



Regolamento del processo di definizione accordi di partnership

Procedura emessa il 30/06/2021

Owner della procedura: Perspective Value Ecosystem

1. PREMESSA	3
2. AMBITO E STRUTTURA DEL REGOLAMENTO	3
3. ATTORI E RUOLI	4
3.1. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE.....	5
3.2. AMMINISTRATORE DELEGATO.	5
3.3. VALUE ECOSYSTEM.....	5
3.4. AUGMENTED INTELLIGENCE.....	5
3.5. HAPPINESS & SERVICES.....	6
3.6. EXPERIENCE DESIGN.....	6
3.7. DIVISIONE PIANIFICAZIONE E CONTROLLO & INVESTOR RELATIONS DI BANCA MEDIOLANUM.....	6
3.8. DIREZIONE PIANIFICAZIONE SVILUPPO ESTERO & NEWCO DI BANCA MEDIOLANUM.	6
3.9. DIVISIONE ACQUISTI DI BANCA MEDIOLANUM.	6
3.10. FUNZIONE COMPLIANCE.	6
3.11. FUNZIONE RISK MANAGEMENT.....	7
3.12. FUNZIONE ANTIRICICLAGGIO.....	7
3.13. DIVISIONE AFFARI LEGALI DI BANCA MEDIOLANUM.	7
3.14. DIVISIONE AFFARI FISCALI DI BANCA MEDIOLANUM.....	7
3.15. DIVISIONE AMMINISTRAZIONE, CONTABILITÀ E BILANCIO DI BANCA MEDIOLANUM.....	8
4. FASI DEL PROCESSO DI DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI ACCORDI DI PARTNERSHIP	8
4.1. VALUTAZIONE PARTNERSHIP.....	8
4.1.1. <i>Identificazione dell'oggetto della partnership.</i>	8
4.1.2. <i>Individuazione e approvazione del partner.</i>	9
4.1.3. <i>Negoziiazione.</i>	9
4.2. FORMALIZZAZIONE DELL'ACCORDO.....	9
4.3. FATTURAZIONE E MONITORAGGIO.....	10
5. NORMATIVA ESTERNA DI RIFERIMENTO.....	10
6. POLICY E NORMATIVA INTERNA DI RIFERIMENTO	10

1. PREMESSA

Il presente Regolamento illustra i principi guida, gli attori e i principali *step* di processo alla base della definizione, sottoscrizione e gestione degli accordi di *partnership*. Si precisa che per *partnership* si intende “un rapporto di collaborazione con una o più imprese finalizzato alla costituzione, alla gestione e alla realizzazione di un progetto o di un’attività comune che si differenzia in base all’oggetto della collaborazione”.

Sulla base delle attività oggetto della collaborazione, le *partnership* si differenziano in:

- 1) **commerciali**: funzionali allo sviluppo della marginalità del business;
- 2) **operative di “front-end”**: aventi ad oggetto prodotti e/o servizi di natura operativa finalizzati all’evoluzione della *customer experience*;
- 3) **operative di “middle e back-end”**: aventi ad oggetto prodotti e/o servizi di natura operativa utili allo sviluppo dei processi di *middle* e *back office*;
- 4) **tecnologiche di “front-end”**: aventi ad oggetto prodotti e/o servizi di natura tecnologica finalizzati all’evoluzione della *customer experience*;
- 5) **tecnologiche di “middle e back-end”**; aventi ad oggetto prodotti e/o servizi di natura tecnologica utili allo sviluppo dei processi di *middle* e *back office*.

In base alla natura della potenziale *partnership*, l’analisi, la valutazione e la gestione della stessa è demandata ai responsabili delle diverse *Perspective* in base alle rispettive competenze.

Le attività oggetto degli accordi saranno di volta in volta individuate nel rispetto della normativa vigente e, come meglio specificato nel prosieguo del documento, saranno soggette a rivisitazione e aggiornamento con cadenza tendenzialmente annuale.

