



Regolamento di Indirizzo e Coordinamento del Gruppo Mediolanum

SOMMARIO

1	PREMESSA	3
1.1	APPLICAZIONE AL GRUPPO ASSICURATIVO MEDIOLANUM E ALLE EVENTUALI SOCIETÀ CONTROLLATE DI NUOVA COSTITUZIONE	4
1.2	OBIETTIVO DEL DOCUMENTO	4
1.3	STRUTTURA DEL DOCUMENTO	5
2	GLI ATTORI COINVOLTI.....	6
2.1	BANCA MEDIOLANUM	6
2.1.1	<i>Comitato Manageriale Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico.....</i>	<i>6</i>
2.1.2	<i>Unità competente</i>	<i>7</i>
2.1.3	<i>Unità di supporto / specialistiche.....</i>	<i>8</i>
2.2	SOCIETÀ CONTROLLATE.....	8
3	AMBITI E FASI DEL PROCESSO DI INDIRIZZO E COORDINAMENTO DI GRUPPO	9
3.1	DEFINIZIONE E INVIO ALLE CONTROLLATE DI LINEE GUIDA E INDIRIZZI STRATEGICI DI GRUPPO 10	
3.1.1	<i>Attività con autonomia decisionale.....</i>	<i>10</i>
3.1.2	<i>Attività con autonomia esecutiva.....</i>	<i>11</i>
3.2	RICHIESTA ALLA CAPOGRUPPO DI DEFINIZIONE DI LINEE GUIDA E INDIRIZZI STRATEGICI DI GRUPPO, SU INIZIATIVA DELLE CONTROLLATE	11
3.3	MONITORAGGIO ATTUAZIONE LINEE GUIDA E INDIRIZZI STRATEGICI DI GRUPPO	12
3.4	MONITORAGGIO ATTUAZIONE LINEE GUIDA E INDIRIZZI OPERATIVO – FUNZIONALI DI GRUPPO	12
4	AMBITI DI DETTAGLIO DEL PROCESSO DI INDIRIZZO E COORDINAMENTO DI GRUPPO 13	
4.1	A - GOVERNO SOCIETARIO	14
4.2	B - STRATEGIA E BUSINESS	15
4.3	C - GESTIONE OPERATIVA, ORGANIZZAZIONE E IT	16
4.4	D - GOVERNO DEI RISCHI E SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI	17
5	IL CONTESTO NORMATIVO ESTERNO.....	19

1 Premessa

Il presente Regolamento, in aggiornamento del precedente regolamento, illustra i principi guida, l'architettura organizzativa e le interdipendenze alla base del processo di "Indirizzo e coordinamento del Gruppo Mediolanum", tenuto altresì conto del contesto normativo europeo in materia di vigilanza bancaria (Meccanismo di Vigilanza Unico della BCE), che impone un maggiore presidio in termini di indirizzo e coordinamento da parte della Capogruppo rispetto alle Società Controllate. Il presente documento, pertanto, fa riferimento all'intero gruppo Mediolanum, inteso sia nella sua accezione di gruppo societario che in quella ai fini della Vigilanza supplementare sugli enti creditizi, sulle imprese di assicurazione e sulle imprese di investimento appartenenti ad un conglomerato finanziario.

Ai sensi della circolare n. 285 di Banca d'Italia¹, infatti, in qualità di Capogruppo e di referente per l'Autorità di Vigilanza, Banca Mediolanum:

- emana nei confronti delle componenti il Gruppo bancario le disposizioni necessarie per dare attuazione alle istruzioni di carattere generale e particolare impartite dalla Banca d'Italia nell'interesse della stabilità del Gruppo. Dette disposizioni possono indirizzarsi alle singole società componenti il Gruppo;
- richiede alle società componenti il Gruppo bancario notizie, dati e situazioni rilevanti ai fini dell'emanazione delle disposizioni sopra richiamate;
- verifica l'adempimento da parte delle singole componenti delle disposizioni emanate su istruzioni della Banca d'Italia per assicurarne il rispetto; ciò con particolare riguardo alla vigilanza informativa e alla vigilanza regolamentare riferita fra l'altro all'adeguatezza patrimoniale, alle partecipazioni detenibili, al contenimento del rischio, al governo societario, all'organizzazione amministrativo-contabile e ai controlli interni, ai sistemi di remunerazione e incentivazione.

Gli amministratori delle società controllate, ivi incluse le società estere, sono tenuti pertanto a:

- dare attuazione alle disposizioni emanate dalla Capogruppo in esecuzione delle istruzioni impartite dalla Banca d'Italia nell'interesse della stabilità del Gruppo;
- fornire ogni dato e informazione alla Capogruppo per l'emanazione delle disposizioni e la verifica del rispetto delle stesse da parte di quest'ultima.

Inoltre, nel caso di controllate estere, la Capogruppo, nel rispetto dei vincoli locali, adotta tutte le iniziative atte a garantire risultati comparabili a quelli previsti dalle disposizioni di Vigilanza, anche nei casi in cui la normativa dei paesi in cui sono insediate le controllate non preveda una disciplina del gruppo analoga a quella italiana.

Nell'ambito del presente processo, comunque, restano ferme le disposizioni in materia di poteri di direzione e coordinamento di un gruppo Bancario nei confronti delle società di gestione del risparmio appartenenti al gruppo.

In considerazione degli aspetti normativi citati, dei vincoli specifici richiesti per le società di gestione del risparmio, per le società assicurative non rientranti all'interno del Gruppo Bancario e di quanto previsto a livello di conglomerato finanziario, il processo di indirizzo e coordinamento descritto all'interno del presente documento definisce, per ciascun ambito individuato e nel rispetto dei vincoli normativi locali, il livello di autonomia (come di seguito descritto e tenendo conto di quanto previsto dal Progetto di Governo Societario) delle singole società controllate nell'adozione delle soluzioni di attuazione delle disposizioni emanate dalla Capogruppo.

