



Policy di Project Demand & Portfolio Management

Consiglio di Amministrazione di Banca Mediolanum S.p.A. del 10/05/2022

1	PREMESSA.....	3
1.1	CONTESTO DI RIFERIMENTO	3
1.2	AMBITO DEL DOCUMENTO	4
2	APPLICABILITA'	5
2.1	DESTINATARI DEL DOCUMENTO	5
2.2	RESPONSABILITÀ DEL DOCUMENTO.....	5
3	RUOLI E RESPONSABILITÀ	5
3.1	CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE.....	5
3.2	AMMINISTRATORE DELEGATO	5
3.3	COMITATO MANAGERIALE DI COORDINAMENTO DI GRUPPO E SVILUPPO STRATEGICO.....	5
3.4	DIRETTORE GENERALE.....	6
3.5	COMITATO GESTIONALE ANDAMENTO COSTI E APPROVAZIONE SPESE	6
3.6	DIREZIONE PORTAFOGLIO PROGETTI E SVILUPPO ORGANIZZATIVO	6
3.7	DIVISIONE ICT	7
3.8	DIVISIONE PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E INVESTOR RELATIONS	7
4	I PRINCIPI IN TEMA DI PROJECT DEMAND AND PORTFOLIO MANAGEMENT	8
4.1	IDENTIFICAZIONE DELLE PRIORITÀ DI INTERVENTO.....	8
4.2	GESTIONE DELLA DOMANDA	8
4.3	PROJECT MANAGEMENT DELLE INIZIATIVE.....	9
4.4	MONITORAGGIO DEL PORTAFOGLIO PROGETTI	10
4.5	CHANGE MANAGEMENT	10
5	NORMATIVA DI RIFERIMENTO.....	10

1 PREMESSA

Scopo del presente documento è fornire una descrizione dei principi adottati da Banca Mediolanum S.p.A. in tema di gestione delle iniziative progettuali, nel rispetto delle regole di governo complessivo aziendale.

La gestione ordinata ed organizzata dei progetti garantisce il raggiungimento, in maniera efficiente, dei seguenti obiettivi:

- **standardizzazione del modello di governance e gestione progettuale**, con benefici sulle fasi di design ed execution dei progetti attraverso la messa a disposizione di un framework con strumenti e metodologie “predeterminati”;
- **coerenza del portafoglio progetti aziendale con gli obiettivi strategici di Gruppo**, identificando eventuali correlazioni o interdipendenze con altre iniziative rispetto dei piani di progetto definiti;
- **identificazione e monitoraggio** nel tempo, tutti gli impatti generati dai progetti con particolare attenzione alle risorse interne (gestione a vita intera);
- **responsabilizzazione di tutti i livelli di governance progettuale**, a partire dalla governance strategica (con le figure di “Sponsor” ed eventuale “Steering Committee”) fino alle attività più operative.

1.1 CONTESTO DI RIFERIMENTO

Un “progetto” è un processo in cui risorse umane, materiali e finanziarie sono organizzate in modo nuovo per realizzare un output unico all’interno di vincoli definiti di tempo e costo; un progetto identifica, quindi, l’insieme delle attività correlate tra loro e finalizzate al raggiungimento di obiettivi specifici e predeterminati che comportano dei benefici e si distingue dai processi di un’azienda che sono permanenti o semi-permanenti e sono diretti a produrre in modo ripetitivo lo stesso obiettivo.

Mentre le attività di routine sono svolte da unità organizzative “stabili” descritte nella documentazione di processo (es.: Regolamenti di processo, Regolamenti di Divisione o di Settore Procedure operative), i progetti sono realizzati da appositi “team”, costituiti all’avvio dell’iniziativa e sciolti alla sua chiusura. I Team sono composti da membri in possesso delle migliori competenze disponibili in azienda per la realizzazione del progetto stesso.