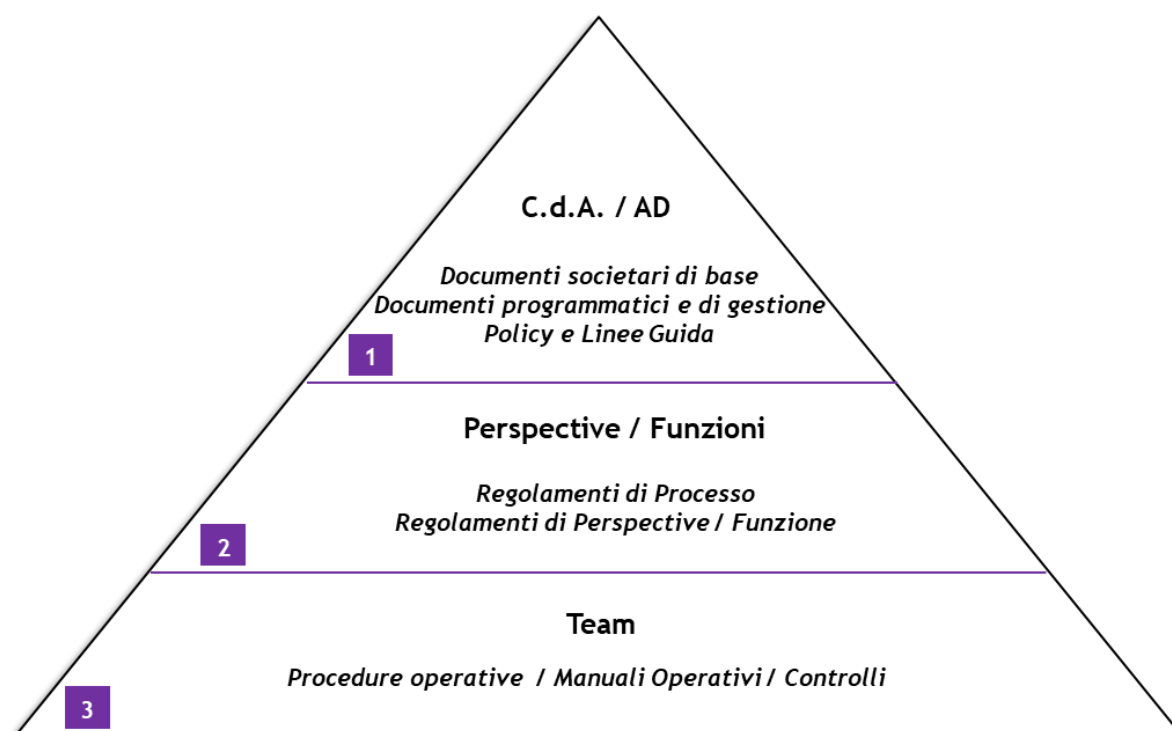
2. AMBITO E STRUTTURA DEL REGOLAMENTO

Il presente Regolamento ha l’obiettivo di:

- descrivere le attività volte alla definizione, sottoscrizione e gestione degli accordi di *partnership*;
- richiamare ruoli e responsabilità degli attori coinvolti nel processo, in relazione all’assetto organizzativo, ai compiti e alle responsabilità disciplinati dalla Relazione sulla Struttura Organizzativa di Flowe.

È fuori dall'ambito del presente documento la descrizione dei meccanismi collegati all'organizzazione e gestione delle singole attività, per le quali si rimanda alla rispettiva normativa interna di dettaglio, anche in virtù della variabilità del perimetro delle stesse.

Il Regolamento si colloca al secondo livello della piramide documentale richiamata nello schema seguente.



Il presente documento si compone complessivamente di 3 capitoli, oltre al presente e agli allegati:

- *Capitolo 3: Gli attori coinvolti;*
- *Capitolo 4: Il processo;*
- *Capitolo 5: Il contesto normativo di riferimento.*

3. ATTORI E RUOLI

Gli attori, ovvero le unità organizzative aziendali coinvolte a vario titolo nel processo di definizione, sottoscrizione e gestione degli accordi di *partnership* sono descritti nei paragrafi del presente capitolo.

