



FLOWE S.p.A. SB
Policy per la definizione e
l'aggiornamento della Strategia
ICT

INDICE

1	OBIETTIVO DEL DOCUMENTO	4
2	CONTESTO DI RIFERIMENTO	4
3	AMBITO DEL DOCUMENTO	4
4	APPLICABILITÀ.....	5
4.1	DESTINATARIO DEL DOCUMENTO	5
5	DEFINIZIONI	5
5.1	PIANO D'AZIONE PER L'ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA ICT	5
6	RUOLI E RESPONSABILITÀ	5
6.1	CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	5
6.2	AMMINISTRATORE DELEGATO	6
6.3	FUNZIONE RISK MANAGEMENT	6
6.4	FUNZIONE COMPLIANCE.....	6
6.5	RESPONSABILE AUGMENTED INTELLIGENCE (CTO)	6
6.6	RESPONSABILE IT OPERATION SECURITY & GOVERNANCE (CIO e CISO)	7
6.7	TEAM IT OPERATION SECURITY & GOVERNANCE	7
6.8	RESPONSABILI ICT	7
7	I PRINCIPI IN TEMA DI "STRATEGIA ICT"	8
7.1	STRATEGIA ICT	8
7.1.1.	Piano Strategico ICT.....	9
	DRIVER STRATEGICI E DI CONTESTO.....	9
	MODELLO DI FUNZIONAMENTO DELL'ICT	9
	PRINCIPI, LINEE EVOLUTIVE E LE INIZIATIVE	10
	PROGETTI STRATEGICI CON CONTRIBUZIONE ICT	10
	EVOLUZIONE DELLA SPESA ICT	11
	LINEE GUIDA DI SELEZIONE DEL PERSONALE	11
7.1.2.	Condivisione e approvazione del piano strategico ICT	11
7.2	Piano d'azione per l'attuazione della strategia ICT	12
7.3	Piano Operativo delle Iniziative informatiche	12
8	NORMATIVA DI RIFERIMENTO	13

ENTRATA IN VIGORE	POLICY	DATA ULTIMO AGGIORNAMENTO	NUMERO VERSIONE	
RESPONSABILE DEL DOCUMENTO	IT Operation, Security & Governance	APPROVAZIONE DEL DOCUMENTO	APPLICABILITÀ DEL DOCUMENTO	Dipendenti Flowe, Capogruppo, Fornitori esterni
STORICO VERSIONI				
VERSIONE	APPROVATA DA	DATA DI REVISIONE	DESCRIZIONE DELLE MODIFICHE	AUTORE
1	CdA	12/12/2023		Stefano Gazzola

1 OBIETTIVO DEL DOCUMENTO

Scopo del presente documento è formalizzare i principi stabiliti dalla Società per la definizione della strategia complessiva ICT e i documenti correlati.

2 CONTESTO DI RIFERIMENTO

La strategia ICT è disegnata per supportare i principali obiettivi strategici di Flowe e per abilitare al meglio la sua evoluzione digitale, derivandone i propri obiettivi e principi guida. Le tecnologie informatiche e la relativa sicurezza hanno un ruolo fondamentale per abilitare le competenze distintive del modello della Società e il buon funzionamento dell'azienda. Il governo della tecnologia assume rilevanza strategica e l'Information e Communication Technology è considerata un generatore di valore e principale leva dell'innovazione per assicurare all'Azienda la necessaria capacità di adattamento, flessibilità ed efficienza operativa.

3 AMBITO DEL DOCUMENTO

La presente Policy descrive i principi relativi alla definizione della strategia ICT e ai documenti correlati di Piano d'azione per l'adozione della strategia.

La Policy si applica a Flowe.

I principi richiamati nella presente Policy trovano attuazione nei documenti operativi, nei quali sono declinati nel dettaglio le attività operative e di controllo, alla base del rispetto degli adempimenti relativi alle normative.

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.