Le principali tipologie di progetti gestiti dal Gruppo Mediolanum riguardano:

- iniziative di “business”, legate all’avvio di «nuove attività» ed o all’ inserimento in «nuovi mercati», alla modifica del catalogo prodotti, all’evoluzione dei canali digitali della Banca o all’avvio o modifica di processi commerciali;
- iniziative “normative”, nascono dall’esigenza di adempiere prescrizioni normative e possono essere definite a seguito di ricezione, da parte delle Funzioni di Controllo Aziendali, di *gap analysis* normative o di rilievi di azioni di mitigazione;
- iniziative di “funzionamento”, volte al miglioramento e/o all’evoluzione dei processi e modelli operativi della Società;
- iniziative “tecnologiche” (ITxIT), nascono dall’esigenza di realizzare specifici interventi volti allo sviluppo ed alla trasformazione digitale delle infrastrutture e degli applicativi, principio alla base dell’efficienza dei sistemi informativi aziendali.

Rientrano nel contesto di applicazione della presente policy le iniziative progettuali che presentano caratteristiche di complessità ed interfunzionalità tali da rendere opportuna una gestione e un

coordinamento dedicati, anche se non prevedono interventi tecnologici e quindi costi di carattere ICT (es.: progetti di revisione di assetti organizzativi e razionalizzazione di processi).

Per le iniziative progettuali di qualsiasi tipologia tra quelle sopra riportate, che presentano una componente ICT (ossia *“qualsiasi progetto, o parte di esso, in cui i sistemi e i servizi ICT sono modificati, sostituiti, dismessi o implementati”*), quest’ultima rappresenta di norma una parte imprescindibile: il coinvolgimento della Divisione ICT nelle modalità e nei tempi opportuni costituisce pertanto un fattore critico di successo.

1.2 AMBITO DEL DOCUMENTO

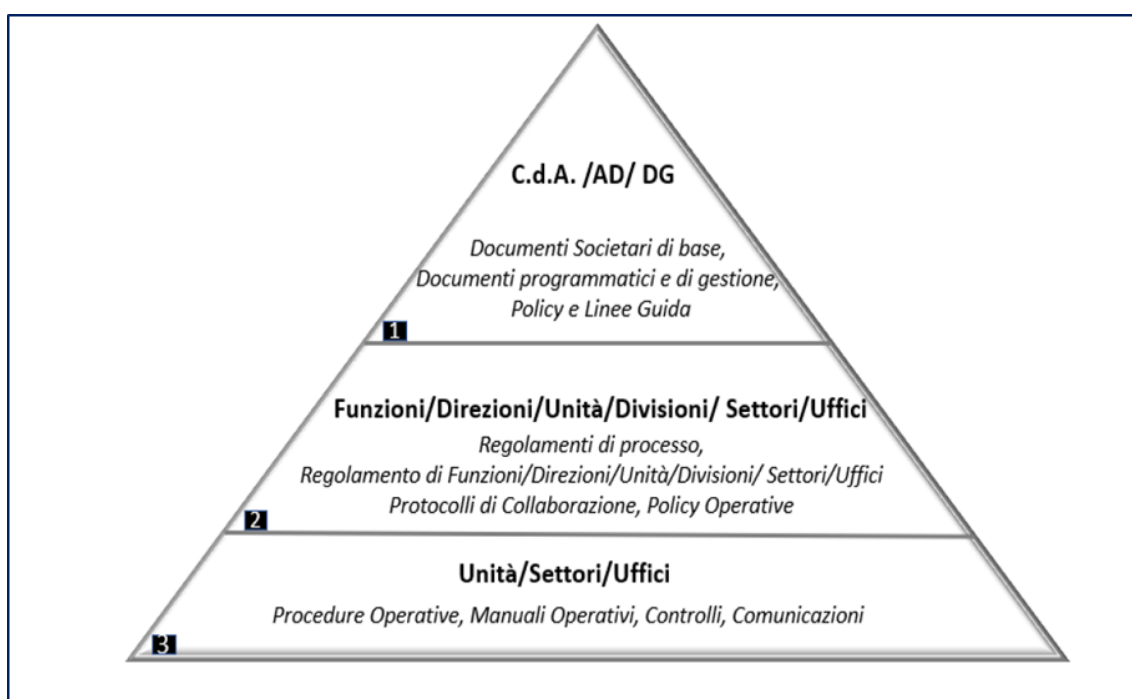
La presente Policy descrive i principi relativi alla identificazione, valutazione, gestione e monitoraggio dei progetti aziendali (Project Demand and Portfolio Management) e l’adozione degli stessi da parte di Banca Mediolanum e delle Società del Conglomerato Finanziario.

