



## **Regolamento di processo di sviluppo e lancio nuovi prodotti e servizi**

## Indice

<b>INDICE</b>	<b>1</b>
<b>1 PREMESSA</b>	<b>3</b>
1.1 PERIMETRO DI APPLICAZIONE	4
1.2 OBIETTIVI DEL DOCUMENTO	5
1.3 STRUTTURA DEL DOCUMENTO	6
1.4 REVISIONE PERIODICA DEL DOCUMENTO	7
<b>2 GLI ATTORI COINVOLTI</b>	<b>8</b>
2.1 CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	8
2.2 AMMINISTRATORE DELEGATO	8
2.3 BUSINESS STRATEGY & FINANCE	9
2.4 BUSINESS ACCELERATION	9
2.5 FUNZIONE COMPLIANCE	10
2.6 UNITÀ TUTELA DELLA CLIENTELA	10
2.7 FUNZIONE RISK MANAGEMENT	11
2.8 FUNZIONE ANTIRICICLAGGIO	11
2.9 CONSULENZA E CONTRATTUALISTICA DI BANCA MEDIOLANUM (IN QUALITÀ DI OUTSOURCER)	12
2.10 DIVISIONE AFFARI FISCALI DI BANCA MEDIOLANUM	12
2.11 ORGANIZATION & BUSINESS CONTINUITY	13
2.12 AUGMENTED INTELLIGENCE	13
2.13 DIGITAL PRODUCT	14
2.14 DIREZIONE RISORSE UMANE DI BANCA MEDIOLANUM	14
2.15 HAPPINESS & SERVICES	15
2.16 DIREZIONE PIANIFICAZIONE E SVILUPPO FLOWE	15
<b>3 FASI DEL PROCESSO DI SVILUPPO E MONITORAGGIO DEI PRODOTTI E SERVIZI</b>	<b>16</b>
3.1 IDEAZIONE	16
3.1.1 Rilevazione della caratteristiche e bisogni della clientela	18
3.1.2 Individuazione del target market	18
3.1.3 Definizione dei canali di distribuzione del prodotto	19
3.2 ANALISI E VALUTAZIONE	20
3.2.1 Design del prodotto/servizio	20
3.2.1.1 definizione condizioni di pricing del prodotto	20
3.2.1.2 fattibilità di prodotto	21
3.2.1.3 analisi di profittabilità del prodotto	22
3.2.1.4 definizione azioni di comunicazione e promozione del prodotto	22
3.2.2 Product testing	22
3.2.3 Analisi dei risultati e step approvativi	23
3.3 REALIZZAZIONE	24
3.4 LANCIO E DISTRIBUZIONE	25
3.4.1 Prodotti e servizi emessi e distribuiti da flowe	25
3.4.2 Prodotti e servizi emessi da società terze e distribuiti da flowe	25
3.4.3 Prodotti e servizi emessi dalla società e distribuiti da società terze	27
3.4.4 Formazione della sede	27

3.5	MONITORAGGIO .....	28
3.5.1	<i>Risultati attività di monitoraggio annuale</i> .....	29
3.5.2	<i>Reportistica</i> .....	30
3.5.3	<i>Revisione, variazione modalità di distribuzione, ritiro del prodotto dal mercato</i> 30	
3.6	SCAMBIO DI FLUSSI INFORMATIVI .....	31
3.7	PROCESSO SEMPLIFICATO DI PRODUCT GOVERNANCE .....	31
3.8	SCHEDA PRODOTTO (NOTIFICA AZIONE APPROVATA - N.A.A) .....	32
<b>4</b>	<b>LA NORMATIVA ESTERNA DI RIFERIMENTO.....</b>	<b>32</b>
<b>5</b>	<b>LE POLICY E LA NORMATIVA INTERNA DI RIFERIMENTO .....</b>	<b>32</b>
<b>6</b>	<b>ALLEGATI.....</b>	<b>34</b>
6.1	SCHEDA PRODOTTO – NOTIFICA DI AZIONE APPROVATA (N.A.A.) .....	34

## 1 Premessa

Il presente Regolamento illustra l'architettura organizzativa e le interdipendenze presenti alla base del processo di ideazione, analisi e valutazione, distribuzione e monitoraggio di nuovi prodotti e servizi, e/o modifica degli stessi, di natura bancaria, destinati alla clientela di Flowe S.B. S.p.a. (di seguito anche Flowe o la Società).

