



## **Linee Guida in materia di tutela della clientela**

Consiglio di Amministrazione del 17 ottobre 2022

## SOMMARIO

<b>1. PREMESSA</b>	<b>3</b>
1.1 CONTESTO DI RIFERIMENTO	3
1.2 AMBITO DEL DOCUMENTO	3
<b>2. APPLICABILITA'</b>	<b>4</b>
2.1 DESTINATARI DEL DOCUMENTO	4
2.2 RESPONSABILITÀ DEL DOCUMENTO	4
<b>3. DEFINIZIONI</b>	<b>5</b>
<b>4. RUOLI E RESPONSABILITA'</b>	<b>5</b>
4.1 CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	5
4.2 AMMINISTRATORE DELEGATO	5
4.3 PERSPECTIVE HAPPINESS & SERVICES	6
4.4 TEAM OPERATIONS FLOWE DI BANCA MEDIOLANUM	6
4.5 PERSPECTIVE BUSINESS STRATEGY & FINANCE	6
4.6 PERSPECTIVE DIGITAL PRODUCT	7
4.7 PERSPECTIVE BUSINESS ACCELERATION	7
4.8 ORGANIZATION & BUSINESS CONTINUITY	7
4.9 UNITA' TRASPARENZA BANCARIA DI BANCA MEDIOLANUM	7
4.10 SETTORE CONSULENZA E CONTRATTUALISTICA DI BANCA MEDIOLANUM	8
4.11 FUNZIONE COMPLIANCE	8
4.12 FUNZIONE RISK MANAGEMENT	8
4.13 SETTORE FORMAZIONE RISORSE UMANE DI BANCA MEDIOLANUM	9
<b>5. PRINCIPI IN TEMA DI TUTELA DELLA CLIENTELA</b>	<b>9</b>
5.1 PRINCIPI DI CARATTERE GENERALE	9
5.2 ATTIVITA' CHE PREVEDONO IL COINVOLGIMENTO DIRETTO DELLA CLIENTELA	10
5.3 ATTIVITA' CHE NON PREVEDONO IL COINVOLGIMENTO DIRETTO DELLA CLIENTELA	17
<b>6. NORMATIVA DI RIFERIMENTO</b>	<b>23</b>
6.1 NORMATIVA ESTERNA	23
6.2 NORMATIVA INTERNA	24

## 1. PREMESSA

Flowe SpA Società Benefit (di seguito anche la “Società”) colloca al centro del proprio sistema valoriale i Clienti, ponendosi l’obiettivo di accompagnarli nella gestione dei loro risparmi e nel raggiungimento del loro benessere, attraverso una profonda comprensione delle loro esigenze.

La Mission della Società è di creare con le persone relazioni di fiducia, fondate su lealtà, fedeltà e trasparenza, in grado di durare nel tempo.

L’obiettivo delle presenti linee guida è fornire alla Società la descrizione dei principi volti a garantire che il suo operato sia pienamente conforme al dettato delle normative vigenti in materia di tutela della Clientela e più in generale, a quei principi di trasparenza, diligenza e correttezza che devono caratterizzare l’attività degli intermediari finanziari, oltre che la Mission e i valori della Società.

Il rispetto delle regole e dei principi di trasparenza e correttezza nei rapporti con la clientela attenua i rischi legali e di reputazione e, in ultima istanza, accresce la fiducia generale nel sistema.

Scopo del documento è quindi quello di contribuire a garantire che la Clientela possa compiere scelte consapevoli per favorire l’instaurazione di relazioni corrette e trasparenti tra la Società e la Clientela stessa.

### 1.1 CONTESTO DI RIFERIMENTO

Nel corso degli ultimi anni si è assistito ad una sempre maggiore attenzione, sia da parte dei legislatori europei che di quelli nazionali, alle tematiche di tutela del Consumatore, non solamente in relazione agli aspetti afferenti alla trasparenza dei servizi e dei prodotti offerti, ma anche, in senso più generale, in relazione alla protezione degli interessi dei Clienti (Consumatori e non) in ogni fase dell’interazione tra questi e gli intermediari finanziari.

Tali normative rispondono in ultima istanza all’esigenza di innalzare il livello di tutela garantito ai Clienti, partendo dal presupposto che tali soggetti, nella relazione con gli intermediari finanziari, costituiscono la parte più debole in quanto tipicamente dispongono di minori informazioni e di limitato potere contrattuale. Le norme di “*customer protection*” sono quindi specificamente definite con lo scopo di proteggere i Clienti da possibili comportamenti opportunistici degli intermediari, ovvero condotte non improntate a principi di lealtà, correttezza, diligenza, chiarezza delle informazioni, trasparenza delle condizioni e dei costi.

La protezione del consumatore, quando quest’ultimo utilizza strumenti e servizi di pagamento, è una componente fondamentale del benessere economico dei cittadini e lo è oggi più che in passato.

Il mancato rispetto di tali norme, oltre ad esporre la Società ad un rilevante rischio sanzionatorio e di contenzioso, può causare danni alla reputazione della Società stessa. Inoltre, essendo i Clienti l’elemento chiave per lo sviluppo e la continuità di ogni attività svolta dalla Società, il rispetto di tali norme contribuisce a garantire maggiore stabilità, in ottica di lungo periodo, nel rapporto tra Cliente e intermediario e, in ultima istanza, una maggiore solidità della Società stessa.

Per meglio presidiare i citati rischi, la Società ha quindi deciso di dotarsi del documento “Linee Guida in materia di tutela della Clientela”, nel quale descrivere i principi a cui attenersi nell’ambito di ogni interazione, diretta o indiretta, con la Clientela.

### 1.2 AMBITO DEL DOCUMENTO

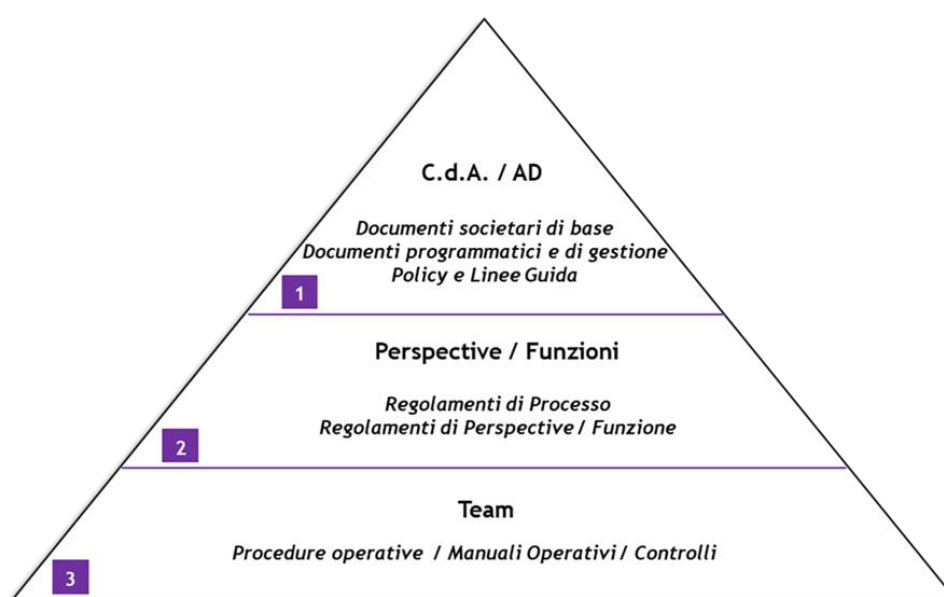
Le presenti linee guida descrivono i principi relativi alla tutela della Clientela e, più in generale, quei principi di trasparenza, diligenza e correttezza che devono caratterizzare l’attività degli intermediari

finanziari, oltre che la Mission e i valori della Società, e le modalità di adozione degli stessi da parte della Società stessa.

I principi richiamati nella presente policy trovano quindi attuazione nelle policy relative a tematiche specifiche e nei regolamenti di processo, nei quali sono meglio declinati i compiti, le attività operative e di controllo, alla base del rispetto degli adempimenti relativi alle normative.

Con riferimento alle “Linee Guida in materia di tutela della Clientela”, il presente documento si colloca al primo livello della piramide documentale richiamata nello schema seguente.

Figura 1. Modello della normativa aziendale



## 2. APPLICABILITA'

### 2.1 DESTINATARI DEL DOCUMENTO

Il presente documento è approvato dal Consiglio di Amministrazione di Flowe SpA Società Benefit e trova diretta applicazione all'interno della Società stessa.

