


POG - Le aspettative dell'Autorità di Vigilanza, focus su target market e distribuzione tramite bancassurance

A decorative graphic consisting of two overlapping orange parallelogram shapes. The first shape is positioned lower and to the left, while the second shape is positioned higher and to the right, creating a sense of movement or a step-like progression.

Agenda

- 1 Target Market
- 2 Conflitti di Interesse
- 3 Assetti Organizzativi
- 4 Controllo della Distribuzione



Target Market

Driver di Target Market Positivo

Nel framework regolamentare europeo e nazionale, la **definizione** del **Target Market positivo** rappresenta il **primo pilastro** del governo e controllo del prodotto. Parallelamente, nel **modello distributivo bancario** la **valutazione di adeguatezza** costituisce il **presidio** che garantisce che il singolo **cliente** riceva una **proposta coerente** con le proprie **caratteristiche, obiettivi e preferenze**.

I **due presidi** – Target Market e Adeguatezza – **sono concettualmente distinti ma profondamente interconnessi**, poiché operano su due livelli diversi ma complementari:

- **Target Market**: valutazione ex ante, definita dal produttore
- **Target Market (Effettivo)**: valutazione del distributore attraverso trascodifica del Target Market del produttore
- **Adeguatezza**: valutazione (successiva alla valutazione del target market) effettuata dal distributore nel momento della vendita, secondo una logica di portafoglio

Il **Target Market** identifica le categorie di clienti ai quali un **prodotto** può **essere distribuito**, in quanto le loro caratteristiche, obiettivi o necessità risultano compatibili con la struttura del prodotto. I **parametri su cui valutare il Target Market positivo e negativo** sono di norma individuati utilizzando l'**EMT (European MiFID Template)**, standard riconosciuto a livello di mercato.

Tale attività deve essere svolta al fine di **indirizzare in maniera più puntuale il prodotto al mercato di riferimento pertinente**.

Driver di TM (file EMT)



**Tipologia
Cliente**



**Obiettivi del
cliente**



**Orizzonte
Temporale**



**Tolleranza al
rischio**



**Capacità di
sostenere le perdite**



**Esperienza e
conoscenza**



**Preferenze di
Sostenibilità**

Dal Target Market del Produttore al Target Market del distributore

Il «**Mercato di riferimento**» (o «**target market**») rappresenta un **concetto fondamentale all'interno della disciplina di product governance** e alla **base del funzionamento dei processi** di disegno, approvazione, distribuzione e governo del prodotto adottati dagli intermediari.

Target market

Tipo di **cliente**, **individuato dal produttore**, per le cui esigenze, caratteristiche e obiettivi il prodotto è compatibile

Target market effettivo

Tipo di **cliente**, **individuato dal distributore**, per le cui esigenze, caratteristiche e obiettivi il prodotto è compatibile

I **distributori** impiegano le **informazioni sul target market** ottenute dai produttori per **identificare**, attraverso **proprie regole di transcodifica**, il **target market effettivo** nonché la strategia di distribuzione.

Il target market ed il target market effettivo sono **definiti sulla base di specifici criteri** che sono valorizzati dal Produttore e dal Distributore come «**Positivo**», «**Neutrale**» o «**Grigio**» e «**Negativo**»:

Positivo: il prodotto è compatibile con le esigenze, le caratteristiche e gli obiettivi del cliente

Neutrale o «grigio»: il prodotto, seppur non pienamente compatibile con le esigenze, le caratteristiche e gli obiettivi del cliente, può essere commercializzato al cliente relativamente ad alcune variabili o condizioni

Negativo: il prodotto non è compatibile con le esigenze, le caratteristiche e gli obiettivi del cliente

È importante per il distributore valutare «**criticamente**» le informazioni sul target market fornite dal produttore, al fine di individuare correttamente il proprio target market effettivo, tenendo opportunamente in considerazione le caratteristiche e le esigenze della propria customer base e il modello di servizio prestato alla clientela, proponendo spunti e correttivi al Produttore, utili per la revisione del target market.