¹ Rif. Circolare Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013 – Titolo I, Capitolo 2, Sezione III – Poteri della Capogruppo e obblighi delle controllate.

1.1 APPLICAZIONE AL GRUPPO ASSICURATIVO MEDIOLANUM E ALLE EVENTUALI SOCIETÀ CONTROLLATE DI NUOVA COSTITUZIONE

Il processo di indirizzo e coordinamento descritto nel presente Regolamento trova applicazione anche all'interno del Gruppo Assicurativo Mediolanum, il quale approva un proprio Regolamento di indirizzo e coordinamento Gruppo, emesso dalla Capogruppo Mediolanum Vita, e recepisce nello stesso le linee guida e di indirizzo dettate a livello di Conglomerato nel presente documento.

Le altre Società del Gruppo Assicurativo Mediolanum, costituite da Mediolanum Assicurazioni S.p.A. e Mediolanum International Life Dac, recepiscono in ultima istanza il Regolamento di indirizzo e coordinamento del Gruppo Assicurativo Mediolanum, emanato dalla relativa Capogruppo, e il presente Regolamento.

Le Società Controllate di nuova costituzione (es. Flowe), recepiscono il presente Regolamento e operano all'interno del processo di indirizzo e coordinamento delineato, mantenendo autonomia decisionale ed esecutiva in relazione alle esigenze proprie del business di riferimento.

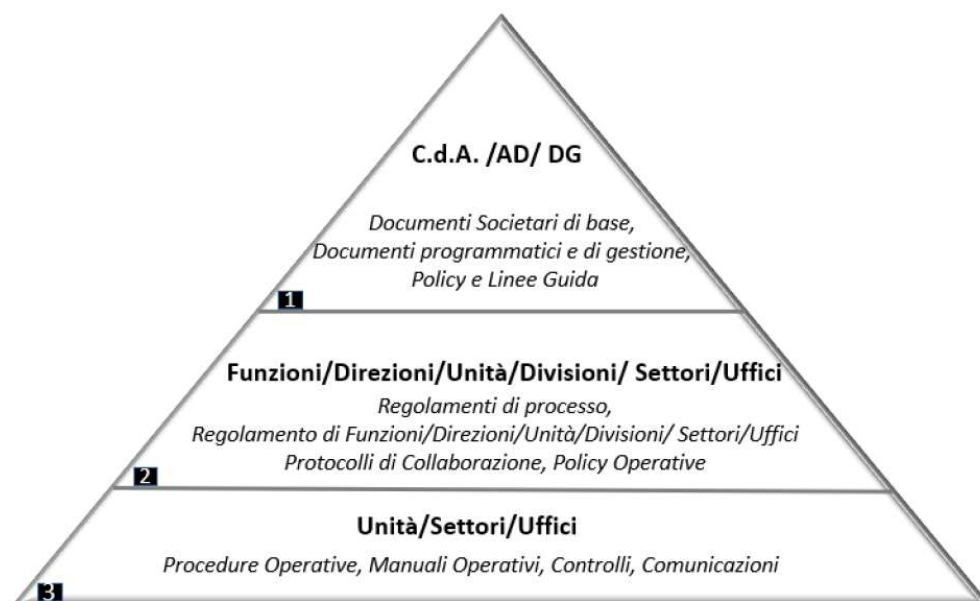
Il coordinamento della società Flowe è affidato alla Direzione Pianificazione e Sviluppo Flowe, struttura a diretto riporto dell'Amministratore Delegato della Banca. Tale scelta tiene conto della recente costituzione della società e del contesto di riferimento permeato da innovazione e approccio sperimentale di iniziative di performance marketing, rivolte ad un target specifico di clientela e in un ecosistema sostenibile specificatamente delineato.

1.2 OBIETTIVO DEL DOCUMENTO

Il presente documento ha l'obiettivo di:

- descrivere le diverse fasi del processo di "Indirizzo e coordinamento del Gruppo Mediolanum", con riferimento all'intero conglomerato Mediolanum;
- richiamare ruoli e responsabilità degli attori coinvolti nel processo, in relazione all'assetto organizzativo, compiti e responsabilità di Banca Mediolanum e delle Società controllate, come disciplinato all'interno della specifica documentazione organizzativa.

Con riferimento alla "Policy di Conglomerato sulle modalità di redazione, aggiornamento, approvazione e diffusione della Normativa Interna" il presente documento si colloca al primo livello della piramide documentale richiamata nello schema seguente:



1.3 STRUTTURA DEL DOCUMENTO

Il Regolamento si compone complessivamente di 5 capitoli, incluso il presente, e degli eventuali allegati.

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

Capitolo 2: Gli attori coinvolti

Obiettivo del Capitolo è descrivere ruoli e responsabilità degli attori coinvolti nel processo oggetto del presente documento, esclusivamente con riferimento alle attività svolte nel processo stesso, facendo riferimento alle specifiche “figure” definite all'interno del processo.

Capitolo 3: Il processo di “Indirizzo e coordinamento di Gruppo”

Obiettivo del Capitolo è descrivere gli aspetti di carattere organizzativo e il processo di indirizzo e coordinamento di Gruppo, nei differenti casi in cui il processo si attiva.

Capitolo 4: Ambiti di dettaglio del processo di indirizzo e coordinamento

Obiettivo del Capitolo è individuare per ciascun ambito in cui si esplica il processo di indirizzo e coordinamento di Gruppo le specifiche strutture organizzative coinvolte e il ruolo da esse assunto.

Capitolo 5: Il contesto normativo esterno

Obiettivo del Capitolo è descrivere il quadro normativo esterno di riferimento per il processo oggetto di regolamentazione.