I principi definiti si applicano quindi ai comportamenti tenuti da tutti i dipendenti e collaboratori della Società.

### 2.2 RESPONSABILITÀ DEL DOCUMENTO

La predisposizione e l'aggiornamento del presente documento sono di responsabilità della Funzione Compliance.

### 3. DEFINIZIONI

Ai fini della presente Policy si intendono per:

- *Cliente*: qualsiasi soggetto, persona fisica o giuridica, che ha in essere un rapporto contrattuale o che intenda entrare in relazione con l'intermediario;
- *Consumatore*: la persona fisica che agisce per scopi estranei all'attività imprenditoriale, commerciale, artigianale o professionale eventualmente svolta;
- *Approccio microfondato*: processo di determinazione del budget dei prodotti di investimento costruito a partire dalle esigenze del cliente attraverso l'utilizzo di uno specifico strumento IT;
- *Pratica commerciale scorretta*: pratica commerciale che, in contrasto con il principio della diligenza professionale, falsa o è idonea a falsare in misura apprezzabile il comportamento economico del consumatore medio che raggiunge o al quale è diretta (o del consumatore medio di un gruppo qualora la pratica sia diretta a un determinato gruppo di consumatori), inducendolo a prendere una decisione di natura commerciale che non avrebbe altrimenti preso. L'induzione in errore può riguardare il prezzo, la disponibilità sul mercato del prodotto, le sue caratteristiche, i rischi connessi al suo impiego.

### 4. RUOLI E RESPONSABILITA'

Tutte le unità organizzative direttamente richiamate nelle presenti Linee Guida, nonché tutte le unità organizzative coinvolte nella gestione dei processi ad esse collegate, sono chiamate al rispetto dei principi ivi contenuti.

Con riferimento agli specifici compiti individuati nelle presenti Linee Guida si evidenziano, di seguito, le responsabilità più rilevanti in capo ai principali organi e funzioni aziendali ai fini del rispetto della disciplina di tutela della Clientela.

#### 4.1 CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo con funzione di supervisione strategica che vigila sull'osservanza di norme di legge, regolamentari e statutarie, sulla corretta amministrazione, sull'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili della Società ed è parte integrante del complessivo sistema di controllo interno, con lo scopo di accertare l'efficacia di tutte le strutture e funzioni coinvolte nel sistema dei controlli e l'adeguato coordinamento delle medesime, promuovendo gli interventi correttivi delle eventuali carenze e irregolarità rilevate anche in tema di tutela della clientela.

#### 4.2 AMMINISTRATORE DELEGATO

L'Amministratore Delegato, nell'esercizio della funzione di gestione, cura l'attuazione degli indirizzi strategici e delle politiche di governo dei rischi definiti dall'organo con funzione di supervisione strategica ed è responsabile per l'adozione di tutti gli interventi necessari ad assicurare l'aderenza dell'organizzazione e del sistema dei controlli interni, monitorandone nel continuo il rispetto.

#### 4.3 PERSPECTIVE HAPPINESS & SERVICES

---

La *Perspective Happiness & Service* di Flowe ha la responsabilità di:

- presidiare il corretto inserimento delle condizioni economiche dei conti di pagamento e dei servizi collegati;
- coordinare il processo di gestione della rendicontazione periodica alla Clientela comprese le modifiche di layout;
- presidiare la corretta generazione delle comunicazioni periodiche;
- gestire i contatti diretti dei clienti attuali e dei clienti *prospect* con la Società per finalità di tipo informativo, mediante i servizi disponibili su diversi canali: Chat (sia integrata nella mobile App che attraverso post sui canali social), e sito web “vetrina”;
- presidiare e gestire operativamente i reclami della Clientela, valutando eventuali indicazioni e/o segnalazioni che presuppongono possibili disservizi attribuibili a carenze nelle procedure interne aziendali, suggerendo eventuali attività di correzione o mitigazione del rischio.

#### 4.4 TEAM OPERATIONS FLOWE DI BANCA MEDIOLANUM

---

Il *Team Operations Flowe* di Banca Mediolanum, in virtù del contratto di esternalizzazione in essere, in tema di trasparenza, ha il compito di svolgere le seguenti attività:

- verifiche periodiche a campione utili ai controlli sugli estratti conto, anche con riferimento agli estratti conti di estinzione;
- verifiche periodiche a campione utili ai controlli sulla documentazione contrattuale (fornita ai clienti in fase di *onboarding* - come, ad esempio, il DDS di apertura);
- generazione di estratti conto e, su esplicita richiesta, le lettere movimenti filtrati richiesti *ad hoc* dai clienti;
- attività di controllo relative alle procedure di fine anno (e.g. verifiche su estratti conto, verifiche unificate, verifiche addebito bolli).

#### 4.5 PERSPECTIVE BUSINESS STRATEGY & FINANCE

---

La *Perspective Business Strategy & Finance* è responsabile del governo e dell'evoluzione del modello di offerta dalla Società per le linee di business inerenti ai prodotti emessi dalla Società.

In particolare, in ambito di tutela dei clienti, la *Perspective* è responsabile di:

- progettare e sviluppare i prodotti emessi dalla Società;
- garantire l'adeguata attuazione delle politiche della Società sui prodotti di competenza;
- organizzare il funzionamento dei processi di creazione e sviluppo di nuovi prodotti e servizi;
- indirizzare e presidiare la strategia di distribuzione di prodotti e servizi in coerenza con la disciplina applicabile in collaborazione con le Funzione Compliance;
- garantire la coerenza nella gestione complessiva del rapporto con il Cliente per gli ambiti di business di competenza.

La Perspective segue e appronta gli adempimenti contrattuali e di trasparenza, gestendone anche le eventuali modifiche successive, coordinandosi con l'Unità Trasparenza Bancaria, in *outsourcing* presso Banca Mediolanum, ed in stretta collaborazione con le Funzioni di Controllo e con il Settore Consulenza e Contrattualistica in *outsourcing* di Banca Mediolanum.

#### 4.6 PERSPECTIVE DIGITAL PRODUCT

---

La *Perspective Digital Product* assicura la predisposizione degli ambienti operativi di produzione e il *capacity planning* delle infrastrutture in coerenza con i requisiti di business e operativi ricevuti.

#### 4.7 PERSPECTIVE BUSINESS ACCELERATION

---

La *Perspective Business Acceleration* presidia le attività di comunicazione istituzionale, di prodotto e di fidelizzazione/*retention* della clientela.

Nella fase di realizzazione di un nuovo prodotto e servizio, la *Perspective* predispone il materiale informativo e commerciale ad uso della clientela (ad esempio, le comunicazioni da riportare in App o sul sito istituzionale), che viene successivamente sottoposto per verifica al *Settore Consulenza e Contrattualistica* di Banca Mediolanum e alla *Funzione Compliance*.

La *Perspective Business Acceleration*, inoltre, definisce la pianificazione delle campagne pubblicitarie.

Durante il periodo di lancio di un nuovo prodotto, provvede alla stesura di annunci, campagne pubblicitarie e promozionali, nonché dei testi publi-redazionali e dei comunicati stampa da pubblicare sulle testate nazionali. Definisce, crea e invia, infine, la comunicazione e la corrispondenza nei confronti della clientela.

#### 4.8 ORGANIZATION & BUSINESS CONTINUITY

---

L' Unità Organizzativa *Organization & Business Continuity* coordina, in caso di ingaggio da parte delle funzioni preposte, i processi di aggiornamento e creazione della documentazione.

#### 4.9 UNITÀ' TRASPARENZA BANCARIA DI BANCA MEDIOLANUM

---

All'interno della Direzione Comunicazione, Marketing Banca e Canali Digitali di Banca Mediolanum, in virtù del contratto di esternalizzazione in essere, l'Unità Trasparenza Bancaria svolge le attività di governo e presidio degli adempimenti e degli obblighi previsti dalla normativa sulla "Trasparenza Bancaria", nonché del presidio e coordinamento del corretto dispiegarsi normativo del processo di Product Governance Bancaria e dei relativi adempimenti (es. raccolta pareri dalle Funzioni di Controllo interessate, verifiche preventive, tracciatura evidenze valutazioni eseguite, archiviazione della documentazione a supporto), in stretta collaborazione con la Funzione Compliance, attraverso la definizione, il coordinamento e il monitoraggio dei processi di gestione della Trasparenza, rispetto alle varie strutture aziendali operanti su detti processi.

