



Policy per la gestione del rischio di reputazione

Consiglio di Amministrazione del 26 luglio 2021

1	PREMESSA	3
1.1	AMBITI DEL DOCUMENTO	4
1.2	STRUTTURA DEL DOCUMENTO	5
2	APPLICABILITÀ	6
2.1	DESTINATARI DEL DOCUMENTO.....	6
2.2	RESPONSABILITÀ DEL DOCUMENTO	6
3	RUOLI E RESPONSABILITÀ	6
3.1	CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	6
3.2	AMMINISTRATORE DELEGATO.....	6
3.3	COLLEGIO SINDACALE	6
4	MODELLO DI GESTIONE DEL RISCHIO DI REPUTAZIONE	7
4.1	RISCHIO DI REPUTAZIONE	7
4.2	SIGNIFICATIVITÀ DEL RISCHIO	8
4.3	PRINCIPI COMPORTAMENTALI.....	8
4.4	PRINCIPI ORGANIZZATIVI	9
5	MODALITÀ DI GESTIONE DEL RISCHIO DI REPUTAZIONE	10
5.1	PREMESSA.....	10
5.2	UNITÀ ORGANIZZATIVE CUI SONO AFFIDATI COMPITI DI PRESIDIO DEL RISCHIO REPUTAZIONALE	11
5.3	UNITÀ ORGANIZZATIVE CUI È AFFIDATA, NEL CONTINUO, LA GESTIONE DELLA CORPORATE REPUTATION.....	13
5.4	PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO DI REPUTAZIONE.....	13
5.4.1	<i>IDENTIFICAZIONE DEL RISCHIO DI REPUTAZIONE.....</i>	13
5.4.2	<i>VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI REPUTAZIONE.....</i>	17
5.4.3	<i>AZIONI DI MITIGAZIONE IN RISPOSTA AL RISCHIO.....</i>	22
5.4.4	REPORTING	22
5.5	FLUSSI INFORMATIVI	23
6	RIFERIMENTI NORMATIVI INTERNI ED ESTERNI.....	23
7	APPENDICE	24
7.1	CLASSIFICAZIONE DETTAGLIATA DELLE TIPOLOGIE DI EVENTI DI PERDITA.....	24

1 Premessa

Il presente documento descrive ed illustra le politiche per la gestione del rischio reputazionale che Flowe intende adottare, in linea con quanto definito a livello di Gruppo, al fine di consolidare la propria reputazione nella prospettiva di creare valore e mitigare gli effetti derivanti da una percezione negativa dell'immagine della Società da parte dei propri *stakeholder*.

Flowe S.p.A. – Società Benefit o Flowe S.p.A. (di seguito anche Flowe o la Società) è stata costituita in data 19 luglio 2019 ed è iscritta all'Albo degli Istituti di moneta elettronica – IMEL tenuto dalla Banca d'Italia ai sensi dell'art. 114 quater del D. Lgs. n. 385/1993.

La Società, oltre ad avere per oggetto le attività previste per gli Istituti di Moneta Elettronica dalle normative applicabili, in qualità di società benefit, potrà perseguire una o più finalità di beneficio comune operando in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, ambiente, ed altri portatori di interesse.

Inoltre, le “Disposizioni di vigilanza per gli istituti di pagamento e gli istituti di moneta elettronica”, emanate da Banca d'Italia, indicano anche i rischi reputazionali, che possono discendere dai rapporti con la clientela, tra quelli che assumo particolare rilievo in relazione alla prestazione di servizi di pagamento ed emissione di moneta elettronica.

Una solida reputazione rappresenta, pertanto, un elemento fondamentale nello svolgimento dell'attività di Flowe, non solo a livello individuale ma anche in quanto parte del Gruppo Mediolanum.

L'evoluzione del mercato, sia in termini di innovazione dei prodotti e servizi sia nella diffusione di nuovi e pervasivi mezzi di comunicazione, rende più complessi l'identificazione e il controllo di eventi, comportamenti o altri fattori che possono incidere anche sull'immagine della Società e del Conglomerato percepita da clienti, dipendenti, soci, fornitori, autorità di vigilanza e genericamente dalla società civile/ collettività (cc.dd. “*stakeholder*”¹). La fiducia dei clienti, non favorisce solo la *customer retention*, ma anche la *customer attraction*, intesa come la capacità di attrarre nuova clientela, elemento fondamentale ai fini della crescita economica di ogni società del Gruppo.

Risulta quindi necessario adottare un processo di governo e gestione anche del rischio di reputazione, inteso come il rischio attuale o prospettico di flessione degli utili, o del capitale, derivante da una percezione negativa dell'immagine della Società e del Gruppo da parte degli *stakeholder* o della clientela.

Il monitoraggio e la valutazione del rischio di reputazione, per la sua componente più strettamente legata alle scelte di business e di gestione aziendale, è parte integrante dei processi di indirizzo e governo aziendale, nonché dei processi di controllo e gestione dei rischi operativi e dei rischi di non conformità.

Le linee di indirizzo concernenti il modello di controllo del rischio reputazionale ivi contenute sono conformi a tutte le società appartenenti al Gruppo Mediolanum.

¹ Con il termine *stakeholder* si identificano i soggetti che possono sia contribuire al successo dell'impresa sia subire i risultati ottenuti e le conseguenze delle modalità con cui tali risultati sono stati perseguiti.

Con riferimento a Flowe S.p.A., l'attività operativa di controllo dei rischi reputazionali è svolta dalla Funzione Risk Management di Banca Mediolanum, in virtù di un apposito contratto di outsourcing. Tali attività sono svolte in accordo e sotto la supervisione del responsabile della Funzione Risk Management di Flowe, nominato dal Consiglio di Amministrazione della Società.

1.1 AMBITI DEL DOCUMENTO

In linea con quanto definito dalla Capogruppo, Flowe riconosce che la reputazione aziendale e del Gruppo è un valore imprescindibile alla base del rapporto fiduciario con la clientela e della propria credibilità verso il mercato. La reputazione è presidiata attraverso:

- l'identificazione e l'esplicitazione dei valori ai quali l'intera organizzazione si deve ispirare;
- la promozione di una cultura aziendale basata su principi etici di onestà, correttezza e rispetto delle norme a tutti i livelli dell'organizzazione;
- l'adozione di un modello di governo e controllo del rischio di reputazione.

Il rischio di reputazione può discendere da una pluralità di fattori, tra i quali rileva la manifestazione di eventi di rischio operativo, la violazione di norme interne ed esterne, la qualità della comunicazione diretta ai dipendenti/collaboratori o verso l'esterno, veicolata anche attraverso nuovi media, quali *social network*, *blog*, e/o altri strumenti di comunicazione digitale, nonché altri eventi che possano minare la reputazione della Società e del Gruppo.

In tal senso dunque il rischio reputazionale può infine essere inteso come rischio residuale e di secondo impatto la cui manifestazione ha origine da uno o più precedenti fattori (rischi operativi, perdita di tipo legale, etc.).