In linea generale, gli accordi di *partnership* devono essere presentati, per approvazione, all'Amministratore Delegato dai responsabili delle *Perspective*.

Nel caso in cui un accordo di *partnership* prevedesse l'esternalizzazione al *partner* di attività che altrimenti sarebbero svolte da Flowe, si rinvia anche alla *Policy in materia di Esternalizzazioni*, che norma il processo di esternalizzazione di funzioni aziendali.

Per le modalità di proposta, approvazione e sottoscrizione degli accordi si rimanda ai paragrafi 4.1. e 4.2.

Per la gestione del *budget* di spesa e degli acquisti relativi alle *partnership* si rinvia al Regolamento di gestione della spesa della Società.

3.1. Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio di Amministrazione è responsabile dell'approvazione del *budget* d'esercizio, di cui il *budget* di spesa - che comprende la valorizzazione delle attività di *partnership* - costituisce parte integrante. E', inoltre, chiamato a deliberare sulle rettifiche di *budget* e/o le operazioni di acquisto secondo quanto previsto dal *sistema di facoltà di spesa*.

3.2. Amministratore Delegato.

L'Amministratore Delegato valuta e approva le *partnership* propostegli dai responsabili di *Perspective* coerentemente con le esigenze di business, secondo le modalità e i limiti previsti dal *sistema di facoltà di spesa*.

Ai fini della quantificazione dell'impegno di spesa e della verifica di coerenza con i poteri interni, occorre considerare non la singola attività od operazione di acquisto ma il complesso delle singole attività o operazioni, predefinito o previsto, derivante dagli impegni contrattuali sottoscritti con il fornitore o *partner*, nonché l'orizzonte temporale complessivo su cui si estendono gli impegni di spesa (*spese pluriennali*).

3.3. Value Ecosystem.

La *Perspective "Value Ecosystem"*, in stretto coordinamento con la "*Divisione Pianificazione, Controllo e Investor Relations*" e la "*Direzione Pianificazione e Sviluppo Estero & NewCo*" di Banca Mediolanum, ove previsto dalla normativa di governance di Gruppo e dal presente Regolamento, è incaricata di supportare gli *owner* dei centri di costo e delle iniziative progettuali e l'Amministratore Delegato nella valutazione economico-finanziaria delle *partnership*, necessaria ai fini del relativo processo decisionale.

La *Perspective* è responsabile del presidio della corretta applicazione del regolamento descritto nel presente documento.

"*Value Ecosystem*", infine, è responsabile dell'analisi, della valutazione e della gestione delle attività e dei rapporti relative agli accordi di *partnership* di natura "commerciale".

3.4. Augmented Intelligence.

La *Perspective Augmented Intelligence* è responsabile dell'analisi dei dati transazionali e comportamentali dei clienti e della costruzione e manutenzione degli algoritmi di sviluppo dei clienti elaborati sull'architettura data-centrica. È responsabile, inoltre, della definizione della *Enterprise Architecture* e delle relative *performance*.

"*Alla perspective Augmented Intelligence* compete l'analisi, della valutazione e della gestione delle attività e dei rapporti relative agli accordi di *partnership* di natura tecnologica "di *middle e back-end*".

3.5. Happiness & Services.

La *Perspective “Happiness & Services”* è responsabile dell’esecuzione del servizio in termini di *Customer support*, *Operation* e *CRM*, esecuzione dei controlli di primo livello in ambito *antiriciclaggio e frodi* e gestione delle relative segnalazioni alle strutture deputate ai controlli di secondo livello (ad esempio, alla *Funzione Antiriciclaggio*). Presidia le tematiche ordinarie e continuative di *trasparenza*, effettuando anche la *gestione dei reclami della clientela* (inclusi quelli relativi a gravi incidenti di sicurezza). Si occupa del presidio operativo dei servizi di pagamento offerti e dello sviluppo dell’applicativo di *Core Banking*.

“*Happiness & Services*” è responsabile dell’analisi, della valutazione e della gestione delle attività e dei rapporti relative agli accordi di *partnership* di natura operativa “di *middle e back-end*”.