In particolare, nell'ambito di tutela dei clienti, l'Unità è responsabile di:

- gestire l'aggiornamento della documentazione di Trasparenza della Società;
- presidiare e monitorare, nel continuo, il corretto svolgimento dei processi e dei relativi adempimenti inerenti alla Trasparenza Bancaria e alla POG assicurando che sia prestata

costante e specifica attenzione alla trasparenza delle condizioni contrattuali e alla correttezza dei comportamenti, identificando e proponendo le eventuali necessarie evoluzioni;

- supportare ed informare le funzioni di controllo interno sulle problematiche connesse a fattispecie riconducibili alla normativa di Trasparenza.

#### **4.10 SETTORE CONSULENZA E CONTRATTUALISTICA DI BANCA MEDIOLANUM**

---

Il *Settore Consulenza e Contrattualistica*, della *Divisione Affari Legali* di Banca Mediolanum, in virtù del contratto di esternalizzazione in essere, ha la responsabilità della predisposizione e dell'aggiornamento della documentazione precontrattuale e contrattuale (c.d. Set Informativo) inerente ai prodotti promossi ed istituiti dalla Società, conformemente ai dettami normativi, con il supporto della Funzione Compliance.

#### **4.11 FUNZIONE COMPLIANCE**

---

La Funzione Compliance ha la responsabilità di presidiare il rischio di non conformità alle norme, sia esterne che interne. In particolare, in ambito di tutela dei clienti, tale Funzione è responsabile di:

- aggiornare le presenti Linee Guida quando ne ricorre l'esigenza;
- supportare l'aggiornamento dei relativi processi di dettaglio in capo alle diverse funzioni impattate;
- fornire valutazioni circa la corretta applicazione delle norme poste a tutela del cliente, rilasciando pareri, validando la documentazione di trasparenza di riferimento e identificando i potenziali rischi, per quanto di competenza;
- supportare le unità organizzative in relazione alle migliori modalità di applicazione dei principi di tutela della clientela, presidiano gli aspetti connessi con la protezione della clientela in tutte le unità organizzative;
- presidiare la conformità normativa alla regolamentazione applicabile in caso di commercializzazione di nuovi prodotti o servizi, o di variazione di quelli esistenti, nuovi processi ed iniziative commerciali, campagne pubblicitarie e modifiche alle condizioni contrattuali o economiche di prodotti e servizi esistenti;
- valutare l'adeguatezza e la rispondenza alla normativa tempo per tempo vigente delle politiche e delle prassi di remunerazione adottate e partecipa alla definizione dei sistemi remunerazione e incentivazione, sui temi di propria competenza, a supporto delle altre funzioni coinvolte;
- definire, implementare ed eseguire i controlli di secondo livello sulle aree normative di competenza;
- promuovere la partecipazione a corsi di formazione del personale sulle tematiche di conformità alla normativa in generale e, nello specifico, sulla tutela della clientela.

#### **4.12 FUNZIONE RISK MANAGEMENT**

---

La Funzione Risk Management è responsabile dell'attuazione delle politiche di governo e del sistema di gestione dei rischi, garantendo, nell'esercizio della funzione di controllo, una visione integrata delle diverse rischiosità agli Organi Aziendali.



In particolare, nell'ambito dell'attività di monitoraggio e valutazione dell'esposizione al rischio, anche a tutela della clientela, tale funzione ha la responsabilità di:

- definire le modalità di valutazione e controllo dei rischi operativi e reputazionali, coordinandosi con le funzioni aziendali maggiormente esposte;
- svolgere gli assessment dei rischi operativi e reputazionali;
- identificare, valutare e mitigare, nell'ambito dell'attività di risk assessment, l'esposizione ai rischi operativi e reputazionali;
- identificare le azioni di mitigazione dei rischi operativi e monitorarne il completamento; valutare gli impatti dei rischi operativi, legali e reputazionali in relazione all'attività svolta dalla società;
- analizzare i rischi dei nuovi prodotti e servizi e quelli derivanti dall'ingresso in nuovi segmenti operativi e di mercato.

#### **4.13 SETTORE FORMAZIONE RISORSE UMANE DI BANCA MEDIOLANUM**

---

Il Settore Formazione Risorse Umane di Banca Mediolanum, in virtù del contratto di esternalizzazione in essere, si occupa della progettazione, organizzazione, coordinamento ed erogazione della formazione per il personale dipendente della Società.

Garantisce la progettazione e l'erogazione dei corsi direttamente o attraverso il ricorso a società esterne e assicura il monitoraggio della partecipazione dei dipendenti della Società al percorso definito nel piano formativo, la verifica dell'apprendimento e il controllo della qualità del servizio erogato, con riferimento anche ai corsi e alla formazione prevista dalle diverse normative in materia.

### **5. PRINCIPI IN TEMA DI TUTELA DELLA CLIENTELA**

#### **5.1 PRINCIPI DI CARATTERE GENERALE**

---

La Società ispira nel continuo le proprie scelte strategiche ed operative al principio di piena conformità alle norme. Questo principio è alla base del modo in cui sono stati definiti gli assetti di governo e guida, i processi gestionali, commerciali e di controllo.

Superando il concetto di mera conformità normativa, la Società ha collocato al centro del proprio sistema valoriale i Clienti, ponendosi l'obiettivo di curare il loro benessere e accompagnarli nella realizzazione delle loro aspirazioni, attraverso una profonda comprensione delle loro esigenze.

Al fine di garantire la piena coerenza di tutti i comportamenti aziendali ai valori e alla Mission che la Società si è posta, questi devono essere sempre ispirati ai principi di trasparenza, lealtà, diligenza e correttezza.

In linea generale – e, dunque, a prescindere dalla specifica tipologia di prodotto e/o servizio presi in considerazione - le informazioni fornite nell'ambito di qualsiasi forma di interlocuzione con la Clientela devono essere espresse in modo chiaro, comprensibile e accessibile, tenendo in debita considerazione il livello di alfabetizzazione finanziaria della Clientela cui sono rivolte e, in generale, dei requisiti di accessibilità e trasparenza richiesti dalle normative vigenti.

È fondamentale, nell'ambito di tutte le attività aziendali:

- prevenire processi e comportamenti non in linea con la normativa applicabile;
- fornire informazioni precontrattuali e contrattuali chiare e complete, nonché tutto il supporto necessario per consentire ai Clienti di prendere decisioni informate;

- mitigare il rischio di incorrere in pratiche commerciali scorrette, ovvero pratiche di vendita aggressive o ingannevoli;
- mettere a disposizione della Clientela una gamma di prodotti coerente con le tipologie e le esigenze della propria Clientela, il grado di rischio accettato e margini di guadagno sostenibili;
- assicurare prezzi di vendita, commissioni, spese eque e proporzionate alla tipologia di servizio prestato;
- garantire un'adeguata formazione del personale, improntata su principi di integrità e correttezza;
- monitorare la propria gamma di offerta, al fine di individuare carenze e criticità nei servizi erogati e nei prodotti offerti, garantendo un continuo miglioramento dei servizi erogati.

Al fine di garantire un pieno rispetto dei principi generali elencati, si è ritenuto opportuno nei successivi capitoli declinare gli stessi in chiave maggiormente operativa nell'ambito sia di quei processi che prevedono il diretto coinvolgimento della Clientela sia di quelli che, pur non coinvolgendo direttamente i clienti, sono ritenuti fondamentali al fine di garantire agli stessi una piena tutela.

Per garantire maggiore chiarezza e concretezza verranno anche riportati alcuni esempi di poor practices relativi a comportamenti non coerenti con i principi di tutela della Clientela declinati nel presente documento. Le esemplificazioni proposte hanno unicamente fine illustrativo, senza alcun obiettivo di esaustività.

## 5.2 ATTIVITA' CHE PREVEDONO IL COINVOLGIMENTO DIRETTO DELLA CLIENTELA

### PROCESSI DISTRIBUTIVI E STRATEGIA DI VENDITA

Sulla base del mercato di riferimento definito nell'ambito del processo di Product Governance, e in accordo con i ruoli e le responsabilità definite per tale processo, devono essere individuate le modalità più appropriate per l'offerta di prodotti e servizi, avendo cura di garantire che il personale sia in grado di fornire adeguate informazioni alla Clientela relativamente alle principali caratteristiche di quanto offerto e ai relativi costi e rischi.

Prima di avviare il processo di distribuzione, è necessario che vengano acquisite tutte le informazioni utili per identificare pienamente le caratteristiche del prodotto e i rischi associati allo stesso, affinché sia possibile comprenderne le caratteristiche ed offrire un servizio migliore ai Clienti.