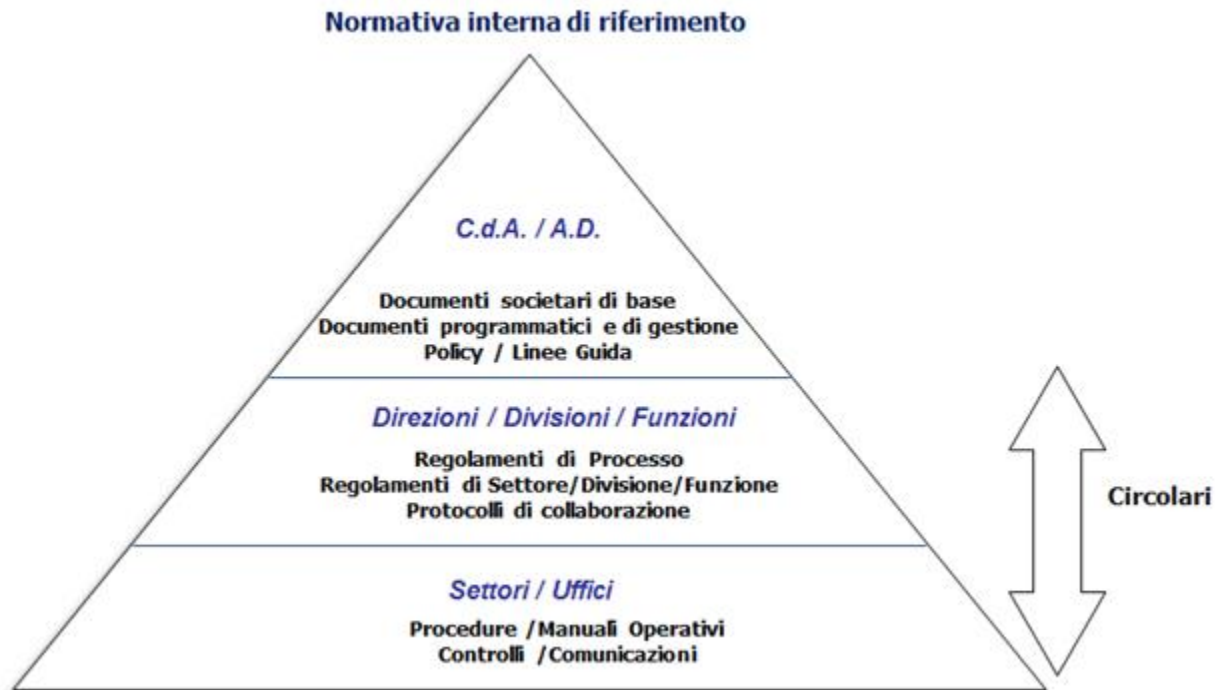
Il presente documento definisce le linee guida per individuare i segnali di rischio dai quali può derivare altresì un rischio di tipo reputazione e attivare le misure di mitigazione adeguate, attraverso una chiara allocazione di compiti e responsabilità, assicurando, in tal modo, la corretta gestione di tale rischio da parte della Società.

Obiettivo del documento, che forma parte integrante della normativa interna del Gruppo Mediolanum, è pertanto quello di:

- definire le regole di governo e le politiche per la progettazione, realizzazione e manutenzione del modello di gestione del rischio di reputazione da adottare nell'ambito della Società;
- definire il processo di gestione del rischio di reputazione e i diversi ruoli delle Unità Organizzative della Società e di Banca Mediolanum in qualità di outsourcer di servizi aziendali; al riguardo, nel dettaglio disciplina le fasi di:
 - identificazione del rischio di reputazione;
 - valutazione del rischio di reputazione;
 - elaborazione di azioni di mitigazione in risposta al rischio;
 - reporting del rischio reputazionale anche in una logica di vigilanza prudenziale.

Con riferimento alla “Policy di Gruppo sulle modalità di redazione, approvazione, diffusione ed aggiornamento della Normativa Interna”, il presente documento si colloca al livello di vertice della piramide documentale richiamata nello schema seguente.

Figura 1. Modello della normativa aziendale



1.2 STRUTTURA DEL DOCUMENTO

Il presente documento, oltre ad una premessa e ad una introduzione che illustra gli obiettivi della policy, i suoi destinatari e la normativa di riferimento, si compone dei seguenti capitoli.

Capitolo 3: descrive i meccanismi di governo societario a presidio del rischio reputazionale.

Capitolo 4: descrive il modello di gestione del rischio di reputazione e definisce i principi generali, le politiche, gli obiettivi, e gli elementi costitutivi.

Capitolo 5: illustra le modalità di gestione del rischio reputazionale presso la controllata Flowe, descrivendo le soluzioni organizzative e metodologiche adottate per la gestione e il controllo dei rischi reputazionali.

La presente Policy si inserisce nel più ampio contesto della documentazione di riferimento, che comprende in particolare:

- la Policy per il controllo e la gestione dei Rischi Operativi di Flowe;
- il Regolamento ICAAP/ILAAP, della Capogruppo;
- il Regolamento della Funzione Risk Management di Banca Mediolanum.

2 Applicabilità

2.1 DESTINATARI DEL DOCUMENTO

La presente politica, approvata dal Consiglio di Amministrazione di Flowe S.p.A., viene diffusa, per quanto di competenza, a tutte le Unità Organizzative della Società. E' preciso dovere di tutti i dipendenti e collaboratori inseriti nelle unità organizzative aziendali curare gli aspetti reputazionali connessi con lo svolgimento delle proprie attività lavorative, applicando i principi e le regole comportamentali ivi contenute, segnalando tempestivamente alla funzione di controllo competente, le possibili situazioni di rischio reputazionale che dovessero sorgere, affinché possano essere valutate le eventuali azioni di mitigazione da porre in essere al fine di mitigarne il rischio e sanare gli effetti derivanti da tali condotte o omissioni.

2.2 RESPONSABILITÀ DEL DOCUMENTO

La presente Policy, redatta dalla Funzione Risk Management in linea con quella trasmessa dalla Capogruppo Banca Mediolanum, è approvata dal Consiglio di Amministrazione di Flowe.

3 Ruoli e Responsabilità

Di seguito sono riportati gli organi ai quali competono le responsabilità di governo del rischio reputazionale:

3.1 CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- approva, mediante apposita delibera, le politiche di gestione del rischio di reputazione definite in linea con quelle della Capogruppo;
- supporta, se necessario, gli Organi Amministrativi della Capogruppo nella valutazione dell'adeguatezza del modello di governo e controllo del rischio di reputazione adottato.

3.2 AMMINISTRATORE DELEGATO

Supportato, dove richiesto, dal Responsabile della Funzione Risk Management, svolge i seguenti compiti:

- dà esecuzione alle politiche di gestione del rischio di reputazione approvate dal proprio Consiglio di Amministrazione;
- verifica costantemente l'adeguatezza complessiva, l'efficacia e l'efficienza del modello di governo e controllo del rischio di reputazione;
- assicura adeguati flussi informativi verso le Unità Organizzative incaricate della gestione e del monitoraggio del rischio anche nei confronti della Capogruppo.

3.3 COLLEGIO SINDACALE

L'Organo con funzione di controllo vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e, in particolare, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Società e sul suo concreto funzionamento. In particolare, vigila sulla funzionalità del

complessivo sistema dei controlli interni e accerta l'efficacia delle strutture e funzioni coinvolte nel sistema dei controlli e l'adeguato coordinamento tra le stesse.

4 Modello di gestione del rischio di reputazione

4.1 RISCHIO DI REPUTAZIONE

Il rischio di reputazione rientra, ai fini della classificazione indicata all'interno del documento "Disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche²", tra gli "altri rischi" difficilmente misurabili per i quali le banche predispongono sistemi di controllo e attenuazione adeguati. Esso è definito come il rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da una percezione negativa dell'immagine della Banca o della società del Gruppo da parte di clienti, controparti, azionisti, investitori o Autorità di Vigilanza.

I rischi reputazionali sono considerati come rischi di "secondo livello" in quanto spesso generati da un'altra tipologia di rischio non adeguatamente gestita, ad esempio un rischio operativo o un rischio strategico che potrebbero produrre come ulteriore effetto un rischio di tipo reputazionale.

Il rischio reputazionale può sorgere da fattori interni o esterni al Gruppo; a titolo esemplificativo e non esaustivo, tra i fattori interni o endogeni rientrano:

- il manifestarsi di altri rischi non adeguatamente presidiati (ad es. rischi di mercato, di liquidità, legali o strategici);
- eventi di manifestazione del rischio operativo (malfunzionamenti, disservizi, ...) con effetto sulla percezione dell'immagine aziendale degli *stakeholder*;
- la violazione di norme di etero regolamentazione (leggi e regolamenti) e autoregolamentazione (codici di condotta, codici etici) anche non rientranti nel perimetro di controllo e gestione della funzione Risk Management;
- l'inefficace o errata gestione della comunicazione interna o esterna;
- politiche commerciali percepite dalla clientela come poco attente ai propri interessi;
- comportamenti degli esponenti aziendali, dei dipendenti o dei collaboratori.

Più in generale, tra i fattori di natura endogena, rientrano tutti quelli direttamente associati ai processi e alle attività svolte dalla Società o alle scelte gestionali e operative assunte dalla stessa (ad esempio il verificarsi di un evento di rischiosità operativa, il mancato rispetto di una normativa, ovvero notizie errate sulla società, sui comportamenti dei collaboratori o da una non adeguata gestione delle comunicazioni ufficiali rivolte all'esterno).