I principi richiamati nella presente policy trovano attuazione nel “Regolamento del processo di analisi, valutazione, approvazione e avvio delle iniziative progettuali e degli interventi di manutenzione informatica evolutiva”, nel quale sono meglio declinati i compiti, le attività operative e di controllo, alla base del rispetto delle linee guida disciplinate nel presente documento.

Tale regolamento descrive più nel dettaglio le fasi del processo decisionale delle proposte progettuali, dall’invio della proposta progettuale fino all’eventuale avvio della relativa iniziativa, nonché le attività di monitoraggio del portafoglio progetti aziendale e gli attori coinvolti, i loro ruoli e le responsabilità all’interno della Banca.

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 (di vertice) della piramide documentale richiamata nello schema seguente.

Figura 1. Modello della normativa aziendale



2 APPLICABILITA'

2.1 DESTINATARI DEL DOCUMENTO

I contenuti del presente Documento ed i suoi successivi aggiornamenti sono esaminati e approvati dal Consiglio di Amministrazione di Banca Mediolanum S.p.A.– Capogruppo dell'omonimo Gruppo Bancario.

La Policy trova diretta applicazione in Banca Mediolanum S.p.A. e viene inviata per l'adozione, secondo un principio di proporzionalità e tenuto conto delle normative e specificità locali a tutte le società del Conglomerato Finanziario.

Qualora le società controllate avessero peculiarità o esigenze specifiche daranno evidenza alla Capogruppo delle eccezioni nel processo di adozione della Policy a livello locale.

2.2 RESPONSABILITÀ DEL DOCUMENTO

L'aggiornamento e la revisione periodica del presente documento sono di responsabilità del Settore Project Portfolio Management & Organizational Planning della Direzione Portafoglio Progetti e Sviluppo Organizzativo.

3 RUOLI E RESPONSABILITÀ

Il modello di gestione della domanda e del portafoglio progetti prevede il coinvolgimento delle seguenti strutture aziendali di Banca Mediolanum S.p.A..

3.1 CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il **Consiglio di Amministrazione** è l'organo con funzione di supervisione strategica che definisce ed approva gli indirizzi strategici e provvede al loro riesame periodico, in relazione all'evoluzione dell'attività aziendale e del contesto esterno, al fine di assicurarne l'efficacia nel tempo.

3.2 AMMINISTRATORE DELEGATO

L'**Amministratore Delegato**, nell'ambito dell'esercizio della funzione di gestione, elabora e propone le linee strategiche ed i piani operativi relativi ai periodici budget ed ai progetti di sviluppo strategico, da sottoporre al Consiglio di Amministrazione.

È responsabile, inoltre, nell'ambito dei limiti e poteri ad esso specificamente attribuiti, dell'approvazione del budget necessario per le attività di analisi e/o realizzazione di tutte le iniziative progettuali.