Nell'ambito del processo di distribuzione deve essere mitigato il rischio che il personale a contatto con la Clientela ponga in essere comportamenti non coerenti con i valori della Società e con l'etica professionale. Devono pertanto essere implementati presidi e controlli volti ad intercettare possibili comportamenti non corretti da parte dei canali di distribuzione ed eventuali processi non conformi alle normative vigenti.

La qualità dei processi di vendita può essere monitorata anche mediante periodiche attività di contatto con la Clientela, volte a valutare il livello di soddisfazione della stessa e ad intercettare eventuali comportamenti o prassi operative non improntate ai più alti standard di correttezza e professionalità.

Deve inoltre essere garantito che, nell'ambito del processo di offerta di prodotti e servizi, vengano attuati gli opportuni presidi previsti dalla normativa e dal modello di offerta definito, per quanto attiene alla verifica di adeguatezza/coerenza dei prodotti offerti. Nell'ambito di tali valutazioni devono essere

acquisite tutte le informazioni utili al fine di effettuare l'analisi approfondita delle esigenze, caratteristiche e bisogni dei Clienti, al fine di garantire che non vengano proposti o consigliati ai Clienti, prodotti e servizi non coerenti con tali aspetti.

#### Poor practices

- nell'ambito della definizione della strategia di distribuzione dei prodotti, si opta per l'offerta di prodotti particolarmente complessi o illiquidi tramite canali che non prevedono forme di supporto verso la Clientela;
- nell'ambito dell'offerta di prodotti e servizi vengono effettuate pressioni indebite sul personale a contatto con la Clientela al fine di aumentare i volumi di vendita o indirizzare le scelte dei Clienti verso prodotti particolarmente remunerativi per la Società;
- vengono attuate pratiche commerciali aggressive, ovvero pratiche commerciali che, tenuto conto delle caratteristiche e circostanze del caso, mediante coercizione o indebito condizionamento, limitano o sono idonee a limitare considerevolmente la libertà di scelta o di comportamento del Cliente medio in relazione al prodotto e, pertanto, sono idonee ad indurlo ad assumere una decisione di natura commerciale che non avrebbe altrimenti preso;
- vengono effettuate ripetute sollecitazioni commerciali mediante mezzi di comunicazione a distanza, fuorché nelle circostanze e nella misura in cui siano giustificate dalla legge nazionale ai fini dell'esecuzione di un'obbligazione contrattuale, senza che il soggetto chiamato fornisca alcuna apposita autorizzazione ad essere contattato, tanto meno in maniera insistente e/o in fasce orarie normalmente dedicate al riposo.

#### **TRASPARENZA INFORMATIVA**

La trasparenza informativa, che mira a ridurre le asimmetrie esistenti tra il Cliente e la Società, si può ottenere attraverso un'informativa, precontrattuale, contrattuale e in corso di contratto, corretta, chiara ed esauriente che agevoli la comprensione delle caratteristiche, dei rischi e dei costi dei prodotti offerti e ne consenta la facile confrontabilità con altre offerte. Le informazioni devono essere rese alla Clientela in modo corretto, chiaro ed esauriente, conforme ai requisiti di accessibilità nonché adeguato alla forma di comunicazione utilizzata, alle caratteristiche dei servizi e al livello di alfabetizzazione finanziaria della Clientela a cui i prodotti e servizi sono rivolti.

Le regole di trasparenza definiscono standard minimi e generali di redazione dei documenti informativi predisposti per la Clientela (struttura dei documenti, informazioni essenziali da fornire, scelte lessicali, standardizzazione di alcune tipologie di contratti più diffusi, ecc.) e richiedono l'adozione di accorgimenti di carattere organizzativo e di controllo idonei ad assicurare che in ogni fase dell'attività di collocamento di prodotti e servizi, da quella precontrattuale al supporto post-vendita, ivi compresa la gestione di eventuali reclami in caso di insoddisfazione da parte del Cliente, sia prestata costante e specifica attenzione alla trasparenza delle condizioni contrattuali e alla correttezza dei comportamenti.

Ne consegue che la definizione di un processo interno di gestione degli aspetti di trasparenza, sia formali che sostanziali, oltre ad essere un obbligo normativo volto ad attenuare i rischi di contenzioso, apporta evidenti benefici nell'ambito della stabilità dei rapporti con la Clientela. Informazioni chiare e comprensibili accompagnate da un'adeguata diffusione della cultura finanziaria consentono infatti ai Clienti di effettuare scelte più ponderate e coerenti con le proprie esigenze finanziarie, familiari e professionali.

La combinazione di efficaci presidi di tutela del Cliente, maggiore trasparenza e cultura finanziaria contribuiscono inoltre ad aumentare il grado di fiducia che i Clienti ripongono nel settore e rendere più probabile che nuovi soggetti divengano utilizzatori di prodotti di pagamento.

Nello specifico, nella realizzazione degli strumenti di trasparenza delle operazioni e dei servizi di pagamento, è necessario garantire:

- facilità di accesso alla documentazione;
- completezza delle informazioni;
- semplicità lessicale e sintattica;
- chiarezza grafica;
- comparabilità dell'offerta.

Le informazioni fornite devono sempre rispettare i requisiti della chiarezza e correttezza e non devono essere fuorvianti, in particolare:

- per essere chiare, le informazioni devono essere espresse in modo lineare e, dunque, devono essere facilmente comprensibili dai relativi destinatari anche in assenza di particolari conoscenze tecniche o giuridiche;
- per essere corrette, le informazioni devono corrispondere a verità;
- per essere non fuorvianti, le informazioni, anche in relazione al contesto ed alle modalità con le quali vengono presentate, non devono essere tali da poter indurre in errore il Cliente, attuale o prospettico.

Quando vengono rappresentate alla Clientela le principali caratteristiche e i vantaggi dei prodotti e servizi offerti, devono parimenti essere illustrati:

- gli elementi di rischio, complessità ed illiquidità che eventualmente caratterizzano tali prodotti e servizi;
- i relativi costi che il Cliente dovrà sostenere, per acquisire e detenere tali prodotti e servizi;
- ogni altra informazione ritenuta utile al fine di garantire una piena comprensione dei prodotti e servizi illustrati.

In relazione alle comunicazioni attinenti profili di sostenibilità e al fine di evitare pratiche di c.d. “*greenwashing*” o “*social washing*” le informazioni fornite devono:

- non contraddire le informazioni comunicate attraverso la specifica documentazione precontrattuale di prodotto;
- risultare di supporto, facilmente accessibili e corredate da una adeguata *disclosure*, specie in relazione alla rappresentazione delle caratteristiche/obiettivi di sostenibilità promossi dai prodotti offerti nonché alle eventuali metodologie e/o criteri utilizzati.

Ne deriva che, qualora l'offerta di prodotti e servizi preveda l'utilizzo di campagne di marketing, devono essere posti in essere controlli volti a garantire non solamente che il materiale di comunicazione prodotto e/o distribuito sia conforme alla normativa applicabile, ma anche che risulti corretto, chiaro, esaustivo, non fuorviante, accessibile, nonché adeguato al livello medio di competenze della Clientela cui è rivolto.

In ottica di tutela dei Clienti, particolare attenzione deve essere posta alla gestione del rischio di incorrere in pratiche commerciali scorrette in grado di minare il libero mercato e la libera concorrenza tra imprese influenzando, in ultima istanza, negativamente sui Clienti, attuali e prospettici. È dunque importante che il Cliente sia sempre messo nella condizione ottimale di effettuare una libera determinazione della volontà.

La disciplina sulla trasparenza si affianca alle fonti normative proprie di altri comparti dell'ordinamento e che regolano la materia della trasparenza e correttezza dei comportamenti nei

confronti della clientela, quali ad esempio, quelle relative alla legge di stabilità del 2016<sup>1</sup> in quanto Flowe è registrata come Società Benefit, prevedendo ulteriori requisiti informativi atti ad aumentare la trasparenza delle comunicazioni dell'IMEL o alle previsioni contenute nel Codice del Consumo.