Tra i fattori esterni o esogeni, rientrano i commenti e i dibattiti sviluppatasi sui media, sui social network, sui blog, e/o sugli altri strumenti di comunicazione digitale, riguardanti informazioni o opinioni lesive della reputazione della Società o del Gruppo. Si tratta di fattori non direttamente riconducibili a specifiche attività o processi svolti dalla Società, ma legati al diffondersi di notizie o opinioni negative sull'immagine della stessa o

² Banca d'Italia, "Disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche", Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, Titolo III – Capitolo 1, Allegato A, ultimo aggiornamento.

dei suoi esponenti (ad esempio, lo sviluppo di dibattiti su *blog* o *social network*, commenti o articoli di giornale su esponenti della Società, etc.)

La manifestazione di un rischio di reputazione, inoltre, può essa stessa avere effetto su altri rischi sia in capo a Flowe stessa che alle altre società del Gruppo Mediolanum.

L'attività di presidio è quindi fondamentale per mitigare eventuali effetti "trasversali" innescati dal compromettersi della reputazione della Società e indirettamente del Gruppo. In tale ambito, una corretta identificazione dei fattori interni ed esterni è fondamentale ai fini di un efficace presidio del rischio reputazionale e dell'individuazione delle più consone misure di gestione eventualmente da adottare.

4.2 SIGNIFICATIVITÀ DEL RISCHIO

Diversamente dagli altri rischi di "primo pilastro"³, che in base alla propensione al rischio, si assumono consapevolmente, l'assunzione di rischi reputazionali, analogamente ai rischi operativi, risulta implicita nella decisione di intraprendere un determinato tipo di attività e, più in generale, nello svolgimento dell'attività d'impresa.

In tale contesto, il sistema dei controlli interni deve pertanto costituire il presidio principale per la prevenzione e il contenimento di tali rischi.

L'idoneità dei presidi alla prevenzione al contenimento del rischio di reputazione è valutata in sede di *assessment* come specificato nel paragrafo del "processo di gestione del rischio" di reputazione. Gli esiti delle attività di assessment e le eventuali azioni di mitigazione, attivate per rafforzare i presidi sui rischi reputazionali, sono oggetto di informativa nell'ambito dei Report periodici sulle attività di controllo al Consiglio di Amministrazione della Società.

4.3 PRINCIPI COMPORTAMENTALI

Ai fini del presidio del rischio di reputazione generato da fattori di natura endogena ed esogena, i destinatari della presente *policy* adottano regole di comportamento aziendali coerenti con i principi di seguito riportati.

Requisiti comportamentali nelle relazioni con gli *stakeholder*:

- **Qualità della relazione.** La bontà delle relazioni con gli *stakeholder* è alla base della sopravvivenza aziendale. Ciascuna società deve identificare i principali portatori di interessi e operare per la loro soddisfazione. In particolare, la relazione con le Autorità di Vigilanza è improntata ai seguenti requisiti comportamentali specifici:

³ Ai sensi della Circolare Bankit n. 285 del 17 dicembre 2013" (Titolo III – Capitolo 1, Allegato A, ultimo aggiornamento) sono rischi di primo pilastro: il rischio di mercato, il rischio di credito (comprendente il rischio di controparte, ossia il rischio che la controparte di un'operazione risulti inadempiente prima del regolamento definitivo dei flussi finanziari di un'operazione), il rischio di mercato e il rischio operativo.

- trasparenza e correttezza. Le informazioni fornite alle Autorità di Vigilanza devono ispirarsi a principi di trasparenza e correttezza, al fine di consentire la creazione di un clima di reciproca fiducia e collaborazione;
 - tempestività. Le informazioni fornite alle Autorità di Vigilanza devono essere fornite con la massima tempestività e comunque nel rispetto dei tempi eventualmente disposti dall'Autorità medesima;
 - qualità dei dati e delle informazioni. I dati e le informazioni fornite alle Autorità di Vigilanza devono essere preventivamente sottoposti a un processo di *data quality*, al fine di garantirne la correttezza e completezza.
- **Dialogo aperto e costruttivo.** L'analisi della qualità della relazione con gli *stakeholder* deve essere condotta periodicamente al fine di identificare eventuali azioni di miglioramento della relazione medesima. Tale monitoraggio deve attivarsi attraverso un dialogo proficuo, aperto e trasparente.
 - **Principi etici.** Le relazioni con gli *stakeholder* debbono ispirarsi ai principi alla base del codice etico adottato dalle società del Gruppo.
 - **Parità di trattamento.** Le relazioni con gli *stakeholder* debbono garantire parità di trattamento e di opportunità all'interno di ciascuna categoria, senza alcuna discriminazione.

Requisiti comportamentali per la comunicazione esterna:

- **Identificazione delle Responsabilità.** Le responsabilità delle unità deputate alla gestione della comunicazione esterna devono essere chiaramente attribuite, al fine di garantire un presidio certo dei canali di comunicazione verso gli *stakeholder* identificati. Le unità organizzative e i soggetti non autorizzati non possono occuparsi di attività di comunicazione esterna.
- **Qualità dei dati e delle informazioni.** I dati e le informazioni oggetto di comunicazione esterna debbono ispirarsi a principi di qualità e correttezza e devono essere sottoposti a un processo di certificazione e verifica da parte delle unità competenti in relazione alla tipologia di dato oggetto di comunicazione.

4.4 PRINCIPI ORGANIZZATIVI

Il presente modello di gestione del rischio reputazionale è applicato a livello di Gruppo tramite uno specifico processo finalizzato a implementare e mantenere regole, procedure e strutture organizzative funzionali ad assicurare la prevenzione e la gestione del predetto rischio da parte di tutte le Società del Gruppo.

Flowe adotta il modello di gestione di Gruppo emesso dalla Capogruppo Banca Mediolanum il quale prevede che la responsabilità primaria in materia sia rimessa agli Organi Aziendali di ogni Società del Gruppo, ciascuno secondo le rispettive competenze e in conformità agli indirizzi della Capogruppo. L'articolazione dei compiti e delle responsabilità in materia di gestione del rischio di reputazione da parte degli Organi e delle Funzioni aziendali deve essere chiaramente definita in ogni Società.

Coerentemente con i principi di governo societario ammessi, il modello riconosce, per ogni Società del Gruppo, la centralità del Consiglio di Amministrazione in materia di gestione del rischio di reputazione, a cui spetta la responsabilità dell'adozione di un sistema adeguato alle caratteristiche dell'impresa; al riguardo, si organizza in modo tale da poter affrontare la tematica con la dovuta attenzione e il necessario livello di approfondimento.

Il Comitato per il Controllo Rischi della Capogruppo è coinvolto nei processi di gestione del rischio di reputazione del Gruppo, in particolare assistendo il Consiglio di Amministrazione di Banca Mediolanum anche con il supporto consulenziale nell'ambito dei propri compiti in materia di gestione e controllo del rischio di reputazione.

Il rischio di reputazione a livello di Gruppo richiede un coordinamento delle risposte al rischio e delle azioni di mitigazione, con particolare riguardo all'attuazione di eventuali piani di *contingency*, con l'intervento della Capogruppo, per evitare che eventi con impatti reputazionali accaduti presso una Società del Conglomerato possano propagarsi in tutto il Gruppo.

A tal proposito, può essere coinvolto il Comitato Manageriale con funzione *Governance* di Gruppo.

In considerazione delle significative interrelazioni tra le attività di gestione e controllo dei rischi reputazionali con quelle legate al presidio dei rischi operativi, per lo sfruttamento di sinergie e per favorire allo stesso tempo lo sviluppo di una gestione integrata della rischiosità afferente ai processi aziendali, le attività di *risk assessment* di tali rischi sono svolte dall'Unità Operational Risk Management di Banca Mediolanum.

