

**Flowe SB S.p.A.**

**Policy di Product Governance in materia di  
prodotti e servizi bancari**

Consiglio di Amministrazione del 28 Marzo 2023

<b>1. PREMESSA.....</b>	<b>3</b>
1.1 CONTESTO DI RIFERIMENTO .....	3
1.2 AMBITO DEL DOCUMENTO .....	3
<b>2. APPLICABILITA' .....</b>	<b>5</b>
2.1 PERIMETRO DI APPLICAZIONE .....	5
2.2 DESTINATARI DEL DOCUMENTO.....	5
2.3 RESPONSABILITÀ DEL DOCUMENTO.....	5
<b>3. DEFINIZIONI .....</b>	<b>6</b>
<b>4. RUOLI E RESPONSABILITÀ .....</b>	<b>6</b>
4.1 CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE .....	6
4.2 L'AMMINISTRATORE DELEGATO .....	7
4.3 BUSINESS STRATEGY & FINANCE .....	7
4.4 FUNZIONE RISK MANAGEMENT .....	8
4.5 FUNZIONE COMPLIANCE .....	8
4.6 DIVISIONE AFFARI LEGALI .....	9
4.7 FUNZIONE ANTIRICICLAGGIO .....	9
4.8 UNITÀ TUTELA DELLA CLIENTELA.....	9
4.9 DIVISIONE PIANIFICAZIONE OPERATIVA E CONTROLLO DI GESTIONE.....	10
4.10 SETTORE FORMAZIONE RISORSE UMANE.....	10
<b>5. I PRINCIPI IN TEMA DI PRODUCT GOVERNANCE .....</b>	<b>10</b>
5.1 ISTITUZIONE, PROPORZIONALITÀ, REVISIONE E DOCUMENTAZIONE DEI PRODOTTI CREATI E DEI MECCANISMI DI GOVERNANCE .....	11
5.2 CORRETTO FUNZIONAMENTO DEI DISPOSITIVI DI GOVERNANCE E DI CONTROLLO .....	11
5.3 FASI DEL PROCESSO DI SVILUPPO E MONITORAGGIO DEI PRODOTTI E SERVIZI.....	12
5.3.1 Ideazione del prodotto/servizio .....	12
5.3.2 Analisi e valutazione.....	13
5.3.3 Realizzazione .....	14
5.3.4 Lancio e distribuzione.....	15
5.3.5 Monitoraggio .....	15
<b>6. NORMATIVA DI RIFERIMENTO .....</b>	<b>16</b>

## 1. PREMESSA

La normativa nazionale ed europea in materia di *Product Governance* e oversight<sup>1</sup> (di seguito anche **POG**) impone agli intermediari di dotarsi di un assetto organizzativo e di regole di comportamento relative all'elaborazione, offerta e distribuzione dei prodotti destinati alla clientela.

Il presente documento (di seguito anche la "*Policy*" o il "Documento") ha l'obiettivo di definire e descrivere i principi e i criteri generali adottati da Flowe S.p.A. Società Benefit (nel seguito anche "Flowe", la "IMEL" o la "Società") in tema di predisposizione dei dispositivi di *governance* e di controllo sui prodotti destinati ai clienti con specifico riferimento al processo di ideazione, distribuzione alla clientela di prodotti e servizi bancari propri o di terzi, di monitoraggio ed eventuale modifica degli stessi durante l'intero ciclo di vita.

### 1.1 CONTESTO DI RIFERIMENTO

Le disposizioni in materia di *Product Governance* e *Oversight* prevedono che gli intermediari:

- adottino politiche e procedure per elaborare, distribuire, monitorare e sottoporre a revisione tutte le operazioni e i servizi disciplinati ai sensi del Titolo VI del TUB, prevenendo pertanto che i prodotti e i servizi bancari siano progettati e commercializzati in coerenza con gli interessi, gli obiettivi e le caratteristiche delle classi di clientela alle quali essi sono destinati;
- adottino misure ragionevoli per assicurare che i prodotti e/o i servizi bancari siano distribuiti ai Clienti all'interno del Target Market;
- posseggano un'adeguata conoscenza dei prodotti e servizi bancari e della loro compatibilità con le esigenze dei Clienti ai quali gli stessi sono destinati, tenendo conto del mercato di riferimento e facendo in modo che i predetti strumenti siano offerti solo quando ciò sia nell'interesse del Cliente.

In tale contesto, la presente *Policy* ha in particolare l'obiettivo di:

- inquadrare i principi e le regole di comportamento per assicurare l'adempimento sostanziale, oltre che formale, delle previsioni applicabili;
- fornire le linee guida per l'adempimento operativo degli obblighi normativi e regolamentari e delle disposizioni interne previste dalla Società;
- definire ruoli e responsabilità delle principali Funzioni coinvolte nelle attività di applicazione della disciplina POG, i flussi informativi tra gli attori e il Consiglio di Amministrazione, la responsabilità del Documento, l'ambito di applicazione ed i destinatari della *Policy* medesima.

### 1.2 AMBITO DEL DOCUMENTO

La presente *Policy* identifica, in conformità con la normativa vigente, obblighi diversi in relazione al ruolo assunto dalla Società in qualità di "Produttore" e "Distributore" di prodotti e servizi bancari.

In particolare, nell'ambito del ruolo di "Distributore", nei capitoli successivi sono riportate le attività e le linee guida delle seguenti casistiche di distribuzione:

---

<sup>1</sup>Guidelines 18/2016 EBA in materia di Product Governance e Oversight e Provvedimento di Banca d'Italia del 5.12.2018 di modifica delle Disposizioni di Banca d'Italia in materia di "Trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari. Correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti".