Processo di distribuzione del prodotto

Il **distributore bancario** effettua la **valutazione di adeguatezza** sulla base della normativa IDD e della normativa Consob per gli IBIP (regole MIFID-like)

Profilazione del cliente e rilevazione delle esigenze assicurative

Il distributore **deve raccogliere**, attraverso il **questionario** di profilazione:

- **esigenze assicurative** (protezione, risparmio, ecc.)
- informazioni su **conoscenza/esperienza**
- **situazione finanziaria e capacità di sostenere perdite**
- **obiettivi di investimento e orizzonte temporale**
- **tolleranza al rischio**,
- preferenze di **sostenibilità**

Demand & Needs

Il distributore deve **raccogliere informazioni granulari** sulle **esigenze assicurative** al cliente al fine di **individuare la tipologia di prodotto più appropriata**, ad esempio:

- Ramo I
- Ramo III
- Multiramo
- ...

Controllo di target market

Una volta profilato il cliente, il distributore **deve verificare** che il **cliente** rientri nel **Target Market positivo** del prodotto.

È **impossibile** procedere con la **vendita del prodotto** se il cliente rientra nel TM negativo

Valutazione di adeguatezza

Il distributore **deve verificare** che il **prodotto** sia **adeguato** per il singolo cliente, cioè che:

- i. risponda alle sue esigenze assicurative
- ii. il rischio sia coerente con la sua tolleranza
- iii. l'orizzonte del cliente sia compatibile con l'RHP
- iv. il livello di complessità sia gestibile rispetto alla sua esperienza
- v. le preferenze di sostenibilità trovino un prodotto corrispondente

Monitoraggio del Produttore e del Distributore sul Target Market Grigio

Le **Compagnie** devono essere a **conoscenza** dei tratti caratteristici del **modello** di **valorizzazione** del **target market effettivo** e di **valutazione** dell'**adeguatezza** strutturato dalla **componente distributrice** – ad esempio facente parte del comparto **bancario** – istituendo appositi **tavoli di cooperazione** volti a **garantire** la **conoscenza** e il **coordinamento** degli **interventi apportati** ai propri **modelli operativi**, oltre che di **allinearsi** alle nuove **previsioni** previste dalle **Autorità** di Vigilanza

Secondo la disciplina applicabile all'operatività condotta dal distributore Banca in relazione ai prodotti IBIPs della Compagnia manufacturer, i **soggetti abilitati** alla distribuzione assicurativa **possono distribuire prodotti di investimento assicurativi** ai clienti che **non appartengono al mercato di riferimento** (target market neutrale o grigio) del soggetto che realizza il prodotto, purché i prodotti:

1 **Corrispondano** alle richieste e alle **esigenze** assicurative di quei clienti e

2 Siano **adeguati**, nel caso di prodotti di investimento assicurativi per i quali ricorre l'obbligo di consulenza

In termini
pratici che
deve fare il
Distributore?



- raccomandare ai clienti prodotti sulla base delle **informazioni fornite** dai **clienti stessi** tramite il **Questionario di profilatura MiFID** e il **Questionario Demand & Needs**
- Valutare l'**adeguatezza** dei **prodotti proposti** secondo **modalità** pienamente **conformi** alla **normativa** applicabile alla distribuzione degli **IBIPs**



From the
Market!

Percentuale di vendita in target market grigio:

individuare possibili disallineamenti tra le esigenze e gli obiettivi dichiarati dal cliente e le caratteristiche del prodotto

La valutazione è spesso articolata per singoli driver di target market che possono determinare l'inquadramento dell'operazione nel target market grigio

Principali aspettative dell'Autorità di Vigilanza

Conoscenza ed esperienza & Complessità

- Bisogna tenere in **debito conto** il **driver conoscenze** ed **esperienze** in materia finanziaria dei clienti
- E' necessario adottare una **scala** sufficientemente **graduata** di **complessità** sulla quale posizionare i prodotti IBIPs
- Per i **prodotti più complessi il TM** dovrebbe essere **individuato in maniera più precisa**