In termini operativi, il modello interno a Flowe prevede meccanismi di funzionamento che rispondono ai seguenti principi organizzativi:

- attribuzione alla Funzione Risk Management dell'identificazione, presidio e mitigazione dei rischi reputazionali, secondo un approccio declinato nei paragrafi che seguono;
- attribuzione a specifiche unità organizzative della gestione, nel continuo, della c.d. "Corporate Reputation", attraverso iniziative di promozione e tutela dell'immagine aziendale; compete altresì a tali unità la definizione di eventuali iniziative per migliorare la reputazione aziendale nei confronti dei diversi stakeholder;
- individuazione di unità organizzative cui sono affidati, nell'ambito delle attività svolte, specifici compiti di presidio del rischio reputazionale.

5 Modalità di gestione del rischio di reputazione

5.1 PREMESSA

Sulla base delle linee guida emesse dalla Capogruppo, Flowe gestisce il rischio di reputazione attraverso l'adozione di uno specifico processo sottoposto a riesame periodico che prevede, al fine di non confinare il processo di gestione del rischio di reputazione agli specialisti o alle Funzioni di controllo, la suddivisione tra le varie funzioni impattate, di compiti e responsabilità, distinguendo tra:

- Unità Organizzative cui sono affidati compiti di presidio del rischio reputazionale (elencate al paragrafo 5.2);
- Unità Organizzative chiamate a presidiare nel continuo la *corporate reputation* le quali, con la loro attività, possono agire direttamente sui fattori esogeni del rischio di reputazione non direttamente riconducibili a specifiche attività o processi svolti dalla Società, ma legati al diffondersi di notizie o opinioni negative sull'immagine della Società o suoi esponenti (elencate al paragrafo 5.3); tali unità

sono richiamate a responsabilità specifiche sia nella definizione e gestione dei piani di *contingency* sia nella predisposizione di adeguati meccanismi interni di controllo;

- Unità Organizzative che svolgono attività con effetto diretto e/o indiretto sui valori critici degli *stakeholder*, individuate e aggiornate nelle fasi di identificazione e valutazione del rischio come di seguito declinato al paragrafo 5.4.

5.2 UNITÀ ORGANIZZATIVE CUI SONO AFFIDATI COMPITI DI PRESIDIO DEL RISCHIO REPUTAZIONALE

UNITA' ORGANIZZATIVA	COMPITI
Attività affidate in outsourcing a Banca Mediolanum S.p.A.	
Funzione Risk Management (a supporto del Responsabile del Risk Management della Società)	<ul style="list-style-type: none"> • Cura il monitoraggio dell'esposizione ai rischi reputazionali della Società secondo il processo descritto nel presente documento; • supporta il Responsabile della Funzione Risk Management della Società nella definizione delle modalità di valutazione e controllo dei rischi reputazionali, coordinandosi con le funzioni aziendali maggiormente esposte; • supporta nella predisposizione, su richiesta del Responsabile della Funzione Risk Management, apposita informativa all'Amministratore Delegato e al Consiglio di Amministrazione, sulla complessiva situazione di rischio nelle sue varie componenti.
Funzione Compliance (a supporto del Responsabile della Funzione Compliance della Società)	<ul style="list-style-type: none"> • Supporta il Responsabile della Funzione Compliance nella gestione dei rischi di non conformità alle norme, secondo un approccio <i>risk based</i>, con riguardo a tutta l'attività aziendale, avvalendosi, per il presidio di determinati ambiti normativi per cui sono previste forme di presidio specializzato, di unità specialistiche appositamente individuate nella <i>Compliance Policy di Gruppo</i>, cui sono attribuite determinate fasi del processo di compliance, mantenendo comunque la responsabilità del presidio; • fornisce consulenza e supporto, su richiesta del Responsabile della Funzione Compliance, nei confronti degli Organi Aziendali e dell'alta direzione in relazione ad eventuali situazioni che potrebbero originare dei rischi reputazionali, derivanti da un eventuale rischio di non conformità.
Divisione Affari Societari	<ul style="list-style-type: none"> • Per gli affari che non abbiano attinenza diretta con altre unità organizzative della società e coerentemente agli accordi definiti con le Funzioni di Controllo, mantiene i rapporti e dei contatti con le Autorità di Vigilanza, con le Associazioni di categoria, con Uffici pubblici e privati ed Enti vari; • cura la gestione delle comunicazioni ad Autorità e entità esterne per le materie non attribuite ad altre unità organizzative, previo coordinamento con le Funzioni di Controllo; • cura la gestione delle pratiche approntate dalle diverse unità organizzative per le deliberazioni da parte dei competenti Organi consultivi e decisionali ed effettua il loro esame al fine di verificarne completezza e compatibilità con le disposizioni interne, le norme di legge, statutarie e regolamentari, adottando idonee misure volte ad assicurarne la necessaria riservatezza; • svolge la funzione di Segreteria degli Organi societari e ne supporta il funzionamento.
Divisione Affari Fiscali	<ul style="list-style-type: none"> • Cura la gestione dei rapporti con gli organi ispettivi Agenzia delle Entrate e Guardia di Finanza.
Divisione Acquisti	<ul style="list-style-type: none"> • Presidia, in ottemperanza ai criteri di responsabilità sociale contenuti nel Bilancio Sociale di Gruppo e nel Codice Etico, tutte le attività finalizzate all'acquisizione dei fattori produttivi materiali presso il mercato, assicurando, in termini di tempi, qualità, quantità e luoghi, la disponibilità dei beni e servizi necessari per lo svolgimento dell'attività aziendale.
Settore Consulenza e Contrattualistica della Divisione Affari Legali	<ul style="list-style-type: none"> • Collabora con la Funzione Compliance e con l'Unità Happiness & Services al presidio degli aspetti inerenti la normativa sulla "Trasparenza" e sulla Tutela del Consumatore.
Comunicazione e Marketing Commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • Supporta Flowe nella definizione del piano integrato di comunicazione esterna aziendale, sulla base delle esigenze espresse dalla stessa (es. eventi e comunicazioni istituzionali, iniziative di innovazione o posizionamento, comunicazione per specifici target di Clientela), coordinando la definizione dei contenuti coerentemente alle linee guida di Gruppo.

UNITA' ORGANIZZATIVA	COMPITI
Direzione Risorse Umane	<ul style="list-style-type: none"> Definisce (in collaborazione con le funzioni interessate dalla Società) il corretto fabbisogno qualitativo e quantitativo di personale in rapporto alle esigenze operative e ai modelli organizzativi e professionali stabiliti, nel rispetto del budget assegnato; cura le Relazioni Sindacali; gestisce i rapporti con i dipendenti e i collaboratori inerenti al loro percorso lavorativo (es. job rotation, passaggi, interventi disciplinari, maternità, cessazioni); garantisce la correttezza contrattuale e gestionale dei rapporti coi dipendenti, nel rispetto delle normative vigenti; garantisce il benessere dei lavoratori e ne migliora la qualità della vita lavorativa sotto l'aspetto operativo e partecipativo dei medesimi; attua e gestisce dei programmi di valutazione delle prestazioni delle risorse umane, con la preliminare definizione di obiettivi e con il conseguente sistema di valutazione e rewarding; sviluppa/analizza indagini di mercato in materia di retribuzione; implementa i sistemi di sviluppo delle risorse umane e i conseguenti percorsi di carriera, in linea con le politiche definite dalla Capogruppo.
Unità Organizzative di Flowe S.p.A.	
Value Ecosystem⁴	<ul style="list-style-type: none"> propone al Consiglio di Amministrazione la strategia e il modello di Business perseguito dalla Società in termini di ideazione dei prodotti e pianificazione commerciale, ricerca delle partnership con i fornitori; definisce le iniziative promozionali e commerciali volte all'acquisizione, attivazione e fidelizzazione dei clienti e collabora con la funzione Culture Studios nella definizione delle attività di comunicazione a supporto delle attività di marketing; è responsabile della definizione delle logiche di gamification e del loyalty program; guida le attività inerenti la creazione e gestione delle community di stakeholder funzionali all'espansione della customer base; effettua il controllo della redditività e dei costi della Società, avvalendosi del servizio in outsourcing della funzione di Pianificazione e Controllo; presidia le altre attività a corredo dell'offerta dei prodotti finanziari, definendo le caratteristiche del modello di offerta e la proposta di eventuali partnership e/o accordi commerciali; cura gli adempimenti inerenti la Product Governance e supporta l'Amministratore Delegato nelle valutazioni di lancio di nuovi prodotti e servizi.
Experience Design	<ul style="list-style-type: none"> definisce e disegna l'esperienza utente sui canali digitali; sviluppa e gestisce il Software dedicato alla <i>user experience</i> (es. mobile APP) e svolge il coordinamento operativo di eventuali fornitori di servizio in tale ambito.
Happiness & Services	<ul style="list-style-type: none"> presidia le tematiche ordinarie e continuative di Trasparenza, avvalendosi anche delle strutture competenti per ambito della Capogruppo, effettuando altresì la gestione dei Reclami della clientela; esegue i controlli di primo livello in ambito Antiriciclaggio e Frodi e gestione delle relative segnalazioni alle strutture deputate ai controlli di secondo livello.
Augmented Intelligence	<ul style="list-style-type: none"> analizza i dati transazionali e comportamentali dei clienti; costruisce e manutene gli algoritmi di sviluppo dei clienti elaborati sull'architettura data-centrica; presidia le tematiche di IT Risk e Cybersecurity.
Culture Studios⁵	<ul style="list-style-type: none"> si occupa di ideare, realizzare e distribuire i contenuti di comunicazione utili alla promozione del brand, della piattaforma e dell'ecosistema; seleziona, gestisce e coordina, inoltre, i partner utili allo sviluppo e implementazione delle attività suddette.