In particolare:

- con riferimento ai prodotti e servizi emessi e distribuiti dalla Società, il documento è la formalizzazione del processo completo di ideazione, analisi e valutazione, realizzazione, distribuzione e monitoraggio degli stessi;
- con riferimento ai prodotti e servizi realizzati da altre società (del Gruppo Mediolanum o Terze Parti, di seguito anche Società Prodotto) e distribuiti da Flowe, il presente regolamento intende rappresentare il ruolo e le attività della Società nelle fasi di analisi e valutazione, realizzazione, distribuzione e monitoraggio degli stessi;
- con riferimento ai prodotti e servizi elaborati da Flowe ma distribuiti da altre società, (del Gruppo Mediolanum o Terze Parti), in virtù di appositi incarichi di distribuzione, il presente Regolamento formalizza il processo di ideazione, analisi e valutazione, realizzazione e monitoraggio del Distributore e del prodotto.

Il processo si inserisce inoltre in un contesto strategico di più ampio respiro le cui linee guida sono definite dal Consiglio di Amministrazione della Società, cui competono fra l'altro, nell'esercizio della sua funzione, la determinazione e l'approvazione di linee guida in materia di:

- linee di sviluppo che si intendono perseguire (es.: settori di intervento, tipologia di operazioni, articolazione territoriale, ecc.);
- assetto organizzativo e criteri di scelta degli outsourcer della Società;
- valutazioni in merito alla solidità patrimoniale e all'adeguatezza delle strutture organizzative, amministrative e contabili della società e del gruppo;
- conflitti di interesse che possono arrecare danno agli interessi dei Clienti o dei potenziali Clienti.

Il presente regolamento va considerato come documentazione attuativa delle linee guida di sviluppo del Gruppo. In aggiunta, ove i prodotti/servizi rientrassero in tale ambito di applicazione, saranno previsti tutti gli obblighi che fanno capo alla normativa relativa alla Product Governance dei prodotti e servizi bancari.

## 1.1 PERIMETRO DI APPLICAZIONE

---

Fermo restando il perimetro di attività propria della tipologia di appartenenza della Società (Istituto di Moneta Elettronica) il Regolamento si applica ai prodotti e servizi bancari che ricadono nell'ambito di applicazione del titolo VI del TUB tra i quali:

- conti di pagamento;
- finanziamenti;
- operazioni di credito a consumatori;
- emissione e gestione di strumenti di pagamento<sup>1</sup>;
- incassi e pagamenti;
- servizi di pagamento e moneta elettronica

e riguarda le seguenti casistiche:

- nuovi prodotti e servizi bancari elaborati e offerti sul mercato a partire dall'avvio della Società;
- "modifica sostanziale" di prodotti esistenti, dove per "sostanziale" è da intendersi la variazione significativa delle caratteristiche di un prodotto già offerto, che discende da una decisione dell'intermediario, anche in conseguenza di mutamenti normativi o delle condizioni economiche di mercato, come sotto dettagliato;
- prodotti già esistenti offerti in un nuovo mercato di riferimento.

A titolo non esaustivo, rilevano, per l'individuazione delle ipotesi di "modifica sostanziale", i mutamenti che incidono:

- sul *Target Market*:
  - a) ampliandolo o restringendolo e, in quest'ultimo caso, rendendo il prodotto potenzialmente inadeguato per una parte del precedente *Target Market*;
  - b) introducendo un nuovo segmento di mercato (anche a livello geografico).
- sul profilo di rischio del prodotto, anche dal punto di vista del consumatore, e sulla complessità del prodotto, a titolo di esempio, in termini di:
  - tipologia contrattuale con riguardo a elementi quali la durata di un finanziamento, gli indici di riferimento utilizzati, i canali impiegati per la fornitura dei servizi che insistono su un conto di pagamento (esempio operazioni eseguite esclusivamente in modalità digitale utilizzando l'*app mobile*);
  - forme di remunerazione del prodotto (esempio sia in termini di tasso che di oneri);
  - informativa alla clientela (esempio comprensibilità e accessibilità della documentazione informativa da parte delle diverse tipologie di clientela);
  - livello di servizio offerto;
- sulle modalità di offerta del prodotto (es., offerta congiunta di prodotti in precedenza commercializzati separatamente);
- sulle modalità e/o sulla modifica dei canali di distribuzione del prodotto (esempio nuovi canali distributivi utilizzati per offrire il prodotto o servizio alla clientela o introduzione di canali alternativi, definizione di nuove convenzioni distributive in termini di partnership con altri soggetti distributori o modifiche strutturali a convenzioni/partnership distributive esistenti);
- in modo significativo sul prodotto in virtù di nuove norme e standard legali o regolamentari;