Età del contraente e orizzonte temporale

- La determinazione dell'RHP del prodotto deve tener conto delle esigenze di **massimizzare le prospettive di rendimento del prodotto** e non solo del periodo stimato per il recupero dei costi
- La variabile "**età**" va considerata nella definizione del TM perché strettamente connessa all'**RHP** del prodotto e al suo profilo rischio –rendimento
- In caso di vendita di un prodotto IBIP in regime di consulenza l'eventuale valutazione dell'incidenza del prodotto sull'**intero portafoglio finanziario** del cliente non può prescindere dalla valutazione di **adeguatezza** del prodotto che include anche il fattore "**età**"

MOP e verifiche di TM e di Adeguatezza

- **Le combinazioni di opzioni di investimento** più significative devono rispecchiare i diversi livelli di rischio-rendimento al fine di **indirizzarne l'offerta ai corrispondenti TM, raggruppati per cluster omogenei e sufficientemente granulari**
- In relazione ai prodotti MOP, nei casi in cui la diversa composizione dei comparti generi differenze nella valorizzazione dei criteri adottati nella definizione del TM, **occorre declinare il Target Market per ciascuna linea di investimento**

Principali aspettative dell'Autorità di Vigilanza

Costi

- **Produttore:** deve valutare che i costi e gli oneri : a) siano **compatibili** con le esigenze, gli obiettivi e le caratteristiche del TM; b) **non compromettano** le aspettative di rendimento; c) la struttura di costo sia **trasparente**, senza nascondere componenti di costo e senza risultare troppo difficile da comprendere.
- **Distributore:** deve adottare un processo che individui e quantifichi i **costi di distribuzione e qualsiasi altro costo** e onere non già considerato dal produttore, per valutare se i costi e gli oneri totali siano giustificati e proporzionati tenuto conto degli obiettivi e delle esigenze del TM.

Rendimenti

- Oltre ai costi, i **distributori devono valutare, ai fini dell'introduzione a catalogo di un nuovo prodotto, anche i rendimenti** al fine di verificarne **l'efficienza per il cliente dal punto di vista finanziario**.
- Come il produttore, i distributori **devono valutare rischi e potenziali rendimenti**, tenuto conto degli **scenari di performance possibili**.
- La **Retail Investment Strategy** rafforza il principio del «**Value for Money**» anche per i distributori: i **prodotti finanziari offerti ai clienti retail** devono essere **economicamente vantaggiosi rispetto ai costi sostenuti**, anche attraverso il benchmark rispetto a prodotti «omologhi» presenti sul mercato.

Modello di Consulenza

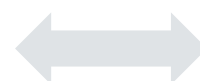
- La **consulenza secondo un approccio di portafoglio** è da intendersi come un **servizio a valore aggiunto** che aiuta il cliente a scegliere e gestire gli investimenti più adatti ai propri obiettivi, anche attraverso l'utilizzo di **tecnologie di proposizione e controllo evolute, analisi personalizzate** e un **monitoraggio continuo**
- **Consente al cliente** di essere **supportato a 360 gradi in tutti i suoi potenziali interessi**
- Consente al cliente di **ottimizzare il rapporto rischio/rendimento** attraverso una **diversificazione strategica**.

Flussi informativi tra Produttore e Distributore

Il **Produttore** e il **Distributore** devono **cooperare** in modo **strutturato** affinché (i) la **distribuzione** sia **coerente** con il **Target Market** (positivo e negativo) **definito** dal **Produttore**, (ii) i **prodotti** siano **venduti** in **modo corretto** e nel **rispetto** dei **requisiti POG**, (iii) il **Produttore** possa **svolgere monitoraggio post-vendita** e **controlli di mercato**, (iv) il **Distributore** possa effettuare **adeguatezza/appropriatezza MIFID–IDD** basate su **informazioni aggiornate**, (v) il **sistema complessivo riduca i rischi di mis-selling**