3.3 COMITATO MANAGERIALE DI COORDINAMENTO DI GRUPPO E SVILUPPO STRATEGICO

Il **Comitato manageriale di Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico** svolge un ruolo di ausilio nell'esercizio delle attività di indirizzo e coordinamento di Gruppo, facilitando la dialettica tra la Capogruppo e le società controllate e valutando iniziative di sviluppo strategico da sottoporre

all'approvazione del Consiglio di Amministrazione. Il Comitato formula proposte e/o pareri preventivi in merito a:

- l'individuazione degli ambiti di indirizzo strategico e la definizione di linee guida per la definizione delle iniziative in ambito strategico e di funzionamento dell'intero Gruppo, a beneficio del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo;
- l'analisi e la valutazione del mercato, del contesto competitivo e dei fattori critici di successo per la gestione dei piani strategici di sviluppo;
- l'individuazione degli ambiti prioritari dei programmi di sviluppo e delle azioni rilevanti per la loro attuazione con riferimento alle aree di business rilevanti per il conglomerato, considerando le analisi di mercato, il contesto competitivo, l'assetto organizzativo e di funzionamento delle Società del Gruppo;
- la verifica dell'andamento dei programmi e progetti strategici e dei principali risultati raggiunti.

3.4 DIRETTORE GENERALE

Il **Direttore Generale** sovrintende alla gestione ordinaria della Banca nell'ambito delle direttive fissate dall'Amministratore Delegato, garantendo che il funzionamento della stessa avvenga nel rispetto delle prescrizioni dell'Autorità di Vigilanza e della normativa interna aziendale.

È responsabile, nell'ambito dei limiti e poteri ad esso specificamente attribuiti, dell'approvazione del budget necessario per le attività di analisi e/o realizzazione di tutte le iniziative progettuali.

3.5 COMITATO GESTIONALE ANDAMENTO COSTI E APPROVAZIONE SPESE

Il **Comitato gestionale Andamento costi e approvazione spese** ha funzione consultiva e propositiva e formula proposte in merito a valutazioni di carattere tecnico riguardanti le decisioni in materia di grandi spese e investimenti aziendali, compresi quelli relativi a iniziative progettuali di sviluppo e/o modifica sostanziale di nuovi prodotti e servizi, nei limiti dei poteri assegnati dal Consiglio di Amministrazione al Direttore Generale.

Formula, inoltre, proposte e/o pareri preventivi, su richiesta dell'Amministratore Delegato, in merito a decisioni in materia di grandi spese e investimenti aziendali, compresi quelli relativi a iniziative progettuali di sviluppo e/o modifica sostanziale di nuovi prodotti e servizi, nei limiti dei poteri assegnati dal Consiglio di Amministrazione all'Amministratore Delegato.

3.6 DIREZIONE PORTAFOGLIO PROGETTI E SVILUPPO ORGANIZZATIVO

La **Direzione Portafoglio Progetti e Sviluppo Organizzativo** svolge la propria attività a supporto dell'Alta Direzione nella gestione di programmi di cambiamento e di progetti aziendali, cura l'aggiornamento della struttura organizzativa e dei processi aziendali, definendo e aggiornando nel tempo assetti e modelli organizzativi che tengano conto delle best practices di riferimento, con la finalità di ottimizzare i costi e creare le migliori condizioni per massimizzare i ricavi.

In particolare, supporta il governo complessivo delle iniziative progettuali aziendali, assicurando il coordinamento tra i principali progetti, la regolazione dei processi, la progettazione/modifica delle strutture organizzative e il ricorso alla automazione a fronte di idonea valutazione costi-benefici.

Nell'ambito della propria attività, la Direzione assicura e sviluppa competenze di project management e risorse qualificate per le attività specialistiche di analisi e progettazione organizzativa.

La Direzione Portafoglio Progetti e Sviluppo Organizzativo svolge il presidio ed il monitoraggio del piano dei progetti aziendali nella loro fase di definizione e di realizzazione, oltre che nel successivo processo di adozione.

3.7 DIVISIONE ICT

La **Divisione ICT**, ispirandosi a criteri di funzionalità, efficienza e sicurezza, garantisce la gestione e lo sviluppo dei sistemi informativi e di comunicazione della Banca e delle Società del Gruppo Mediolanum con cui sono in essere appositi contratti di prestazione di servizi, in linea con i piani strategici aziendali e con l'evoluzione degli scenari tecnologici. La Divisione opera all'interno della Direzione Service, Operations & ICT.