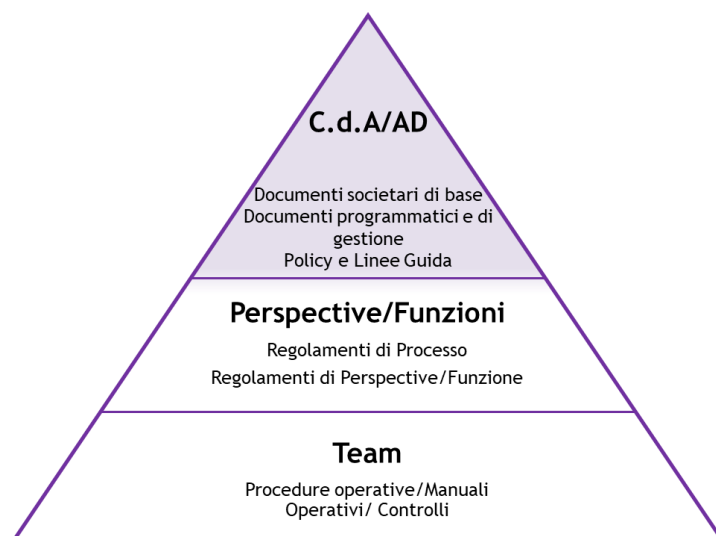


Figura 1: Modello della normativa interna di riferimento

4 APPLICABILITÀ

4.1 DESTINATARIO DEL DOCUMENTO

Il documento trova diretta applicazione all'interno della Società, previa approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione. I principi definiti si applicano a tutte le Unità organizzative di Flowe incluse nel perimetro di intervento ed in particolare a tutti i soggetti (personale interno/esterno, outsourcer, ecc.) coinvolti nelle attività di gestione del sistema informativo aziendale.

5 DEFINIZIONI

5.1 PIANO D'AZIONE PER L'ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA ICT

Documento che riporta le misure da adottare per conseguire gli obiettivi della strategia ICT.

6 RUOLI E RESPONSABILITÀ

Nell'ambito del processo di definizione e aggiornamento della strategia ICT, sono definiti i seguenti ruoli:

6.1 CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il Consiglio di Amministrazione, in qualità di organo con funzione di supervisione strategica, assume la generale responsabilità di indirizzo e controllo del sistema informativo, nell'ottica di un ottimale impiego delle risorse tecnologiche a sostegno delle strategie aziendali. Definisce e approva il Piano Strategico ICT.

Il Consiglio approva i piani d'azione predisposti dall'organo con funzione di gestione per l'attuazione della strategia ICT; è informato periodicamente circa l'applicazione e l'adeguatezza dei piani d'azione per l'attuazione della strategia ICT.

6.2 AMMINISTRATORE DELEGATO

L'Amministratore Delegato in qualità di organo con funzione di gestione, rivede il Piano Strategico ICT prima dell'approvazione del Consiglio di Amministrazione, verificandone la coerenza con le esigenze informatiche e di automazione e assicurando la rispondenza alle strategie e ai modelli architetturali in esso contenute.

Definisce i piani d'azione e ne monitora e misura l'efficacia, ne cura il riesame periodico per assicurarne l'adeguatezza e la coerenza con la strategia aziendale nel tempo, informando a tale riguardo l'organo con funzione di supervisione strategica. Inoltre, si assicura che il contenuto dei piani d'azione approvati dall'organo con funzione di supervisione strategica sia comunicato a tutto il personale interessato, inclusi i soggetti terzi ove opportuno.

Approva il piano operativo delle iniziative informatiche.

6.3 FUNZIONE RISK MANAGEMENT

Analizza il Piano Strategico ICT per la valutazione di eventuali impatti sul Risk Appetite Framework di Gruppo e in relazione all'esposizione ai rischi operativi, in particolare ICT e di sicurezza, e reputazionali della società.

6.4 FUNZIONE COMPLIANCE

La Funzione Compliance è responsabile del processo di verifica della conformità alle norme e presiede la gestione dei rischi di non conformità alle norme, secondo un approccio risk based. Alla Funzione competono attività di consulenza specialistica, ai fini della valutazione del rischio di conformità, il costante monitoraggio del contesto normativo esterno (alert normativo), la valutazione dell'impatto delle normative (gap analysis) sui processi aziendali, le verifiche di adeguatezza (attraverso l'identificazione di proposte di modifiche, anche organizzative e procedurali, derivanti anche da gap analysis, valutazioni e pareri) e di funzionamento di assetti e processi aziendali atte a prevenire la violazione di norme imperative o di autoregolamentazione e il monitoraggio dell'adozione delle misure correttive proposte.