⁴All'unità Value Ecosystem sono affidati anche compiti di gestione nel continuo della Corporate Reputation.

⁵All'unità Culture Studios sono affidati anche compiti di gestione nel continuo della Corporate Reputation.

UNITA' ORGANIZZATIVA	COMPITI
Funzioni aziendali di Controllo	<ul style="list-style-type: none"> La Funzione Risk Management, la Funzione Compliance e la Funzione Antiriciclaggio hanno l'obiettivo di assicurare la conformità dell'operatività aziendale delle norme incluse quelle di autoregolamentazione (es. la presente policy).

5.3 UNITÀ ORGANIZZATIVE CUI È AFFIDATA, NEL CONTINUO, LA GESTIONE DELLA CORPORATE REPUTATION

UNITA' ORGANIZZATIVA	COMPITI
Responsabile dello svolgimento dei compiti volti al perseguimento del beneficio comune	<ul style="list-style-type: none"> cura gli adempimenti previsti dalla legge 208/2015 Società Benefit tra cui la redazione della relazione concernente il perseguimento del beneficio comune.
Value Ecosystem	<ul style="list-style-type: none"> definisce (nell'ambito delle linee guida di brand identity della Capogruppo), la strategia del Brand e la comunicazione esterna; definisce le campagne commerciali / di marketing da attuare.
Culture Studios	<ul style="list-style-type: none"> è responsabile del disegno e della promozione della cultura e dell'essenza di Flowe nei confronti di tutti gli stakeholder producendo e distribuendo contenuti di comunicazione.

5.4 PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO DI REPUTAZIONE

Il presidio dei rischi reputazionali, si sviluppa secondo un processo articolato nelle seguenti macro attività:

- **identificazione;**
- **valutazione;**
- **mitigazione;**
- **reporting.**

Nel seguito il documento descrive nel dettaglio le predette macro attività.

5.4.1 IDENTIFICAZIONE DEL RISCHIO DI REPUTAZIONE

L'identificazione del rischio di reputazione consiste nell'individuare le Unità Organizzative il cui operato abbia impatto sul rischio reputazionale. Si tratta di una fase preliminare, propedeutica alla successiva valutazione del rischio di reputazione in sede di *risk assessment*. Allo scopo è necessario:

- **identificare gli stakeholder;**
- **individuare i valori critici da questi percepiti.**

Identificazione degli stakeholder

Nell'ambito delle linee guida di Gruppo sono state individuate le seguenti categorie di portatori di interessi specifici:

- **Clienti;**
- **Fornitori⁶;**

⁶ Rientrano tra i fornitori anche le controparti istituzionali, con cui sono effettuate operazioni di mercato quali, ad esempio, l'esecuzione di operazioni di incasso/pagamento, etc.

- **Dipendenti e collaboratori;**
- **Società controllante e azionisti⁷;**
- **Società Civile / Collettività⁸;**
- **Autorità di Vigilanza.**

I soggetti sopraelencati possono influire significativamente sull'attività svolta dalla Società e sono portatori di propri interessi rilevanti sia derivanti da investimenti (ad es. la società controllante) sia a causa dei possibili effetti positivi o negativi generati dall'operatività della Società (ad es. i clienti).

Individuazione valori critici percepiti dagli *stakeholder*

La reputazione della Società e del Gruppo si fonda su alcuni valori critici alla base della relazione con i propri *stakeholder*.

Il riconoscimento dei valori critici percepiti dagli *stakeholder* consente di identificare, in modo più puntuale, i fattori che potrebbero minare il fondamento della relazione tra *stakeholder* e la Società e di conseguenza valutare l'impatto delle attività svolte su tali valori. Se, ad esempio, per il cliente la qualità del prodotto e del servizio costituisce un valore essenziale alla base della relazione con la Società, un cambiamento di percezione sulla qualità dei prodotti e servizi offerti ai clienti avrebbe un immediato effetto reputazionale.

La Capogruppo ha attualmente identificato i seguenti valori critici ritenuti di primaria rilevanza per il Gruppo, che la Società adotta.

CLIENTI	
Macro Valore	Valori
Qualità dei prodotti/servizi	Valore aggiunto del prodotto/servizio
	Affidabilità
Relazione con la società	Responsività (intesa come capacità di rispondere, modificandosi, alle variazioni di condizioni ambientali)
	Qualità del supporto
	Trasparenza
	Fiducia
	Condivisione dei rischi
	Condivisione dei benefici
Costi che nascono dall'essere clienti	Costi di ingresso
	Costi per operare

⁷ Società controllante e azionisti sono accorpatis in un'unica categoria in quanto identificati come soggetti interessati nella conduzione della banca o delle società del Gruppo soprattutto a causa degli investimenti in esse intrapresi. Pertanto, confidano nella possibilità del Gruppo di garantire loro un ritorno duraturo nel tempo.

⁸ Con Società Civile / Collettività si intende il complesso degli *stakeholder* presenti in una Comunità, quali ad esempio enti e associazioni.

CLIENTI	
Macro Valore	Valori
	Costi di uscita
	Tempi

FORNITORI	
Macro Valore	Valori
Relazione con la società	Condivisione di informazioni
	Condivisione di tecnologie
	Durevolezza del rapporto
	Reputazione della società nel mercato
	Coinvolgimento
	Assistenza
Finanziario	<i>Fair pricing</i>
	Condivisione del rischio
	Condivisione dei benefici
	Crescita congiunta nel mercato
	Tempestività nell'esecuzione/regolamento delle operazioni (es. pagamenti)

DIPENDENTI / COLLABORATORI	
Macro Valore	Valori
Remunerazione	Salari, bonus e benefit
Ambiente lavorativo	Sicurezza
	Riconoscimento delle competenze
	Dotazioni adeguate
	Ambiente
	Relazioni interpersonali
	Tempestività e trasparenza nelle comunicazioni
Carriera	Sicurezza del posto di lavoro
	Formazione e crescita delle competenze
	Avanzamenti di carriera

DIPENDENTI / COLLABORATORI	
Macro Valore	Valori
Fattori esterni	Qualità della vita
	Reputazione della società nel mercato
	Relazioni con la comunità

CONTROLLANTE E AZIONISTI	
Macro Valore	Valori
Ritorno economico	Utili e Dividendi
	Valore delle quote
	Liquidità
Rischi	Livello di indebitamento
	Livello di capitalizzazione
	<i>Rating</i>
	Livello di propensione al rischio
Posizione di mercato	Barriere all'ingresso
	Quota di mercato
	Marchio
	<i>Competitor</i>
	Ricerca & Sviluppo
	Nuovi prodotti
Leadership dei vertici aziendali	<i>Vision</i>
	Onorabilità e professionalità
Relazioni esterne	Trasparenza
	Conformità alla normativa
	Reputazione

SOCIETA' CIVILE	
Macro Valore	Valori
Finanziario	Contributi tributari
	Contributi sociali/caritatevoli

SOCIETA' CIVILE	
Macro Valore	Valori
Attrattività economica	Potenziale di crescita per la comunità
Attrattività sociale	Attenzione all'ambiente naturale
	Attenzione alla qualità dell'ambiente lavorativo e al collocamento
	Attenzione al territorio
	Collaborazione con enti, ordini e associazioni
	Rispetto degli adempimenti normativi

AUTORITA' DI VIGILANZA	
Macro Valore	Valori
Esecuzione degli adempimenti	Conformità con le normative e le regolamentazioni
	Collaborazione

Una volta identificate le Unità Organizzative coinvolte in attività che possono dare origine ad eventi con possibili effetti reputazionali, occorre analizzare in dettaglio le attività svolte, considerando anche i compiti assegnati e formalizzati nel documento "Relazione sulla struttura organizzativa di Flowe S.p.A.".