3.6. Experience Design.

La *Perspective “Experience Design”* è responsabile della definizione e del disegno dell’esperienza utente sui canali digitali, dal punto di vista del disegno applicativo e della *user interaction*. Presidia lo sviluppo e della gestione del *software* dedicato alla *user experience* (ad esempio, la *mobile APP*) e il coordinamento operativo di eventuali fornitori di servizio in tale ambito.

“*Experience Design*” è responsabile dell’analisi, della valutazione e della gestione delle attività e dei rapporti relative agli accordi di *partnership* di natura operativa e tecnologica “di *front-end*”.

3.7. Divisione Pianificazione e Controllo & Investor Relations di Banca Mediolanum. in qualità di outsourcer

La “*Divisione Pianificazione e Controllo & Investor Relations*”, in qualità di *outsourcer*, effettua la valutazione economico-finanziaria a supporto del processo decisionale delle *partnership* commerciali proposte da “*Value Ecosystem*”.

3.8. Direzione Pianificazione Sviluppo Estero & NewCo di Banca Mediolanum. in qualità di outsourcer

Con riferimento alla gestione del budget di spesa e degli acquisti relativi alle *partnership*, la “*Direzione Pianificazione e Sviluppo Estero & NewCo*” di Banca Mediolanum è coinvolta ai fini informativi e/o consultivi (*non binding opinion*) nei relativi processi decisionali, secondo le modalità e le limitazioni previsti dal *sistema delle facoltà di spesa*.

3.9. Divisione Acquisti di Banca Mediolanum. in qualità di outsourcer

La “*Divisione Acquisti*” di Banca Mediolanum, in qualità di *outsourcer*, supporta le *Perspective*, qualora da quest’ultime richiesto, nello *scouting* di mercato dei potenziali *partner* e presidia l’attività negoziale al fine di garantire le migliori condizioni possibili, sfruttando, peraltro, ove possibili, eventuali sinergie di Gruppo.

3.10. Funzione Compliance.

Con riferimento al processo oggetto del presente regolamento, la “*Funzione Compliance*” ~~di Flowe, con il supporto, quale outsourcer, della “Funzione Compliance”~~

~~di Banca Mediolanum~~, partecipa alla validazione preventiva degli accordi contrattuali da sottoscrivere con i *partner* in caso di:

- esternalizzazione di attività che altrimenti sarebbero svolte da Flowe;
- collaborazioni che prevedano innovazioni di prodotti/servizi offerti o modifiche rilevanti dei processi della società;
- valutazioni e/o verifiche in merito ad aspetti dell'accordo rilevanti in termini di potenziale aumento dell'esposizione al rischio di non conformità.

La ~~F~~funzione può, inoltre, prevedere controlli *ex-post* di conformità delle attività svolte.

3.11. Funzione Risk Management.

Con riferimento al processo oggetto del presente regolamento, la “*Funzione Risk Management*” partecipa alla validazione preventiva degli accordi contrattuali da sottoscrivere con i *partner* in caso di:

- esternalizzazione di attività che altrimenti sarebbero svolte da Flowe;
- collaborazioni che prevedano innovazioni di prodotti/servizi offerti o modifiche rilevanti dei processi della società;
- valutazioni e/o verifiche in merito ad aspetti dell'accordo rilevanti in termini di potenziale aumento dell'esposizione a rischi operativi e reputazionali.

3.12. Funzione Antiriciclaggio.

Con riferimento al processo oggetto del presente regolamento, la “*Funzione Antiriciclaggio*” partecipa, quando richiesto, alla preventiva valutazione di conformità delle tipologie di attività oggetto della *partnership* nel caso di attività in ambito *FEI* (*Funzione Esternalizzata Importante*) e/o su richiesta dell'Amministratore Delegato.

La Funzione può, inoltre, prevedere controlli *ex-post* di conformità delle attività svolte in materia di *due diligence* del *partner*.

3.13. Divisione Affari Legali di Banca Mediolanum. in qualità di outsourcer

Con riferimento all'oggetto del presente regolamento, alla Divisione “*Affari Legali*” di Banca Mediolanum è affidata, in qualità di *outsourcer*, la stesura, la validazione e l'aggiornamento degli accordi contrattuali relativi alle *partnership*.

