



## **Regolamento del processo di pianificazione economico-finanziaria**

<b>1. PREMESSA .....</b>	<b>3</b>
<b>2. ATTORI COINVOLTI .....</b>	<b>4</b>
2.1. Consiglio di Amministrazione.....	4
2.2. Amministratore Delegato.....	4
2.3. Value Ecosystem. ....	4
2.4. Direzione Pianificazione e Sviluppo Estero & NewCo Banca Mediolanum. ....	4
2.5. Divisione Pianificazione e Controllo & Investor Relations Banca Mediolanum. ....	4
2.6.....	5
Divisione Amministrazione, Contabilità e Bilancio di Banca Mediolanum .....	5
2.7. Direzione Sviluppo Prodotti e Modello di Business Banca Mediolanum .....	5
2.8. Funzione Risk Management Banca Mediolanum .....	5
<b>3. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA .....</b>	<b>5</b>
3.1. Pianificazione pluriennale: il Piano economico-finanziario.....	6
3.1.1. Il Piano Economico.....	7
3.1.2. Il Piano finanziario. ....	8
3.1.3. Approvazione e revisione del piano economico-finanziario. ....	8
3.2. Programmazione operativa: il Budget d'esercizio.....	8
3.3. Business projections. ....	9
3.4. Forecast.....	9
<b>4. NORMATIVA ESTERNA DI RIFERIMENTO .....</b>	<b>9</b>
<b>5. POLICY E NORMATIVA INTERNA DI RIFERIMENTO.....</b>	<b>10</b>