5.4.2 VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI REPUTAZIONE

Le attività di identificazione del rischio di reputazione sopra richiamate consentono, per ciascuna Unità Organizzativa, di individuare le attività critiche ed i processi a rischio reputazionale con l'indicazione di:

- fattori di rischio incidenti, ossia fattori di manifestazione del rischio operativo, violazione di norme interne ed esterne, anche escluse dal perimetro di *compliance* (cd. rischio di non conformità) o altri fattori di rischio di reputazione interni ed esterni, tra i quali rilevano anche la qualità della comunicazione interna ed esterna, la diffusione di notizie o altre informazioni lesive della reputazione della Società, in particolare attraverso i mezzi di comunicazione digitale⁹;
- *stakeholder* potenzialmente impattati.

⁹ Nell'ottica di armonizzare il processo di identificazione del rischio di reputazione e dei fattori sottostanti il medesimo, adottando un approccio omogeneo all'interno del Conglomerato, gli eventi alla base dei rischi reputazionali sono ricondotti alla tassonomia prevista per i rischi operativi (sotto event type) indipendentemente dal fatto che i fattori alla base dei medesimi siano ascrivibili a rischi operativi, di non conformità o altre fattispecie.

Tramite il processo di identificazione, che accoglie anche gli esiti di diversi fattori di rischio, è possibile sottoporre il rischio reputazionale ad un processo unitario di controllo e gestione secondo approcci comuni di valutazione, risposta e mitigazione del rischio.

Il rischio di reputazione viene valutato in termini qualitativi, in sede di *risk assessment*, sulla base dell'impatto reputazionale che potrebbe derivare dal manifestarsi di un determinato evento su ciascun *stakeholder*.

Nel processo valutativo:

- i fattori di natura endogena saranno oggetto di valutazione da parte di tutte le Unità Organizzative identificate, in quanto incaricate di attività che possono avere impatti sul rischio reputazionale;
- i fattori di rischio di natura esogena saranno oggetto di valutazione da parte delle sole Unità Organizzative che, nell'ambito delle attività svolte, hanno specifici compiti di presidio della *corporate reputation*.

Sulla base dei fattori di rischio individuati, viene quindi richiesto in sede di *risk assessment*, ai responsabili delle Unità Organizzative interessate, un giudizio qualitativo "sintetico" che consideri anche gli eventuali presidi di primo livello predisposti dalle unità medesime.

In tale sede, potranno altresì essere definite, di concerto con i Responsabili delle Unità Organizzative interessate, specifiche azioni di mitigazione volte a ridurre l'esposizione della Società a rischi di natura reputazionale.

La scala di valutazione qualitativa del rischio di reputazione (c.d. "master scale") utilizzata per valutarne l'impatto che potrebbe derivare dal manifestarsi dei fattori di rischio incidenti è declinata diversamente per ciascun *stakeholder* impattato.

Tale declinazione facilita l'adozione di criteri di valutazione uniformi rispetto agli effetti della manifestazione del rischio di reputazionale.

Scala di valutazione – clienti

SCORE	DESCRIZIONE
LOW	Nessuna perdita diretta di clientela attuale o potenziale. Lieve o nessun incremento dei reclami sulla qualità o sul prezzo di prodotti e servizi specifici; non si osservano incrementi del contenzioso legale.

MEDIUM	Perdita di specifici clienti a elevata profittabilità. Isolati contenziosi legali. Contestazioni diffuse su specifici prodotti / servizi / canali.
HIGH	Perdita di clientela appartenente a specifici target e/o canali. Incremento sensibile dei reclami e del contenzioso legale su più prodotti e servizi.
SERIOUS	Significativa perdita di clientela rilevata trasversalmente su tipologie di controparti omogenee, canali e tipologia di servizio / prodotto, rischio di <i>class action</i> .

Scala di valutazione – fornitori

SCORE	DESCRIZIONE
LOW	Isolate richieste di aumento di prezzi e servizi e/o rinunce di fornitori abituali non rilevanti. Specifiche istanze di adeguamenti contrattuali da parte di fornitori abituali e/o strategici. Nessun effetto sulla continuità operativa, sul livello e la qualità dei servizi erogati alla propria clientela. Possibili richieste di chiarimento sull'esito delle gare da parte dei fornitori esclusi.
MEDIUM	Si registra il prolungarsi delle trattative per il rinnovo del contratto di fornitura con un fornitore rilevante senza effetto sul livello di servizio. Ritardi nell'avvio di progetti di innovazione di prodotto / servizio che vedono il coinvolgimento di fornitori strategici. Diffuse richieste di aumento di prezzi e servizi e/o rinunce di fornitori abituali rilevanti. Si registra difficoltà nella sostituzione di fornitori non core. Richieste di chiarimento sull'esito delle gare da parte dei fornitori esclusi.
HIGH	Diminuzione del livello di servizio in occasione del rinnovo del contratto di fornitura con un fornitore rilevante. Rinuncia o interruzione della partecipazione a progetti di innovazione di prodotto / servizio da parte di fornitori strategici. Richiesta di scioglimento del contratto e/o di danni da parte di fornitori abituali rilevanti e/o strategici. Registrazione di disservizi anche se non ancora percepiti dalla clientela.
SERIOUS	Richiesta di scioglimento del contratto e/o di danni da parte di fornitori abituali rilevanti e/o strategici attraverso azione legale. Si registrano lamentele sistematiche da parte della clientela su prodotti / servizi legati a contributi di fornitori esterni.

Scala di valutazione – dipendenti / collaboratori

SCORE	DESCRIZIONE
LOW	Nessun effetto di incremento del turnover. Contenzioso sindacale assente. Possibile incremento delle richieste individuali di aumento salariale e/o di ridefinizione delle mansioni.

MEDIUM	Limitato contenzioso sindacale e turnover. Si osserva quale isolata dimissione di figure non chiave. Richieste di aumento salariale o di revisione delle mansioni.
HIGH	Incremento del turnover aziendale in specifiche aree. Dimissione di figure chiave. Richieste di aumento salariale diffuso. Limitate vertenze sindacali o cause passive. Richieste di aumento salariale o di revisione delle mansioni attraverso vertenze organizzate.
SERIOUS	Turnover aziendale diffuso a diverse aree. Dimissione di figure chiave. Richieste di aumento salariale diffuso e di cambiamento di mansioni / uffici. Insorgenza di contestazioni sindacali e vertenze collettive. Accuse di discriminazione di genere.

Scala di valutazione – controllante / azionisti

SCORE	DESCRIZIONE
LOW	Limitata diminuzione del valore delle azioni per effetto di operazioni ripetute di cessione di titoli su un orizzonte temporale di medio periodo da parte di una pluralità di piccoli azionisti. Nessuna revisione consapevole degli assetti societari.
MEDIUM	Perdita di attrattività delle azioni per effetto di un peggioramento del rating o delle prospettive di crescita o profittabilità. Isolati annunci o raccomandazioni di vendita del titolo da parte di analisti.
HIGH	Perdita sistematica di attrattività delle azioni per effetto di un peggioramento del rating o delle prospettive di crescita o profittabilità. <i>Rumors</i> su intenzioni di cambiamento degli assetti societari.
SERIOUS	Perdita significativa del valore delle azioni. Avvicendamento degli organi aziendali per effetto di un cambiamento degli assetti proprietari repentino e inatteso. Revisione significativa delle strategie e del posizionamento nel mercato.