2 Gli attori coinvolti

Nell'ambito del processo di indirizzo e coordinamento di Gruppo gli attori coinvolti a vario titolo sono di seguito richiamati, definendo inizialmente il ruolo di Banca Mediolanum e delle società controllate. Sono, inoltre, individuate le differenti "figure" coinvolte nello svolgimento del processo in esame, assunte di volta in volta da una specifica struttura organizzativa aziendale, a seconda dell'ambito di riferimento del processo in esame. Il dettaglio di ciascuna struttura organizzativa coinvolta nel processo, per gli ambiti di riferimento specifici, è riportato nel Capitolo 4.

2.1 BANCA MEDIOLANUM

Banca Mediolanum (di seguito anche la Banca o la Capogruppo) in qualità di capogruppo definisce le linee guida e gli indirizzi strategici a livello di Gruppo (e in alcuni ambiti anche indirizzi di natura operativo – funzionale), e ne monitora l'attuazione da parte delle società controllate per il tramite delle proprie funzioni aziendali, le quali agiscono operativamente, ciascuna secondo le proprie competenze, nel fornire tali linee guida. Le singole strutture organizzative della Banca possono ricoprire, all'interno del presente processo, differenti ruoli, così come esplicitato nei paragrafi seguenti.

La Capogruppo, attraverso le proprie strutture organizzative, può essere coinvolta *ex ante* nel processo in esame, eventualmente anche su richiesta delle società controllate, mediante il rilascio di pareri vincolanti o non vincolanti (c.d. *binding opinion* – *BO* / *non binding opinion* – *NBO*) in merito alle azioni / scelte che la società controllata desidera intraprendere, comunque nel rispetto della piena responsabilità degli organi con funzione di supervisione strategica della società controllata stessa.

La previsione della *BO* / *NBO* rafforza il ruolo della Banca nei confronti delle società controllate, le quali, in specifici casi previsti, sono comunque tenute ad effettuare la richiesta di *BO* / *NBO* alla Banca, prima di intraprendere l'azione / decisione per lo specifico ambito di riferimento.

Nel caso di una *non binding opinion*, il parere espresso dalla Banca non è vincolante per la società controllata, la quale nel pieno della propria responsabilità potrà assumere le azioni /decisioni preposte anche in caso di parere "non favorevole" della Banca.

La Capogruppo può fornire alle proprie controllate le *binding opinion* / *non binding opinion* anche in seno ai propri Comitati Manageriali o Gestionali, nei quali sono trattati aspetti di indirizzo e coordinamento strategico o di funzionamento di Gruppo.

2.1.1 COMITATO MANAGERIALE COORDINAMENTO DI GRUPPO E SVILUPPO STRATEGICO

Nel processo di indirizzo e coordinamento del Gruppo un ruolo chiave è svolto dal Comitato Manageriale di Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico.

Tale Comitato supporta l'Amministratore Delegato e il Consiglio di Amministrazione nello svolgimento di attività di indirizzo strategico sui business prioritari di sviluppo per l'intero Gruppo, nel monitoraggio e analisi delle progettualità strategiche prioritarie e degli elementi alla base del Piano economico – finanziario pluriennale di Gruppo, considerando dimensioni economico, patrimoniali, di solidità e di risk appetite.

La declinazione del mandato di indirizzo e coordinamento e le relative modalità operative attraverso cui il citato Comitato Manageriale opera, sono disciplinate nell'apposito Regolamento dei Comitati Manageriali e Gestionali di Banca Mediolanum, al quale si rimanda per completezza.

Alle sedute del Comitato possono essere invitati a partecipare i Direttori di Banca Mediolanum responsabili delle aree di business strategiche del conglomerato e gli Amministratori Delegati delle società del conglomerato, per favorire la dialettica e il coordinamento di Gruppo nei programmi di

sviluppo strategico.

2.1.2 UNITÀ COMPETENTE

Le strutture organizzative di Banca Mediolanum possono assumere, nello svolgimento del processo di indirizzo e coordinamento di gruppo e nei confronti delle società controllate, il ruolo di “unità competente” per gli specifici ambiti di riferimento in cui si esplica il processo stesso.

Le “unità competenti”, individuate nelle Direzioni/Funzioni di Capogruppo, hanno il compito:

a) nell’ambito delle tematiche di coordinamento strategico di:

- trasmettere alle società componenti il Gruppo le linee guida strategiche del Gruppo, condividendone le modalità di recepimento, in considerazione delle specificità delle differenti società controllate;
- favorire l’integrazione delle strategie di Gruppo nello sviluppo del business delle società controllate (ad esempio supportando l’individuazione di eventuali accordi di partnership/partecipazioni/accordi strategici/di funzionamento necessari alla realizzazione degli indirizzi strategici definiti dalla Capogruppo);
- analizzare e favorire l’attuazione della strategia del Gruppo per l’area di business di riferimento (ad esempio supportando l’individuazione delle azioni programmatiche attuative e le iniziative progettuali strategiche), previa interazione con le strutture specialistiche della Capogruppo.

b) nell’ambito delle tematiche di coordinamento operativo - funzionale di:

- trasmettere alle società componenti il Gruppo le disposizioni e linee guida emanate dalla Capogruppo per ciascun ambito di indirizzo e coordinamento individuato, e di quelle necessarie per dare attuazione alle istruzioni di carattere generale e particolare impartite dalle Autorità di Vigilanza, nell’interesse della stabilità del Gruppo;
- presidiare la reale attuazione delle disposizioni e linee guida emanate dalla Banca per ciascun ambito di indirizzo e coordinamento individuato;
- presidiare la corretta attuazione di azioni derivanti da attività progettuali relative a sviluppi/evoluzioni, adeguamenti normativi, modifiche di standardizzazione e di efficientamento a livello di Gruppo;
- favorire lo sviluppo di modelli idonei a soddisfare le esigenze organizzative del business di riferimento, coerentemente con gli obiettivi definiti a livello di Gruppo;
- supervisionare l’impostazione di processi a supporto del business di riferimento adeguati agli obiettivi definiti, coordinandosi con le strutture di specialistiche della Capogruppo;
- garantire l’aderenza dello svolgimento del processo di lancio nuovi prodotti / servizi da parte delle controllate, tenendo conto delle esigenze del distributore e di mercato e delle politiche di rischio di Gruppo;
- supervisionare la corretta implementazione dei processi evolutivi del business di riferimento, coordinando a tal fine le controllate e le diverse funzioni di Capogruppo interessate;
- presidiare l’effettiva trasmissione di ogni dato e informazione alla Capogruppo da parte delle società controllate componenti il Gruppo, nei tempi e nelle modalità definite e condivise con la Capogruppo stessa;
- esprimere eventuali “*binding (BO)* / *non binding opinion (NBO)*” su tematiche operative / di funzionamento.