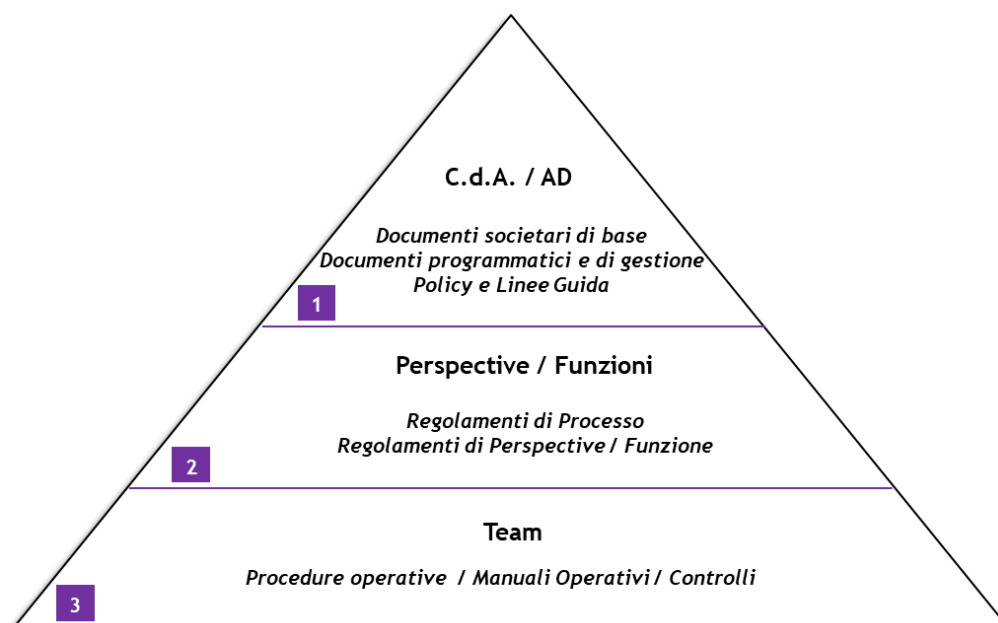
- distribuzione di prodotti e servizi bancari propri della Società;
- distribuzione di prodotti e servizi bancari di altre società del Gruppo;
- distribuzione di prodotti e servizi bancari di società terze (esterne al Gruppo).

Le linee guida fornite in tema di *Product Governance*, si aggiungono e non sostituiscono gli obblighi generali della Società relativi all’informativa e alle regole di Trasparenza a beneficio dei Clienti.

I principi richiamati nella presente *Policy* trovano attuazione, in particolare, nel “Regolamento del processo di sviluppo e lancio nuovi prodotti e servizi” e nella documentazione procedurale, operativa e tecnica a cura delle unità organizzative competenti dove vengono meglio declinati i compiti, le attività operative e di controllo, alla base del rispetto degli adempimenti relativi alle normative in tema di *Product Governance*.

Con riferimento alla “Policy di redazione e divulgazione 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 PERIMETRO DI APPLICAZIONE

---

Le disposizioni in materia di *Product Governance* dei prodotti e servizi bancari si applicano alle operazioni e ai servizi che ricadono nell'ambito di applicazione del titolo VI del TUB tra i quali:

- conti di pagamento;
- esecuzione di operazioni di pagamento (incl. addebiti diretti, operazioni di pagamento mediante carte di pagamento o dispositivi analoghi, e bonifici);
- emissione di strumenti di pagamento;
- servizi di disposizione di ordine di pagamento (PIS);
- servizi di informazione sui conti (AIS);
- servizi di pagamento ed emissione di moneta elettronica.

In particolare, le linee guida della presente *Policy* sono da intendersi applicabili in caso di:

- nuovi prodotti e servizi bancari elaborati e offerti sul mercato;
- modifiche "sostanziali" di prodotti e servizi esistenti, dove per "sostanziale" si intende la variazione significativa delle caratteristiche di un prodotto o servizio già offerto che discende da una decisione dell'Istituto, anche in conseguenza di mutamenti normativi o delle condizioni economiche di mercato;
- prodotti già esistenti offerti in un nuovo mercato di riferimento.

### 2.2 DESTINATARI DEL DOCUMENTO

---

I contenuti del presente Documento ed i suoi successivi aggiornamenti sono esaminati e approvati dal Consiglio di Amministrazione di Flowe S.p.A. Società Benefit.

Referente specialistico in materia di *Product Governance* dei servizi bancari è l'Unità Business Strategy & Finance.

### 2.3 RESPONSABILITÀ DEL DOCUMENTO

---

L'eventuale aggiornamento del presente documento avviene annualmente in caso di modifiche organizzative o normative rilevanti, ovvero in caso di carenze eventualmente rilevate. Tale aggiornamento è di responsabilità della Perspective Business Strategy & Finance di Flowe.

A riguardo, in occasione di modifiche/novità normative di interesse, la Funzione Compliance è responsabile di comunicarle tempestivamente, prestando l'opportuno supporto interpretativo e presidiando le modifiche o proposte al documento; con riferimento alle modifiche relative all'assetto di governo ed organizzativo, tale supporto è prestato da Organization & Business Continuity.