---

<sup>1</sup> Qualsiasi dispositivo personalizzato e/o insieme di procedure concordate tra l'utilizzatore e il prestatore di servizi di pagamento e di cui l'utilizzatore di servizi di pagamento si avvale per impartire un ordine di pagamento.

- sul prodotto attraverso l'introduzione di nuove, o il ritiro di esistenti, caratteristiche di prodotto o servizio;
- sui processi (ad esempio nuovi accordi di esternalizzazione o modifiche impattanti sulla user experience del prodotto/servizio) e sistemi informatici (in particolare sotto il profilo dell'adeguatezza e funzionalità delle applicazioni e delle tecnologie di supporto ai processi) con impatto sui clienti.

A titolo sempre esemplificativo si riportano di seguito alcune casistiche che **non rientrano nella definizione di “nuovo prodotto” o “modifica sostanziale”**:

- le variazioni delle condizioni economiche alla clientela, derivanti da politiche commerciali, (ove queste non impattino sul *concept* di prodotto, sul *Target Market* e sul profilo di rischio del prodotto;
- l'elaborazione di nuovi prodotti aventi le medesime caratteristiche strutturali di un prodotto già esistente ma con condizioni economiche differenti per un determinato *target* di clientela (esempio condizioni agevolate per Clienti con un certo patrimonio);
- le modifiche alle garanzie a supporto, al fine di rafforzare il presidio del rischio;
- le modifiche relative alle policy di concessione dei servizi di monetica e di credito (es. carte di credito), laddove a tali modifiche non consegua un cambiamento:
  - (i) sostanziale dei requisiti della clientela necessari per accedere al prodotto/servizio, soprattutto se esplicitati in fase di proposizione dello stesso (es. età anagrafica), e/o
  - (ii) del livello di servizio offerto, e/o
  - (iii) della rischiosità del prodotto/servizio in relazione alle caratteristiche della clientela target nonché alle conoscenze finanziarie/competenze tecnologiche di quest'ultima necessarie per usufruire dei prodotti o servizi.

In particolare, per tutte le casistiche non rientranti nei casi di “modifica sostanziale” e/o non indirizzati alla “clientela al dettaglio”, si rimanda al Regolamento di processo di sviluppo e lancio nuovi prodotti semplificato, descritto nel paragrafo 3.7.

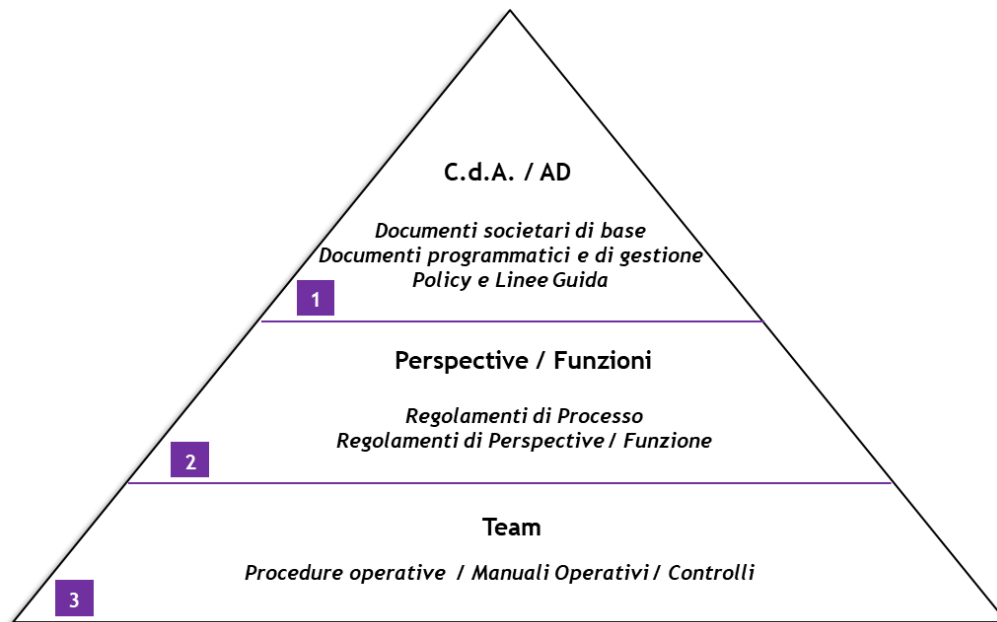
In caso di modifiche sostanziali che incidono sui Clienti in essere e per le quali è necessaria la predisposizione ed invio di una proposta di modifica unilaterale del contratto, si applica sia il presente processo di Product Governance che lo specifico processo previsto per le modifiche unilaterali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