Nell'ambito della presente policy, inoltre, la Funzione Compliance analizza il Piano Strategico ICT per la valutazione inerente agli aspetti di conformità alla regolamentazione.

6.5 RESPONSABILE AUGMENTED INTELLIGENCE (CTO)

Il responsabile del team Augmented Intelligence:

- definisce gli obiettivi, le politiche ed i piani di sviluppo informatico della Società, sostenendo le iniziative aziendali a supporto della definizione e attuazione della strategia;

Policy per la definizione e l'aggiornamento della Strategia ICT

- definisce la roadmap tecnologica, identifica le tendenze emergenti e valuta le nuove tecnologie per guidare l'innovazione e mantenere un vantaggio competitivo;
- è responsabile dello sviluppo software dei prodotti della società;
- condivide il piano strategico ICT con l'ufficio IT Governance di capogruppo;
- condivide il Piano Strategico ICT con l'Amministratore Delegato;
- condivide il Piano Operativo delle Iniziative Informatiche con l'Amministratore Delegato;
-

6.6 RESPONSABILE IT OPERATION SECURITY & GOVERNANCE (CIO e CISO)

Il responsabile del Team IT Operation Security & Governance:

- sviluppa ed attua le strategie ed i piani complessivi di governo della sicurezza informatica, in linea con quanto disciplinato dalle politiche di Capogruppo e dagli obblighi normativi vigenti;
- definisce e pianifica il piano della sicurezza informatica, come parte integrante del piano strategico ICT e dei piani operativi annuali ICT in coerenza con le linee guida della capogruppo;
- sviluppa ed attua le strategie ed i piani complessivi di governo dell'infrastruttura tecnologica;
- sviluppa strategie tecnologiche che migliorano l'efficienza operativa, la produttività e promuovono l'innovazione;
- è Responsabile del Disaster Recovery;

6.7 TEAM IT OPERATION SECURITY & GOVERNANCE

Supporta il CTO nell'esercizio delle sue attività attraverso:

- La definizione dei processi di IT Governance;
- Il coordinamento dei processi IT;
- La diffusione della normativa interna a supporto dei processi definiti;
- Il coordinamento dei flussi informativi con la capogruppo;

6.8 RESPONSABILI ICT

I Responsabili ICT, convocati dal Responsabile del team Augmented Intelligence per la redazione del Piano Strategico ICT, recepiscono e condividono le strategie e gli obiettivi ICT fissati e contribuiscono alla definizione e attuazione degli elementi del Piano, per competenza.

7 I PRINCIPI IN TEMA DI “STRATEGIA ICT”

7.1 STRATEGIA ICT

La strategia di business si traduce nella strategia ICT con l'obiettivo di abilitarne la fattibilità.

La strategia ICT deve essere allineata al piano industriale ed è disegnata per supportare i principali obiettivi strategici di Flowe e per abilitare al meglio la sua trasformazione digitale, derivandone i propri obiettivi e principi guida.

La strategia ICT viene formalizzata nel Piano Strategico ICT, un documento che ha lo scopo di descrivere le linee guida per l'Information e Communication Technology in base alle quali vengono articolate le proposte di programmazione pluriennale e le attività che si intendono svolgere nel periodo, in accordo con le strategie aziendali, gli obiettivi di business in termini di prodotti e servizi offerti e al fine di assicurare efficienza e produttività delle strutture IT, sicurezza di applicazioni e infrastrutture, governo della spesa ICT e conformità alle normative di settore.

7.1.1. Piano Strategico ICT

Il Piano Strategico ICT costituisce, con un orizzonte temporale in linea con il piano strategico aziendale in conformità alla circ. 285 e alle Disposizioni di vigilanza per gli istituti di pagamento e gli istituti di moneta elettronica, il riferimento per i programmi di evoluzione ed innovazione dell'ICT, tenendo in considerazione anche i trend tecnologici in atto ed i driver di contesto. Particolare attenzione deve essere dedicata agli aspetti di Sicurezza ICT e di mitigazione del Rischio ICT e di sicurezza.