### 3. DEFINIZIONI

Ai fini della presente *Policy*, si intende per:

- **Prodotto:** tutti i prodotti e i servizi bancari offerti alla clientela che ricadono nell'ambito di applicazione del titolo VI del decreto legislativo 1° settembre 1993 n. 385 "Testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia" – TUB e successive modifiche, come meglio descritti nel "Paragrafo 2.1 - Perimetro di applicazione" del presente documento;
- **Produttore:** impresa che elabora (ossia crea, sviluppa, combina o modifica in maniera sostanziale) i prodotti da offrire ai Clienti;
- **Distributore:** persona che offre e/o vende il prodotto ai Clienti; sono incluse anche le unità operative di produttori che non sono coinvolte nell'ideazione del prodotto, ma che sono responsabili dell'immissione del prodotto sul mercato;
- **Target Market (mercato di riferimento):** gruppo o gruppi di Clienti finali, per i quali il prodotto/servizio è stato ideato, che condividono caratteristiche comuni a livello astratto e generalizzato in base alle caratteristiche, agli obiettivi e alle esigenze dello stesso;
- **Target Market Potenziale:** Target Market identificato dal Produttore in fase di sviluppo del prodotto/servizio bancario;
- **Target Market Effettivo:** Target Market identificato dal Distributore sulla base delle informazioni ricevute dal Produttore e sulla base delle esigenze, caratteristiche e obiettivi della propria clientela;
- **Target Market Negativo:** gruppo o gruppi di Clienti finali, per i quali il prodotto/servizio non può essere commercializzato, le cui esigenze, caratteristiche e obiettivi non sono compatibili con un prodotto/servizio bancario;
- **Cliente:** qualsiasi soggetto, persona fisica o giuridica, che ha in essere un rapporto contrattuale o che intenda entrare in relazione con l'intermediario;
- **Consumatore:** persona fisica che agisce per scopi estranei all'attività imprenditoriale, commerciale, artigianale o professionale eventualmente svolta;
- **Clientela (o clienti) al dettaglio:** i consumatori, le persone fisiche che svolgono attività professionale o artigianale, gli enti senza finalità di lucro e le micro-imprese.

Per un maggior dettaglio circa le fonti normative e regolamentari di riferimento, si fa rinvio al capitolo 6 *Normativa di riferimento* della presente *Policy*.

### 4. RUOLI E RESPONSABILITÀ

Il modello di *Product Governance* in materia di prodotti e servizi bancari prevede il coinvolgimento delle seguenti strutture aziendali di Flowe S.p.A. Società Benefit, ovvero esternalizzate alla Capogruppo.

#### 4.1 CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il Consiglio di Amministrazione di Flowe è l'organo con funzione di supervisione strategica che:

- approva e riesamina periodicamente i principi le linee guida cui la Società è tenuta ad attenersi con riferimento alla creazione e/o distribuzione di prodotti/ servizi bancari;
- autorizza il processo per l'approvazione di nuovi prodotti e servizi, l'avvio di nuove attività e l'inserimento in nuovi mercati;
- valuta periodicamente l'adeguatezza e l'efficacia, con il supporto delle Funzioni di Controllo, dei dispositivi di *governance* e di controllo sui prodotti e che gli stessi siano parte del proprio sistema di *governance*, di gestione dei rischi e dei controlli interni;
- conferisce, in sede di approvazione di progetti di espansione, gli opportuni poteri e le deleghe per la realizzazione delle attività progettuali e continuative se necessari.

## 4.2 L'AMMINISTRATORE DELEGATO

---

L'Amministratore Delegato approva i prodotti e servizi offerti alla clientela assicurando la compatibilità degli stessi con i bisogni, le caratteristiche e gli obiettivi del mercato di riferimento e identifica la strategia di distribuzione adeguata, ove tali decisioni non rientrino nelle attribuzioni della funzione di gestione riservate al Consiglio di Amministrazione.

In particolare, l'Amministratore Delegato, sulla base delle analisi prodotte e della coerenza rispetto agli indirizzi strategici, approva l'idea di realizzazione o modifica di un prodotto/servizio e valuta, di volta in volta, per quelle considerate come non sostanziali, se portare gli esiti della fase di analisi e i risultati delle valutazioni condotte all'attenzione del Consiglio di Amministrazione.

Resta inteso che per la realizzazione o modifica di un prodotto/servizio considerate come sostanziali si rende necessaria l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

L'Amministratore Delegato è, inoltre, responsabile, nell'ambito dei limiti e poteri ad esso specificamente attribuiti, dell'approvazione del budget necessario per le attività di realizzazione e lancio di un nuovo prodotto e servizio.

A supporto dell'Amministratore Delegato, è prevista un'attività di carattere consultivo da parte dei responsabili delle Perspective di Flowe (Business Strategy & Finance, Augmented Intelligence, Happiness & Services e Digital Product).

## 4.3 BUSINESS STRATEGY & FINANCE

---

La Perspective Business Strategy & Finance ha la responsabilità di:

- progettare e sviluppare prodotti e servizi bancari di Flowe e coordinarsi, con il supporto delle Perspective coinvolte, con i Fornitori;
- definire le caratteristiche distintive e il Target Market potenziale dei nuovi prodotti, ovvero verificare quelli dei prodotti di terzi, tenendo conto delle analisi volte alla rilevazione delle caratteristiche e dei bisogni della clientela attuale e potenziale, nel rispetto delle linee guida definite dal Consiglio di Amministrazione al fine di garantire un'offerta competitiva e innovativa, coerente con le caratteristiche della propria clientela; è inoltre responsabile della definizione del Target Market effettivo;
- verificare che i prodotti e servizi soddisfino le esigenze di un determinato mercato di riferimento di Clienti finali individuato all'interno della pertinente categoria di Clienti e che i canali di distribuzione dei prodotti e servizi siano compatibili con i Clienti in target, valutando in che misura

il prodotto si inserisca all'interno della gamma prodotti esistente e se la presenza di eccessive varianti di un prodotto precluda al Cliente la possibilità di prendere decisioni informate;

- coinvolgere le Funzioni Compliance, Risk Management e Antiriciclaggio nella valutazione ex ante della conformità regolamentare e della rischiosità dei progetti inerenti l'evoluzione dell'offerta, in particolare quelli inerenti l'operatività in nuovi prodotti o servizi;
- seguire e approntare gli adempimenti contrattuali e di trasparenza, gestendone anche le eventuali modifiche successive, coordinandosi con l'unità Tutela della Clientela, in outsourcing a Banca Mediolanum, in stretta collaborazione con la Funzione Compliance e con la Funzione Affari Legali di Banca Mediolanum, in virtù di apposito accordo di servizio;
- coinvolgere le altre unità organizzative, responsabili nella valutazione della fattibilità tecnica, normativa, economica e finanziaria del prodotto nel rispetto del Target Market, e per stimare tempi e costi realizzativi;
- eseguire, con il supporto delle altre unità organizzative aziendali, il monitoraggio del portafoglio prodotti e della produzione della reportistica da sottoporre periodicamente alla valutazione del Consiglio di Amministrazione.