## 1.2 OBIETTIVI DEL DOCUMENTO

Il presente documento ha l'obiettivo di:

- descrivere le diverse fasi del processo di sviluppo, approvazione e monitoraggio di prodotti e servizi;
- rappresentare l'interazione e il ruolo della Società rispetto ai prodotti delle società del Gruppo ed esterne con cui sussistono contratti di collocamento o distribuzione;
- richiamare ruoli e responsabilità degli attori coinvolti nel processo, in relazione all'assetto organizzativo, e ai compiti e alle responsabilità disciplinati dalla Relazione sulla Struttura Organizzativa.

Con riferimento alla “*Policy di redazione e divulgazione della normativa interna*”, il presente documento si colloca al secondo livello della piramide documentale richiamata nello schema seguente.



### 1.3 STRUTTURA DEL DOCUMENTO

Il Regolamento si compone complessivamente di sei capitoli (compreso il presente e gli allegati).

Di seguito sono descritte sinteticamente le principali tematiche trattate in ogni capitolo:

#### **Capitolo 2: Gli attori coinvolti**

Obiettivo del capitolo è descrivere e richiamare in modo chiaro ruolo e responsabilità degli attori coinvolti nel processo oggetto del presente documento, definendo le modalità di integrazione e coordinamento previste nei casi di processo di carattere interfunzionale.

#### **Capitolo 3: Il processo**

Obiettivo del capitolo è descrivere gli aspetti di carattere organizzativo, il processo e le modalità di interazione con le altre entità organizzative o le società terze, interne o esterne al Gruppo Mediolanum, in relazione al processo oggetto di regolamentazione, gli strumenti utilizzati e gli output attesi dalle fasi in cui il processo è articolato.

#### **Capitolo 4: Il contesto normativo esterno**

Obiettivo del Capitolo è descrivere il quadro normativo esterno di riferimento nell'ambito rilevante per il processo oggetto di regolamentazione (es. normativa di primo e secondo livello).

#### **Capitolo 5: Le policy e la normativa interna di riferimento**

Obiettivo del Capitolo è descrivere le fonti informative interne al Gruppo Mediolanum (es. policy, procedure operative, regolamenti di processo) che presentano relazioni con il processo in esame.

## Capitolo 6: Allegati

### 1.4 REVISIONE PERIODICA DEL DOCUMENTO

---

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

Con riferimento ad eventuali evoluzioni normative, la Funzione Compliance, in outsourcing da Banca Mediolanum, è responsabile di presidiare e comunicare tempestivamente le modifiche intervenute o proposte, nonché prestare l'opportuno supporto interpretativo mentre, con riferimento alle modifiche relative all'assetto di governo ed organizzativo, tale supporto sarà prestato da *Organization e Business Continuity*.



## 2 Gli attori coinvolti

Gli attori, ovvero le unità organizzative aziendali coinvolte a vario titolo nel processo di sviluppo e monitoraggio dei prodotti e servizi di Flowe, sono di seguito richiamati con evidenza esclusivamente del ruolo specificatamente attribuito nel processo medesimo.