Scala di valutazione – società civile / collettività

SCORE	DESCRIZIONE
LOW	Ricezione di isolate osservazioni informali da parte di esponenti della società civile / collettività riguardo presunti comportamenti della società reputati censurabili negli effetti verso la società civile / collettività. Nessuna diffusione di notizie dagli organi di informazione locali o sul web.

MEDIUM	Rilievi specifici da esponenti della società civile / collettività notificati direttamente o per mezzo degli organi di stampa. Possibile diffusione di notizie dagli organi di informazione locali e su alcuni <i>forum</i> , <i>blog</i> e <i>social network</i> . Possibile incremento nel numero di reclami e/o manifestazioni di protesta. Non si prevedono effetti di flessione degli utili o del capitale.
HIGH	Interventi critici di più esponenti della società civile / collettività e/o <i>opinion leader</i> . Diffusione di notizie dagli organi di informazione nazionali e su alcuni <i>forum</i> , <i>blog</i> e <i>social network</i> . Possibile incremento significativo del numero di reclami, manifestazioni di protesta e/o di ricorsi ad autorità esterne. Non si prevedono effetti significativi di flessione degli utili o del capitale.
SERIOUS	Manifestazione pubbliche di dissenso, non necessariamente capitanate o attribuibili a specifici esponenti della società civile / collettività. Diffusione di notizie dagli organi di informazione nazionali e internazionali, significativa circolazione di notizie su <i>forum</i> , <i>blog</i> e <i>social network</i> . Possibile nascita di manifestazioni organizzate con elevata risonanza mediatica. Possibili promozioni di cause giudiziarie. Possibili interventi da parte di autorità esterne con conseguente attribuzione di sanzioni. Possibile coinvolgimento di soggetti apicali. Si potrebbero rilevare effetti negativi sugli utili e sul capitale.

Scala di valutazione – autorità di vigilanza

SCORE	DESCRIZIONE
LOW	Richieste di approfondimenti da parte delle Autorità di Vigilanza.
MEDIUM	Interventi delle Autorità di Vigilanza tramite l'avvio o la ripetizione di ispezioni. Esito di ispezioni con possibile somministrazione di sanzioni di limitato importo riferite a funzioni non di vertice e richieste di intervento su aree di operatività non significative. Nessuna forma di pubblicità.
HIGH	Elevazione di sanzioni non significative con il coinvolgimento e la responsabilità di figure apicali dell'organizzazione aziendale. Richiesta di un piano di intervento significativo per rimuovere le carenze riscontrate. Possibile pubblicità del provvedimento.
SERIOUS	Elevazione di sanzioni significative alla società e rilievi sull'operato di figure apicali e/o di organi sociali. Richiesta di interventi urgenti e sottoposti a monitoraggio costante da parte delle Autorità di Vigilanza. Pubblicità del provvedimento.

Gli esiti delle valutazioni periodiche emersi in sede di *assessment*, possono essere oggetto di modifica nel continuo, attraverso l'aggiornamento dei punti di controllo RFCA (Risk Factor Control Assessment), a fronte dell'acquisizione:

- delle schede evento predisposte da parte della Funzione Risk Management a fronte di perdite scaturite da eventi di rischio operativo e di rischio di non conformità;
- delle verifiche della Funzione Internal Audit sui processi e le attività operative soggette a rischio di reputazione;
- delle analisi sui reclami della clientela;

- di indagini sulla reputazione percepita dagli *stakeholder* (ad es., indagini di clima, *customer satisfaction*, etc.);
- di ogni altra verifica condotta dalle unità organizzative a cui è affidata, nel continuo, la gestione della c.d. “Corporate Reputation”.

Tali valutazioni, condotte secondo una logica multi-source, consentono altresì di verificare se l'applicazione dei presidi organizzativi valutati adeguati alla mitigazione del rischio di reputazione in sede di *risk assessment* risultino anche efficaci ed effettivamente rispettati.

5.4.3 AZIONI DI MITIGAZIONE IN RISPOSTA AL RISCHIO

Azione di mitigazione di tipo organizzativo

La fase di mitigazione del rischio di reputazione prevede l'attivazione di risposte e interventi tempestivi a seguito della rilevazione di inadeguatezza dei presidi organizzativi o eventi che possono generare effetti reputazionali. Qualora in sede di *risk assessment* emerga tale esigenza, la Funzione Risk Management condivide, con i Responsabili delle Unità Organizzative interessate, le azioni da porre in essere e monitora la loro realizzazione.

Azione di mitigazione di contingency

Nel caso del manifestarsi di rischi reputazionali derivanti da fattori di natura “esogena” o di natura endogena per i quali le misure previste a mitigazione dei medesimi siano risultate inadeguate, è prevista l'attivazione di apposito *contingency plan* con l'obiettivo di ridurre a un livello ritenuto accettabile i possibili danni conseguenti a un incidente reputazionale.

Spetta alla Funzione Risk Management e all'unità Value Ecosystem, a fronte di un evento di elevato impatto reputazionale (classificabile come “serious” sulla base delle scale precedentemente indicate), attivare il *contingency plan* e, di concerto con i Responsabili delle unità organizzative interessate, individuare e porre in essere una specifica proposta di intervento a mitigazione del rischio reputazionale, identificando altresì le cause dell'evento per prevenirne un'eventuale ripetizione.

La proposta di intervento così identificata, viene quindi sottoposta all'Amministratore Delegato, il quale, in relazione alla gravità ed urgenza della situazione valuta l'opportunità di coinvolgere preventivamente il Consiglio di Amministrazione nella gestione dell'evento ed eventualmente anche gli organi della Capogruppo.

Nei casi in cui l'Amministratore Delegato non reputi opportuno coinvolgere preventivamente il Consiglio di Amministrazione, se valutata positivamente la proposta di intervento ricevuta, dà attuazione al *contingency plan*.

5.4.4 REPORTING

Gli esiti delle valutazioni effettuate in fase di assessment e le eventuali azioni di mitigazione, saranno valutate ai fini della pianificazione attività e nella predisposizione delle relazioni periodiche agli Organi aziendali e alla Capogruppo e della specifica informativa con riferimento ai rischi difficilmente quantificabili prevista dalle Disposizioni di Vigilanza in relazione al Resoconto ICAAP/ILAAP, predisposto dalla Capogruppo.

5.5 FLUSSI INFORMATIVI

Quando l'alta direzione della Società ritiene opportuno procedere alla definizione e promozione di attività in merito al rafforzamento della reputazione della Società, provvede a scegliere le modalità ed i canali più appropriati per le diverse tipologie di stakeholder coinvolti e assicurando il monitoraggio costante dei mezzi di comunicazione.

6 Riferimenti Normativi Interni ed Esterni

Si riportano di seguito i principali riferimenti normativi di rango primario e secondario:

- Direttiva 2013/36/UE (direttiva Capital Requirements Directive – CRD IV), 26 giugno 2013;
- Circolare di Banca d'Italia n. 285 (Disposizioni di vigilanza per le banche), 17 dicembre 2013;
- Provvedimento della Banca d'Italia del 23 luglio 2019 (Disposizioni di Vigilanza per gli istituti di pagamento e gli istituti di moneta elettronica, che modifica le disposizioni del 17 maggio 2016);
- Regolamento UE 575/2013 (Capital Requirements Regulation – CRR), 26 giugno 2013;
- “Review of the Principles for the Sound Management of Operational Risk”, emessa dal Comitato di Basilea il 6 ottobre 2014.

La presente policy viene integrata con la documentazione interna in vigore che ha attinenza con la normativa sul rischio reputazionale quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo, il Codice Etico, il Codice di Comportamento, la Policy “Social Media & Digital PR”, etc. di Flowe.