3.14. Divisione Affari Fiscali di Banca Mediolanum. in qualità di outsourcer

Nell'ambito del processo oggetto del presente documento, la “*Divisione Affari Fiscali*” di Banca Mediolanum, in qualità di *outsourcer*, ha il compito di valutare e validare le

previsioni e le implicazioni di natura fiscale collegate ai contratti da sottoscrivere con i *partner*.

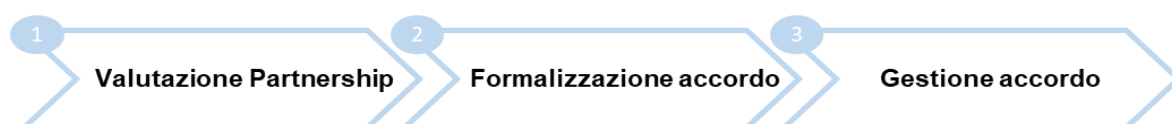
3.15. Divisione Amministrazione, Contabilità e Bilancio di Banca Mediolanum. in qualità di *outsourcer*

Con riferimento al processo oggetto del presente Regolamento, la “*Divisione Amministrazione, Contabilità e Bilancio*” di Banca Mediolanum, in qualità di *outsourcer*, gestisce il ciclo passivo, il ciclo attivo (fatturazione) e i relativi pagamenti e incassi, nel rispetto delle normative civilistiche e fiscali.

4. Fasi del processo di definizione e gestione degli accordi di *partnership*

Il presente Regolamento illustra le fasi del processo di definizione, sottoscrizione e gestione degli accordi di *partnership*.

Di seguito è rappresentato il processo nella sua articolazione complessiva:



Nei seguenti paragrafi vengono descritte le fasi sopra rappresentate.

4.1. Valutazione Partnership.

La fase di valutazione degli accordi prevede i seguenti *step*:

- l'identificazione dell'oggetto della *partnership*;
- l'individuazione e approvazione del *partner*;
- la fase di negoziazione.

4.1.1. Identificazione dell'oggetto della *partnership*.

Qualora un'unità organizzativa individui la necessità di sottoscrivere una nuova *partnership*, provvede, ove necessario, a ingaggiare il responsabile della *Perspective* competente, secondo quanto previsto dal *Paragrafo 2* del presente documento.

Il responsabile è chiamato a svolgere un'analisi della potenziale *partnership* e a redigere la “*Scheda Partner*” (*Allegato 1*), nella quale riassume - con il supporto, ove richiesto, della “*Divisione Acquisti*” di Banca Mediolanum e/o delle Funzioni di Controllo - l'oggetto della *partnership*, le valutazioni di affidabilità del *partner* (*due diligence*) e le aspettative in termini di livelli di servizio, costi, durata della *partnership*, tempi di implementazione.

In ogni caso, la scheda deve essere sottoposta ad una preventiva valutazione da parte dell'“*Ufficio privacy*” di Banca Mediolanum e portata all'attenzione di “*Value Ecosystem*”, la quale effettua una valutazione economico-finanziaria a supporto del processo

decisionale, in coordinamento, ove necessario, con la “*Divisione Pianificazione e Controllo & Investor Relations*” di Banca Mediolanum.

4.1.2. Individuazione e approvazione del partner.

Individuato l’oggetto della *partnership* e il potenziale *partner*, la *scheda* deve essere sottoposta per approvazione all’Amministratore Delegato o al Consiglio di Amministrazione, coerentemente con quanto previsto dal *sistema di facoltà di spesa* (si rinvia al *Regolamento del processo di gestione della spesa*).

Qualora la *partnership* preveda:

- esternalizzazione di attività che altrimenti sarebbero svolte da Flowe¹;
- innovazioni di prodotti/servizi offerti²;
- modifiche rilevanti dei processi;

la *scheda* dovrà essere sottoposta alla preventiva valutazione delle Funzioni di Controllo (*Compliance, Antiriciclaggio, Risk Management*).