Nell'ambito della propria attività, la Divisione definisce chiaramente compiti e responsabilità e contempla in particolare:

- le responsabilità e gli assetti connessi con la pianificazione e il controllo del portafoglio dei progetti informatici, con il governo dell'evoluzione dell'architettura e dell'innovazione tecnologica nonché con le attività di gestione del sistema informativo;
- la realizzazione degli opportuni meccanismi di raccordo con le linee di business, con particolare riguardo alle attività di individuazione e pianificazione delle iniziative informatiche, avvalendosi a tal fine della Direzione Portafoglio Progetti e Sviluppo Organizzativo;
- lo sviluppo di modelli, idonei a soddisfare le esigenze organizzative del business di riferimento, coerentemente con gli obiettivi definiti a livello di Gruppo.

A tal fine, assicura competenze di project management e risorse qualificate per le attività specialistiche di analisi e sviluppo dei sistemi informativi per le iniziative tecnologiche e per gli interventi tecnologici richiesti dalle ulteriori iniziative.

La Divisione è responsabile della definizione del piano strategico IT, assicurando l'allineamento con gli obiettivi aziendali anche in termini di costi, rischi e piani di investimento, anche attraverso flussi diretti verso l'organo con funzione di gestione.

Il Responsabile della Divisione ICT ricopre il ruolo di Chief Information Officer ("CIO") a livello di Conglomerato. In staff al CIO, opera l'Unità ICT Governance, che viene coinvolta in tutte le iniziative progettuali che presentino una componente tecnologica al fine di valutare le interazioni dei progetti con le linee strategiche di evoluzione ICT e supportare efficacemente l'attuazione della strategia ICT in linea ed in conformità con la strategia di business.

3.8 DIVISIONE PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E INVESTOR RELATIONS

La **Divisione Pianificazione, Controllo e Investor Relations** ha la responsabilità di assicurare lo sviluppo e la gestione del sistema di pianificazione e controllo della Banca e del Gruppo, fornendo un adeguato supporto agli Organi Aziendali ed alle Direzioni aziendali nella definizione degli obiettivi economico-patrimoniali di breve e medio termine, garantendo il monitoraggio dell'andamento aziendale verso gli obiettivi definiti.

Supporta il Vertice Aziendale nella predisposizione del Piano Economico Finanziario Pluriennale e del Budget, coordinando le altre unità organizzative coinvolte nel processo e curando direttamente gli adempimenti operativi e informativi previsti verso i competenti Organi Aziendali.

Propone all'Amministratore Delegato le dimensioni economico-patrimoniali e finanziarie inerenti la gestione progetti e coordina i lavori del Comitato di Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico in seno al quale sono proposte iniziative progettuali di carattere innovativo (nuovi mercati, nuovi

segmenti di clientela, nuove linee di business, operazioni societarie, ecc.) per una adeguata analisi e valutazione.

4 I PRINCIPI IN TEMA DI PROJECT DEMAND AND PORTFOLIO MANAGEMENT

Le presenti linee guida in materia di project demand and portfolio management hanno come principio costituente quello di garantire e contemporaneamente salvaguardare la predisposizione di appositi dispositivi di governo e di controllo sulle iniziative progettuali.

4.1 IDENTIFICAZIONE DELLE PRIORITÀ DI INTERVENTO

Le iniziative progettuali proposte dalle diverse Direzioni aziendali devono essere coerenti con le linee guida strategiche definite dal Vertice Aziendale e declinate nel piano economico finanziario pluriennale di Gruppo.

La Direzione Portafoglio Progetti e Sviluppo Organizzativo supporta la Direzione Generale e l'Amministratore Delegato nella valutazione delle priorità di intervento e nella identificazione dei programmi strategici e collabora con la Divisione Pianificazione, Controllo e Investor Relations nelle attività di valutazione dell'impatto organizzativo riveniente dai programmi strategici aziendali, a supporto dei lavori del Comitato Manageriale di Coordinamento di Gruppo e sviluppo strategico.