### 2.1 CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

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

- approva e riesamina periodicamente i principi e le linee guida cui la Società è tenuta ad attenersi con riferimento alla creazione e/o distribuzione di prodotti/ servizi bancari;
- definisce, approva e controlla la politica della Società relativa alla prestazione o offerta di servizi, attività, operazioni e prodotti, conformemente alla tolleranza al rischio della Società; In particolare, esercita un controllo effettivo sul processo di governo adottato dall'intermediario per determinare la gamma di prodotti offerti o raccomandati e dei servizi prestati ai relativi mercati di riferimento;
- approva il processo per l'approvazione di nuovi prodotti e servizi, l'avvio di nuove attività e l'inserimento in nuovi mercati;
- valuta periodicamente l'adeguatezza e l'efficacia, con il supporto della Funzione di Controllo, dei dispositivi di *governance* e di controllo sui prodotti e che gli stessi siano parte del proprio sistema di *governance*, di gestione dei rischi e dei controlli interni;
- approva la normativa interna di riferimento; in tale ambito, ha il compito di supervisionarne la corretta applicazione, assicurando - tra l'altro - un efficace confronto dialettico con i responsabili delle diverse funzioni aziendali coinvolte e verificando nel tempo le scelte e le decisioni da questi ultimi assunte;
- approva la definizione degli accordi commerciali e di distribuzione dei prodotti e servizi.

### 2.2 AMMINISTRATORE DELEGATO

L'**Amministratore Delegato** approva i prodotti e servizi offerti alla clientela assicurando la compatibilità degli stessi con i bisogni, le caratteristiche e gli obiettivi del mercato di riferimento e identifica la strategia di distribuzione adeguata, ove tali decisioni non rientrino nelle attribuzioni della funzione di gestione riservate al Consiglio di Amministrazione. In particolare, l'Amministratore Delegato, sulla base delle analisi prodotte e della coerenza rispetto agli indirizzi strategici, approva l'idea di realizzazione o modifica di un prodotto/servizio e valuta, di volta in volta, per quelle considerate come non sostanziali, se portare gli esiti della fase di analisi e i risultati delle valutazioni condotte all'attenzione del Consiglio di Amministrazione.

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

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

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

## 2.3 BUSINESS STRATEGY & FINANCE

---

*Business Strategy & Finance* è responsabile della progettazione e dello sviluppo dei prodotti e servizi emessi dalla Società, nel rispetto delle linee guida strategiche definite dal Consiglio di Amministrazione al fine di garantire un'offerta competitiva e innovativa, coerente con le caratteristiche della clientela.

Con riferimento allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi o alla rivisitazione di quelli esistenti, la stessa, si occupa di:

- ideare e definire il *concept* di prodotto e servizio;
- definire il *target market* potenziale dei nuovi prodotti, o definire il *target market* effettivo dei prodotti (in caso di collocamento di prodotti di terzi);
- identificare il posizionamento dei prodotti rispetto all'offerta interna e al mercato;
- coordinare le attività di verifica della fattibilità normativa, tecnica, economica e finanziaria (coinvolgendo tutte le unità organizzative interessate). A questo riguardo, assicura tempestivamente il coinvolgimento delle *Funzioni Compliance, Risk Management* e il settore Consulenza e Contrattualistica di Banca Mediolanum (in qualità di *outsourcer*) nella valutazione *ex-ante* della conformità regolamentare e della rischiosità dei progetti inerenti all'evoluzione dell'offerta. Inoltre, l'analisi economica e finanziaria svolta è idonea a supportare l'Amministratore Delegato nelle opportune valutazioni e, laddove la dimensione dell'impegno economico o la prospettiva commerciale lo richiedano, la *Perspective* elabora un business plan che consenta di valutare gli impatti sulla redditività della Società.
- sovrintendere alle attività di realizzazione e di lancio di un nuovo prodotto e servizio, operando congiuntamente con tutte le unità organizzative interessate. In particolare, nella fase di realizzazione del prodotto e servizio definisce i requisiti di business e, per gli aspetti di propria competenza, valida i documenti di analisi funzionale;
- effettuare, con il supporto delle altre unità organizzative aziendali, il monitoraggio del portafoglio prodotti e servizi e della produzione della reportistica da sottoporre periodicamente alla valutazione del Consiglio di Amministrazione.

## 2.4 BUSINESS ACCELERATION

---

*Business Acceleration* è responsabile di tutte le iniziative di comunicazione con due principali obiettivi: acquisire nuovi clienti attraverso apposite promozioni su nuovi prodotti/servizi offerti da Flowe e fare *attivazione/retention* della base clienti esistente per intensificare l'utilizzo dei prodotti/servizi offerti da Flowe.