L'unità competente garantisce, inoltre, il coinvolgimento di altre strutture organizzative o organi collegiali della Banca competenti per gli ambiti specifici, nelle diverse fasi in cui si esplica il processo di indirizzo e coordinamento di Gruppo (per dettagli si faccia riferimento al Capitolo 4).

L'unità competente ha, infine, il compito di informare tempestivamente l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale e ogni altra Direzione/Funzione aziendale interessata per competenza, in presenza di:

- eventi rilevanti riguardanti le società controllate, derivanti da attività di monitoraggio;
- informazioni/input provenienti dalle società controllate, soprattutto per le materie in cui è attribuita autonomia decisionale alle società controllate;
- qualsiasi altra informazione che possa avere un impatto sul mancato rispetto alle istruzioni di carattere generale e particolare impartite dalle Autorità di Vigilanza o compromettere la coerenza tra l'operatività, la complessità e le dimensioni del gruppo.

2.1.3 UNITÀ DI SUPPORTO / SPECIALISTICHE

Le strutture organizzative o gli organi collegiali della Capogruppo, in base anche alle proprie *mission*, possono assumere in specifici casi il ruolo di "unità di supporto/specialistica" per gli ambiti di riferimento del processo di indirizzo e coordinamento di gruppo.

Le "unità di supporto/specialistiche" hanno il compito di eseguire alcune attività del processo di indirizzo e coordinamento e di supportare le unità competenti primarie nell'attuazione e nel monitoraggio di tali attività di indirizzo e coordinamento definite dalla Capogruppo nei confronti delle società controllate (es. definizione e invio linee guida operative, supporto nella gestione dei rapporti con le controllate, ecc.).

L'unità di supporto/specialistica ha, inoltre, il compito di informare tempestivamente l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale e ogni altra Direzione/Funzione aziendale interessata per competenza, in presenza di:

- informazioni/input provenienti dalle società controllate, soprattutto per le materie in cui è attribuita autonomia decisionale alle società controllate di particolare rilevanza;
- qualsiasi altra informazione che possa avere un impatto sul mancato rispetto alle istruzioni di carattere generale e particolare impartite dalle Autorità di Vigilanza o compromettere la coerenza tra l'operatività, la complessità e le dimensioni del gruppo.

2.2 SOCIETÀ CONTROLLATE

Le società controllate, sulla base degli indirizzi ricevuti e di quanto definito dalla Banca, operano all'interno del processo di indirizzo e coordinamento secondo due possibili livelli di autonomia nell'adozione delle soluzioni di attuazione delle disposizioni emanate dalla Capogruppo:

- **autonomia decisionale:** le società controllate declinano e personalizzano gli indirizzi strategici e le linee guida definiti dalla Capogruppo nel rispetto delle normative locali e in base alle proprie esigenze di business e di mercato, individuando le soluzioni più idonee a garantire la coerenza fra le linee guida e gli indirizzi strategici ricevuti e le specifiche realtà ed esigenze locali;
- **autonomia esecutiva:** le società controllate definiscono le modalità operative attraverso le quali attuare le linee guida e gli indirizzi strategici definiti dalla Capogruppo, seguendo le eventuali indicazioni di dettaglio ricevute.

Il dettaglio del livello di autonomia per gli specifici ambiti di indirizzo e coordinamento individuati è riportato al successivo Capitolo 4.

3 Ambiti e fasi del processo di indirizzo e coordinamento di Gruppo

Con riferimento alla tassonomia dei processi aziendali si precisa il processo in esame è classificato come di seguito riportato:

620_1_00_00 Processi Direzionali

620_1_12_00 Governance Societaria

620_1_12_01 Indirizzo e coordinamento

620_1_12_01_02 Coordinamento Gruppo Bancario

In linea con quanto richiesto dalla normativa di riferimento, il processo di indirizzo e coordinamento si sviluppa all'interno dei seguenti specifici ambiti di riferimento:

- **Governo Societario:** volto a garantire una gestione sana ed efficace delle società componenti il Gruppo, estere ed italiane, in relazione ai sistemi di amministrazione e controllo, alle informative reciproche tra organi con riferimento, a linee guida di indirizzo di Gruppo e istruzioni di Vigilanza in ambito europeo;
- **Strategia e Business:** volto a perseguire gli obiettivi strategici e di business previsti all'interno del piano economico finanziario pluriennale, garantire unitarietà d'indirizzo tra le diverse società componenti il gruppo e congruità nelle scelte di carattere strategico e commerciale (sviluppo di business, reti di consulenti e agenti, prodotti e canali digitali);
- **Gestione Operativa, organizzativa e IT:** volto a garantire una gestione organizzativa, operativa e amministrativo contabile all'interno del Gruppo, in relazione alla dimensione e operatività delle singole società componenti il gruppo estere ed italiane;
- **Governo dei rischi e sistema dei controlli interni:** volto a garantire una valutazione complessiva del Gruppo sotto i vari profili di rischio cui è esposto e con un efficace sistema dei controlli interni del Gruppo.