La Direzione Portafoglio Progetti e Sviluppo Organizzativo raccoglie le proposte di iniziative progettuali dalle Direzioni di Business e di Funzionamento, analizza le richieste di carattere normativo rivenienti dalle Funzioni Aziendali di Controllo e valuta la capienza del budget di spesa, ne governa l'utilizzo in aderenza alle priorità strategiche e ai requisiti di carattere normativo o di funzionamento.

4.2 GESTIONE DELLA DOMANDA

Le proposte di iniziative progettuali sono sottoposte ad un processo di analisi, valutazione ed approvazione volto a valutare:

- la coerenza con il portafoglio progetti aziendale e con gli obiettivi strategici di Gruppo, identificando eventuali correlazioni o interdipendenze con altre iniziative;
- le priorità delle richieste rispetto al mandato della Direzione Aziendale;
- la definizione di eventuali impatti sulla capacity e pianificazione delle attività delle strutture aziendali.

La Direzione Portafoglio Progetti e Sviluppo Organizzativo, attraverso le proprie unità organizzative, supporta le unità organizzative richiedenti, nella valutazione e predisposizione delle proposte di progetto sia in fase di budget annuale dei progetti che in corso d'anno, attivando, in caso di iniziative progettuali valutate come prioritarie e di rilevanza strategica o di particolare complessità, una fase di *project design* al fine di supportare gli sponsor aziendali nella definizione chiara del perimetro di intervento, nell'analisi delle interdipendenze e valutazione di impatto dell'iniziativa dal punto di vista organizzativo (nuove strutture, nuovi processi, investimenti e impatto di funzionamento).

Particolare rilevanza riveste il coinvolgimento della Divisione ICT, attraverso l'Unità ICT Governance, per valutare le interazioni dei progetti con le linee strategiche di evoluzione ICT e supportare efficacemente l'attuazione della strategia ICT in linea ed in conformità con la strategia di business.

L'iter di analisi ed approvazione dei progetti, opportunamente presidiato, permette di gestire e tracciare gli adempimenti propedeutici alla convocazione dei comitati aziendali deputati della valutazione e analisi dei progetti medesimi per approvazione da parte dei competenti organi aziendali.

Al fine di assicurare il coordinamento complessivo delle attività di gestione dei Progetti a livello di Conglomerato, la Direzione Portafoglio Progetti e Sviluppo Organizzativo, attraverso le proprie unità organizzative, riceve dalle Società Controllate in fase di budget annuale il piano delle iniziative progettuali da valutare, pianificare e avviare ed in corso d'anno eventuali variazioni intervenute. Interagisce con le competenti funzioni delle società Controllate per favorire coerenza di indirizzo e di priorità, coerentemente alle previsioni del piano economico finanziario pluriennale.

Supporta la fase di design e di studio per i progetti complessi e di carattere interfunzionale, al fine di valutarne la fattibilità organizzativa e tecnica.

Coinvolge la Divisione ICT in fase di pianificazione per una adeguata valutazione preventiva di capacity planning e fattibilità.

Coinvolge il CIO per una visione complessiva dell'evoluzione del portafoglio progetti e per la definizione di eventuali specifiche iniziative di adeguamento di carattere tecnologico o di sicurezza.

Coinvolge le Funzioni Aziendali di Controllo per le valutazioni di competenza.

4.3 PROJECT MANAGEMENT DELLE INIZIATIVE

La gestione dei progetti si ispira ai principi, agli strumenti e alla metodologia definita nel PMBOK ("Project Management Body of Knowledge", pubblicata dal Project Management Institute - PMI), per favorire omogeneità di approccio da parte dei singoli Project Manager, identificati sia all'interno della Direzione Portafoglio Progetti e Sviluppo Organizzativo che di altre Direzioni aziendali o Società del Conglomerato.