Nella fase di comunicazione di un nuovo prodotto e servizio, la struttura predispone, con il supporto di *Business Strategy & Finance* e di Digital Product il materiale informativo e commerciale ad uso della clientela (ad esempio, le comunicazioni da riportare in *App* o a mezzo sito), che viene successivamente sottoposto per verifica alla *Consulenza Legale* di Banca Mediolanum (in qualità di *outsourcer*) ed alla *Funzione Compliance*.

*Business Acceleration*, inoltre, definisce in collaborazione con *Business Strategy & Finance* la pianificazione delle campagne pubblicitarie e identifica le modalità e tempistiche di lancio del prodotto.

Durante il periodo del lancio, provvede alla stesura di annunci, campagne pubblicitarie e promozionali, nonché dei testi publi-redazionali e dei comunicati stampa da pubblicare sulle testate nazionali. Cura la comunicazione e la corrispondenza nei confronti della clientela.

## 2.5 FUNZIONE COMPLIANCE

---

La *Funzione Compliance* presidia gli aspetti di conformità del processo di sviluppo, distribuzione e monitoraggio di prodotti e servizi e ne verifica l'aderenza alla normativa vigente. A tal proposito, segnala a *Business Strategy & Finance* e, ove necessario, alle altre *Perspective* le principali novità normative, le indicazioni delle Associazioni di Categoria e la necessità di valutare l'adozione/revisione di *policy* e linee guida a cui attenersi nell'attività di ideazione, distribuzione e monitoraggio di prodotti e servizi.

La Funzione valuta, per gli ambiti di competenza, ogni nuovo prodotto da sviluppare o da modificare, destinato alla clientela, relativamente alla conformità normativa e ai rischi insiti nel prodotto fornendo a *Business Strategy & Finance* evidenza della valutazione effettuata e dell'eventuale necessità di dotarsi di adeguati e ulteriori presidi di controllo volti alla mitigazione degli eventuali rischi, segnalando gli eventuali requisiti aggiuntivi da rispettare nella fase realizzativa e l'eventuale necessità di ulteriori approfondimenti.

Con riferimento agli aspetti inerenti alla *Product Governance*, la *Funzione Compliance* presidia e supervisiona periodicamente la coerenza ed adeguatezza del processo con particolare riferimento a:

- identificazione del *target market*;
- avvenuto svolgimento delle attività di *product testing*;
- monitoraggio *ex-post* della coerenza tra prodotto commercializzato e *target* della clientela effettivo;
- conformità dei dispositivi di *governance* e di controllo sui prodotti destinati alla clientela al dettaglio.

La Funzione, svolti gli opportuni controlli atti a verificare il rispetto delle disposizioni, riferisce al Consiglio di Amministrazione, con periodicità almeno annuale nell'ambito delle relazioni periodiche di propria competenza e, comunque, ogni qual volta siano state accertate gravi carenze.

In fase di lancio di un prodotto e servizio, offre consulenza specialistica in materia di conformità normativa sui contenuti dei materiali e delle comunicazioni promozionali e pubblicitarie e dei supporti commerciali ad uso della clientela.

Nelle fasi di elaborazione e offerta dei prodotti e per tutto il ciclo di vita dei prodotti stessi, supporta *Business Strategy & Finance* nell'identificazione di idonee misure atte a gestire i potenziali conflitti di interessi ed evitare che i prodotti/servizi distribuiti incidano negativamente sugli interessi dei Clienti.

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

## 2.6 UNITÀ TUTELA DELLA CLIENTELA

---

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

o modifica; nello specifico, nella fase di analisi e valutazione dei nuovi prodotti/servizi, identifica gli eventuali interventi necessari per l'adeguamento del materiale informativo precontrattuale, contrattuale e, in generale, della modulistica di propria competenza.

## 2.7 FUNZIONE RISK MANAGEMENT

---

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

Con riferimento ai prodotti/servizi bancari ideati dalla Società, la Funzione:

- viene coinvolta al fine di rilevare eventuali rischi non presidiati derivanti dall'introduzione o variazione significativa di un prodotto/servizio bancario;
- valuta l'adeguatezza delle metodologie utilizzate per la misurazione dei rischi associati al prodotto/servizio;
- valuta la modalità con la quale il prodotto/servizio inciderebbe sui clienti al dettaglio nell'ambito di una serie di scenari, compresi eventuali *stress test* avversi per il cliente (se applicabili).