### Poor practices

- utilizzare, nell'ambito delle comunicazioni trasmesse ai Clienti ai fini di trasparenza, termini tecnici e legali, comprensibili solamente da soggetti particolarmente competenti;
- riportare, nell'ambito della documentazione di trasparenza fornita alla Clientela, alcune informazioni rilevanti per il Cliente in un formato troppo piccolo o difficilmente leggibile, compromettendone la comprensibilità;
- trasmettere consapevolmente ai Clienti, nell'ambito delle comunicazioni promozionali relative a prodotti o servizi, informazioni imprecise o fuorvianti o comunque tali da indurre gli stessi in errore circa le caratteristiche, la natura ed i rischi dei prodotti pubblicizzati;
- attuare azioni ingannevoli, ovvero pratiche commerciali nelle quali vengono fornite informazioni non rispondenti al vero ovvero idonee ad indurre in errore il Cliente medio al fine di indurlo ad assumere una decisione di natura commerciale che avrebbe non altrimenti preso;
- effettuare omissioni ingannevoli, ovvero pratiche commerciali che, tenuto conto delle caratteristiche e circostanze del caso, nonché dei limiti del mezzo di comunicazione impiegato, omettono informazioni rilevanti di cui il Cliente medio ha bisogno in tale contesto per prendere una decisione consapevole di natura commerciale e induce, o è idonea ad indurre, in tal modo il Cliente medio ad assumere una decisione di natura commerciale che non avrebbe altrimenti preso;
- attuare una qualsivoglia attività di commercializzazione del prodotto che ingeneri confusione con i prodotti, i marchi, la denominazione sociale e altri segni distintivi di un concorrente, ivi compresa la pubblicità comparativa illecita;
- utilizzare, nell'ambito dell'illustrazione di prodotti o servizi modalità grafiche difformi per enfatizzare i vantaggi rispetto ai rischi e ai costi di tali strumenti;
- utilizzare informazioni, espressioni o termini che possano contraddire le informazioni riportate nella documentazione precontrattuale e contrattuale del prodotto o servizio;
- utilizzare denominazioni che possano risultare imprecise e/o fuorvianti ovvero potenzialmente idonee ad indurre in errore i clienti in merito alle principali caratteristiche dei prodotti e servizi illustrati;
- ricadere in pratiche di *greenwashing*, ad esempio utilizzando riferimenti, informazioni o messaggi sulla performance etica e ambientale di prodotti (es: caratteristiche ESG) che risultino vaghi, poco chiari o potenzialmente *misleading*, ovvero nel caso di prodotti finanziari, enfatizzando impatti positivi che non sono legati al prodotto pregiudicando così la capacità dei clienti di apprezzare correttamente le caratteristiche del prodotto;
- attuare, nell'ambito dell'attività pubblicitaria, forme di pubblicità subliminale.

<sup>1</sup> Legge del 28 dicembre 2015, n. 208, commi 376-384 – Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2016).

#### COMMISSIONI E SPESE

Al fine di non gravare sui propri Clienti con spese e commissioni sproporzionate rispetto al servizio reso o comunque non eque, nel processo di definizione dei costi applicati alla Clientela, oltre ad attenersi scrupolosamente ai requisiti normativi, è opportuno tenere conto del costo industriale sostenuto per erogare il servizio o fornire il prodotto. Eventuali margini potranno essere applicati solo nel caso in cui la normativa di riferimento non ne escluda esplicitamente tale possibilità.

Inoltre, ogni qualvolta la normativa vigente richieda che la quantificazione dei corrispettivi richiesti alla Clientela non possa superare o sia comunque adeguata e proporzionata rispetto alle spese sostenute, le logiche di calcolo e applicazione dei costi sono attestate per iscritto e formalmente approvate.

Nei casi in cui sia necessario modificare unilateralmente le condizioni contrattuali stipulate dai Clienti, ivi comprese le voci di costo e commissionali, è necessario attenersi scrupolosamente ai vincoli normativi vigenti, garantendo che tali modifiche siano applicate in modo proporzionato, congruo e non discriminatorio. Deve essere posta particolare attenzione alla valutazione di ammissibilità dei giustificati motivi addotti alla base delle variazioni unilaterali, nonché alle modalità e alla chiarezza di comunicazione di tali variazioni alla Clientela. Nell'ambito di tali attività vengono accuratamente valutati i possibili effetti sulla stabilità delle relazioni con la Clientela e sulla reputazione del Gruppo.

In generale, deve comunque essere posta particolare cautela nell'esercizio del potere di modifica unilaterale dei contratti, utilizzando tale strumento normativo, ove previsto, in ottica peggiorativa per il Cliente, unicamente quando strettamente necessario e avendo cura di attuare condotte trasparenti e corrette, in grado di consentire allo stesso la valutazione preventiva delle variazioni proposte, la verifica della congruità rispetto alle sottostanti motivazioni e di assumere scelte consapevoli, valutando le possibili alternative disponibili.

Va inoltre garantito al Cliente il diritto di recedere dal contratto, laddove previsto dalla legge o dal contratto stesso, e se tale diritto esiste, va assicurata al cliente una corretta informativa sulla durata e le modalità di esercizio, comprese le informazioni relative all'importo che il cliente può essere tenuto a versare in termini di penali o spese nonché le conseguenze derivanti dal mancato esercizio di tale diritto.

Inoltre, come da indicazioni normative, in relazione ai prodotti e servizi di pagamento, il Cliente ha il diritto di ottenere il trasferimento di tutti o alcuni servizi di pagamento connessi al conto di pagamento, e anche del saldo positivo presente sul conto, presso un altro intermediario, decidendo se mantenere oppure chiudere il vecchio conto. Il trasferimento deve avvenire con una procedura agevolata, nel pieno rispetto delle tempistiche stabilite dalla normativa vigente.

#### Poor practices

- vengono proposti ai Clienti, attuali o prospettici, prodotti e servizi caratterizzati da pricing particolarmente vantaggiosi, effettuando poi manovre di modifica unilaterale delle condizioni sottoscritte per aumentare i propri margini di guadagno su tali prodotti e servizi;
- in caso di estinzione anticipata di prodotti o servizi di pagamento non vengono restituiti automaticamente alla Clientela i costi up-front sostenuti e non goduti, qualora previsto dalla vigente normativa;
- la struttura dei costi e degli oneri dei prodotti offerti risulta particolarmente complessa, ovvero presenta costi occulti;
- la rendicontazione periodica ex post sui costi e oneri applicati è pensata per non permettere alla Clientela un'agevole ricostruzione dei costi sostenuti, ad esempio riportando le informazioni in modalità grafiche poco comprensibili.



#### **RIMBORSO DEGLI ONERI ERRONEAMENTE O INDEBITAMENTE ADDEBITATI**

Le spese indebitamente o erroneamente addebitate alla clientela sono restituite tempestivamente secondo la cd pratica collettiva o individuale.

Per pratica collettiva si intende la modalità con cui si procede alla rettifica degli importi inerenti alle condizioni economiche erroneamente o indebitamente applicate ad una pluralità di clienti.

La pratica collettiva si attiva a seguito della rilevazione di eventi che possono aver determinato l'applicazione di condizioni economiche difformi dalle condizioni pattuite contrattualmente o a seguito dell'evoluzione del complessivo quadro di riferimento normativo del sistema bancario (es. TUB, Trasparenza), con effetti sfavorevoli alla clientela.

La gestione della pratica collettiva è attribuita alle diverse Unità Organizzative, che si adoperano per garantire la realizzazione tempestiva del rimborso.

Le casistiche che possono generare la pratica collettiva rientrano quindi nei seguenti ambiti:

1. errori operativi o tecnici nell'applicazione delle condizioni, nel cui ambito sono identificati i seguenti eventi:
  - disallineamenti tra informazioni contrattuali e condizioni applicate (per errato aggiornamento dei documenti di trasparenza o delle condizioni all'interno delle procedure informatiche);
  - anomalie applicative nella gestione delle condizioni (per anomalie conseguenti a eventi straordinari come migrazioni informatiche o a interventi di aggiornamento delle procedure);
  - anomalie di gestione di prodotti (per errori operativi nelle fasi di apertura, gestione e chiusura di prodotti e servizi).
2. evoluzioni degli orientamenti normativi e/o esecuzione di manovre unilaterali, nel cui ambito sono identificati i seguenti eventi:
  - interventi richiesti dall'Autorità di Vigilanza o dalle Funzioni di controllo aziendali;
  - interventi correttivi sulle manovre unilaterali di variazione delle condizioni, dettati dall'Autorità di Vigilanza o dalle Funzioni di controllo aziendali.

Tale attività prevede il coinvolgimento della Funzione Risk Management che verrà costantemente aggiornata sulla gestione delle pratiche relative agli oneri indebitamente addebitati e, in particolare, sulla restituzione delle somme, affinché possa integrare tali informazioni nel processo di identificazione e gestione dei rischi operativi definito dall'apposito *framework*.