A seguito della approvazione della iniziativa progettuale (anche a esito della eventuale fase di design), la Direzione Portafoglio Progetti e Sviluppo Organizzativo attribuisce la opportuna sponsorship e identifica il Project Manager di riferimento.

Le attività di implementazione e gestione delle iniziative progettuali sono avviate con la fase di "**Initiating**" (di norma con un evento di avvio formale), mirata principalmente a fornire una chiara definizione degli obiettivi della iniziativa (*scoping*), a costituire il team progettuale e a definirne i relativi compiti e la governance. Inoltre, vengono indicate le prime informazioni relative alla pianificazione, ai vincoli e rischi di progetto, alle risorse necessarie ed agli approcci di project management (es: *waterfall o agile*) più opportuni da adottare per il suo svolgimento. Per le iniziative progettuali non "tecnologiche" che prevedono una componente ICT, particolare importanza riveste l'identificazione del c.d. *project leader* ICT, che svolge il ruolo di coordinatore delle diverse unità organizzative della Divisione ICT coinvolte a vario titolo nel progetto.

La successiva fase di "**Planning**" mira alla definizione completa dell'ambito di progetto, al raffinamento degli obiettivi, e alla identificazione delle azioni necessarie al loro raggiungimento nel rispetto di tempi, risorse umane ed economiche impegnate e qualità dei deliverable (Project Management Plan), in coerenza con la metodologia di project management identificata in fase di Initiating. Tale attività è svolta col supporto del Settore Project Portfolio Management & Organizational Planning e, per i progetti che prevedono una componente ICT, con il diretto coinvolgimento della Divisione ICT, che identifica un proprio referente, al fine di predisporre piani di lavoro che bilancino in modo ottimale le priorità aziendali, la corretta allocazione delle risorse economiche ed umane, la definizione dei vincoli tecnici, la strategia ICT e la condivisione delle interdipendenze tra le iniziative. La fase di "**Execution**" riguarda le attività svolte per completare il lavoro descritto nel Project Management Plan per soddisfare gli obiettivi del progetto, con le modalità di gestione progetto (es: con le peculiarità previste in caso di approccio *agile*) definite. Durante l'esecuzione del progetto, la porzione di processi normalmente più dispendiosa, possono verificarsi varie tipologie di eventi, tra cui cambiamenti nella durata delle attività, nella produttività o disponibilità delle risorse, rischi e imprevisti. Tali variazioni comportano aggiornamenti al Project Management Plan e ad altra documentazione di progetto, che devono essere valutati in stretto coordinamento con lo Sponsor e con il Settore Project Portfolio Management & Organizational Planning. Per i progetti che prevedono implementazioni informatiche, queste ultime sono gestite dalla Divisione ICT secondo procedure di Change Management IT al fine di garantire il controllo su modifiche, sostituzioni o adeguamenti tecnologici, in particolare nell'ambiente di produzione, rendendo rapida ed efficace la gestione di tutti

i cambiamenti, tramite l'utilizzo di metodi e procedure, con lo scopo di ridurre i rischi e minimizzare l'impatto di possibili incidenti che possono pregiudicare il corretto funzionamento dei servizi ICT.

La fase finale di **"Closing"** riguarda le azioni necessarie alla formale conclusione delle attività previste dal Project Management Plan o la terminazione prematura dell'iniziativa. La chiusura del progetto prevede anche la formalizzazione del passaggio a regime delle attività continuative portate dalla iniziativa, la razionalizzazione delle Lessons Learned e l'indicizzazione della documentazione di progetto, utile per iniziative successive. Particolare attenzione è posta alla misurazione dei benefici conseguiti dal progetto, a fonte della valutazione costi/benefici, effettuata in fase di Project Design, sulla base dei quali è stata decisa l'approvazione dell'iniziativa. Tale attività è svolta in stretta collaborazione con il Settore Project Portfolio Management & Organizational Planning.