Dal Produttore al Distributore

Data	Trasmissione	Periodicità Usuale
Bisogni da soddisfare nel Demand & Needs	manuale/ automatizzata	A seguito dell'approvazione del prodotto nel Comitato nuovi prodotti della Compagnia, entro [deadline da definire]
Modalità distributive	manuale/ automatizzata	
Target Market	manuale/ automatizzata	
Tracciati EMT – EET - Costi	tramite deposito in [spazio/canale da definire]	

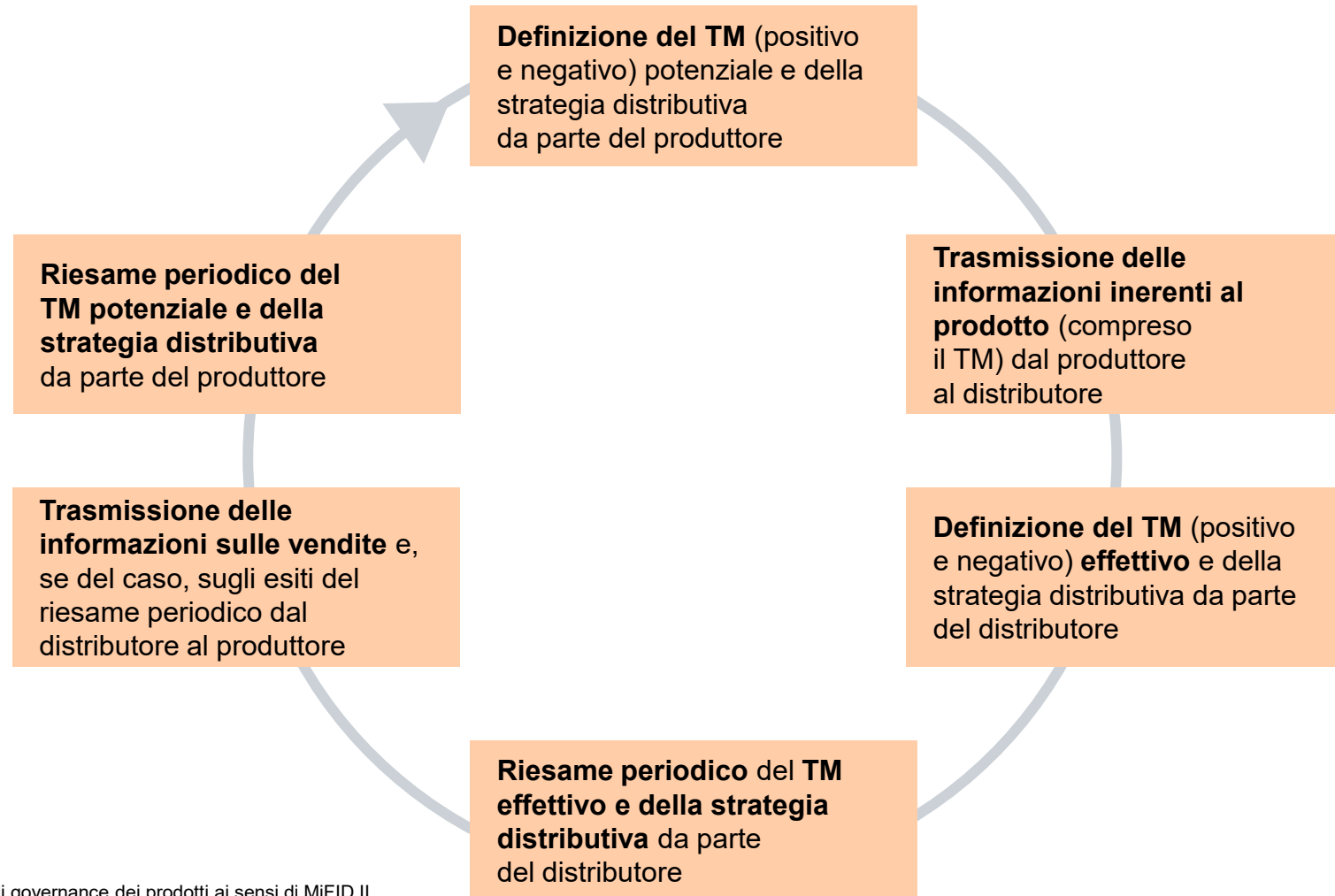


Data shared

Dal Distributore al Produttore

Data	Trasmissione	Periodicità Usuale
Analisi di portafoglio della base clienti del distributore	manuale/ automatizzata	Su richiesta e comunque almeno una volta all'anno
Documento Metodologico POG dei servizi / prodotti finanziari e dei prodotti di investimento assicurativi	manuale/ automatizzata	Ad evento in caso di variazioni
Target Market effettivo positivo ed effettivo negativo individuati (TME)	manuale/ automatizzata	Prima della commercializzazione di un nuovo prodotto e/o sostanzialmente modificato
Vendite effettuate con indicazione del Target Market (positivo, negativo o neutrale/grigio) in cui è avvenuta la vendita	Automatizzato [spazio/canale da definire]	Mensile [dies a quo da definire]

Flussi informativi tra Produttore e Distributore - Il rapporto tra Produttore e Distributore*



[*] Cfr. Orientamenti ESMA sugli obblighi di governance dei prodotti ai sensi di MiFID II



Conflitti di interesse

Conflitti di interesse nella distribuzione

Nel contesto della **bancassicurazione**, il **conflitto di interessi** si verifica quando gli **interessi** della **banca**, dei suoi **dipendenti** o dei **partner distributivi** possono **influenzare** – anche potenzialmente – la **capacità di agire nel miglior interesse** del **cliente** durante la distribuzione di prodotti assicurativi

Perché è rilevante nel contesto POG?

Il framework POG richiede ai distributori bancari di:

- **garantire** che i **prodotti** siano **coerenti** con i bisogni del **target market** identificato
- **evitare** che **incentivi** economici, pressioni commerciali o assetti organizzativi possano **compromettere l'obiettività** nella raccomandazione o vendita