Tale coinvolgimento verrà meglio richiamato nelle diverse procedure operative in ambito.

Processo analogo deve essere seguito anche nel caso di pratica individuale, ovvero alla modalità con cui si procede alla rettifica degli importi inerenti alle condizioni economiche erroneamente o indebitamente applicate al singolo Cliente.

#### **RELAZIONE POST VENDITA**

Nell'ottica del mantenimento di una relazione duratura con la Clientela, è necessario garantire che venga posto il doveroso livello di attenzione alle esigenze e alle necessità dei Clienti nel continuo, e non solamente in fase di offerta di un nuovo prodotto o servizio.

Nello specifico, è necessario che sia assicurato:

- che le strutture della Società siano in grado di fornire il necessario supporto informativo ai Clienti, sia su richiesta di questi ultimi che su propria iniziativa, qualora ritenuto opportuno;
- che, su richiesta dei Clienti, sia possibile fornire tempestivamente le informazioni rilevanti relativamente ai loro rapporti in essere presso la Società e alle disposizioni da questi effettuate;

- che venga fornita al Cliente, qualora questi ne faccia richiesta, copia della documentazione relativa ai rapporti in essere presso l'intermediario e alle operazioni effettuate, ad un prezzo congruo e commisurato ai costi realmente sostenuti dalla Società per fornire la documentazione richiesta;
- l'effettiva portabilità, ove prevista, di tutti o alcuni dei servizi connessi a un conto di pagamento. In particolare, a riguardo, va evitato di porre in essere comportamenti ostruzionistici qualora un Cliente manifesti la volontà di trasferire i servizi connessi al conto o chiudere i rapporti accesi presso l'intermediario, adoperandosi invece per garantire la chiusura/trasferimento dei rapporti entro i termini e con le modalità previste dalla legge, senza imporre costi ulteriori a quelli ammessi dalla stessa;
- di facilitare l'estinzione dei prodotti, se previsto dalle caratteristiche degli stessi, in tutti i casi in cui il Cliente ne manifesti il bisogno.

#### Poor practices

- in caso di richiesta di chiusura di un rapporto da parte di un Cliente, nell'ambito delle strategie di *retention* si decide consapevolmente di impiegare tempi lunghi per gestire le richieste di trasferimento di utenze e strumenti finanziari ad altro intermediario;
- viene attuato un comportamento ostruzionistico e dilatorio qualora un Cliente intenda esercitare diritti contrattuali (estinguere un contratto, cambiare prodotto, ...);
- al fine di scoraggiare il Cliente ad effettuare le verifiche ritenute opportune, in caso di richiesta da parte del Cliente di copia della documentazione stipulata relativa a prodotti e servizi, viene preteso a titolo di corrispettivo il pagamento di una cifra eccessiva e calcolata in modo arbitrario.

#### **GESTIONE DI RECLAMI, ESPOSTI E CONTROVERSIE**

L'efficace gestione dei reclami, esposti e controversie (nel seguito, anche "lamentele") è un aspetto di fondamentale importanza, in grado di ridurre il contenzioso e la conflittualità con la Clientela, di migliorare la *customer satisfaction* e la fidelizzazione della Clientela stessa. Inoltre, l'analisi delle lamentele pervenute rappresenta un valido strumento per identificare processi lacunosi e comportamenti del personale non improntati alla massima correttezza, contribuendo in tal modo anche ad incrementare la tutela dell'immagine della Società e ad ottenere il costante miglioramento della qualità dei servizi erogati.

Al fine di formalizzare correttamente il processo di gestione delle lamentele è definita e periodicamente mantenuta una Policy di gestione dei reclami, approvata dal Consiglio di Amministrazione. Tale Policy garantisce che le strutture preposte alla gestione dei reclami dispongano della adeguata autonomia decisionale, anche al fine di assicurare un equo e uniforme trattamento delle lamentele ricevute.

Tutte le lamentele ricevute dalla Clientela devono quindi essere scrupolosamente tracciate, analizzate ed archiviate, mediante apposito registro, garantendo la corretta e tempestiva gestione delle stesse.

Particolare attenzione deve essere posta alla fase di istruttoria delle lamentele, non solo al fine di conseguire alla formulazione di una risposta chiara ed esauriente verso il reclamante circa la problematica segnalata, ma anche per individuare eventuali fenomeni di carattere generale, nell'ottica di garantire il miglioramento continuo della qualità del servizio offerto alla Clientela. A riguardo, in base ad un principio di proporzionalità, è opportuno definire dei flussi verso le diverse funzioni aziendali interessate, volti a garantire l'efficace utilizzo delle informazioni ricavabili dalle



lamentele al fine di valutare possibili modifiche alla struttura e alle caratteristiche dei prodotti offerti, nonché di correggere le criticità eventualmente rilevate.

Nella formulazione delle risposte, è opportuno adottare sempre un linguaggio semplice e facilmente comprensibile dalla tipologia di Cliente cui verrà fornito riscontro, evitando, se non strettamente necessario, l'utilizzo di tecnicismi legali o di prodotto. Nella interlocuzione con il reclamante devono essere fornite indicazioni chiare ed esaustive, sia nel caso in cui il reclamo venga accolto, sia quando la lamentela è considerata priva di fondamento. Nel primo caso devono essere illustrate le iniziative correttive che saranno assunte, specificando se possibile anche i tempi di esecuzione delle stesse. Se il reclamo è invece ritenuto infondato, vanno espresse in maniera chiara le motivazioni del rigetto e vanno fornite indicazioni sulla possibilità di presentare ricorso agli organismi di risoluzione delle controversie.

È inoltre necessario che venga posta grande attenzione al percorso formativo degli addetti degli uffici che gestiscono le lamentele della Clientela che, oltre a dotarli di una conoscenza diffusa dei processi e dei prodotti distribuiti, deve essere volto anche a sviluppare le competenze nell'elaborazione dei riscontri in un'ottica di maggiore chiarezza e comprensibilità. Non ultimo, sul versante dei controlli di secondo livello, la funzione Compliance deve verificare periodicamente l'adequatezza delle procedure e dei processi preposti alla gestione delle lamentele.

Le decisioni e le massime pubblicate dagli Organismi di risoluzione delle controversie (quali ad es. l'Arbitro Bancario Finanziario) devono essere scrupolosamente vagliate, al fine di individuare e sanare eventuali prassi non coerenti con quanto indicato da tali organismi.

#### Poor practices

- nell'ambito delle risposte trasmesse ai Clienti, vengono utilizzati sistematicamente termini tecnici e legali, difficilmente comprensibili per la tipologia di Clientela cui è indirizzata la risposta;
- quando il reclamo è considerato privo di fondamento, viene fornito riscontro ai Clienti utilizzando risposte eccessivamente sintetiche, non in grado di mettere a disposizione del Cliente indicazioni chiare ed esaustive relativamente alle motivazioni del rigetto;
- vengono rigettati sistematicamente i reclami di importo modesto, consci che nella maggior parte dei casi i Clienti non avranno interesse ad adire ad organi di risoluzione giudiziale o stragiudiziale delle controversie;
- viene atteso sistematicamente il termine massimo normativamente previsto per l'invio della risposta ai Clienti.

### **5.3 ATTIVITA' CHE NON PREVEDONO IL COINVOLGIMENTO DIRETTO DELLA CLIENTELA**

#### **DEFINIZIONE DEL BUDGET ANNUALE**

Nell'ambito dell'attività di definizione del budget commerciale vengono tenute in debita considerazione le esigenze e le caratteristiche dei Clienti, includendo tali fattori tra gli input del processo. La centralità del Cliente, infatti, è un valore fondante del modello di business della Società.

Il modello di offerta, e così le logiche di budgeting e di pianificazione commerciale, devono quindi essere sempre caratterizzate da un'ottica di lungo periodo, rivolgendosi alla ricerca di nuovi potenziali clienti e masse, rifuggendo quindi da logiche di sfruttamento dei Clienti in essere al fine di ottenere maggiori ricavi.

In tale ottica, è opportuno adottare un modello strutturato di definizione del budget orientata all'acquisizione di nuovi clienti o all'incremento di *share of wallet* su Clientela esistente per nuove masse. La pianificazione commerciale non si deve tradurre in campagne su specifici prodotti.

#### Poor practices

- il budget annuale viene definito tenendo unicamente in considerazione i propri obiettivi di profitto (approccio interamente *top-down*).