#### **4.4 FUNZIONE RISK MANAGEMENT**

---

La Funzione Risk Management valuta, per gli aspetti di propria competenza, ogni nuovo prodotto e servizio da sviluppare o da modificare, destinato alla clientela, relativamente ai rischi insiti nel prodotto e fornisce alla Perspective Business Strategy & Finance evidenza della valutazione effettuata e dell'eventuale necessità di dotarsi di adeguati e ulteriori presidi di controllo volti alla mitigazione degli stessi, segnalando gli eventuali requisiti aggiuntivi da rispettare nella fase realizzativa e l'eventuale necessità di ulteriori approfondimenti.

Per quanto riguarda le attività poste a tutela degli interessi e degli obiettivi della clientela target la Funzione:

- effettua l'attività di Product Testing al fine di verificare l'adeguatezza delle caratteristiche e dei rischi derivanti dall'introduzione o variazione significativa di un prodotto e servizio bancario;
- valuta l'adeguatezza delle metodologie utilizzate per la misurazione dei rischi associati al prodotto e servizio;
- valuta la modalità con la quale il prodotto e servizio inciderebbe sui Clienti al dettaglio nell'ambito di una serie di scenari, compresi eventuali stress test avversi per il Cliente (se applicabili).

Le attività di Product Testing sono effettuate con criteri di proporzionalità rispetto alle caratteristiche del prodotto e servizio e del business della Società e sono rendicontate nell'ambito della relazione annuale della Funzione.

#### **4.5 FUNZIONE COMPLIANCE**

---

La Funzione Compliance, per gli ambiti di competenza, esprime una valutazione di conformità normativa su ogni prodotto da sviluppare o da modificare, valutando anche la comprensibilità, da parte della clientela, della struttura, delle caratteristiche e dei rischi tipicamente connessi al prodotto. L'evidenza della valutazione effettuata e dell'eventuale necessità di dotarsi di adeguati e ulteriori presidi di controllo volti alla mitigazione degli eventuali rischi riscontrati viene fornita alla Perspective Business Strategy &



Finance; in tale occasione sono anche segnalati gli eventuali requisiti aggiuntivi da rispettare nella fase realizzativa e l'eventuale necessità di ulteriori approfondimenti.

La Funzione Compliance svolge inoltre gli opportuni controlli per verificare l'adeguatezza e l'efficacia delle procedure di governo e controllo dei prodotti e rimediare alle eventuali carenze riscontrate. Inoltre, riferisce gli esiti di tali verifiche/controlli/rimedi all'organo con funzione di supervisione strategica, con periodicità almeno annuale e, comunque, ogni qual volta siano state accertate gravi carenze, così da permettere allo stesso di esercitare un controllo effettivo sul processo adottato dalla Società.

La Funzione supporta infine la Perspective Business Strategy & Finance nei rapporti con le Autorità di Vigilanza, presidiando il processo di gestione delle istanze provenienti dalle medesime, riguardanti anche informazioni sui prodotti e servizi e sulla loro strategia di distribuzione.

#### **4.6 DIVISIONE AFFARI LEGALI**

---

La Divisione Affari Legali, per il tramite dell'Ufficio Contrattualistica Prodotti e Servizi collabora con la Funzione Compliance, nella verifica normativa dei prodotti in portafoglio e dei loro sviluppi, nonché nelle analisi di fattibilità ed adeguamento normativo rispetto alla creazione e/o modifica sostanziale di prodotti e servizi bancari.

#### **4.7 FUNZIONE ANTIRICICLAGGIO**

---

La Funzione Antiriciclaggio, per gli ambiti di competenza, fornisce consulenza e supporto agli Organi Aziendali, all'Alta Direzione e alle funzioni interessate della Società, nelle materie in cui il rischio di non conformità alle disposizioni in materia di rischio di riciclaggio e finanziamento del terrorismo assume particolare rilievo, ivi compresa l'operatività in nuovi prodotti e servizi. In particolare, l'attività prevede, per quanto concerne gli aspetti attinenti al rischio di non conformità alle disposizioni in materia di prevenzione del fenomeno del rischio di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo:

- la validazione ex ante di documenti, testi, materiale info-formativo, contrattualistica predisposti da specifiche funzioni aziendali;
- la predisposizione o validazione ex ante delle *policy* e della normativa interna (regolamenti, manuali, procedure operative), in conseguenza, dei progetti inerenti l'evoluzione dell'offerta, in particolare quelli afferenti l'operatività in nuovi prodotti e servizi richiamati dalla presente *Policy*,
- la verifica, nel continuo, della efficacia dei presidi posti in essere su nuovi prodotti e/o servizi e la loro piena conformità alla normativa vigente in materia

#### **4.8 UNITÀ TUTELA DELLA CLIENTELA**

---

L'unità Tutela della Clientela, in outsourcing a Banca Mediolanum, monitora il corretto dispiegarsi normativo del processo di *Product Governance* e dei relativi adempimenti (ad esempio: raccolta pareri dalle Funzioni di Controllo interessate, verifiche preventive, tracciatura evidenze valutazioni eseguite, archiviazione della documentazione a supporto). La funzione, inoltre, ferme restando le valutazioni e i controlli di conformità alla normativa svolte dalla Funzione Compliance, fornisce supporto nella formalizzazione della documentazione in ambito Trasparenza con riferimento ai prodotti/servizi oggetto di sviluppo o modifica; nello specifico, nella fase di analisi e valutazione dei nuovi prodotti/servizi, identifica

gli eventuali interventi necessari per l'adeguamento del materiale informativo precontrattuale, contrattuale e, in generale, della modulistica di propria competenza.