- **assicurare** che le **decisioni** distributive tengano, nella dovuta **considerazione**, la **tutela del cliente**

Aree tipiche di potenziale conflitto in bancassurance

- **Remunerazione e incentivi** commerciali (premierità collegate a volumi o mix di prodotto)
- **Obiettivi di budget e pressione commerciale** sulle **reti**
- **Selezione e preferenza** di determinati **prodotti** non per valore al cliente, ma per **marginalità** o accordi distributivi
- **Asimmetrie informative** tra **Banca distributrice**, **Compagnia assicurativa** e **cliente** finale

Principi POG per la gestione del conflitto

- **Trasparenza e tracciabilità** del processo distributivo
- **Coerenza** dei prodotti con il **target market effettivo**
- **Monitoraggio** ex-ante ed ex-post dei potenziali **rischi di mis-selling**
- **Presidi di governance: controlli, reporting, escalation e misure correttive**

Comportamenti opportunistici e presidi da porre in essere

Come detto, il **conflitto di interesse** è una delle **tematiche centrali** nel quadro degli obblighi di **comportamento** degli **Intermediari Assicurativi** e si verifica quando l'**interesse personale, finanziario o professionale** di un Distributore entra in **contrasto** con il **dovere di agire nel miglior interesse del cliente**, per cui devono essere individuati opportuni presidi anche in coordinamento con i Produttori.

Come devono agire i Distributori per evitare i conflitti?

- Devono operare con **equità, onestà, professionalità, correttezza e trasparenza** nel miglior interesse dei contraenti

Professionalità & Correttezza



- **Non possono distribuire**, anche indirettamente, un **contratto** da cui **traggono un vantaggio diretto**. Il divieto vale sia per contratti individuali sia collettivi

No vantaggio diretto



- Devono sempre **agire nell'interesse del cliente**, proponendo prodotti o modifiche alle migliori condizioni possibili

Interesse del Cliente



- Devono **contenere i costi** e favorire il miglior risultato rispetto agli obiettivi assicurativi, incluse eventuali preferenze di sostenibilità.