Quest’ultime devono essere preventivamente coinvolte anche nei casi in cui dalla *scheda* di *assessment* del *partner* emergano criticità o risultanze “negative”.

4.1.3. Negoziazione.

La richiesta ufficiale di quotazione e la negoziazione dell’accordo di *partnership* sono di competenza esclusiva della “*Divisione Acquisti*” di Banca Mediolanum, che opera in qualità di *outsourcer*.

Ai responsabili di *Perspective* competono le valutazioni “tecnico-specialistiche” relative alla natura e alla qualità dei servizi. In tale prospettiva, possono anche richiedere informazioni di *pricing* di carattere indicativo.

4.2. Formalizzazione dell’accordo.

Una volta individuato e approvato il *partner*, la struttura organizzativa proponente si attiva per ingaggiare la “*Divisione Acquisti*” che avvia e coordina il processo finalizzato alla preparazione dell’accordo contrattuale. In tale ambito, la Divisione definisce gli accordi con i *partner* in maniera congiunta, ove necessario, con la *Perspective* richiedente, avvalendosi altresì del supporto specialistico di:

- *Divisione Affari Legali*, per quanto concerne la definizione della complessiva struttura dell’accordo, la stesura e/o l’aggiornamento del contratto e, più genericamente, tutte le tematiche di ambito legale;
- *Funzione Compliance*, per quanto riguarda gli effetti dell’evoluzione normativa e gli impatti derivanti dall’applicazione dei nuovi adempimenti sul costituendo accordo, su richiesta della struttura proponente;

¹ Per quanto in oggetto occorre tenere conto di quanto previsto dalla “Policy in materia di esternalizzazioni”

² Per quanto in oggetto occorre tenere conto di quanto previsto dalla “Regolamento lancio nuovi prodotti”

- *Divisione Affari Fiscali*, per quanto riguarda le tematiche di natura fiscale collegate all'accordo contrattuale;
- ogni ulteriore struttura di volta in volta necessaria dell'outsourcer (*Ufficio Privacy*, dell'*Unità 231* e dell'*Unità IT Security* e via dicendo).

La "*Divisione Acquisti*" provvede a condividere la bozza del contratto con la *Perspective* interessata, affinché quest'ultima possa fornire ulteriori indicazioni e/o validare gli aspetti tecnico-specialistici relativi all'oggetto dell'accordo così da garantirne la rispondenza alle esigenze di business.

La bozza contrattuale viene discussa con il *partner*. In caso di richieste di rettifica o integrazione in merito all'oggetto e/o alle condizioni economiche, la "*Divisione Acquisti*" condivide le relative variazioni con la *Perspective* di riferimento, al fine di redigere la versione definitiva del contratto.

La "*Divisione Acquisti*" provvede a far sottoscrivere il contratto sia ai procuratori di Flowe, in base ai poteri di rappresentanza vigenti, sia al *partner*.

4.3. Fatturazione e monitoraggio.

Con riferimento alle attività di gestione e controllo della fatturazione relativa all'oggetto della *partnership*, si rimanda al "*Procedura operativa di gestione della spesa*" di Banca Mediolanum, che opera in qualità di *outsourcer*.

5. Normativa esterna di riferimento

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

- *Decreto Legislativo 231/2001 e successive modificazioni ed integrazioni*;
- *Decreto Legislativo 231/2007 e successive modificazioni ed integrazioni*;
- *Regolamento UE 2016/679 «GDPR»*;
- *Disposizioni di vigilanza per gli istituti di pagamento e gli istituti di moneta elettronica Provvedimento della Banca d'Italia del 23 luglio 2019 e successivi aggiornamenti*.

. Policy e normativa interna di riferimento

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

- *Relazione sulla Struttura Organizzativa di Flowe*;
- *Codice etico di Flowe*;
- *Regolamento del processo di gestione della spesa di Flowe*;
- *Policy di prevenzione e sul contrasto al riciclaggio e al finanziamento del Terrorismo di Flowe*;

- Policy acquisti di Banca Mediolanum;
- Policy in materia di Esternalizzazioni.