Per ciascun ambito definito sono state individuate le specifiche attività oggetto di indirizzo e coordinamento da parte della Capogruppo e definiti, per ciascuna attività, i seguenti elementi di dettaglio:

- **Tipologia di autonomia delle società controllate:** si distingue tra autonomia decisionale ("D") o esecutiva ("E") nell'adozione delle soluzioni di attuazione delle disposizioni emanate dalla Capogruppo;
- **Unità competente:** svolge un ruolo di coordinamento delle attività svolte dalle società controllate e di integrazione delle stesse rispetto ai piani e alle scelte strategiche di Gruppo. L'Unità competente è individuata tra le Direzioni/Funzioni di Capogruppo, in base al proprio ambito di competenza per lo specifico ambito di indirizzo e coordinamento, come precedentemente definiti;
- **Unità di supporto/specialistica:** strutture organizzative coinvolte nel processo di indirizzo e coordinamento, a supporto delle unità competenti primarie;
- **"Binding opinion" – BO:** sono indicate le attività per le quali è previsto che la società controllata richieda la BO alla Capogruppo;
- **"Non binding opinion" – NBO:** sono indicate le attività per le quali è previsto che la società controllata richieda la NBO alla Capogruppo.

Il processo di indirizzo e coordinamento di Gruppo può prendere avvio secondo due differenti modalità:

- a) direttamente dalla Capogruppo, la quale nel suo ruolo attivo nei confronti delle società controllate definisce e fornisce le linee guida e gli indirizzi strategici, per gli ambiti individuati e descritti nel presente paragrafo;
- b) su iniziativa delle società controllate, le quali possono richiedere alla Capogruppo di fornire le indicazioni strategiche per specifici ambiti di interesse.

Nei casi in cui il processo di indirizzo e coordinamento prenda avvio dall'azione della Capogruppo, è possibile individuare due differenti percorsi di svolgimento dello stesso, a seconda del livello di autonomia attribuita alle società controllate nell'adozione delle soluzioni di attuazione delle disposizioni emanate (autonomia "decisionale" o autonomia "esecutiva").

Nei paragrafi successivi sono descritti i differenti casi in cui si esplica l'avvio del processo di indirizzo e coordinamento, distinguendo tra:

1. definizione e invio alle controllate di linee guida e indirizzi strategici di Gruppo da parte della Capogruppo:
 - a) per attività con autonomia decisionale;
 - b) per attività con autonomia esecutiva;
2. richiesta alla Capogruppo di definizione di linee guida e indirizzi strategici di Gruppo, su iniziativa delle controllate.

3.1 DEFINIZIONE E INVIO ALLE CONTROLLATE DI LINEE GUIDA E INDIRIZZI STRATEGICI DI GRUPPO

Nel caso in cui il processo di indirizzo e coordinamento di gruppo sia attivato direttamente dalla Capogruppo, la struttura aziendale competente per la specifica attività in seno al Comitato Manageriale Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico supporta gli Organi Sociali nelle attività di definizione delle linee guida e degli indirizzi strategici di gruppo, predisponendo i supporti documentali necessari per la formale adozione di tali indirizzi da parte dell'organo competente (es. delibera del Consiglio di Amministrazione, determinazione dell'Amministratore Delegato / Direttore Generale, etc.).

L'unità competente della Capogruppo si attiva, pertanto, a conclusione del previsto iter di adozione degli indirizzi per l'invio della comunicazione di quanto definito alle società controllate, eventualmente collaborando con la Divisione Affari Societari per la predisposizione della relativa Disposizione di Gruppo e individuando le società controllate alle quali gli indirizzi definiti sono destinati (es. solo le banche del gruppo).

Le singole società controllate, ricevuta la comunicazione, analizzano la richiesta della Capogruppo e verificano se si tratta di attività per le quali è stato loro attribuita autonomia decisionale o autonomia esecutiva, per poter procedere con l'iter interno specifico per l'adozione dell'indirizzo ricevuto.

Ai fini della verifica citata le società controllate fanno riferimento alle informazioni di dettaglio per ciascun ambito e attività specifica del processo di indirizzo e coordinamento così come definito al Capitolo 4 del presente documento.

3.1.1 ATTIVITÀ CON AUTONOMIA DECISIONALE

Nel caso in cui la società controllata abbia autonomia decisionale nell'adozione delle soluzioni di attuazione delle disposizioni emanate dalla Capogruppo, la stessa definisce eventuali personalizzazioni di tali indirizzi rispetto anche alle esigenze di business e di mercato locali.

Tuttavia, se prevista per la specifica tematica la richiesta di una "*non binding opinion*" da parte della

Capogruppo, il referente della società controllata competente per materia provvede ad effettuarne opportuna richiesta, tramite mail, all'unità competente, fornendo tutte le informazioni di dettaglio sulla soluzione specifica che la controllata intende adottare. La Capogruppo, per il tramite dell'unità specialistica che ha supportato gli Organi Sociali nella definizione dello specifico indirizzo o, se previsto per specifici casi, riunendo se necessario il Comitato Manageriale Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico o il Consiglio di Amministrazione per i rispettivi ambiti di competenza, fornisce il proprio parere vincolante / non vincolante sulla soluzione di adozione proposta dalla società controllata. L'unità organizzativa nel rilasciare la "*non binding opinion*" coinvolge, se necessario, altre unità specialistiche competenti.

La proposta alla Direzione Aziendale (Amministratore Delegato/Direttore Generale) di formulazione di linee guida di gruppo e la valutazione dell'aderenza di proposte effettuate da parte delle società controllate in occasione della richiesta di "*non binding opinion*" spettano al Comitato Manageriale Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico per le tematiche di coordinamento strategico o all'unità organizzativa della Capogruppo funzionalmente competente per materia per le tematiche di coordinamento operativo – funzionale

A conclusione dell'iter di adozione della soluzione identificata per l'adozione degli indirizzi ricevuti (sia per le attività con, sia per quelle senza *NBO*), la società controllata fornisce informativa all'unità competente, unitamente a tutti i relativi dettagli (es. delibera Organi Sociali, estratti dei verbali degli Organi Sociali, dettagli operativi, invio normativa interna predisposta, etc.).