Mitigare i costi per il Cliente



- **Non** devono suggerire **operazioni non necessarie**, né favorire alcuni clienti a danno di altri contraenti per i quali propongono prodotti

No operazioni di Switch



- Devono **evitare politiche di compenso** che possano compromettere il dovere di agire nel miglior interesse del contraente

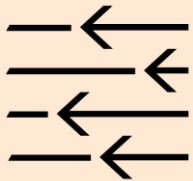
Politiche di compenso corrette



Principali aspettative dell'Autorità di Vigilanza in ambito remunerazione della rete di vendita

Clausola claw-back

1



In materia di **clausole di claw-back**, le previsioni devono essere ben **specificate** nella **Policy**: è **necessario** che tali **clausole** siano **tradotte** in **fattispecie concrete** e in **soglie proporzionate** alla **gravità** delle **irregolarità** riscontrate. Bisogna adeguatamente **declinare specifici casi applicativi** e **livelli di soglia graduati** in funzione della **severità dell'irregolarità**.

Parametro reclami

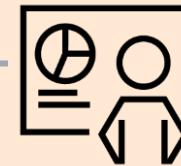
2



Il **parametro reclami** deve essere **impostato** su **soglie specifiche, calibrate** in **funzione** della **gravità** dei **reclami** stessi.

Parametro formazione

3



Con riferimento al **parametro formazione**, gli schemi incentivanti devono prevedere i **casi** e i **criteri** in base ai quali **disporre** la **sospensione** o la **non erogazione** dell'**incentivo** in caso di **mancata fruizione della formazione di prodotto** o di **aggiornamento professionale**.



Assetti Organizzativi

Ruolo della Funzione Compliance nel processo POG

La **Funzione Compliance** riveste un **ruolo** chiave di **controllo** di secondo livello lungo **tutto** il **processo POG**

Partecipa alla revisione della Policy POG e supporta la stesura della documentazione contrattuale e precontrattuale

- la **Compliance contribuisce** alla **verifica** periodica della **adeguatezza** e **conformità** normativa della **Policy**
- durante lo **sviluppo prodotto**, la **Compliance verifica coerenza** e **correttezza** della **struttura documentale** (informativa e condizioni contrattuali)

Rende un parere formale nel processo approvativo

Il **parere** della **Funzione Compliance** copre tre **aree**:

- **coerenza** della **definizione** del **mercato** di riferimento
- **conformità normativa** delle **attività** di **test** condotte
- **coerenza** della **strategia distributiva** rispetto a **target market**

Contribuisce al monitoraggio dei prodotti in post-vendita

Nella **relazione annuale** di **monitoraggio**, la **Compliance** si esprime in merito a:

- il **rispetto** delle **procedure**
- l'**efficacia** dei **presidi POG** adottati
- i **rischi** di **violazione normativa**
- **eventuali criticità** emergenti

Supporta il Comitato Prodotti in caso di azioni correttive

Quando **emergono** problemi o **rischi**:

- **valuta** la **necessità** di **interventi**
- **supporta** il **Comitato** nella **definizione** dei **rimedi**
- **monitora** l'**implementazione** delle **misure correttive**

Concorre alla formazione POG

La **funzione Compliance contribuisce** alle **attività formative** e all'**aggiornamento** del **personale coinvolto** nei **processi POG**, in particolare su aspetti di comportamento di mercato e aggiornamenti normativi (desumibile dai presidi formativi richiesti nella Policy)

Principali aspettative dell'Autorità di Vigilanza per la Funzione Compliance nel processo POG

1

Bisogna adottare delle **Check list** per **tracciare** le **verifiche** e gli **esiti** delle **analisi effettuate**

2

La Funzione **Compliance** deve **garantire** una **adeguata tracciabilità del contributo** delle diverse **funzioni coinvolte** nel **processo POG**, **considerando la completezza** della relativa **documentazione**