#### **4.9 DIVISIONE PIANIFICAZIONE OPERATIVA E CONTROLLO DI GESTIONE**

---

La Divisione Pianificazione Operativa e Controllo di Gestione di Banca Mediolanum, in outsourcing, collabora con la Perspective Business Strategy & Finance alle attività di elaborazione delle proposte di sviluppo o modifica di prodotti e servizi effettuando un'adeguata analisi reddituale dell'idea commerciale, idonea a supportare l'Amministratore Delegato nelle opportune valutazioni.

Laddove la dimensione dell'impegno economico o la prospettiva commerciale lo richiedano, la Divisione, con il supporto delle funzioni richiedenti, elabora un Business Plan che consente di valutare gli impatti sulla redditività della Società.

Sempre in ottica di supporto decisionale, laddove sia giustificato, la Divisione collabora con la Funzione Risk Management per un'adeguata quantificazione dei parametri di rischio associati all'iniziativa stessa.

#### **4.10 SETTORE FORMAZIONE RISORSE UMANE**

---

Il Settore Formazione Risorse Umane di Banca Mediolanum, in outsourcing, assicura che il personale addetto all'elaborazione dei prodotti e servizi bancari al dettaglio, e direttamente coinvolto in tale processo, abbia una conoscenza adeguata e aggiornata della normativa applicabile, delle procedure adottate in materia di *Product Governance*, delle caratteristiche e dei rischi dei prodotti bancari.

### **5. I PRINCIPI IN TEMA DI PRODUCT GOVERNANCE**

Le presenti linee guida in materia di *Product Governance* per i prodotti e servizi bancari hanno, come principio costituente, quello di garantire e contemporaneamente salvaguardare la predisposizione di appositi dispositivi di governo e di controllo sui prodotti bancari offerti alla clientela e sulla "natura" dei soggetti offerenti (siano essi classificabili come "produttori" o "distributori" di suddetti prodotti), al fine di assicurare che gli interessi, gli obiettivi e le caratteristiche del mercato di riferimento (Target Market) siano soddisfatti.

La documentazione di Flowe in materia di *Product Governance*, di cui la presente *Policy* è elemento imprescindibile, costituisce parte integrante della più ampia disciplina generale sui principi organizzativi e sul sistema dei controlli interni della Società.

In particolare, in coerenza con le norme vigenti e gli indirizzi delle Autorità di Vigilanza<sup>2</sup>, la Società adotta i seguenti principi nell'ideazione o acquisizione o modifica dei prodotti e servizi:

- individuare il mercato di riferimento (target market) per il quale il prodotto è stato creato e/o distribuito, in relazione agli interessi, alle caratteristiche e alle esigenze della clientela destinataria;
- elaborare e offrire prodotti che, per caratteristiche, costi e rischi, siano adeguati, coerenti e utili rispetto agli interessi, agli obiettivi, alle caratteristiche e capacità finanziarie propri del mercato di riferimento;

---

<sup>2</sup>Guidelines 18/2016 EBA in materia di Product Governance e Oversight e EBA/GL/2015/18 Disposizioni di attuazione degli Orientamenti dell'EBA in materia di dispositivi di governance e di controllo sui prodotti bancari al dettaglio

- elaborare e offrire prodotti tenendo in considerazione il livello di alfabetizzazione finanziaria e le competenze tecnologiche della clientela occorrenti per l'accesso a determinati prodotti e servizi digitali;
- valutare i rischi derivanti dal nuovo prodotto (o dalla modifica sostanziale di un prodotto già esistente) e verificare che siano coerenti con la propensione al rischio definita e che la Società sia in grado di presidiarli;
- definire un'esperienza utente (cd. user experience) che diminuisca la complessità percepita dal cliente nell'utilizzo dei canali digitali e che lo renda consapevole, contestualmente, degli eventuali rischi connessi;
- svolgere i test opportuni sul prodotto con l'obiettivo di verificarne la sostenibilità da parte della clientela;
- effettuare uno screening reputazionale e di standing sul mercato prima di procedere all'accordo di distribuzione con un nuovo Produttore;
- adottare canali distributivi appropriati, individuando le modalità e i contenuti dello scambio di informazioni tra Produttore e Distributore/Collocatore;
- istituire presidi di monitoraggio che permettano di garantire che siano tenuti in considerazione e rispettati gli interessi, gli obiettivi e le caratteristiche della clientela;
- garantire che il personale addetto all'elaborazione e alla commercializzazione dei prodotti abbia una conoscenza adeguata ed aggiornata delle normative applicabili, delle procedure interne adottate, e delle caratteristiche del prodotto e dei relativi rischi connessi.

## **5.1 ISTITUZIONE, PROPORZIONALITÀ, REVISIONE E DOCUMENTAZIONE DEI PRODOTTI CREATI E DEI MECCANISMI DI GOVERNANCE**

---

La Società stabilisce, attua e rivede periodicamente dispositivi di *governance* e di controllo dei prodotti e servizi. Nella fase di sviluppo e di immissione sul mercato dei prodotti, tali dispositivi sono atti a garantire che gli interessi, gli obiettivi e le caratteristiche dei Clienti al dettaglio siano presi in considerazione, evitando un potenziale pregiudizio per i Clienti al dettaglio e riducendo al minimo i conflitti di interesse.

I meccanismi di *governance* e di controllo dei prodotti e servizi si applicano secondo principi di proporzionalità, avendo riguardo alla natura, alla dimensione e alla complessità dell'operatività della Società, alla complessità e alla rischiosità dei prodotti, alle tecniche di commercializzazione impiegate, alle diverse tipologie di Clienti.