7 Appendice

7.1 CLASSIFICAZIONE DETTAGLIATA DELLE TIPOLOGIE DI EVENTI DI PERDITA

Categoria dell'evento (Livello 1)	Definizione	Livello 2	Livello 3
Frode interna	Perdite dovute a frode, appropriazione indebita o violazioni/aggiramenti di leggi, regolamenti o direttive aziendali – ad esclusione degli episodi di discriminazione o mancata applicazione di condizioni paritarie – che coinvolgano almeno una risorsa interna della banca	Attività non autorizzata	<ul style="list-style-type: none"> • Transazioni non segnalate (intenzionalmente) • Transazioni non autorizzate • Errata valutazione della posizione della clientela (intenzionale) • Autorizzazione di esposizioni oltre le facoltà • Deroche, variazioni pricing non autorizzate
		Furto e frode	<ul style="list-style-type: none"> • Frodi interne nel credito • Attività fraudolenta nell'intermediazione mobiliare • Sottrazione di informazioni da parte del personale • Distruzione malevola e fraudolenta di asset aziendali da parte di dipendenti • Riciclaggio di denaro • Furti e appropriazioni indebite/rapina • Distruzione dolosa di documenti o altri valori • Contraffazione/falsificazioni • Traenza di assegni senza copertura • Utilizzo di conti altrui/sostituzione di persona/etc • Market abuse
Frode esterna	Perdite dovute a frode, appropriazione indebita o violazioni di leggi da parte di terzi	Furto e frode	<ul style="list-style-type: none"> • Furto ed appropriazioni indebite • Falsificazioni • Manipolazione assegni da parte di terzi/Traenza di assegni senza copertura • Utilizzo di conti altrui/sostituzione di persona/ecc. • Truffe con carte bancomat o di credito (duplicazioni, furti, prelievi indebiti) • Rapine ed estorsioni • Frodi esterne nel credito
		Sicurezza dei sistemi	<ul style="list-style-type: none"> • Attacchi deliberati ai sistemi applicativi (via malware, phishing, insider mirati) • Intrusioni fisiche nei data center • Sottrazioni di informazioni (hackeraggio con perdita pecuniaria)
Rapporto di impiego e sicurezza	Perdite derivanti da atti non conformi alle leggi o agli accordi in materia di impiego, salute e sicurezza sul lavoro, dal pagamento di risarcimenti a titolo di lesioni personali o da episodi di discriminazione o mancata applicazione di condizioni paritarie	Rapporto di impiego	<ul style="list-style-type: none"> • Licenziamento illegittimo • Demansionamento/rivendicazioni di qualifica superiore/retribuzione • Cause di lavoro, problemi nella gestione delle relazioni con dipendenti • Attività sindacali
		Sicurezza sul lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Danni a persone e cose con responsabilità banca • Eventi relativi alla salute e alla sicurezza dei dipendenti • Malattie professionali e rischio di contagio/pandemia

Categoria dell'evento (Livello 1)	Definizione	Livello 2	Livello 3
		Discriminazioni/condizioni non paritarie	<ul style="list-style-type: none"> Ogni tipo di discriminazione (motivati da identità di genere, religione) / Mobbing
Clientela, prodotti e prassi di business	Perdite derivanti da inadempienze, involontarie o per negligenza, relative a obblighi professionali verso clienti specifici (inclusi i requisiti fiduciari e di adeguatezza del cliente), ovvero dalla natura o dalla caratteristica del prodotto	Adeguatezza, informativa e rapporti fiduciari	<ul style="list-style-type: none"> Violazione di linee guida impartite dalla clientela/violazione della fiducia Adeguatezza del servizio di investimento/prodotto finanziario alle caratteristiche del cliente (mancato rispetto del profilo di rischio) Obblighi di informazione verso la clientela Inadempienza contrattuale e adeguatezza obblighi di informativa e trasparenza dell'offerta Violazione della privacy ed uso illecito di informazioni Strategie di vendita aggressive Operazioni disposte al solo fine di generare commissioni ("churning")
		Prassi di business o di mercato improprie	<ul style="list-style-type: none"> Anatocismo Manipolazione e pubblicità ingannevole Antitrust e pratiche di mercato e commerciali improprie Insider trading (per conto dell'azienda) Attività non autorizzate dalla Vigilanza Riciclaggio di denaro proveniente da attività illecite Evasione ed elusione delle tasse Finanziamento terroristico Negligenza professionale Mancato rispetto policy/regolamenti Mancato rispetto degli obblighi contrattuali da/verso controparti di business e agenti Atti di discriminazione nel mercato o verso l'esterno (per esempio verso categorie di clientela o di fornitori) Violazione di norme di settore
		Difetti nella produzione	<ul style="list-style-type: none"> Vizi di prodotto (contrattualistica non adeguata, mancata autorizzazione, ecc.) Iter di approvazione prodotto incompleto/inadeguato (attività dei Comitati, consulenza, funzioni di controllo, ecc.) Errori nei modelli (difetti/vizi del modello di calcolo/simulazione/modelli di pricing errati)
		Selezioni, sponsorizzazioni e limiti di esposizione	<ul style="list-style-type: none"> Indagini sulla clientela insufficienti od inadeguate Superamento dei limiti di esposizione concordati con il cliente Cause o transazioni per Revocatoria Fallimentare/ Cause o transazioni ex art. 44 Legge Fallimentare

Categoria dell'evento (Livello 1)	Definizione	Livello 2	Livello 3
		Attività di consulenza	<ul style="list-style-type: none"> Controversie riguardo alla performance effettiva
Danni a beni materiali	Perdite dovute a danneggiamento o distruzione di beni materiali per catastrofi naturali o altri eventi	Catastrofi e altri eventi	<ul style="list-style-type: none"> Disastri naturali Incidenti d'auto coinvolgenti dipendenti nello svolgimento di attività lavorative Eventi socio-politici e terroristici Incidenti a clienti o terzi nei locali della Banca Incendi ed esplosioni, cortocircuiti Mancato rispetto di norme di pubblica sicurezza Atti di vandalismo con danni fisici ai beni di proprietà Guasti meccanici e rotture/infiltrazioni d'acqua Danni ai beni della banca per negligenza professionale
Interruzioni dell'operatività e disfunzioni dei sistemi informatici	Perdite dovute a interruzioni dell'operatività o a disfunzioni dei sistemi informatici	Sistemi	<ul style="list-style-type: none"> Guasti nell'hardware aziendale Malf funzionamento applicazioni software Dati degli archivi non corretti o inutilizzabili (Data Integrity) Telecomunicazioni (impossibilità di utilizzare i mezzi di comunicazione)
Esecuzione, consegna e gestione dei processi	Perdite dovute a carenze nel trattamento delle operazioni o nella gestione dei processi, nonché alle relazioni con controparti commerciali e venditori	Avvio, esecuzione e completamento delle transazioni	<ul style="list-style-type: none"> Comunicazioni fuorvianti Errori di inserimento, tenuta o caricamento dei dati Capital management Errori/ritardi di esecuzione delle operazioni verso il cliente Errori/ritardi nelle operazioni verso soggetti diversi da clienti Mancata/errata/ritardata informativa verso il cliente Negligenze nella gestione delle garanzie Mancato rispetto manuali operativi, procedure Errori o ritardi in materia fiscale Negligenza nella tenuta delle basi di dati
		Monitoraggio e reporting	<ul style="list-style-type: none"> Inadempienze negli obblighi di reporting Mancato/errato/ritardato Reporting Interno Inaccurate segnalazioni all'esterno (perdite effettive)
		Acquisizione della clientela e relativa tenuta della documentazione	<ul style="list-style-type: none"> Assenza di autorizzazioni o di manleve del cliente o di documentazione legale Documentazione mancante, incompleta o errata Mancanza firma cliente su documento contrattuale o obbligatorio (es. Privacy) Perdite legate ad anagrafica non corretta
		Gestione dei conti della clientela	<ul style="list-style-type: none"> Accesso non autorizzato ai conti Errata gestione operatività delegato Perdite o danni ai beni del cliente dovuti a negligenza
		Controparti commerciali	<ul style="list-style-type: none"> Errori/ritardi nel regolamento delle operazioni (titoli, estero, derivati, ecc)

Categoria dell'evento (Livello 1)	Definizione	Livello 2	Livello 3
			<ul style="list-style-type: none"> • Non rispetto delle performance minime • Inadempienze verso controparti diverse dalla clientela • Controversie con controparti diverse della clientela
		Venditori e fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • Controversie con venditori e fornitori • Controversie con Outsourcer • Non rispetto dei Livelli di Servizio