors, individuando le opportunità e/o le minacce che emergono dall'analisi del posizionamento del Gruppo e dal raffronto con i concorrenti.

Pertanto, l'analisi di contesto, intesa come analisi sistemica dell'ambiente esterno, della clientela target e della concorrenza, della normativa e della sua evoluzione attesa è l'elemento di partenza per orientare le decisioni strategiche di sviluppo.

Propedeutica allo sviluppo del piano, è l'analisi di dettaglio delle seguenti variabili esogene:

- caratteristiche dei Clienti, attuali e prospettici, in termini di profilo di rischio ed orizzonte temporale di riferimento, profilo sociodemografico, livello di conoscenze ed esperienze nonché delle aspettative dei medesimi (benefici ricercati, fonti di soddisfazione/insoddisfazione);
- portafogli detenuti dalla clientela (suddivisione dei prodotti detenuti per grado di rischio, orizzonte temporale, complessità, livello di concentrazione su specifici prodotti e ammontare di prodotti "illiquidi" detenuti, tenuto conto del modello di verifica di adeguatezza per portafoglio);
- *trend* delle vendite (andamento dei volumi di collocamento dei prodotti, masse amministrate e gestite, raccolta bancaria, volumi erogati ed impieghi, margini, quota di mercato);
- *trend* di mercato (dimensioni, tendenze, esistenza di prodotti sostitutivi, elementi di innovazione, etc.) dell'attuale offerta di prodotti e servizi da parte della Banca (caratteristiche distintive, assortimento, posizionamento);
- contesto normativo di riferimento ed evoluzione attesa dello stesso.

Delineato il contesto esogeno di riferimento, il PEF pluriennale, tenuto conto delle caratteristiche della clientela che si prevede di acquisire a seguito delle analisi svolte e dei modelli adottati per la prestazione dei servizi bancari e di investimento da parte del Gruppo, definisce gli obiettivi commerciali e le azioni di marketing, in termini di eventuali nuovi prodotti/servizi, relativi livelli commissionali, eventuali forme di incentivazione per la rete di vendita<sup>1</sup>, iniziative pubblicitarie e di comunicazione, l'evoluzione degli strumenti a supporto del business idonei al raggiungimento degli stessi.

In aggiunta si definiscono gli obiettivi di andamento dell'organico delle Reti di Vendita, tenendo conto delle analisi e degli obiettivi sopra definiti.

### **3.1.3 PIANO ECONOMICO - FINANZIARIO**

Dettagliate le ipotesi di evoluzione della base clienti, di raccolta e del patrimonio, si avvia la valutazione degli effetti economico, patrimoniali e finanziari che dalle stesse discendono al fine di esaminarne la fattibilità, tenendo conto di differenti scenari di contesto e identificando le risorse finanziarie previste per la copertura delle iniziative proposte.

La Divisione Pianificazione, Controllo e Investor Relations definisce gli obiettivi economici patrimoniali del PEF pluriennale della Capogruppo, riceve i singoli piani dalle società del Gruppo e, a valle di una verifica di coerenza dei dati riportati, effettua il consolidamento dei risultati (Volumi e redditività).

Il piano pluriennale viene portato all'attenzione del Consiglio di Amministrazione di norma nel mese di gennaio, salvo impedimenti o valutazioni di dettaglio che non ne consentano la finalizzazione entro tale data; in tal caso, il piano viene sottoposto alla prima seduta utile successiva. A seguito dell'approvazione del PEF e coerentemente ad esso sono definiti i piani operativi a cura dei responsabili delle funzioni aziendali, attuativi degli indirizzi definiti in sede di pianificazione.

La pianificazione economico finanziaria pluriennale prevede quindi costi, ricavi, investimenti che si ritiene si manifesteranno in conseguenza dell'attuazione delle scelte strategiche operate in vista del raggiungimento degli obiettivi di medio-lungo termine, a tal fine la Divisione Pianificazione, Controllo e Investor Relations sulla base dei volumi definiti, ne verifica la coerenza rispetto agli indirizzi strategici e avvia il processo di declinazione degli obiettivi reddituali, correlati ai volumi di produzione proposti.

Il PEF viene redatto avendo cura che gli obiettivi definiti siano coerenti anche con i principi di sustainability di cui Banca Mediolanum si è dotata. La pianificazione pluriennale identifica gli ambiti rilevanti in tema di sostenibilità e persegue la creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti e tenendo conto degli interessi degli altri stakeholders aziendali.