All'interno del Piano strategico ICT devono essere ricompresi i seguenti elementi:

- Driver Strategici e di contesto
- Il modello di funzionamento dell'ICT e Governance ICT inclusi
 - Modello dei processi ICT
 - Presidio e coordinamento dell' ICT
 - Modello di sourcing e Vendor Management ICT
- Principi, linee evolutive e le iniziative ICT in termini di
 - Applicazioni
 - Dati
 - Architetture
 - Infrastruttura tecnologica
 - Governance ICT (Metodi, Processi, Organizzazione, Risorse Umane)
 - Rischio ICT e di Sicurezza
- Progetti strategici con contribuzione ICT
- Evoluzione della Spesa ICT (investimenti e running costs)
- Linee guida di selezione del personale

DRIVER STRATEGICI E DI CONTESTO

Nella definizione della strategia devono essere tenuti in considerazione gli scenari di mercato e i filoni di crescita possibili e in questo ambito l'evoluzione dei sistemi che devono sostenere le linee di business

MODELLO DI FUNZIONAMENTO DELL'ICT

Il modello dei processi ICT deve evolversi ispirandosi a criteri di funzionalità, efficienza e sicurezza, con l'intento di assicurare un approccio strutturato all'organizzazione e alla fornitura dei Servizi ICT e di rispondere ai seguenti obiettivi:

- garanzia di una visione integrata e complessiva sia del profilo gestionale che del rischio ICT e di sicurezza e di un'uniforme applicazione delle strategie e delle norme riguardanti il sistema informativo;
- governo e controllo del portafoglio dei progetti IT, dell'evoluzione dell'architettura e dell'innovazione tecnologica, dei fornitori e degli outsourcer;
- raccordo con le linee di business, sia attraverso la domanda aziendale per la pianificazione delle iniziative IT, sia per la gestione dei servizi IT che supportano i processi bancari.

Il modello di funzionamento deve prevedere il governo dello scambio delle informazioni e del loro controllo attraverso interrelazioni all'interno dell' ICT e incontri periodici con le altre Perspectives. Il modello di sourcing deve prevedere la descrizione degli orientamenti previsti: esternalizzazione ricorso a fornitori terzi, sviluppo di soluzioni ICT proprietarie, adozione di soluzioni di mercato, criteri di internalizzazione.

Il modello di vendor management deve essere coerente con la normativa esterna e interna in ambito¹ e includere un monitoraggio dei fornitori, prevedendo un idoneo modello di valutazione dei servizi offerti (ad es. contract/vendor scorecard).

PRINCIPI, LINEE EVOLUTIVE E LE INIZIATIVE

Il CTO ha il compito di indirizzare il percorso evolutivo ottimale del sistema informativo, la cui determinazione deve sostenere le linee evolutive del business cogliendo le opportunità offerte dall'evoluzione tecnologica. A questo scopo sono valutate le seguenti direttrici di intervento nell'ambito dello sviluppo applicativo:

- Sostenibilità delle applicazioni;
- Valutazione dell'utilizzo di soluzioni proprietarie rispetto a soluzioni di mercato;
- Modularità e Integrabilità delle Funzionalità;
- Assenza di ridondanze funzionali;
- Valorizzazione dell'Architettura di riferimento.

La strategia dovrà comprendere i principi da seguire in termini di valorizzazione dei dati e progettazione delle architetture.

La strategia deve esplicitare le linee evolutive della Governance ICT e il modello operativo in termini di processi, organizzazione e risorse umane valutando le esigenze di rafforzamento.

PROGETTI STRATEGICI CON CONTRIBUZIONE ICT

I progetti strategici con contribuzione ICT sono costituiti dalle iniziative in ambito che rappresentano l'attuazione del piano strategico ICT.

¹ Linee guida EBA in materia di esternalizzazione e Policy in materia di esternalizzazione

EVOLUZIONE DELLA SPESA ICT

La Spesa IT viene ripartita in spesa di funzionamento “RUN the Business” e spesa di cambiamento “CHANGE the Business”.

La spesa CHANGE dipende dagli investimenti nelle attività progettuali e negli interventi di piccola evoluzione che ne derivano.

La spesa RUN è influenzata da una serie di driver che possono essere di seguito così sintetizzati:

- costi direttamente impattati dall'andamento dei volumi di business e del personale (in modo particolare licenze, sottoscrizioni di servizi Cloud, PDL, firma digitale, connettività, token, sms operativi, ...);
- costi legati alle progettualità che ampliano il perimetro in gestione all'ICT;
- iniziative di efficientamento (es. rinnovi tecnologici, industrializzazione processi IT, rinnovi contrattuali, ...).