3.1.2 ATTIVITÀ CON AUTONOMIA ESECUTIVA

Nel caso in cui la società controllata abbia autonomia esecutiva nell'adozione delle soluzioni di attuazione delle disposizioni emanate dalla Capogruppo, la stessa determina esclusivamente le modalità operative attraverso le quali attuare le linee guida e gli indirizzi strategici ricevuti.

Tuttavia, se prevista per la specifica tematica la richiesta di una "*binding opinion*" da parte della Capogruppo, il referente della società controllata competente per materia provvede ad effettuarne opportuna richiesta, tramite mail, all'unità competente, fornendo tutte le informazioni di dettaglio sulla soluzione operativa che la controllata intende adottare. La Capogruppo, per il tramite dell'unità specialistica che ha supportato gli Organi Sociali nella definizione dello specifico indirizzo o, se previsto per specifici casi, riunendo se necessario il Comitato Manageriale Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico o il Consiglio di Amministrazione, fornisce il proprio parere vincolante sulla soluzione di adozione proposta dalla società controllata. L'unità competente nel rilasciare la "*binding opinion*" coinvolge, se necessario, le unità specialistiche previste.

A conclusione dell'implementazione della soluzione operativa identificata per l'adozione degli indirizzi ricevuti (sia per le attività con, sia per quelle senza *BO*), la società controllata ne fornisce informativa all'unità competente, unitamente a tutti i relativi dettagli (es. invio normativa interna adottata, etc.).

3.2 RICHIESTA ALLA CAPOGRUPPO DI DEFINIZIONE DI LINEE GUIDA E INDIRIZZI STRATEGICI DI GRUPPO, SU INIZIATIVA DELLE CONTROLLATE

Nel caso in cui la società controllata ravvisi la necessità di ricevere, per uno specifico ambito, un indirizzo strategico o una linea guida da parte della Capogruppo, che non siano ancora stati predisposti, ne effettua la richiesta all'unità competente.

Le fasi di definizione e invio delle linee guida e indirizzi strategici di Gruppo proseguono come descritto al precedente paragrafo 3.1.

3.3 MONITORAGGIO ATTUAZIONE LINEE GUIDA E INDIRIZZI STRATEGICI DI GRUPPO

A seguito dell'adozione delle linee guida e degli indirizzi strategici di Gruppo da parte delle società controllate, l'unità competente supporta il Comitato Manageriale di Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico nelle attività di monitoraggio di quanto implementato dalle stesse a garanzia dell'effettivo recepimento e allineamento alle disposizioni della Capogruppo, richiedendo le informazioni necessarie alla funzione di riferimento della controllata.

Con il supporto del Comitato Manageriale di Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico, l'Amministratore Delegato, o se necessario il Consiglio di Amministrazione, valuta l'aderenza del piano di implementazione delle linee guida strategiche del Gruppo fornite alle controllate e fornisce eventuali indicazioni di adeguamento, in caso di disallineamento.

L'unità competente collabora costantemente con la società controllata fornendo eventuali approfondimenti o dettagli sui contenuti tecnici delle linee guida e degli indirizzi di gruppo forniti, se necessario, anche con il supporto delle altre Direzioni/Funzioni aziendali o Organi Sociali competenti, secondo i dettagli riportati al successivo capitolo 4.

3.4 MONITORAGGIO ATTUAZIONE LINEE GUIDA E INDIRIZZI OPERATIVO – FUNZIONALI DI GRUPPO

A seguito dell'adozione delle linee guida e degli indirizzi operativo – funzionali da parte delle società controllate, l'unità competente effettua il monitoraggio di quanto implementato dalle stesse a garanzia dell'effettivo recepimento e allineamento alle disposizioni della Capogruppo, richiedendo le informazioni necessarie alla funzione di riferimento della controllata e fornisce eventuali indicazioni di adeguamento, in caso di disallineamento.

L'unità competente collabora costantemente con la società controllata fornendo eventuali approfondimenti o dettagli sui contenuti tecnici delle linee guida e degli indirizzi operativo – funzionali forniti, se necessario, anche con il supporto di altre funzioni aziendali competenti, secondo i dettagli riportati al successivo capitolo 4.

4 Ambiti di dettaglio del processo di indirizzo e coordinamento di Gruppo

Di seguito sono riportate le informazioni di dettaglio relative a:

- gli ambiti di dettaglio in cui si esplica il processo di indirizzo e coordinamento di Gruppo;
- le principali attività specifiche relative a ciascun ambito;
- le previsioni sulla tipologia di autonomia attribuita alle società controllate per le attività identificate;
- le strutture organizzative della Capogruppo coinvolte e il ruolo assegnato a ciascuna, come descritto ai paragrafi precedenti.

4.1 A - GOVERNO SOCIETARIO

ID	Principali macro attività	Binding /Non Binding Opinion (BO/NBO/NA)	Autonomia delle Controllate (D/E)	Unità competente	Altre unità/organi coinvolti della Capogruppo
A.1	Configurazione/ variazione degli organi sociali	BO	E	Affari Societari, Legale e Contenzioso	Consiglio di Amministrazione, Comitato Nomine e Governance, Comitato coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico, Risorse Umane
A.2	Adeguamento/ Modifica degli statuti	NBO	D	Affari Societari, Legale e Contenzioso	Consiglio di Amministrazione
A.3	Progetto di governo societario a livello di Gruppo	NA	E	Affari Societari, Legale e Contenzioso	Unità organizzative a seconda della tematica, Comitato Nomine e Governance, Comitato Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico
A.4	Politiche di remunerazione e incentivazione di Gruppo	NA	E	Direttore Generale/Risorse Umane, Governance Reti	Consiglio di Amministrazione, Comitato Remunerazioni
A.5	Informative che devono essere recepite dalle società estere/italiane componenti il Gruppo (es. Policy/Linee Guida)	NA	E	Affari Societari, Legale e Contenzioso	Unità organizzative a seconda dell'argomento dell'informativa, Portafoglio progetti e sviluppo organizzativo
A.6	Operazioni con Parti Correlate e Soggetti Collegati	NA	D	Compliance	CFO, Risk Management, Affari Societari, Legale e Contenzioso, Organi Deliberanti
A.7	Rapporti con Autorità di Vigilanza locali e di settore	NA	D	Compliance	Unità organizzative a seconda della tematica
A.8	Linee guida per la definizione dei poteri delegati e deliberativi interni alle controllate	BO	E	Affari Societari, Legale e Contenzioso, Direttore Generale/HR, Portafoglio Progetti e Sviluppo Organizzativo	Comitato Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico

4.2 B - STRATEGIA E BUSINESS

ID	Principali macro attività	Binding /Non Binding Opinion (BO/NBO/NA)	Autonomia delle Controllate	Unità competente	Altre unità/organi coinvolti della Capogruppo
B.1	Piano economico finanziario pluriennale delle controllate	NBO	D	Amministrazione, Finanza e Controllo	Comitato Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico, Direzioni Centrali di Business e Direzioni di funzionamento
B.2	Operazioni societarie e Partecipazioni	BO	E	Amministrazione, Finanza e Controllo	Consiglio di Amministrazione, Comitato Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico, Affari Societari, Legale e Contenzioso, Pianificazione, Controllo e IR
B.3	Sviluppo nuovi prodotti (inclusi il pricing ed il payout), nuovi servizi e nuovi canali	NBO	D	Direttore Generale / Servizi di investimento e assicurativi/ Comunicazione Marketing Banca e canali digitali	Pianificazione, Controllo e IR, Comitato Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico
B.4	Marketing Rete e Comunicazione	NBO	D	Direttore Generale/ Comunicazione Marketing Banca e canali digitali	Comitato di Direzione
B.5	Brand Image	NBO	D	Direttore Generale/ Comunicazione Marketing Banca e canali digitali	Comitato di Direzione
B.6	Monitoraggio del business	NA	E	Amministrazione, Finanza Controllo	Comitato Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico
B.7	Indirizzi in ambito sistemi informativi (es. strategie, ruoli e responsabilità etc.)	NA	E	Direttore Generale/ Service, Operations & ICT	Comitato Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico, Unità organizzative a seconda della tematica
B.8	Strategie su patrimoni clientela	NA	D	Direttore Generale/ Servizi di investimento e assicurativi	Comitato Patrimoni clientela
B.9	Gestione ed evoluzione del modello distributivo	NBO	D	Direttore Generale/ Governance Reti	Comitato Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico
B.10	Pianificazione finanziaria	NBO	D	Amministrazione, Finanza e Controllo	Comitato Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico
B.11	ESG	NBO	D	Innovability & Value Strategy	Comitato di Direzione, Servizi di investimento e assicurativi, Procurement & Corporate Services, Risorse Umane/Direzioni per ambiti di Competenza

4.3 C - GESTIONE OPERATIVA, ORGANIZZAZIONE E IT

ID	Principali macro attività	Binding /Non Binding Opinion (BO/NBO/NA)	Autonomia delle Controllate	Unità competente	Altre unità/organi coinvolti della Capogruppo
C.1	<i>Modelli organizzativi (es. organigramma e dimensionamento, assunzione responsabili apicali)</i>	NBO	D	Direttore Generale/ Portafoglio Progetti & Sviluppo Organizzativo / Risorse Umane	Unità organizzative a seconda della tematica
C.2	<i>Processi e Procedure operative per l'implementazione di linee guida in ambito Governo Societario</i>	NA	E	Affari Societari, Legale e Contenzioso	Unità organizzative a seconda della tematica
C.3	<i>Processi e Procedure operative infragruppo</i>	NA	D	Direttore Generale/ Portafoglio Progetti & Sviluppo Organizzativo	Unità organizzative a seconda della tematica
C.4	<i>Adempimenti contabili e Segnalazioni di Vigilanza a livello di Gruppo</i>	NA	E	Amministrazione, Finanza e Controllo	-
C.5	<i>Gestione Finanziaria e Tesoreria</i>	NBO	D	Amministrazione, Finanza e Controllo	Comitato Direzione
C.6	<i>Fiscalità</i>	NA	D	Amministrazione, Finanza e Controllo	-
C.7	<i>Processo di pianificazione IT per specificità locali</i>	BO/NBO	E/D	Direttore Generale/Service, Operations & ICT	Unità organizzative a seconda della tematica
C.8	<i>Progettualità in ambito IT</i>	BO/NBO	E/D	Direttore Generale/ Service, Operations & ICT	-
C.9	<i>Progettualità in ambito organizzativo/ processo</i>	BO/NBO	E/D	Direttore Generale/ Portafoglio Progetti & Sviluppo Organizzativo/Direzioni per gli ambiti di competenza	Comitato Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico, Altri Comitati gestionali, Unità organizzative a seconda della tematica
C.10	<i>Business Continuity e Disaster Recovery</i>	BO/NBO	E/D	Direttore Generale/Portafoglio Progetti & Sviluppo Organizzativo per BC Direttore Generale/ Service, Operations & ICT per DR	Comitato Business Continuity, Comitato di Gestione della Crisi
C.11	<i>Data Governance</i>	NA	D	Direttore Generale/ Portafoglio Progetti & Sviluppo Organizzativo	Comitato Data Governance
C.12	<i>Applicazione delle politiche di remunerazione incentivazione dei dipendenti e della Rete</i>	NA	E	Amministrazione, Finanza e Controllo - Direttore Generale/ Carriera, Pianificazione ed Organizzazione Rete Commerciale/Risorse Umane	Consiglio di Amministrazione, Comitato Remunerazioni

4.4 D - GOVERNO DEI RISCHI E SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

Con riferimento al Governo dei Rischi e al Sistema dei Controlli Interni Banca Mediolanum definisce, in qualità di Capogruppo gli indirizzi di Gruppo e li comunica alle società controllate che, prima della relativa adozione, verificano se tali indirizzi sono coerenti a quanto previsto per la normativa locale.