La definizione del PEF di Conglomerato è frutto di una interazione costante tra le unità organizzative della Capogruppo e le omologhe funzioni delle Società Controllate, al fine di declinare le Linee Guida e i KPI di Conglomerato in variabili economiche specificatamente applicabili a ciascuna Società del Conglomerato, e nei relativi PEF.

---

<sup>1</sup> Le forme di incentivazione non devono recare pregiudizio al dovere di servire al meglio gli interessi della clientela. A tal fine la Banca, in coerenza con il modello di consulenza adottato, si astiene dal definire obiettivi per la Rete di Vendita relativi a singoli prodotti nella prestazione di servizi di investimento e nella distribuzione assicurativa.

Le variabili economiche oggetto di declinazione possono essere suddivise in funzione del ruolo economico della Società Controllata: Società di Distribuzione e/o Società Prodotto.

### **3.1.3.1 Definizione delle variabili economiche delle Società di Distribuzione**

Partendo dai volumi di produzione, le Società di Distribuzione del Conglomerato, nel rispetto delle caratteristiche specifiche dei prodotti offerti dal Gruppo sviluppano, rispetto ai propri business di competenza, le seguenti variabili economiche:

1. Ricavi e costi diretti specifici (costo rete specifico) dei prodotti:
  - Business Bancario e del Credito: stima dei ricavi e dei costi diretti dei prodotti “Bancari” (di raccolta e di impiego) per la determinazione del Margine di interesse, dei ricavi da servizi e dei profitti e perdite da operazioni finanziarie;
  - Business Asset Management: la definizione degli obiettivi di volume, di costo e di ricavi sui prodotti di asset management del Gruppo viene fatta congiuntamente ai controller delle Società Prodotto (laddove non siano presenti contratti di servizi con Banca Mediolanum), che valutano le linee guida di gruppo e le declinano in base al portafoglio prodotti e ai processi attuali e prospettici;
  - Business Assicurativo: la formulazione degli obiettivi economico-patrimoniali per i prodotti assicurativi si caratterizza per una stretta collaborazione con l’ufficio Attuariato e con l’unità Mercati e Attivi Assicurativi di Mediolanum Vita e con le omologhe unità di Mediolanum International Life DAC, che collaborano con la Divisione Pianificazione, Controllo e Investor Relations per la definizione delle Riserve Matematiche di Budget (relative ai volumi di produzione previsti) oltre che per la definizione di Proventi e Oneri Finanziari/ Patrimoniali dei Fondi assicurativi;
2. Costi di struttura dei Centri di responsabilità con attività correlata ai volumi di produzione/vendita sviluppata congiuntamente alle altre società del Gruppo.

Accanto alle variabili economiche legate ai volumi di produzione per completare il Budget del “Core Business” sono pianificati, con la collaborazione delle altre strutture del Gruppo, ulteriori dimensioni di costo e ricavo, in particolare:

1. Altri costi di struttura dei centri di responsabilità di coordinamento/ servizio, i cui costi non sono direttamente legati ai volumi di produzione;
2. Direzione Risorse Umane: pianificazione delle evoluzioni degli organici (previa verifica di coerenza con Direzione Portafoglio Progetti e Sviluppo Organizzativo) per il nuovo anno, sia in termini di dimensionamento, che di costo medio. Accanto alle previsioni di organico sono sviluppate le previsioni di costo relative ad altri servizi generali (es. logistica, pulizie, mensa, utenze, vigilanza, ecc.);
3. Investimenti tecnologici, fornito dalla Divisione ICT in collaborazione con la funzione di Demand Management, e definiti coerentemente al programma

pluriennale di evoluzione delle architetture e delle applicazioni, da cui derivare i dati di ammortamento attesi per l'anno di pianificazione;

4. Costo Rete discrezionale, definito in collaborazione con la Direzione Rete Commerciale (Bonus, contest, integrazione ai minimi garantiti, ecc.);

### **3.1.3.2 Definizione delle variabili economiche delle Società Prodotto**

Definiti i volumi dai Distributori, le Società Prodotto del Conglomerato, nel rispetto delle caratteristiche specifiche dei prodotti del Gruppo, sviluppano rispetto ai propri business di competenza le seguenti variabili economiche:

1. Ricavi e costi diretti specifici dei prodotti:
  - Business Asset Management: definizione di costo e di ricavo sui prodotti di asset management del Gruppo viene fatta congiuntamente ai controller delle Società Distributrici (laddove non siano presenti contratti di servizi con le Società Prodotti), che valutano le linee guida di gruppo e le declinano in base al portafoglio prodotti e ai processi attuali e prospettici;
  - Business Assicurativo: la formulazione degli economics per i prodotti assicurativi si caratterizza per una stretta collaborazione con l'ufficio Attuariato e con l'unità Mercati e Attivi Assicurativi di Mediolanum Vita e con le omologhe unità di Mediolanum International Life DAC, che collaborano con la Divisione Pianificazione, Controllo e Investor Relations per la definizione delle Riserve Matematiche di Budget (relative ai volumi di produzione previsti) oltre che per la definizione di Proventi e Oneri Finanziari/ Patrimoniali dei Fondi assicurativi;
2. Costi di struttura dei Centri di responsabilità con attività correlata ai volumi di produzione.

Accanto alle variabili economiche legate ai volumi di produzione per completare il Budget del "Core Business" sono pianificati, con la collaborazione delle altre strutture del Gruppo, ulteriori dimensioni di costo e ricavo, in particolare:

3. Altri costi di struttura dei centri di responsabilità di coordinamento/ servizio, i cui costi non sono direttamente legati ai volumi di produzione;
4. Direzione Risorse Umane: pianificazione delle evoluzioni di organico di Sede per il nuovo anno (previa verifica di coerenza con Direzione Portafoglio Progetti e Sviluppo Organizzativo), sia in termini di dimensionamento, che di costo medio. Accanto alle previsioni di organico sono sviluppate le previsioni di costo relative ad altri servizi generali (es. logistica, pulizie, mensa, utenze, vigilanza, ecc.);
5. Investimenti tecnologici, fornito dalla Divisione ICT, e definiti coerentemente al programma pluriennale di evoluzione delle architetture e delle applicazioni, da cui derivare i dati di ammortamento attesi per l'anno di pianificazione;

### 3.1.3.3 Processo di Consolidamento Piani controllate

Le risultanze dei piani economici delle singole società controllate vengono recepite dalla Capogruppo nel processo di consolidamento atto a produrre il conto economico di gruppo.

Specificatamente, per le singole legal entity formanti il GAM, la Divisione Pianificazione, Controllo e Investor Relations aggrega inoltre le rispettive previsioni economico finanziarie predisponendo il piano del Gruppo Assicurativo Mediolanum al fine di presentarlo al Consiglio di Amministrazione della Capogruppo del GAM.

Le tecniche usate in fase di consolidamento sono quanto più vicine alle tecniche contabili con il fine di avere una previsione di conto economico prossimo ai consuntivi.

## 3.1.4 PIANIFICAZIONE FINANZIARIA E CAPITAL MANAGEMENT

Il PEF include le risultanze del processo di pianificazione finanziaria che si pone come obiettivo l'identificazione del livello e della struttura delle fonti e degli impieghi in modo da garantire il raggiungimento degli obiettivi reddituali e di solidità patrimoniale stabiliti dal Consiglio di Amministrazione, assicurando l'equilibrio finanziario – patrimoniale dell'intero bilancio del Gruppo.

In particolare, il processo di pianificazione finanziaria definito con il supporto del Settore Gestione Finanziaria e Tesoreria ed il supporto della funzione di Risk Management comprende:

- l'identificazione dell'ammontare massimo degli impieghi di bilancio tramite la quantificazione del livello ottimale della leva finanziaria;
- la misurazione del livello ottimale di rischio tasso, identificando il potenziale di perdita o di profitto derivante da oscillazioni dei tassi di mercato;
- la misurazione del livello di liquidità operativa e strutturale coerente con la struttura del Bilancio.

Il processo di pianificazione prevede inoltre il monitoraggio periodico della posizione di ALM e l'analisi dei dati consuntivi e degli scostamenti con il piano finanziario.

Il periodico monitoraggio della posizione di ALM e dell'andamento dei principali indicatori economici (rendimento titoli di stato, evoluzione dei tassi di mercato, inflazione, crescita economica, misure di politica monetaria, ...) consente di individuare la necessità o l'opportunità di interventi di carattere tattico o strutturale finalizzati a:

- cogliere le opportunità dell'andamento dei mercati sia attraverso azioni tattiche (per es. incremento duration impiego in titoli) sia strutturali (per es. aumento leva finanziaria, aumento investimenti in titoli, ricorso a fonti di funding non retail...);
- neutralizzare situazioni di rischio finanziario non adeguate rispetto alle strategie di base.