LINEE GUIDA DI SELEZIONE DEL PERSONALE

L'azienda identifica le esigenze di personale con funzioni tecniche e di acquisizione di sistemi, software e servizi e definisce le linee di indirizzo in materia di selezione di tali risorse.

Per declinare la ricerca di funzioni tecniche è definito un catalogo di job description dedicato condiviso nell'ambito della Direzione Risorse Umane.

7.1.2. Condivisione e approvazione del piano strategico ICT

Dopo aver consolidato il Piano strategico ICT, il CTO lo condivide con il CIO di capogruppo. In seguito a tale condivisione viene presentato al Consiglio di Amministrazione.

Il piano viene, inoltre, condiviso anche con il Risk Management per la valutazione di eventuali impatti sul Risk Appetite Framework di Gruppo e in relazione all'esposizione ai rischi operativi, in particolare ICT e di sicurezza, e reputazionali della società e con la Funzione Compliance per aspetti inerenti la conformità alla regolamentazione applicabile.

Qualora fosse necessario modificare o integrare il piano a seguito delle indicazioni ricevute nel processo di validazione, questo viene debitamente modificato da parte dell'ICT e sottoposto a nuova approvazione.

7.2 Piano d'azione per l'attuazione della strategia ICT

Il Piano di azione per l'attuazione della Strategia ICT ("Piano d'azione") è il documento che riporta le misure da adottare per conseguire gli obiettivi della strategia ICT, include almeno i seguenti contenuti:

- descrizione dell'azione collegata allo specifico obiettivo strategico ;
- driver di intervento (a titolo esemplificativo «Normativo», «Funzionalità», «Architettura e infrastruttura IT», «Governance e Sicurezza» e «Organizzazione e Personale»);
- owner dell'azione;
- tempistiche di completamento dell'azione;
- relazioni con altre azioni che concorrono al raggiungimento del medesimo obiettivo strategico;
- KPI di monitoraggio (es. scostamento tempi e costi).

Il Piano d'Azione deve essere aggiornato ogni qualvolta vengano apportate modifiche alla strategia ICT da recepire in azioni da attuare. In fase di aggiornamento e di monitoraggio devono essere valutati:

- l'andamento complessivo del piano di azione con evidenza dello stato del raggiungimento delle milestone, degli eventuali ritardi e conseguenti ripianificazioni o eventuali modifiche di altra natura che impattano il piano
- i Progetti ICT, già definiti, collegati ad una specifica azione, con relativo stato di avanzamento.

7.3 Piano Operativo delle Iniziative informatiche

Il Piano Operativo deve ricomprendere le informazioni necessarie per verificare la coerenza con le esigenze informatiche e di automazione e per valutare la rispondenza alle strategie aziendali. In particolare, deve declinare le iniziative aziendali secondo Progetti ICT, che possono far parte di più ampi programmi ICT o di trasformazione aziendale.

All'interno del Piano Operativo devono essere ricompresi i seguenti elementi:

- una vista complessiva di tutte le iniziative che hanno un impatto IT;
- l'andamento della spesa IT;
- l'aggiornamento in merito alle Azioni su Rilevi derivanti dalle Funzioni Aziendali di Controllo.

8 NORMATIVA DI RIFERIMENTO

I principali riferimenti normativi e regolamentari utilizzati per la stesura del presente documento, sono i seguenti:

- Circolare n. 285 di Banca d'Italia del 17 dicembre 2013 - e successivi aggiornamenti;
- Disposizioni di vigilanza per gli istituti di pagamento e gli istituti di moneta elettronica
- Linee Guida EBA in materia di esternalizzazione - Orientamenti in materia di esternalizzazione (EBA/GL/2019/02) emanati dall'EBA il 25 febbraio 2019
- “Orientamenti sulla gestione dei rischi relativi alle tecnologie dell'informazione (ICT) e di sicurezza” (EBA/GL/2019/04) emanati dall'EBA il 28 novembre 2019;
- Linee Guida EIOPA, 2020, “Guidelines on information and communication technology security and Governance”.

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

- Regolamento di Indirizzo e Coordinamento di Gruppo per i processi in ambito ICT;
- Procedura operativa Piano Strategico ICT e Piano Operativo delle Iniziative Informatiche;
- Policy in materia di esternalizzazioni;