Nel caso dei prodotti creditizi, le attività di *Product Testing* sono basate su analisi di *sensitivity* finalizzate a valutare la sostenibilità finanziaria del prodotto per il potenziale cliente. L'adeguatezza della sostenibilità finanziaria è valutata sia sulla base delle caratteristiche del prodotto definite in fase di "ideazione" sia in funzione di scenari di *stress* (se applicabili).

Per gli altri prodotti/servizi bancari, le attività di *Product Testing* sono basate sull'analisi dei rischi ai quali risulta esposto il potenziale cliente, effettuando una valutazione anche rispetto alla tipologia di canale utilizzato. Nello specifico, si valutano i potenziali rischi legati all'utilizzo del prodotto/servizio bancario (ad esempio, frodi, clonazioni di carte di pagamento, errori/ritardi nella relativa erogazione e via dicendo).

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

La *Funzione Risk Management*, in funzione della tipologia di prodotto, definisce inoltre le opportune modalità di monitoraggio nel tempo delle ipotesi sottostanti l'attività di *Product Testing* effettuata.

## 2.8 FUNZIONE ANTIRICICLAGGIO

---

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

- la validazione ex ante di documenti, testi, materiale info-formativo, contrattualistica predisposti da specifiche funzioni aziendali;

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

## 2.9 CONSULENZA E CONTRATTUALISTICA DI BANCA MEDIOLANUM (IN QUALITÀ DI OUTsourCER)

---

Il settore *Consulenza e Contrattualistica* di Banca Mediolanum collabora con la *Funzione Compliance* nella verifica normativa dei prodotti in portafoglio e dei loro sviluppi, nonché nelle analisi di fattibilità ed adeguamento normativo rispetto alla creazione di nuovi prodotti. Con riferimento ai prodotti e servizi bancari ideati e distribuiti dalla Società, l'ufficio:

- verifica la fattibilità regolamentare del prodotto/servizio, collaborando con *Business Strategy & Finance* nel recepimento delle previsioni normative e nell'identificazione delle esigenze e delle opportunità commerciali ad esse legate. La verifica di aspetti in materia di *Privacy* viene effettuata dall'*Ufficio Privacy* di Banca Mediolanum (in qualità di *outsourcer*);
- definisce l'impianto, in termini di contenuti, della documentazione contrattuale (recependo gli elementi previsti dalle normative in vigore) e collabora con la *Funzione Compliance* per garantire la chiarezza, la trasparenza e la comprensibilità delle condizioni economiche riportate nella documentazione informativa, precontrattuale e promozionale;
- coordinandosi con l'Unità Tutela della Clientela di Banca Mediolanum in qualità di *outsourcer* e in collaborazione con la *Funzione Compliance* supporta la predisposizione del materiale informativo/precontrattuale e promozionale sui prodotti e servizi;
- verifica, per gli aspetti di propria competenza, l'eshaustività e la correttezza dei contenuti il materiale pubblicitario e illustrativo a supporto della clientela anche ai sensi del *Codice del Consumo* e della disciplina *Antitrust*;
- nella fase di distribuzione del prodotto/servizio, collabora con *Business Strategy & Finance* e il *Responsabile dell'unità Tutela della Clientela* di Banca Mediolanum in qualità di *outsourcer* all'aggiornamento della documentazione di *Trasparenza Bancaria* e dei contenuti della comunicazione verso la clientela, predisponendo, ove necessario, le comunicazioni aventi ad oggetto le proposte di modifica unilaterale dei contratti, da trasmettere ai sensi della normativa vigente.

L'ufficio provvede inoltre alla stesura dei contratti di volta in volta necessari con le controparti.

## 2.10 DIVISIONE AFFARI FISCALI DI BANCA MEDIOLANUM

---

La *Divisione Affari Fiscali* assicura il supporto a *Business Strategy & Finance* nelle analisi di fattibilità rispetto alla creazione di nuovi prodotti e servizi.

Coadiuvare le unità organizzative che coordinano il processo di aggiornamento della contrattualistica in uso, presidiando l'evoluzione della normativa fiscale vigente e fornendo consulenza relativa al trattamento fiscale dei diversi prodotti e servizi realizzati o distribuiti dalla Società (identificando le regole da applicare ad eventuali *target* di clienti "critici", ad esempio *US Person*).