Infine, il processo di pianificazione finanziaria include stime relative all'andamento previsionale del Patrimonio di Vigilanza al fine di identificare l'impatto dell'evoluzione del business sulla struttura di capitale e sugli indicatori di solidità patrimoniale e di garantire un livello di capitale adeguato rispetto ai requisiti patrimoniali, sia in uno scenario normale che prevedendo ipotesi di shock.



L'attività prevede altresì il monitoraggio prospettico del margine di solvibilità a livello del Conglomerato finanziario, includendo analisi a supporto della politica di distribuzione dei dividendi.

### **3.1.5 VERIFICA INDICATORI DI RISCHIO**

La Capogruppo, attraverso il coinvolgimento della Funzione Risk Management, che a sua volta supporta e coordina le omologhe funzioni delle Società Controllate, procede all'integrazione e/o all'aggiornamento del proprio Risk Appetite Framework che definisce il livello e il tipo di rischio che il Gruppo Bancario stesso è disposto a sopportare per perseguire i propri obiettivi, definiti nel PEF pluriennale.

Il Framework è costruito in modo da selezionare le principali dimensioni che caratterizzano il business e le attività del Gruppo che sono ulteriormente declinate in metriche la cui parametrizzazione avviene in sede di pianificazione economico finanziaria.

Contestualmente alle elaborazioni delle nuove ipotesi di piano, con cadenza annuale, si provvede quindi a verificare la coerenza delle metriche di rischio sulla base del PEF e degli obiettivi commerciali e a calcolare il risk profile prospettico.

La Funzione Risk Management della Capogruppo procede trimestralmente a monitorare il rispetto dei limiti degli indicatori di RAF, definiti in occasione del processo di pianificazione, riportando le evidenze all'attenzione del Consiglio di Amministrazione attraverso una reportistica opportunamente predisposta (RAF Dashboard).

## **3.2 LA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA**

---

Il piano si scompone in programmi annuali (budget) definiti per il raggiungimento di obiettivi riferiti ad esercizi amministrativi annuali e che sono strumentali al raggiungimento degli obiettivi di medio-lungo termine previsti dal piano.

Piano economico finanziario pluriennale e programmi annuali (budget) sono quindi interdipendenti e la programmazione annuale è un fondamentale momento di verifica e di ripensamento delle scelte strategiche che può condurre a modifiche del piano.

Il budget, rispetto alla pianificazione economico finanziaria pluriennale, ha un maggior grado di dettaglio e si pone quindi l'obiettivo di definire le linee di azione operative e gli obiettivi commerciali, economico-patrimoniali e finanziari per l'anno successivo. Inoltre, la Divisione Pianificazione, Controllo e IR con riferimento al budget di Gruppo per i prodotti di investimento, in base alle analisi delle caratteristiche MIFID della clientela e delle esigenze e bisogni della stessa attraverso il processo di "microfondato" riguarda una proposta di Budget per il Gruppo e le Società Controllate.

Il processo di budget si avvia con la formulazione di una proposta di volumi e azioni commerciali per prodotto e rappresenta le stime riportate nel PEF pluriennale con riferimento al primo anno. In caso di necessità derivanti dalla commercializzazione di nuovi prodotti, le cui caratteristiche non erano state considerate nell'ambito della definizione del budget a inizio anno, si valuta l'integrazione di obiettivi commerciali a seconda delle specificità del business, come descritto nell'ambito del Regolamento del processo di sviluppo e monitoraggio di prodotti e servizi.



Per quanto concerne le Società di Distribuzione del gruppo Mediolanum, vengono considerate inoltre:

- la base clienti attuale e prospettica, anche in considerazione del profilo dell'investitore ai fini MIFID;
- i limiti massimi, in percentuale, di masse per ciascuna linea di prodotto (per i prodotti di investimento, definiti congiuntamente alla funzione di Compliance per profili MIFID di investitore e attributi MIFID di prodotto, previsti in coerenza con il modello di adeguatezza e di product governance della Banca);
- gli obiettivi di raccolta (risparmio gestito, amministrato, finanziamenti, protezione).

Sulla base del budget complessivo per l'anno successivo, deve essere definita la ripartizione degli obiettivi da attribuire alle Strutture delle Reti di Vendita sul territorio. In particolare, devono essere definiti gli obiettivi per i Manager incentivati delle Reti di Vendita<sup>2</sup>, sia di Linea che di Staff.