#### **PROCESSI DI PRODUCT GOVERNANCE E MONITORAGGIO DEI PRODOTTI**

Nell'ottica di garantire un adeguato livello di tutela del Cliente nell'ambito dell'offerta di prodotti e servizi, la normativa in materia di *Product Governance* prevede una serie di misure volte ad assicurare, nel concreto, la cura diligente e costante degli interessi della Clientela nell'ambito del processo di ideazione, modifica o selezione di un prodotto, nonché nell'attività di costante monitoraggio nelle diverse fasi di vita dei prodotti offerti alla Clientela.

In particolare, deve essere assicurato che:

- l'Alta Direzione sia adeguatamente coinvolta ed informata nell'ambito delle scelte strategiche di definizione della gamma di offerta dei prodotti;
- i prodotti siano selezionati o concepiti per rispondere alle esigenze di un determinato mercato di riferimento di Clienti;
- i prodotti di pagamento offerti in sottoscrizione risultino compatibili con le specifiche esigenze e richieste del Cliente e rientrino nel mercato di riferimento individuato dal Produttore e che non vengono eseguiti sistematicamente collocamenti del prodotto che ricadono nel target market negativo così come individuato dal Produttore;
- i prodotti e i servizi siano inclusi nella gamma di offerta della Società soltanto se sono in grado di rispondere alle esigenze e ai bisogni di almeno una parte dei Clienti, attuali o prospettici. Nell'ambito di tale analisi è opportuno prendere anche in considerazione la gamma di offerta complessiva già messa a disposizione della Clientela, al fine di verificare che non vi siano prodotti già disponibili, in grado di meglio rispondere alle esigenze della stessa;
- le caratteristiche, i costi e i rischi dei prodotti raccomandati o offerti risultino comprensibili per la Clientela cui vengono proposti;
- in fase di analisi e valutazione di un nuovo prodotto e servizio o prima che un prodotto già esistente sia modificato in modo sostanziale o comunque offerto in un nuovo mercato di riferimento, è opportuno che venga valutato in che modo il prodotto possa incidere sui Clienti, se opportuno considerando un'ampia serie di scenari, compresi scenari di stress. Qualora dall'analisi di scenario emergano risultati non soddisfacenti, in relazione al mercato di riferimento considerato, dovrebbero essere apportate opportune modifiche al prodotto ovvero rivalutare la commercializzazione dello stesso;
- vengano garantiti i necessari presidi di monitoraggio post vendita dei prodotti offerti alla Clientela, individuando idonei *driver* valutativi per le diverse tipologie di prodotto, adottando tempestivamente azioni correttive (quali ad esempio l'eventuale revisione del prodotto o

l'eventuale interruzione della sua commercializzazione) nel caso in cui vengano meno quegli elementi che in fase di lancio hanno determinato la decisione di distribuirlo ovvero il prodotto non risulti più adeguato rispetto al Target Market di riferimento individuato.

### **Poor practices**

- vengono proposti attivamente ai Clienti prodotti che, alla luce delle analisi effettuate nell'ambito del processo di Product Governance, siano sistematicamente meno rispondenti alle loro esigenze rispetto a prodotti già presenti nella gamma di offerta;
- vengono offerti ai Clienti prodotti per i quali non siano disponibili informazioni sufficienti a valutarne compiutamente le principali caratteristiche ed i relativi rischi;
- non viene effettuato alcun monitoraggio post vendita relativamente all'andamento dei prodotti offerti alla Clientela, né vengono considerati nell'ambito del processo di Product Governance i segnali di anomalia (reclami, contenzioso, uscita anticipata dai prodotti) provenienti dalla Clientela relativamente ai prodotti offerti.

### **GESTIONE DEI CONFLITTI DI INTERESSI**

L'operatività della Società, nonché l'interesse della stessa nell'ambito del più ampio contesto economico e finanziario nel quale svolge le proprie attività, generano inevitabilmente situazioni di possibile conflitto di interesse, ovvero casi nei quali gli interessi della Società possa differire da quelli dei propri Clienti.

In linea con il Codice Etico, il Codice di Comportamento e la normativa interna specifica in materia di gestione dei conflitti di interessi, è fondamentale che la Società sia in grado di identificare i conflitti di interesse (effettivi o potenziali) e sappia gestirli in maniera adeguata e trasparente, per mitigare il rischio che tali conflitti possano penalizzare gli interessi dei propri Clienti.

Per gestire al meglio tale rischio è necessario elaborare, applicare e aggiornare periodicamente il processo interno di gestione dei conflitti di interesse (e.g. misure organizzative, procedurali e amministrative), volto ad individuare adeguate misure di mitigazione del rischio in modo tale che, nell'ambito della offerta di prodotti e servizi, si agisca tenendo in primaria considerazione gli interessi dei Clienti.

Laddove le misure di gestione individuate non siano ritenute sufficienti per assicurare, con ragionevole certezza, che il rischio di nuocere agli interessi dei clienti sia scongiurato, è necessario che i Clienti vengano informati chiaramente della natura e delle fonti di tali conflitti di interesse e delle misure adottate per mitigare tali rischi, affinché essi possano prendere una decisione in ordine all'opportunità di eseguire o meno una determinata operazione, anche tenuto conto dei conflitti esistenti.

In ultima istanza, qualora si ritenga che il conflitto di interesse in relazione ad una specifica operazione o servizio sia di natura tale da danneggiare comunque gli interessi dei clienti, nonostante i presidi di mitigazione definiti, è opportuno astenersi dalla prestazione del servizio.

Nel rimandare ai presidi specifici presenti nella normativa interna per la mitigazione delle diverse tipologie di conflitti di interesse che possono sorgere nell'ambito dell'attività posta in essere dalla Società, si fa presente che, con riferimento alla gestione degli omaggi e delle regalie, è fatto divieto in via generale accettare da terzi utilità liberalità, sotto forma di denaro, beni o servizi diversi tali che possano indurli a tenere comportamenti in contrasto con gli interessi della Società. A riguardo, si specifica che iter autorizzativi e di registrazione degli elementi chiave dell'omaggio sono definiti nell'ambito della normativa interna di riferimento.

Si precisa infine che per la gestione di particolari situazioni di conflitto che si possono generare nell'ambito delle operazioni con Parti Correlate o Soggetti Collegati sono definiti, nell'ambito della

normativa interna di riferimento, puntuali processi autorizzativi e di escalation volti ad analizzare in modo puntuale le singole operazioni ex-ante in ragione della rilevanza e non della non ordinarietà delle stesse.

#### Poor practices

- i dipendenti accettano omaggi e intrattenimenti di valore rilevante da partner o possibili partner commerciali, in fase di trattativa per l'avvio del rapporto.

#### **REMUNERAZIONE DEL PERSONALE**

In linea generale la Società ritiene opportuno avvalersi della possibilità di stimolare la qualità dell'offerta, l'accrescimento ed il mantenimento della Clientela attraverso un sistema di remunerazione che riconosca al personale, e in particolar modo a quello a contatto con la Clientela, una remunerazione che favorisca l'allineamento dei comportamenti del personale alle politiche definite dalla Società, mitigando al contempo possibili situazioni di conflitto di interesse o modalità incompatibili con il dovere di agire nel migliore interesse del Cliente.

Le politiche di remunerazione e incentivazione dei dipendenti e dei collaboratori si devono quindi basare su meccanismi improntati alla meritocrazia e alla corretta gestione dei conflitti di interessi, volti in generale a conciliare l'interesse aziendale di Gruppo con la qualità delle relazioni con la Clientela in termini di diligenza, trasparenza, correttezza nonché di tutela e fidelizzazione della stessa.

Occorrono pertanto sistemi di remunerazione ed incentivazione disegnati in modo da favorire il raggiungimento di questo obiettivo. A tal proposito, nel rispetto dei diritti e degli interessi dei Clienti, occorre individuare gli indicatori più appropriati cui far riferimento.

In particolare, nella definizione dei propri piani commerciali e delle campagne incentivanti verso il personale a contatto con la Clientela, devono essere previsti opportuni presidi volti a mitigare il potenziale rischio che un particolare focus su talune categorie di prodotti o servizi possa incentivare fenomeni di *mis-selling*, determinando una spinta a raccomandare prodotti e servizi, particolarmente remunerativi per il personale, non rispondenti alle caratteristiche e alle esigenze della Clientela o che comportino maggiori costi rispetto ad altri prodotti anch'essi adeguati.

Al personale è inoltre richiesta l'applicazione di modelli comportamentali coerenti con il rispetto delle normative, garantendo particolare attenzione agli aspetti rilevanti in tema di tutela della Clientela, quali ad esempio il rispetto della normativa in materia di trasparenza, codice del consumo e protezione dei dati personali.