Sono periodicamente valutati per verificarne l'adeguatezza e l'efficacia e per rimediare alle carenze eventualmente riscontrate, tenendo anche conto dei reclami pervenuti e sono adeguatamente formalizzati. A tal fine la documentazione relativa all'adozione e all'applicazione delle procedure è debitamente documentata e conservata.

## **5.2 CORRETTO FUNZIONAMENTO DEI DISPOSITIVI DI GOVERNANCE E DI CONTROLLO**

---

I dispositivi di *governance* e di controllo sui prodotti creati, modificati e distribuiti sono parte integrante del sistema di *governance*, di gestione dei rischi e dei controlli interni di Flowe, approvato e periodicamente rivisto dal Consiglio di Amministrazione di Flowe.

Il processo di ampliamento dell'attività della Società in nuovi ambiti vede fin da subito la partecipazione delle strutture aziendali dedicate al presidio dei rischi per la valutazione della necessità, della fattibilità commerciale e delle prospettive di collocamento di un determinato prodotto/servizio, con le relative considerazioni di redditività del prodotto/servizio stesso. Sono, inoltre, esperite le verifiche legali, di

Compliance, di esposizione al rischio di riciclaggio e al finanziamento del terrorismo, di rischio, IT e operative.

Le Funzioni Compliance e Risk Management, ciascuno per gli ambiti di competenza, verificano periodicamente che i dispositivi di *governance* e di controllo sui prodotti siano costantemente adeguati, efficaci e continuino a conseguire gli obiettivi definiti; eventuali modifiche necessarie sono sottoposte all'attenzione della Perspective Business Strategy & Finance.

Gli esiti di tali valutazioni sono rendicontati all'interno delle relazioni periodiche previste dalle suddette Funzioni di Controllo.

In caso di modifiche organizzative o normative rilevanti, ovvero in caso di carenze eventualmente rilevate, le procedure di *governance* e controllo dei prodotti sono sottoposte a riesame ed approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione di Flowe.

### 5.3 FASI DEL PROCESSO DI SVILUPPO E MONITORAGGIO DEI PRODOTTI E SERVIZI

---

La presente sezione descrive le fasi del processo decisionale poste in essere dalla Società per l'introduzione di un nuovo prodotto / servizio o per la variazione sostanziale di un prodotto/servizio già in essere.

Il processo si articola nelle seguenti fasi:

- Ideazione
- Analisi e valutazione
- Realizzazione
- Lancio e distribuzione
- Monitoraggio

In caso di **nuovi** prodotti e servizi destinati alla **clientela diversa da quella al dettaglio** o di **modifiche non sostanziali** si applica un **processo semplificato**, la cui descrizione è presente nel Regolamento del processo di sviluppo e monitoraggio prodotti e servizi.

In caso di modifiche sostanziali che incidono sui clienti in essere e per le quali è necessaria la predisposizione ed invio di una proposta di modifica unilaterale del contratto, si applica sia il presente processo di *Product Governance* che lo specifico processo previsto per le modifiche unilaterali del contratto.

#### 5.3.1 Ideazione del prodotto/servizio

La definizione dell'offerta di un nuovo prodotto (o modifica di uno esistente) o di una gamma di prodotti richiede alla Società, in qualità di Produttore, una preventiva analisi/identificazione:

- delle esigenze dei clienti che si intendono soddisfare (tramite, ad esempio, questionari di customer satisfaction, focus group, analisi dei dati interni a disposizione della Società etc.);
- del contesto economico esterno ed evoluzione del contesto normativo di riferimento;
- dello scenario competitivo al fine di analizzare le dinamiche dell'offerta di prodotti/servizi simili già presenti e dei cambiamenti di trend in essere della clientela con riferimento a prodotti già detenuti;
- del mercato di riferimento (cd. Target Market Positivo) a cui il prodotto sarà indirizzato e del target market negativo a cui non sarà consentita la vendita;
- della natura e caratteristiche di funzionamento del prodotto/servizio, dei costi e degli oneri applicati;
- del grado di rischiosità e complessità del prodotto per il cliente;

- dell'effettivo valore aggiunto del prodotto e della sua concreta "utilità" per il target di riferimento in relazione anche al livello di complessità prevista e tenuto conto dei costi;
- dei canali di distribuzione da utilizzare, affinché gli stessi risultino coerenti con il mercato di riferimento.

Nel caso di prodotti e servizi per i quali la Società riveste il solo ruolo di Produttore ed il ruolo di Distributore è svolto da una società terza vengono definiti, nel contratto di distribuzione, natura, tipologia del prodotto servizio e target di riferimento.

A fronte delle suddette analisi, condotte dall'unità Business Strategy & Finance, viene formulata una proposta di "concept" per lo sviluppo o la modifica del prodotto da sottoporre, prima di proseguire con l'analisi e valutazione di impatto, alle Funzioni Compliance e Risk Management e, se ritenuto necessario anche ulteriori strutture, per analizzare e valutare preliminarmente eventuali criticità e complessità.

Le evidenze di tali attività e le eventuali considerazioni preventive delle Funzioni Compliance e Risk Management sono sottoposte all'attenzione dell'Amministratore Delegato con il supporto dei responsabili delle Perspective di Flowe per quanto di competenza.

Le iniziative legate all'avvio di nuove attività e/o all'inserimento in nuovi mercati (ad esempio: nuovi segmenti di attività o nuove linee di prodotto, nuovi segmenti di mercato della clientela, nuovi canali di distribuzione), rientrano nelle aree di intervento strategico della Società e sono identificate e valutate dall'Amministratore Delegato. L'approvazione, necessaria per l'avvio delle attività di definizione dell'offerta dei prodotti/servizi e delle relative analisi, è in carico al Consiglio di Amministrazione contestualmente alla disamina e validazione del piano pluriennale.