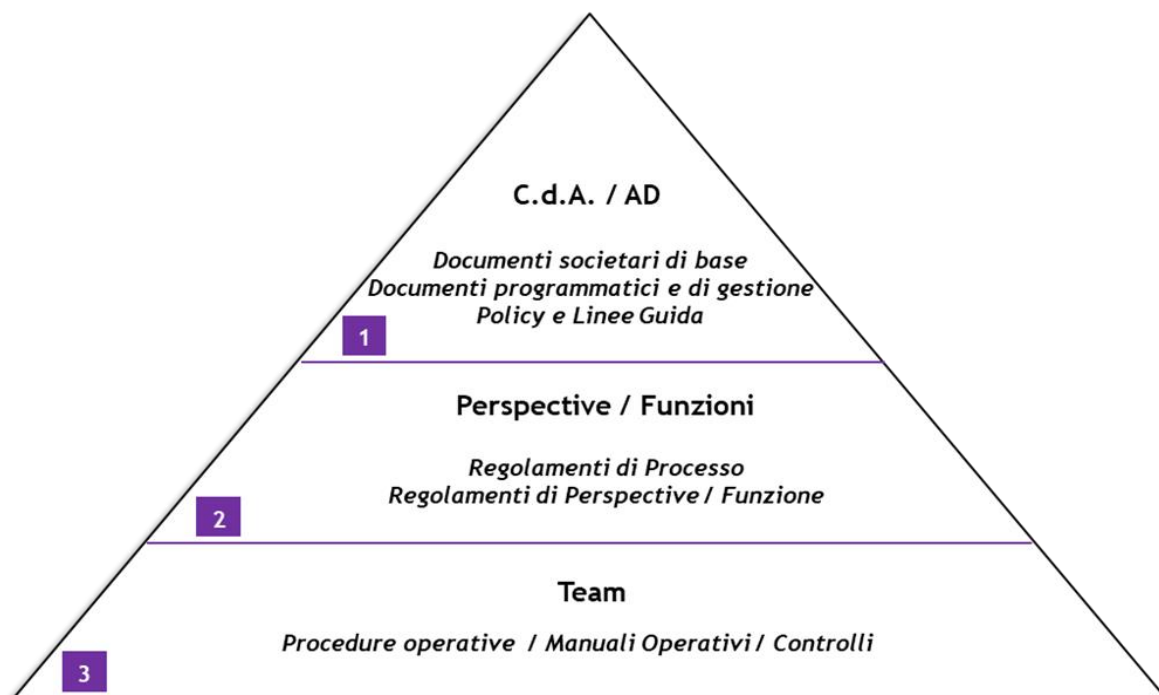
## 1. PREMESSA

Il presente regolamento descrive e formalizza il processo di pianificazione economico-finanziaria di Flowe S.p.A., illustrandone i principi, finalità e responsabilità degli attori coinvolti e descrivendo le interrelazioni tra la Società e le unità organizzative di Banca Mediolanum che, a vario titolo, partecipano alla definizione degli obiettivi e alla stesura del piano della *legal entity* in coerenza con le linee guida di Gruppo.

Il presente documento, nello specifico, ha l'obiettivo di:

- definire le caratteristiche principali del processo di pianificazione economico-finanziaria;
- richiamare ruoli e responsabilità degli attori coinvolti;
- delineare i principali *deliverable*, la tempistica di produzione e i destinatari;
- evidenziare le interrelazioni tra le unità organizzative, gli strumenti e i flussi informativi.

In base alla classificazione della normativa interna adottata nel Gruppo, il documento costituisce una fonte normativa di secondo livello.



## 2. ATTORI COINVOLTI

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

### 2.1. Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio di Amministrazione approva il piano strategico pluriennale (triennale o quinquennale), il piano economico-finanziario e, su base annua, il budget d'esercizio nel rispetto delle linee guida per la pianificazione economico-finanziaria di Gruppo.

### 2.2. Amministratore Delegato.

L'Amministratore Delegato propone al Consiglio di Amministrazione le linee guida di pianificazione strategica ed economico-finanziaria.

Con il supporto delle funzioni competenti elabora il piano economico-finanziario della Società da sottoporre alla valutazione e approvazione del Consiglio di Amministrazione.

Definisce i parametri in funzione dei quali attribuire gli obiettivi sia qualitativi che quantitativi ai Responsabili di *Perspective*, coerentemente con gli obiettivi complessivi definiti dal programma operativo ed economico annuale (budget).

### 2.3. Value Ecosystem.

La *Perspective Value Ecosystem* presidia le attività di pianificazione e controllo, fornendo supporto ai processi decisionali degli Organi Statutari e delle *Perspective*, nonché garantendo il monitoraggio dell'andamento economico-finanziario rispetto agli obiettivi di breve, medio e lungo termine.

### 2.4. Direzione Pianificazione e Sviluppo Estero & NewCo Banca Mediolanum.

La '*Direzione Pianificazione e Sviluppo Esterno & NewCo*' di Banca Mediolanum verifica la coerenza del piano economico-finanziario con le linee guida strategiche di gruppo ed esprime un indirizzo non vincolante (*non binding opinion*) rispetto alle valutazioni delle opzioni strategiche.

Supervisiona il processo di pianificazione e controllo economico-finanziario.

Presidia il piano di sviluppo organizzativo in coerenza con il piano economico-finanziario.

### 2.5. Divisione Pianificazione e Controllo & Investor Relations Banca Mediolanum.

La '*Divisione Pianificazione e Controllo & Investor Relations*' di Banca Mediolanum supporta Value Ecosystem nel processo di pianificazione economica con particolare riferimento:

- alla redazione del conto economico prospettico;
- alla gestione del costo management;
- all'aggiornamento del forecast.

La stessa, inoltre, gestisce il processo di *capital budgeting* con riferimento alle iniziative di investimento.

## 2.6 Divisione Amministrazione, Contabilità e Bilancio di Banca Mediolanum

La ‘*Divisione Amministrazione, Contabilità e Bilancio*’ di Banca Mediolanum gestisce la pianificazione finanziaria con riferimento alle esigenze di liquidità.

## 2.7. Direzione Sviluppo Prodotti e Modello di Business Banca Mediolanum

La ‘*Direzione Sviluppo Prodotti e Modello di Business*’ di Capogruppo collabora con le funzioni competenti di Flowe per lo studio e la valutazione di prodotti del credito, di risparmio gestito e assicurativi, ove previsti nel piano economico-finanziario di Flowe.