In considerazione della rilevanza che ha il tema dell'incentivazione del personale in termini di tutela della Clientela da eventuali fenomeni di *mis-selling*, la Funzione Compliance analizza, e, se del caso, approva, le politiche di remunerazione e incentivazione dei dipendenti.

In relazione al personale maggiormente rilevante, la componente variabile prevista nell'ambito dei piani di incentivazione è sottoposta, attraverso specifiche pattuizioni, a meccanismi di differimento degli emolumenti nel tempo e di correzione *ex post* (*malus* e *claw back*) che possano condurre a una riduzione, anche significativa, della remunerazione variabile, almeno nei seguenti casi:

- comportamenti non conformi a disposizioni di legge, regolamentari o statutarie o a eventuali codici etici o di condotta applicabili alla Società, da cui sia derivata una perdita significativa per la Società o per la clientela;
- ulteriori comportamenti non conformi a disposizioni di legge, regolamentari o statutarie o a eventuali codici etici o di condotta applicabili, nei casi eventualmente previsti;
- violazioni degli obblighi relativi ai requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza degli esponenti aziendali o, quando il soggetto è parte interessata, di quelli relativi a condizioni e limiti posti da Banca d'Italia per l'assunzione di attività di rischio nei confronti di parti correlate o ancora di quelli in materia di remunerazione e incentivazione;
- comportamenti fraudolenti o di colpa grave a danno della Società.

#### Poor practices

- nell'ambito della definizione dei piani di incentivazione annuale è utilizzato come unico driver di valutazione delle performances del personale di vendita le revenues generate nel periodo, senza considerare le modalità con cui queste sono state prodotte;
- le campagne incentivanti sono focalizzate sulla vendita di singoli prodotti, o di cluster di prodotti molto limitati, senza alcun riferimento al target market individuato;
- vengono strutturate campagne incentivanti ad ampio spettro, ma che prevedono per la forza vendita forti differenze nella remunerazione in funzione del prodotto collocato;
- vengono applicati schemi commissionali ad incentivi crescenti, ma l'aumento dei pagamenti per ogni vendita è applicato retroattivamente a tutte le vendite effettuate nel periodo considerato. Questo crea una serie di "gradini" dove una sola vendita necessaria per raggiungere una fascia di obiettivo più elevata provoca un aumento sproporzionato del pagamento di incentivi.

#### **FORMAZIONE DEL PERSONALE**

L'interazione con la Clientela costituisce un aspetto particolarmente delicato, dal momento che entrano in gioco non solo componenti di professionalità e competenza, ma anche e soprattutto di correttezza dell'agire, di etica e di reputazione. I programmi di formazione del personale, ed in particolar dei soggetti a diretto contatto con la Clientela, devono pertanto essere volti a:

- garantire coerenza delle competenze personali e professionali dei collaboratori, rispetto all'evoluzione strategica, di business e del contesto normativo;
- supportare i processi di sviluppo e crescita individuale;
- contribuire alla diffusione di una cultura aziendale coerente con la Vision, la Mission e i Valori aziendali;
- favorire la motivazione dei dipendenti e collaboratori, contribuendo a svilupparne le attitudini e le capacità;
- garantire la conoscenza approfondita da parte del personale delle caratteristiche, dei rischi e dei costi dei prodotti e servizi offerti e/o consigliati alla Clientela.

Tali presupposti rappresentano uno strumento primario ed essenziale per creare una cultura orientata al Cliente, garantendo al contempo lo sviluppo di conoscenze e competenze sempre più

sofisticate, indispensabili per poter operare in un ambiente fortemente normato e in costante evoluzione.

La Società presidia inoltre con cura la condotta etica dei propri collaboratori, stabilendo appositi canali informativi, progetti di formazione e di aggiornamento.

#### Poor practices

- vengono organizzate sessioni formative / informative ad hoc per il lancio di un nuovo prodotto, nell'ambito delle quali vengono però evidenziate unicamente le potenzialità del prodotto, minimizzando i relativi profili di rischio e di costo.

#### **GESTIONE DEL RISCHIO ANTITRUST**

La Società adotta un modello di prevenzione e gestione del rischio antitrust, tramite uno specifico processo finalizzato a implementare e mantenere regole, procedure e strutture organizzative funzionali ad assicurare la prevenzione e la gestione del rischio antitrust da parte della Società stessa.

Tale modello è in particolare volto a impedire i seguenti comportamenti, in grado di danneggiare i Clienti della Società, ovvero il mercato in generale:

- stipula di accordi di limitazione della concorrenza;
- effettuazione di abusi di posizione dominante, ovvero di operazioni di concentrazione che comportano la costituzione o il rafforzamento di una posizione dominante in modo tale da eliminare o ridurre in misura sostanziale e duratura la concorrenza;
- scambio di informazioni "sensibili" con competitor;
- effettuazione di pubblicità ingannevole e comparativa, ovvero di pratiche commerciali scorrette.

Al fine del presidio del rischio antitrust devono quindi essere adottati principi comportamentali a cui devono attenersi i componenti degli Organi aziendali, tutto il personale delle unità organizzative coinvolte e competenti per materia della Società.

Nell'ambito dei principi comportamentali è opportuno dunque:

- segnalare tempestivamente tutte le situazioni che possono comportare la violazione della normativa antitrust;
- evitare lo scambio, anche indiretto, di informazioni commercialmente sensibili che non siano liberamente disponibili sul mercato;
- attenersi al Codice Etico che considera anche taluni obblighi derivanti dalle fattispecie di rischio antitrust prevedendo:
  - ✓ la correttezza nel rapporto con gli altri operatori del mercato finalizzata a garantire la libera concorrenza, evitando intese restrittive della concorrenza, abusi di posizione dominante, operazioni di concentrazione;
  - ✓ la massima riservatezza in relazione alla diffusione di notizie o informazioni attinenti al patrimonio informativo aziendale o inerenti alla sua attività.

### Poor practices

- stipulare intese orizzontali relative ai prezzi, ovvero un'intesa sui prezzi tra imprese concorrenti che abbia come scopo: fissare, aumentare, diminuire o mantenere, direttamente o indirettamente i prezzi dei prodotti e dei servizi offerti, ovvero altre condizioni contrattuali, alterando il meccanismo di formazione degli stessi;
- stipulare intese orizzontali relative ai mercati, ovvero un'intesa per la ripartizione dei mercati tra imprese concorrenti che abbia come scopo o effetto quello di ripartire il mercato, ad esempio ripartendo con i concorrenti gli ambiti territoriali di operatività ovvero i prodotti tra i diversi concorrenti;
- stipulare intese verticali, ovvero un'intesa sui prezzi e su altre condizioni di vendita con i distributori di un'impresa, che abbia come scopo quello di limitare la possibilità in capo al distributore di determinare il proprio prezzo di vendita;
- effettuare abusi di posizione dominante, mantenendo prezzi, costi o commissioni ingiustificatamente alti.

## **6. NORMATIVA DI RIFERIMENTO**

I principali riferimenti normativi e regolamentari in tema di tutela della clientela, utilizzati per la stesura del presente documento, sono i seguenti:

### **6.1 NORMATIVA ESTERNA**

- Legge del 28 dicembre 2015, n. 208, commi 376 - 384 – Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2016) e successive modifiche e integrazioni;
- Regolamento (UE) 2019/2088 del parlamento europeo e del consiglio del 27 novembre 2019 relativo all'informativa sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari (Regolamento SFDR);
- D. Lgs. n. 58/1998 (T.U.F.);
- Legge 10 ottobre 1990, numero 287. Norme per la tutela della concorrenza e del mercato;
- Disposizioni "Trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari - correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti", Provvedimento del 29 luglio 2009 e successive modifiche;
- Decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385 (T.U.B.);
- Codice del consumo D.lgs. 206/2005 in materia di diritti del consumatore.

## 6.2 NORMATIVA INTERNA

---

- Codice Etico;
- Codice di comportamento;
- Policy in materia di trasparenza delle operazioni e dei servizi di pagamento;
- Policy di Gruppo di Product Governance in materia di prodotti e servizi bancari;
- Policy di gestione delle modifiche unilaterali;
- Policy per la prevenzione e gestione del rischio di non conformità alla normativa “antitrust” e pratiche commerciali scorrette;
- Policy di Gestione dei Reclami;
- Policy per la gestione delle Campagne pubblicitarie, eventi e materiali pubblicitari;