ALLEGATO 1 - Scheda partner

Flowe S.p.A. - Società Benefit

Scheda new partnership

[Indicare nome partner]

Data:	Redatto da:
--------------	--------------------

Tipologia di partnership:

indicare in via preventiva la natura dell'accordo classificando il partner in: Commerciali, Tecnologici, e Operativi secondo lo schema che segue:

- **commerciali:** funzionali allo sviluppo della marginalità del business;
- **operative di "front-end":** aventi ad oggetto prodotti e /o servizi di natura operativa finalizzati all'evoluzione della *customer experience*;
- **operative di "middle e back-end":** aventi ad oggetto prodotti e /o servizi di natura operativa utili allo sviluppo dei processi di *middle e back office*;
- **tecnologiche di "front-end":** aventi ad oggetto prodotti e/o servizi di natura tecnologica finalizzati all'evoluzione della *customer experience*;
- **tecnologiche di "middle e back-end":** aventi ad oggetto prodotti e /o servizi di natura tecnologica utili allo sviluppo dei processi di *middle e back office*.

Oggetto della partnership: [Indicare il business del partner e le caratteristiche che lo rendono appropriato per il servizio richiesto e il funzionamento della partnership]

Oggetto della partnership qualificabile come Esternalizzazione: SI ☐ NO ☐
 [Indicare se le attività oggetto della partnership sono qualificabili come esternalizzazione - Funzione Esternalizzata Importante.]

[Se sì] **Esternalizzazione qualificabile come FEI:** SI ☐ NO ☐

Durata accordo di partnership: [Inserire il tempo concordato/previsto]

Offerta ricevuta: SI ☐ NO ☐

[Indicare se il partner ha fornito una scheda con i livelli di servizio, costi, tempi di implementazione ecc.]
[Se presente allegare il documento nel box]

Solidità e affidabilità del partner:

[Indicare principali punti di forza strutturale, di business e di mercato del partner. La ricerca condotta dalla Perspective potrà basarsi su ricerche online, analisi di bilancio, evidenza di servizi resi a competitors ecc.]

Documenti acquisiti (da allegare):

_____	<input type="checkbox"/> da partner , <input type="checkbox"/> da ricerche online, <input type="checkbox"/> altro
_____	<input type="checkbox"/> da partner , <input type="checkbox"/> da ricerche online, <input type="checkbox"/> altro
_____	<input type="checkbox"/> da partner , <input type="checkbox"/> da ricerche online, <input type="checkbox"/> altro
_____	<input type="checkbox"/> da partner , <input type="checkbox"/> da ricerche online, <input type="checkbox"/> altro

Reputazione del partner: [Indicare elementi legati alla reputazione del partner. La ricerca potrà basarsi su ricerche online, conoscenza di eventuali eventi pregiudizievoli ecc.]

Verifiche svolte (da allegare):

_____	<input type="checkbox"/> Visura , <input type="checkbox"/> da ricerche online, <input type="checkbox"/> banche dati
_____	<input type="checkbox"/> Visura , <input type="checkbox"/> da ricerche online, <input type="checkbox"/> banche dati
_____	<input type="checkbox"/> Visura , <input type="checkbox"/> da ricerche online, <input type="checkbox"/> banche dati

Valutazione dei Pros: [Indicare pros in caso di scelta del partner]

Valutazione dei Cons: [Indicare cons in caso di scelta del partner]

Valutazione di sintesi: [Indicare la valutazione finale sul partner in un punteggio da 1 (scarso) a 5 (ottimo)]

Valutazione preventiva dell'Ufficio Privacy: [Indicare eventuali punti di attenzione sollevati dall'Ufficio Privacy relativamente al partner]

Valutazione preventiva delle Funzioni di Controllo: [1- esternalizzazione di attività che altrimenti sarebbero svolte da Flowe; 2- innovazioni di prodotti/servizi offerti; 3- modifiche rilevanti dei processi; 4- criticità o risultanze negative evidenziate nella scheda]

Compliance

Risk

Antiriciclaggio