### **5.3.2 Analisi e valutazione**

Dopo la fase di ideazione, la Perspective Business Strategy & Finance avvia la fase di analisi e valutazione coinvolgendo le funzioni aziendali competenti per materia per analizzare le caratteristiche specifiche del prodotto e servizio e valutarne gli impatti. A seguito di tale analisi, ciascuna struttura effettua la propria valutazione in merito alla fattibilità del nuovo prodotto e servizio (o modifica), evidenziando eventuali vincoli e possibili aree di rischio. In questa fase, la predetta Perspective:

- valuta in che misura il prodotto si inserisce all'interno della gamma dei prodotti esistente, con l'obiettivo di non introdurre eccessive varianti di un prodotto che possano precludere al Cliente di prendere una decisione informata;
- ingaggia la Funzione Risk Management che svolge, ove necessario, specifici test del prodotto (cd. Product Testing);
- verifica l'adeguatezza delle caratteristiche e dei rischi ipotizzati per il prodotto/servizio rispetto al mercato di riferimento, effettuando una valutazione anche rispetto alla gamma dei prodotti già offerti;
- verifica la coerenza tra profilo della clientela ed il prodotto/servizio offerto;
- valuta le modalità con le quali il prodotto/servizio inciderebbe sui Clienti nell'ambito di una serie di scenari, compresi eventuali stress test avversi per il Cliente (se applicabili);
- assicura un'offerta di prodotti adatta alle esigenze personali dei Clienti ed alla loro situazione finanziaria;
- assicura che il prodotto/servizio si mantenga in linea con gli obiettivi e gli interessi per cui è stato ideato.

Nel caso in cui dai test condotti o comunque dalla valutazione del livello di rischiosità del prodotto risultasse che l'offerta o la modifica del prodotto non sia adatta al mercato di riferimento (*Product Testing* con esito negativo), il prodotto/servizio – è sottoposto a revisione.

Il Product Testing è omesso in caso di prodotti e servizi destinati a:

- Clienti al dettaglio diversi dai consumatori (es.: Professional) e che la società ha individuato come caratterizzati da minore complessità e rischiosità;
- Clienti diversi da quelli al dettaglio.

Nel caso in cui la Società rivesta il ruolo di Distributore, la predetta unità Business Strategy & Finance riepiloga le caratteristiche chiave del prodotto in un'apposita scheda che riporta, tra l'altro, informazioni sul target market e sulle analisi della clientela anche in termini di bisogni ed esigenza della stessa. Tale scheda è condivisa con le strutture coinvolte nel processo di sviluppo del prodotto e successivamente archiviata in un apposito repository.

I risultati delle analisi e delle valutazioni prodotte sono portati all'attenzione dell'Amministratore Delegato che esprime proposte e/o pareri preventivi in merito all'esito complessivo delle analisi e valutazioni effettuate, ivi incluse le spese per la realizzazione del nuovo prodotto e servizio.

Le valutazioni complessive sono sottoposte all'Amministratore Delegato che, sulla base delle analisi prodotte e della coerenza rispetto agli indirizzi strategici, approva l'idea di realizzazione o modifica di un prodotto/servizio e valuta, di volta in volta, per quelle considerate come non sostanziali, se portare gli esiti della fase di analisi e i risultati delle valutazioni condotte all'attenzione del Consiglio di Amministrazione.

Resta inteso che per la realizzazione o modifica di un prodotto/servizio considerate come sostanziali si rende necessaria l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

Si specifica infine che tutte le iniziative di manutenzione ordinaria dei prodotti o servizi bancari o dei canali di distribuzione o le modifiche derivanti da adeguamento normativo o di revisione dei processi di gestione che non comportano una modifica sostanziale del prodotto o una modifica unilaterale del contratto sono invece, previa raccolta delle eventuali valutazioni e pareri preventivi delle Funzioni di Controllo, approvate direttamente dall'Amministratore Delegato.

### **5.3.3 Realizzazione**

La Perspective Business Strategy & Finance, con il supporto di tutte le strutture di competenza, assicura:

- l'adeguamento dei canali digitali per la sottoscrizione e gestione dei prodotti e servizi;
- la programmazione delle eventuali attività formative per il personale dipendente;
- la corretta predisposizione e/o aggiornamento della documentazione di trasparenza
- l'adeguamento dei sistemi informativi di prodotto e delle funzionalità a supporto dei processi operativi di back office, amministrazione, controllo e reportistica;

Al termine delle attività di realizzazione degli interventi sui canali digitali della Società e sugli applicativi di Sede, le unità organizzative, ciascuna per il proprio ambito, eseguono i c.d. test di progressione, di

regressione e di post implementazione<sup>3</sup> da esperire comunque alla luce del principio di proporzionalità apportando, ove necessario, gli opportuni interventi correttivi prima del lancio del prodotto.

#### **5.3.4 Lancio e distribuzione**

A conclusione della fase di realizzazione e coerentemente alla pianificazione definita per la distribuzione del prodotto, sono predisposte le attività propedeutiche al lancio del prodotto. In particolare, la Perspective Business Strategy & Finance, con il supporto di tutte le strutture di competenza, assicura:

- l'aderenza dei canali distributivi selezionati al target di clienti a cui è rivolto il prodotto;
- l'individuazione, con il supporto delle unità organizzative coinvolte, di procedure informatiche per evitare che vengano venduti prodotti a Clienti che non appartengono al mercato di riferimento individuato. La vendita di un prodotto a un Cliente che non appartiene al mercato di riferimento avviene solo in casi giustificati. Tali eccezioni devono essere motivate dal canale di distribuzione sulla base degli interessi, obiettivi e caratteristiche del Cliente e valutate dalla Società;
- un'informativa adeguata, chiara precisa e aggiornata per fornire alla clientela le informazioni rilevanti sulle caratteristiche e rischi connessi al prodotto. Tali informazioni includono almeno:
  - la descrizione delle principali caratteristiche, dei rischi e di eventuali limitazioni alla commercializzazione;
  - tutti i costi a carico dei Clienti di cui la Società è a conoscenza – ivi inclusi gli oneri, le spese e le commissioni – e, ove possibile, il costo complessivo;
  - tutti gli elementi rilevanti per comprendere e collocare correttamente il prodotto o il servizio e poter procedere alla verifica se un Cliente fa parte del Target Market o per poter individuare le classi di clientela per le quali un dato prodotto non è considerato adatto.