Nella gestione di tali processi, la Direzione Portafoglio Progetti e Sviluppo Organizzativo provvede alla definizione ed evoluzione degli standard aziendali di project management con il fine di identificare e diffondere le best practices aziendali, favorire e supportare l'adozione di strumenti, tecniche e approcci (es: *waterfall*, *agile* o *forme ibride*) più appropriati nella gestione dei progetti in portafoglio.

4.4 MONITORAGGIO DEL PORTAFOGLIO PROGETTI

La gestione dei progetti comprende anche il presidio del portafoglio progetti, con l'obiettivo di migliorare l'analisi delle interdipendenze tra i progetti prioritari oltre che il monitoraggio delle stesse iniziative al fine di segnalare eventuali criticità o di proporre iniziative di riallineamento.

La Direzione Portafoglio Progetti e Sviluppo Organizzativo assicura il coordinamento del portafoglio dei progetti aziendali, predisponendo e aggiornando il Masterplan aziendale a supporto della Direzione Aziendale e costruendo, con il supporto delle altre Direzioni aziendali e con il coinvolgimento del CIO per la definizione di eventuali specifiche iniziative di adeguamento di carattere tecnologico o di sicurezza, indicatori volti all'identificazione degli ambiti di azione per il raggiungimento dei KPI definiti in sede di approvazione progetti e monitorati in collaborazione con Pianificazione, Controllo e Investor Relations.

La Direzione Portafoglio Progetti e Sviluppo Organizzativo riceve reportistica periodica dalle società controllate e fornisce informativa di sintesi al Comitato di Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico sull'esercizio di poteri di spesa in ambito portafoglio progetti e per un monitoraggio complessivo delle iniziative progettuali realizzate.

4.5 CHANGE MANAGEMENT

A completamento dei progetti che impattano l'intera organizzazione o specifiche strutture, la Banca assicura percorsi di sviluppo e change management volti a riconoscere e comprendere il cambiamento e a gestire l'impatto del cambiamento.

La Direzione Portafoglio Progetti e Sviluppo Organizzativo, con il supporto della Direzione Risorse Umane, si occupa della definizione della roadmap di sviluppo organizzativo e proposta del programma di change management alla Direzione Generale e alle altre Direzioni coinvolte nei processi di cambiamento.

5 NORMATIVA DI RIFERIMENTO

Normativa Interna

I principi contenuti nella presente policy sono declinati in chiave operativa nei seguenti principali documenti, che fanno parte della normativa interna della Banca in materia:

- Regolamento dei Comitati Manageriali e Gestionali di Banca Mediolanum;

- Ordinamento dei Servizi di Banca Mediolanum;
- Regolamento di Indirizzo e Coordinamento del Gruppo Mediolanum;
- Regolamento della Direzione Portafoglio Progetti e Sviluppo Organizzativo;
- Regolamento del Processo di analisi, valutazione, approvazione e avvio delle iniziative progettuali e degli interventi di manutenzione informatica evolutiva;
- Regolamento del processo di pianificazione economica finanziaria di Conglomerato;
- Regolamento del Processo di Gestione della Spesa;
- Regolamento del Processo degli Acquisti;
- Policy di Gestione del Rischio Informatico;
- Policy operativa di Sviluppo sicuro del software applicativo;
- Procedura operativa "Change Management IT";
- Procedura operativa di Gestione della Domanda ICT;
- Procedura operativa Gestione del Budget IT;
- Procedura operativa Piano strategico ICT e Piano Operativo delle Iniziative Informatiche;
- Regolamento di Indirizzo e Coordinamento di Gruppo per i processi in ambito ICT.

Normativa Esterna

I principi contenuti nella presente policy fanno riferimento in particolare ai seguenti documenti:

- “Linee Guida per la gestione del rischio ICT e per la sicurezza” emanate da BCE;
- Circolare 285/2013 di Banca d’Italia, “Disposizioni di vigilanza per le banche”;
- “Project Management Body of Knowledge” (PMBOK), pubblicato dal Project Management Institute – PMI.