## 2.8. Funzione Risk Management Banca Mediolanum

La ‘*Funzione Risk Management*’ di Capogruppo propone i parametri quantitativi e qualitativi all’interno del *Risk Appetite Framework* (di seguito “RAF”), dove vengono definiti i livelli di controllo ottimali, le soglie di tolleranza massime e i *trigger* dei rischi che il Gruppo intende assumere in base agli obiettivi strategici stabiliti nel piano economico finanziario.

Verifica nel continuo l’adeguatezza del processo di gestione dei rischi e il rispetto dei limiti.

# 3. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

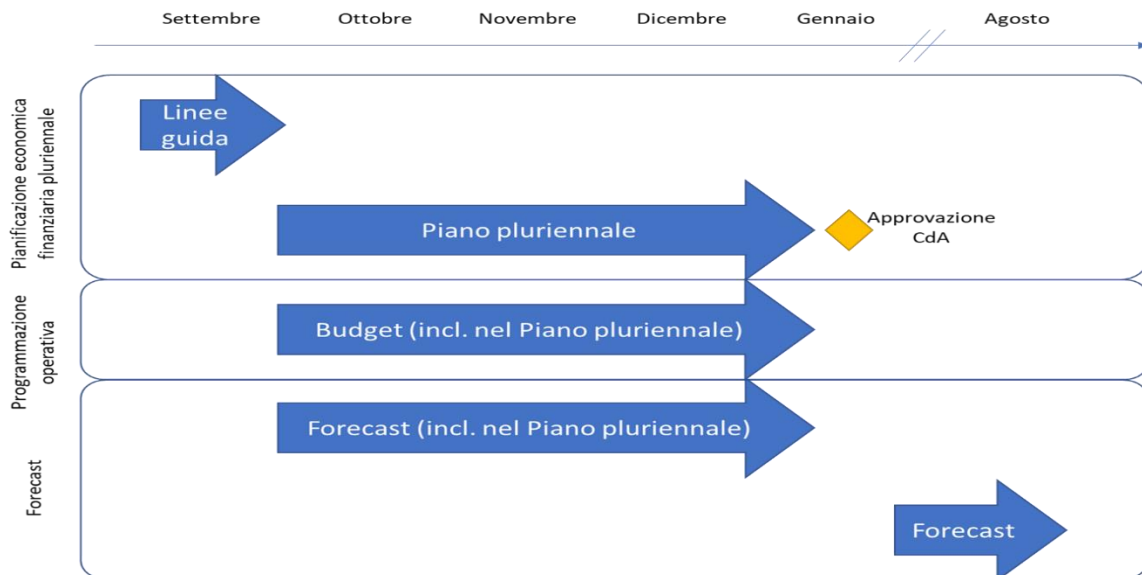
La pianificazione economico-finanziaria è il processo per mezzo del quale si formalizzano gli obiettivi economico-finanziari della società e si definiscono i piani e programmi di attività funzionali al loro conseguimento. L’orizzonte temporale è variabile in funzione degli obiettivi di piano strategico e/o delle linee guida del Gruppo.

La pianificazione economico-finanziaria di Flowe prevede le seguenti fasi:

1. **Pianificazione pluriennale (piano economico-finanziario)**, attraverso la quale vengono stabiliti gli orientamenti di fondo, gli obiettivi e i piani volti ad assicurare lo sviluppo della Società nel medio-lungo termine.
2. **Programmazione operativa (budget di esercizio)**, che consiste nella definizione degli obiettivi e dei programmi di attività del singolo esercizio coerentemente con il piano pluriennale.
3. **Business projections**, processo di proiezione economica svolto con frequenza mensile (con l’eccezione del mese di gennaio), volto a stimare i risultati annui attesi e a confrontarli con il budget.
4. **Forecast**, processo, svolto in coordinamento con la Capogruppo, che, sulla base dei risultati consuntivi conseguiti in un determinato periodo infrannuale proietta

le risultanze attese a fine esercizio e ne valuta gli eventuali scostamenti dagli obiettivi programmati e/o pianificati.