### **3.2.1 VERIFICA DEL BUDGET DEI PRODOTTI DI INVESTIMENTO CON UN APPROCCIO MICROFONDATO**

Sulla base della formulazione della proposta preliminare di stima dei volumi e degli obiettivi di raccolta per l'anno della Capogruppo, si procede alla verifica di tali ipotesi con i vincoli del modello di adeguatezza. Questa attività avviene attraverso le seguenti fasi.

1. Definizione delle caratteristiche dei macro-prodotto impieghi. In questa, fase, le Direzione Servizi di Investimento e Assicurativi provvede, in collaborazione con la Divisione Pianificazione, Controllo e IR, a definire i macro-prodotti, aggregati per segmenti MIFID, a cui verranno associati gli attributi MIFID previsti dal modello di adeguatezza.
2. Tenuto conto delle ipotesi di identificazione delle fonti in termini, ad esempio, di calcolo inerziale dei disinvestimenti ovvero prodotti in scadenza o situazione di non adeguatezza, si procede ad un'attività di allocazione delle masse in nuovi/ diversi prodotti in linea con i vincoli di adeguatezza con le caratteristiche dei portafogli della clientela.

Il risultato dell'attività è una matrice riportante l'allocazione delle crescite/riallocazioni di budget sui singoli profili-macro-prodotti.

Qualora, a seguito della verifica, si rilevi uno squilibrio complessivo tra le ipotesi commerciali stimate e l'esito della verifica allocativa, si procede ad una revisione delle ipotesi allocative e/o commerciali per giungere ad un complessivo allineamento.

La Funzione Compliance delle Società di Distribuzione di prodotti di investimento, prima dell'approvazione del budget, verifica che questo sia costruito in coerenza con le caratteristiche MIFID della clientela e con le assunzioni di evoluzione delle masse e delle composizioni di portafogli della clientela, analizzando i macro-prodotti utilizzati per le

---

<sup>2</sup> Si intendono i Manager di Linea o di Staff incentivati, secondo quanto previsto dalla Carriera della Rete di Vendita, mediante Bonus Obiettivi e Performance Share). Non sono inclusi i Manager di Rete incentivati secondo altre forme (ad es. contest).

simulazioni del budget, l'attribuzione con le caratteristiche MIFID e le verifiche allocative della matrice di allocazione delle crescite/riallocazioni di budget sui singoli profili-macro-prodotti. Le Società prodotto verificano, ciascuna per l'ambito di competenza, la coerenza dei relativi budget.

In corso d'anno, la Divisione Pianificazione, Controllo e Investor Relations procederà a fornire reportistica adeguata alla Direzione Servizi di Investimento e Assicurativi e alla Funzione Compliance per analizzare eventuali scostamenti rilevanti. In caso, in corso d'anno, vi sia un budget review verranno ri-effettuate le analisi di micro-fondazione.

### **3.2.2 DEFINIZIONE E COMUNICAZIONE OBIETTIVI ALLA RETE DI VENDITA DI BANCA MEDIOLANUM**

#### **3.2.2.1 Definizione dei criteri di ripartizione obiettivi per Rete di Vendita**

I parametri quantitativi e qualitativi secondo i quali ripartire gli obiettivi per i Manager di Rete di Banca Mediolanum vengono discussi nell'ambito del Comitato di Direzione<sup>3</sup>, nella sua configurazione "gestionale", che supporta quindi l'Amministratore Delegato nella valutazione sui suddetti parametri. Per la discussione di tale argomento devono essere chiamati a parteciparvi<sup>4</sup>, oltre ai componenti permanenti, anche:

- Responsabile Direzione Rete Commerciale
- Responsabile Divisione Carriera, Pianificazione e Organizzazione Rete Commerciale
- Responsabile Settore Pianificazione Operativa e Controllo di Gestione
- Responsabile Funzione Risk Management
- Responsabile Funzione Compliance

La valutazione dei parametri viene effettuata sulla base di analisi geo-economiche (sviluppate con il supporto dell'Unità Analisi e Ricerche di Mercato della Direzione Servizi di Investimento e Assicurazione) ed in funzione dei differenti ruoli dei Manager previsti nell'ambito della Struttura di Rete.