Nel caso in cui la Società operi solo nella qualità di Distributore, sulla base di appositi accordi commerciali e distributivi con società terze, deve ricevere dai Produttori le informazioni necessarie per comprendere e conoscere adeguatamente i prodotti e servizi che intende raccomandare o distribuire, al fine di garantire che tali prodotti siano distribuiti conformemente alle esigenze, alle caratteristiche e agli obiettivi del mercato di riferimento. Analogo processo è previsto in caso di distribuzione di prodotti tramite distributori terzi dove in questo caso è la Società a ricoprire il ruolo di Produttore.

#### **5.3.5 Monitoraggio**

La Perspective Business Strategy & Finance, con il supporto delle unità organizzative coinvolte (es. personale preposto alla gestione dei Reclami), acquisisce periodicamente le evidenze dei monitoraggi (es. verifiche di target market, customer satisfaction, analisi reclami, volumi di vendita, estinzioni anticipate etc.) svolti dalle unità organizzative competenti su singoli aspetti (es. Ufficio Reclami), al fine di assicurare che gli interessi, gli obiettivi e le caratteristiche dei Clienti siano costantemente tenuti in considerazione. Se il prodotto non è più adeguato rispetto al Target Market, sono adottate apposite misure correttive (quali ad esempio l'eventuale revisione del prodotto o l'eventuale interruzione della sua commercializzazione).

In relazione a tale attività le predette unità organizzative monitorano i diversi aspetti del prodotto dal punto di vista della performance commerciale, dei rischi, della rispondenza al target market individuato, del livello di soddisfazione della clientela e del "funzionamento" del prodotto, per individuare ed implementare

---

<sup>3</sup> A titolo esemplificativo gli utenti finali possono testare il prodotto prima del suo lancio in produzione (es. durante le c.d. fasi pilota) in modo che possa avere luogo una valutazione dell'esperienza utente e dell'interfaccia utente

eventuali misure correttive quali ad esempio l'eventuale revisione e variazione del prodotto o l'eventuale interruzione della sua commercializzazione.

Eventuali revisioni del prodotto possono scaturire non solo dall'attività di monitoraggio, ma anche dalla valutazione di eventi estemporanei il cui impatto sulla clientela è rilevante e tale da identificare eventuali criticità del prodotto su cui intervenire (es. problemi di funzionamento legati al servizio, non comprensione del servizio da parte della clientela).

Tale monitoraggio è eseguito per tutto il ciclo di vita del prodotto (che ha inizio con la sua elaborazione e ha termine al momento dell'estinzione di un numero rilevante di rapporti contrattuali dopo che il prodotto cessa di essere offerto sul mercato) ed include sia i prodotti e servizi di cui la Società è Produttore che Distributore.

Nell'adempimento dell'obbligo di monitoraggio, i canali di distribuzione supportano la Società mediante la raccolta di informazioni utili a valutare se il prodotto/servizio soddisfa nel continuo gli interessi, gli obiettivi e le caratteristiche del mercato di riferimento. Se nell'offerta e nella vendita dei prodotti individua eventuali problemi relativi alle funzionalità del prodotto, alle informazioni sul prodotto o al mercato di riferimento i canali di distribuzione devono informare prontamente la Società.

La Perspective Business Strategy & Finance, produce e condivide con l'Amministratore Delegato, con cadenza almeno annuale, una reportistica contenente le evidenze del monitoraggio sui prodotti e servizi bancari, che include almeno:

- informazioni sui volumi di vendita;
- indicazioni dell'incidenza di eventuali contratti collocati ad una clientela diversa da quella individuata dal Target Market;
- incidenza di volumi di eventuali reclami relativi all'adeguatezza e comprensibilità del prodotto rispetto al Target Market;
- eventuali azioni correttive intraprese;
- eventuali iniziative di razionalizzazione e semplificazione del catalogo prodotti.

Tali evidenze sono condivise anche con il Consiglio di Amministrazione di Flowe.

## **6. NORMATIVA DI RIFERIMENTO**

I principali riferimenti normativi e regolamentari in tema di *Product Governance*, utilizzati per la stesura del presente documento, sono i seguenti:

- EBA/GL/2015/18 - Guidelines on product oversight and *governance* arrangements for retail banking products (22 marzo 2016);
- Provvedimento del 5/12/2018 di Banca d'Italia - Disposizioni di attuazione degli Orientamenti dell'EBA in materia di dispositivi di *governance* e di controllo sui prodotti bancari al dettaglio;
- EBA/REP/2020/28 - Second EBA report on the application of the guidelines on *product oversight and governance* (POG);
- Comunicazione del 01/04/2021 di Banca d'Italia sul processo di governo e controllo sui prodotti bancari al dettaglio (Orientamenti per gli intermediari relativi ai dispositivi di *governance* e di controllo sui prodotti bancari al dettaglio);



Provvedimento della Banca d'Italia del 23 luglio 2019 e successivi aggiornamenti; I principi contenuti nella presente *Policy* sono declinati in chiave operativa nei seguenti principali documenti, che fanno parte della normativa interna del Gruppo in materia:

- *Policy* in materia di trasparenza delle operazioni e dei servizi di pagamento;
- Regolamento del processo “Disciplina sulla trasparenza bancaria”;
- Regolamento di processo di “Sviluppo e lancio nuovi prodotti e servizi”;