Si rappresentano, di seguito, le fasi di pianificazione economica-finanziaria.



Secondo una prospettiva *risk based*, che tenga opportunamente conto, “a monte” (*up-front*), di valutazioni e obiettivi di rischio (nel rispetto dei vincoli interni ed esterni degli *stakeholders*), il processo di pianificazione economica-finanziaria pluriennale deve sottendere a scelte predefinite in termini di allocazione delle risorse, assorbimento del capitale, *sustainability*, redditività e propensione al rischio (in coerenza con il *Risk Appetite Framework*).

### 3.1. Pianificazione pluriennale: il Piano economico-finanziario.

Il processo di *pianificazione economica-finanziaria pluriennale* è gestito a livello di Gruppo e prende avvio con la definizione delle linee guida che formalizzano gli indirizzi in termini di:

- assetto societario;
- 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);
- 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). Nello specifico, le linee guida devono tenere conto, come riportato nel *Risk Appetite Framework*, degli obiettivi di rischio, delle relative soglie di tolleranza e delle politiche di governo dei rischi.
- valutazione delle caratteristiche della clientela in essere e prospettica.

Conformemente alle linee guida di Capogruppo, Flowe avvia il processo di pianificazione strategica ed economico-finanziaria per l'orizzonte temporale di riferimento, definendo o effettuando:

- analisi di mercato: scenario macro-economico, contesto normativo, *trend*, analisi della domanda e dei *competitor*;
- *target* clientela;
- offerta di prodotti/servizi;
- obiettivi commerciali;
- iniziative progettuali e relativi costi e investimenti;
- piano di sviluppo organizzativo;
- valutazione e relativa quantificazione all'eventuale esposizione a nuove tipologie di rischi, non ancora mappati da parte della Capogruppo;
- valutazione del *capital management*;
- valutazione della liquidità;
- obiettivi reddituali di *business line* e/o di prodotti/servizi;
- obiettivi di redditività di *legal entity* e consolidato.

Delineato il contesto di riferimento e individuato il *target* di clientela, il piano strategico definisce gli obiettivi di business e le iniziative idonee al raggiungimento degli stessi.

Il piano economico-finanziario traduce in costi, investimenti e ricavi gli obiettivi e le azioni di medio-lungo termine definite nel piano strategico.

Il piano economico-finanziario viene redatto avendo cura che gli obiettivi definiti siano coerenti con i principi di *sustainability* insiti nella 'natura' *benefit* della Società, nonché con quelli del Gruppo Banca Mediolanum. Nello specifico, 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.

### 3.1.1. Il Piano Economico.

Partendo dai volumi, nel rispetto delle caratteristiche specifiche dei prodotti offerti, *Value Ecosystem* sviluppa le seguenti variabili economiche:

1. ricavi e/o margini netti delle *business line*:
  - a. Carte e Pagamenti;
  - b. Prodotti di Gruppo;
  - c. Prodotti di terzi.

2. spese (costi e investimenti), di funzionamento e progettuali, gestite autonomamente (*spese in autonomia*) o in modo accentrato a livello di Gruppo (*spese accentrate*).

### 3.1.2. Il Piano finanziario.

Il piano pluriennale include le risultanze del processo di *pianificazione finanziaria*, che si pone come obiettivo l'identificazione del livello e della struttura della liquidità idonei al raggiungimento degli obiettivi reddituali e di solidità patrimoniale stabiliti dal Consiglio di Amministrazione, assicurando l'equilibrio finanziario e patrimoniale della Società.

La pianificazione finanziaria viene svolta in *outsourcing* dalla 'Direzione 'Pianificazione e Controllo & Investor Relations' di Banca Mediolanum.