Nel caso in cui la società controllata decida di non adottare tali indirizzi poiché non coerenti con le normative locali ne dà tempestiva comunicazione alla Capogruppo per il tramite dell'unità competente, descrivendo le ragioni della mancata adozione di tali indirizzi e fornendo i dettagli della soluzione di adozione prescelta.

ID	Principali macro attività	Binding /Non Binding Opinion (BO/NBO/NA)	Autonomia delle Controllate	Unità competente	Altre unità/organi coinvolti della Capogruppo
D.1	<i>Indirizzi generali con riferimento ad obiettivi, strategie, profilo e livelli di rischio ("risk appetite") del Gruppo</i>	NA	E	Risk Management	Consiglio di Amministrazione, Comitato Rischi
D.2	<i>Metodologie di presidio del rischio a livello di Gruppo</i>	NA	E	Funzioni aziendali di controllo	-
D.3	<i>Piani/programma delle attività secondo le disposizioni normative</i>	NBO	D	Funzioni aziendali di controllo	Unità organizzative sulla base delle tematiche, Comitato Rischi, Consiglio di Amministrazione
D.4	<i>Informative agli organi e alle Autorità secondo le disposizioni normative</i>	NA	D	Funzioni aziendali di controllo	Unità organizzative sulla base delle tematiche, Comitato Rischi, Consiglio di Amministrazione
D.5	<i>Informazioni ai fini del Processo ICAAP a livello di Gruppo e Resoconto consolidato</i>	NA	E	Risk Management	Comitato Rischi, Amministrazione, Finanza e Controllo, Consiglio di Amministrazione
D.6	<i>Reporting BCE/SRB</i>	NA	E	Amministrazione, Finanza e Controllo	Risk Management, Credito, Comitato Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico
D.7	<i>Reporting regolamentare di settore</i>	NA	E	Amministrazione, Finanza e Controllo	Risk Management, Credito, Comitato Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico
D.8	<i>Indirizzi in materia di Grandi Rischi (assunzione, gestione, controllo) - (non binding opinion per ambiti fuori policy di Gruppo)</i>	NBO	D	Risk Management	-
D.9	<i>Metodologia di misurazione del rischio di credito</i>	BO	E	Risk Management	Consiglio di Amministrazione, Credito, Comitato Crediti

ID	Principali macro attività	Binding /Non Binding Opinion (BO/NBO/NA)	Autonomia delle Controllate	Unità competente	Altre unità/organi coinvolti della Capogruppo
D.10	<i>Recepimento degli Indirizzi generali in merito alle politiche creditizie di Gruppo, al processo di affidamento (istruttoria e concessione), di gestione e monitoraggio del credito</i>	NA	D	Direttore Generale/Credito	Consiglio di Amministrazione, Risk Management, Comitato Crediti
D.11	<i>Valutazione in merito all'eventuale concessione di crediti in deroga rispetto alle politiche creditizie</i>	BO	E	Direttore Generale/Credito	Consiglio di Amministrazione, Risk Management, Comitato Crediti
D.12	<i>Valutazione delle pratiche di credito delle società controllate, in grado di incidere sul profilo di rischio complessivo del Gruppo</i>	BO	E	Comitato Crediti	Consiglio di Amministrazione, Credito

5 Il contesto normativo esterno

Il processo di indirizzo e coordinamento di Gruppo si inserisce la circolare n. 285 di Banca d'Italia, richiamando l'art.61 del Testo Unico Bancario, definisce i compiti della Capogruppo, la quale in considerazione anche del ruolo di referente per l'Autorità di Vigilanza “emana nei confronti delle componenti il Gruppo bancario le disposizioni necessarie per dare attuazione alle istruzioni di carattere generale e particolare impartite dalla Banca d'Italia **nell'interesse della stabilità del Gruppo**. Dette disposizioni possono indirizzarsi alle singole società componenti il Gruppo”.

Gli amministratori delle società controllate², ivi incluse le società estere³, sono tenuti a:

- “dare attuazione alle disposizioni emanate dalla Capogruppo in esecuzione delle istruzioni impartite dalla Banca d'Italia nell'interesse della stabilità del Gruppo”;
- “fornire ogni dato e informazione alla Capogruppo per l'emanazione delle disposizioni e la verifica del rispetto delle stesse da parte di quest'ultima”.

Al fine di presidiare i rischi legali connessi alla responsabilità da direzione e coordinamento, la Capogruppo adotta idonei accorgimenti affinché l'attività di cui sopra, sia improntata a principi di «corretta gestione societaria e imprenditoriale» (cfr. art. 2497 c.c.).

Il ruolo sopra richiamato è attribuito a Banca Mediolanum S.p.A., come anche da espressa indicazione dell'art. 4 dello Statuto vigente. Ai fini del D. Lgs. 2005 n 142 e successive modifiche, inoltre, la stessa ricopre altresì il ruolo di «impresa madre» del Conglomerato finanziario.

Il processo in esame si inserisce, inoltre, nel quadro normativo delineato dalla la Direttiva (UE) 2019/2034 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 novembre 2019 relativa alla vigilanza prudenziale sulle imprese di investimento e recante modifica delle direttive 2002/87/CE, 2009/65/CE, 2011/61/UE, 2013/36/UE, 2014/59/UE e 2014/65/UE.

² Restano ferme le disposizioni in materia di poteri di direzione e coordinamento della Capogruppo di un Gruppo bancario nei confronti delle società di gestione del risparmio appartenenti al Gruppo.

³ Nel caso di controllate estere, la Capogruppo, nel rispetto dei vincoli locali, adotta tutte le iniziative atte a garantire risultati comparabili a quelli previsti dalle presenti disposizioni, anche nei casi in cui la normativa dei paesi in cui sono insediate le controllate non preveda una disciplina del Gruppo analoga a quella italiana.