#### **3.2.2.2 Calcolo Obiettivi Rete sulla base dei criteri di ripartizione**

Una volta definiti i criteri di ripartizione, la Divisione Pianificazione Commerciale procede, con il supporto della Divisione Pianificazione, Controllo e IR, a definire in termini quantitativi e qualitativi gli obiettivi per i Manager incentivati di Linea e di Staff di Banca Mediolanum. Si precisa che, in coerenza con il modello di consulenza adottato e per garantire maggiore tutela al Cliente, la Banca si astiene dal definire obiettivi per la Rete di Vendita relativi a singoli prodotti nella prestazione di servizi di investimento e nella distribuzione assicurativa.

Nel caso di obiettivi quantitativi di nuova ideazione, la Divisione Carriera, Pianificazione e Organizzazione Rete Commerciale e la Divisione Pianificazione, Controllo e Investor

---

<sup>3</sup> Per il mandato, i poteri, la composizione e la frequenza del Comitato di Direzione, si invita a fare riferimento al "Regolamento dei Comitati" di Banca Mediolanum.

<sup>4</sup> In assenza dei responsabili indicati, possono essere chiamati a partecipare altri soggetti da loro delegati.

Relations provvedono a concordare le fonti e le modalità di misurazione (eventualmente coinvolgendo anche altre Unità Organizzative aziendali per particolari dati di competenza).

Gli obiettivi definiti per i Manager garantiscono piena e adeguata copertura all'obiettivo nazionale.

La Divisione Carriera, Pianificazione e Organizzazione Rete Commerciale condivide quindi, con il Responsabile della Direzione Rete Commerciale e con il Direttore Generale, gli obiettivi qualitativi e quantitativi per ciascun Manager incentivato (sia di Linea che di Staff).

#### **3.2.2.3 Comunicazione Obiettivi a Rete di Vendita**

La Divisione Pianificazione, Controllo e Investor Relations, attraverso l'ufficio Controlling Rete provvede alla stesura:

- del bando a livello nazionale che illustra tutti gli obiettivi annuali complessivi
- delle lettere personalizzate per ciascun Manager incentivato

e invia una mail a ciascun Manager di Banca Mediolanum con bando e lettera personalizzata per ufficializzare a ciascuno gli obiettivi di competenza.

#### **3.2.2.4 Monitoraggio Obiettivi Rete di Vendita**

Il monitoraggio degli obiettivi viene effettuato con frequenza settimanale o mensile da parte della Divisione Pianificazione, Controllo e Investor Relations. In particolare, vengono pubblicati per i Manager incentivati sul Portale della Rete appositi report settimanali e mensili:

- di sintesi;
- di dettaglio con vista sulla Struttura gerarchica di riferimento.

Tali Report sono a disposizione anche della Divisione Carriera, Pianificazione e Organizzazione Rete Commerciale e dei Manager di Rete sul territorio (con visibilità solo sulla Struttura di Rete di propria competenza) come supporto alla definizione delle strategie commerciali da attuare per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

### **3.2.3 DEFINIZIONE E COMUNICAZIONE OBIETTIVI ALLE ALTRE RETI DI VENDITA**

Analogamente, le ulteriori Società di Distribuzione del Conglomerato definiscono, mediante processi interni coerenti alle indicazioni fornite dalla Direzione Governance Reti della Banca, i criteri di ripartizione degli Obiettivi, gli Obiettivi e le modalità di comunicazione e monitoraggio degli stessi per le Reti di Vendita di cui si avvalgono.

### 3.3 IL FORECAST

---

Il Forecast rientra nelle attività di monitoraggio del Budget e rappresenta la migliore stima dell'andamento economico/finanziario alla fine dell'esercizio, sulla base delle ultime risultanze contabili.

Il procedimento è per sua natura simile alla programmazione di Budget ma richiede un minor coinvolgimento delle diverse aree aziendali, dato che il Forecast per sua natura non modifica gli obiettivi della programmazione.

Le risultanze del processo di forecast sono presentate in sede di Comitato di Coordinamento di Gruppo e sviluppo strategico.

## 4 Le Policy e la normativa interna di riferimento

- Regolamento del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati Endoconsiliari di Banca Mediolanum S.p.A.
- Regolamento dei Comitati Manageriali e Gestionali di Banca Mediolanum S.p.A.
- Regolamento di processo della Divisione Pianificazione, Controllo e Investor Relations
- Policy in materia di sostenibilità
- Regolamento del Regolamento del Processo di sviluppo e monitoraggio prodotti e servizi