### 3.1.3. Approvazione e revisione del piano economico-finanziario.

Il piano economico-finanziario pluriennale viene presentato dall'Amministratore Delegato al 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 quest'ultimo caso, viene presentato alla prima seduta utile successiva). A seguito dell'approvazione del piano economico-finanziario e in coerenza con il medesimo, i responsabili delle 'Perspective' definiscono i programmi operativi, che declinano su base annua gli indirizzi definiti in sede di pianificazione.

Negli esercizi successivi a quello di sua approvazione, il piano economico-finanziario pluriennale è oggetto di una valutazione, su base annua, da parte del Consiglio di Amministrazione, volta a verificarne la sostanziale validità e sostenibilità.

Qualora fosse confermato, di anno in anno, per ogni esercizio coperto dal piano, si procederà solo con lo sviluppo della programmazione operativa (budget) relativa all'anno seguente. Qualora, per contro, in un determinato esercizio si rilevi un sostanziale scostamento dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi del piano in essere o, per molteplici ragioni, endogene o esogene, sia necessario modificare o integrare le opzioni strategiche in esso recepite, si procederà ad aggiornare il piano pluriennale. Tale revisione è sottoposta, di norma nel mese di gennaio, alla valutazione e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

Con riferimento alla valutazione dei rischi, sarà cura del Consiglio di Amministrazione, con l'ausilio delle Funzioni di Controllo, verificare la coerenza del piano economico-finanziario pluriennale con il *Risk Appetite Framework*.

## 3.2. Programmazione operativa: il Budget d'esercizio.

Sulla base del piano pluriennale, su base annua, vengono definiti gli obiettivi e il programma di attività.



Nello specifico, in coerenza con il piano, ogni anno viene sviluppato un *budget d'esercizio*, all'interno del quale sono declinati gli obiettivi operativi, commerciali ed economici annuali.

Il piano economico-finanziario e i budget d'esercizio sono, pertanto, interdipendenti. La programmazione annuale costituisce, peraltro, un fondamentale momento di verifica e di ripensamento delle scelte strategiche che può condurre a modifiche del piano (vedasi paragrafo 3.1.3).

### 3.3. Business projections.

Il processo di proiezione economica viene svolto, di norma, mensilmente ed è finalizzato alla stima dei risultati annui attesi e al confronto degli stessi con gli obiettivi di budget.

Assumendo quale base i risultati consuntivi progressivi rilevati alla fine di un determinato periodo infrannuale, la proiezione, coordinata dalla *'Value Ecosystem'*, si pone quindi l'obiettivo di analizzare e verificare il rispetto degli obiettivi previsti nel budget dell'anno in corso, tenendo conto degli accadimenti occorsi nei mesi precedenti e degli eventuali scostamenti dalle previsioni di budget.

### 3.4. Forecast.

Su indicazione della *'Direzione Pianificazione e Controllo & Investor Relations'* della Capogruppo, il processo di *Forecast* viene avviato durante l'esercizio ogniqualvolta le esigenze di business e/o operative lo richiedano.

Assumendo quale base i risultati consuntivi progressivi rilevati alla fine di un determinato periodo infrannuale, attraverso la stima delle voci economiche dei mesi successivi, viene formulata una previsione del risultato di fine esercizio. Il processo viene coordinato da *'Value Ecosystem'*, con il coinvolgimento delle *Perspective*, tenendo conto degli accadimenti occorsi nei mesi precedenti al forecast e degli scostamenti economici dalle previsioni di budget.

## 4. NORMATIVA ESTERNA DI RIFERIMENTO

Nel presente capitolo si richiama il contesto normativo nel quale opera il presente Regolamento di processo.

- *Disposizioni di vigilanza per gli istituti di pagamento e gli istituti di moneta elettronica Provvedimento della Banca d'Italia del 23 luglio 2021 e successivi aggiornamenti.*

## 5. POLICY E NORMATIVA INTERNA DI RIFERIMENTO

Si riepilogano le fonti informative interne a Flowe che presentano relazioni con il processo in esame:

- *Regolamento di pianificazione economico finanziaria Banca Mediolanum;*
- *Policy di sostenibilità Banca Mediolanum;*
- *Regolamento della spesa Flowe.*