3

Le **opinion** della Funzione **Compliance** in caso di raccomandazioni su azioni correttive devono essere verificate con dei follow-up

4

Le verifiche di Compliance devono comprendere anche una valutazione sul **sistema di incentivazione** della **rete**

5

La **Compliance** deve essere **coinvolta** nella **fase di monitoraggio** dei **prodotti**

6

La **Compliance** verifica la **correttezza** del **processo distributivo** (Key risk indicators)

Ruolo del Comitato Prodotti nel processo POG

Il **Comitato Prodotti** è l'Organo centrale per la **gestione** del **processo** di Product Oversight and Governance

Valuta e decide su nuovi prodotti e modifiche significative

Durante la **fase** di **sviluppo** dell'**offerta** assicurativa:

- **verifica** la **sussistenza** dell'**opportunità** di **sviluppare** un **nuovo prodotto** o **modificarne** uno esistente
- **incarica** la **Divisione Tecnica** di **raccogliere** le **informazioni** necessarie (caratteristiche, rischi, costi, target market)

Riceve la documentazione istruttoria e i pareri delle funzioni di controllo

Prima di **approvare** un **prodotto**, il **Comitato** riceve:

- **esito** dei **test** di **prodotto**
- **parere** della Funzione **Compliance**
- **parere** del **Risk Management**
- **parere** della Funzione **Attuariale**

Assume le decisioni finali sul prodotto

Dopo le valutazioni:

- **approva** la **commercializzazione**
- **chiede approfondimenti** o **rimanda** l'**approvazione**, riavviando il processo POG per una nuova valutazione
- **rigetta** la **proposta**

Gestisce misure correttive e casi di rischio per i clienti

Nel **monitoraggio**:

- **valuta** **eventi** che **richiedano** **azioni** come **sospensione** della **vendita**, **modifica** del **prodotto**, **revisione** del **processo** distributivo, **informativa** a **clienti** e **distributori**
- in caso di **pregiudizi** per i **clienti**, **informa** l'**AdV**

Riceve report periodici

- **riceve** **annualmente** la **Relazione** di **monitoraggio** dei **prodotti** (value for money, coerenza col target market, **reclami** ecc.)
- **valuta** gli indicatori di **conduct risk** e **definisce** eventuali **azioni** di **rientro** in caso di **superamento** delle **soglie**

Ruolo del Comitato Prodotti del Distributore nel processo POG

Il **Comitato Prodotti del Distributore** è l'Organo centrale per la **gestione** del **processo** di Product Oversight and Governance

Valuta e decide la distribuzione di nuovi prodotti e modifiche significative a quelli in commercializzazione

Durante la **fase** di proposizione dell'**offerta** assicurativa:

- **verifica** la **sussistenza** dell'**opportunità** di **distribuire** un **nuovo prodotto** e/o proporre la **modifica** di uno esistente
- **incarica** la **Divisione Tecnica** di **raccogliere** le **informazioni** necessarie (caratteristiche, rischi, costi, target market)

Riceve la documentazione istruttoria e i pareri delle funzioni di controllo

Prima di **approvare** un **prodotto**, il **Comitato** riceve:

- **Prospettive ed esigenze di mercato**
- **Documentazione del prodotto disegnato dal produttore**
- **Contributo delle funzioni di controllo ai fini della commercializzazione (Funzione Compliance, Audit, Risk)**
- **Valutazioni in relazione alla distribuibilità**

Assume le decisioni sulla distribuzione prodotto

Dopo le valutazioni:

- **approva** la **commercializzazione**
- **chiede approfondimenti** o **rimanda l'approvazione**, riavviando il processo POG per una nuova valutazione
- **rigetta** la **proposta**

Riceve report periodici

- **riceve** periodicamente aggiornamenti all'interno del Comitato in relazione al **monitoraggio** dei **prodotti distribuiti** (andamentale, coerenza col target market, **reclami** ecc.)
- **valuta** gli indicatori di **Conduct risk** e **definisce** eventuali **azioni** informative al produttore in caso di problematiche

La Governance del Comitato Prodotti nel processo POG

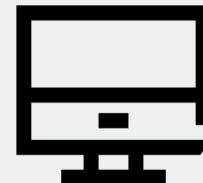
Occorre un **Regolamento** del **funzionamento** del **Comitato** prodotti che definisca:

- il **ruolo** del Comitato, attribuzioni e competenze;
- il **funzionamento** e **modalità** di svolgimento delle riunioni;
- la **periodicità** delle riunioni;
- le **modalità** di **convocazione**;
- le **tempistiche** di **ricezione** della **documentazione** prima di ciascuna adunanza;
- le **regole** approvative;
- il **processo** per la definizione dell'**agenda**;
- il **set minimo** di **informazioni** da **inviare** ai **partecipanti**;
- il **repository** del **Comitato**;
- le **modalità** di **tracciamento** del **workflow** al fine di garantire la **ricostruibilità** e **trasparenza** del **processo decisionale** (che porta al parere del comitato e alla successiva approvazione del prodotto) e la **certezza** sulla **documentazione** effettivamente **discussa** e **approvata** in **Comitato**.

Occorre **documentare** in modo **esaustivo** l'intero **flusso** di **attività** (dai **dati** di **input** alle **valutazioni finali**)



L'**adozione** di un **tool** per il **tracciamento** del **workflow** del **processo POG** può **ridurre** le **difficoltà operative**, ad esempio versioni dei documenti inviate al Comitato diverse da quelle archiviate agli atti



Controllo della Distribuzione

4

Attività di controllo del Produttore sul Distributore

L'obiettivo è **garantire** che i **prodotti assicurativi** siano **coerenti** con il **target market**, distribuiti correttamente e che **non emergano rischi** di detrimento per il **cliente**.

First of all



Accordi e Governance

- **Ruoli e responsabilità** reciproci
- **Flussi informativi** periodici
- **KPI e KRI** di monitoraggio
- **Meccanismi di escalation e remediation**
- Requisiti di **formazione** per la **rete distributiva**



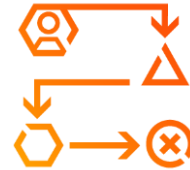
Vendite e portafoglio

- **Volumi, mix di prodotto, operazioni di switch**
- Tasso di **early termination**
- **Concentrazioni** per segmento di clientela



Coerenza con il Target Market

- Percentuale di **vendite** in target vs. **out-of-target**
- Alert su **vendite sospette** o incoerenti (es. prodotti complessi a clienti retail anziani o con basso profilo finanziario)



Performance

- **Deviazioni** rispetto alle **attese del Product Approval Process**



Post-sales Monitoring

- Numero di **Reclami**
- **Customer Satisfaction**
- Esiti di **mystery shopping**
- **Monitoraggio** degli **indici di abbinamento** tra **polizze e prodotti bancari**



Formazione e Competenze

- Verifica dei **programmi di formazione** erogati dal distributore (blocco della distribuzione)
- **Assessment** per assicurare la **comprensione del prodotto**
- **Verifiche** sulle **registrazioni** delle **sessioni di formazione**



Documentazione Contrattuale

- Controllo della corretta **consegna della DIP/DIP aggiuntiva**
- Verifica dell'**adeguatezza** delle **raccomandazioni** fornite al cliente



Audit e controlli on-site / remote

- **Audit** mirati presso **filiali/sedi**
- **Review** dei **processi di vendita** (simulazioni, walkthrough, procedure interne)
- **Valutazione** dei **sistemi IT** utilizzati per la **profilazione** e la vendita

Contatti

Giovanni Bragolusi

Partner | PwC Italia

+39 342 573 1059

giovanni.bragolusi@pwc.com

Tommaso Magnoni

Partner | PwC Italia

+39 346 8447715

tommaso.magnoni@pwc.com

Grazie per l'attenzione