La Divisione verifica il corretto trattamento fiscale dei prodotti e servizi offerti dalla Società e cura la redazione o validazione delle clausole fiscali dei documenti di offerta.

Nella fase realizzativa del prodotto, definisce le regole di gestione fiscale dei prodotti/servizi e fornisce alle *Perspective* coinvolte gli eventuali requisiti di dettaglio per le implementazioni. A tal proposito, supporta le unità organizzative deputate all'esecuzione dei test di verifica del corretto funzionamento.

## 2.11 ORGANIZATION & BUSINESS CONTINUITY

---

*Organization & Business Continuity* gestisce il *project management* delle principali iniziative aziendali. In caso di iniziative di sviluppo di nuovi prodotti e servizi (o di “modifica sostanziale di prodotti in portafoglio”) che hanno un impatto complessivo su diverse aree aziendali e che richiedano presidio e coordinamento tra le diverse unità organizzative coinvolte gestisce, tramite i *project manager*, la pianificazione, il coordinamento delle attività progettuali e la verifica dell'avanzamento delle attività e delle *milestone*.

Supporta inoltre le strutture impattate, nella migliore definizione degli assetti operativi e organizzativi inerenti l'introduzione o la modifica di un nuovo prodotto e servizio.

*Organization & Business Continuity* partecipa alla definizione delle caratteristiche di funzionamento operativo del prodotto e collabora con *Business Strategy & Finance* e le altre unità organizzative coinvolte nell'iniziativa alla predisposizione e stesura dei requisiti di business, operativi e di processo.

Nella fase realizzativa di un nuovo prodotto e servizio, cura la definizione dei processi operativi, dei modelli di funzionamento e l'eventuale riflesso sugli assetti organizzativi delle unità operative. Valida, per gli aspetti di propria competenza, i documenti di analisi funzionale e se previsto dal piano di lavoro, assiste le strutture operative nella programmazione, predisposizione ed esecuzione delle fasi di test e/o “pilota”.

## 2.12 AUGMENTED INTELLIGENCE

---

*Augmented intelligence* cura lo sviluppo e la manutenzione della piattaforma tecnologica a supporto dei processi di distribuzione, *back office*, amministrazione, controllo e reportistica dei prodotti e servizi offerti dalla Società.

La stessa gestisce, inoltre, le attività di integrazione e interazione con i sistemi informativi degli *outsourcer* tecnologici (interni ed esterni al Gruppo).

Nella fase di analisi e valutazione dell'iniziativa, la struttura esegue la macro-valutazione degli impatti rivenienti dall'introduzione del nuovo prodotto/servizio sulla piattaforma tecnologica della Società, in particolare riguardo alla fattibilità tecnico-informatica e ai possibili tempi di approntamento.

Nella fase realizzativa del prodotto/servizio:

- predispone i documenti di analisi funzionale volti a tradurre i requisiti di business e operativi in requisiti tecnici per l'adeguamento della piattaforma tecnologica;
- sviluppa il piano IT di implementazione in coerenza con la pianificazione complessiva di lancio del prodotto;
- fornisce un aggiornamento costante sullo stato avanzamento complessivo delle attività rispetto al piano concordato;
- realizza le procedure informatiche definite attraverso i requisiti IT assicurando l'esecuzione dei test tecnici e predispone gli ambienti di test (e/o pilota se previsto dal piano).



A fronte del lancio del prodotto, *Augmented Intelligence* assicura la predisposizione degli ambienti operativi di produzione e il *capacity planning* delle infrastrutture in coerenza con i requisiti di business e operativi ricevuti.

Con il supporto dell'outsourcer *IT Security* di Banca Mediolanum deve anche (in coerenza con la Relazione sulla Struttura Organizzativa e il contratto infragruppo sottoscritto con Banca Mediolanum):

- Identificare e valutare il Rischio Potenziale IT per le nuove iniziative o i cambiamenti rilevanti, proponendo le azioni di trattamento del rischio in linea con il Profilo di Rischio IT individuato dalla Società, fin dalla fase di macro-valutazione della nuova iniziativa, al fine di favorire l'efficientamento dell'identificazione dei controlli e una più completa quantificazione tempi e costi;
- verificare l'effettiva implementazione dei controlli, sulla base dei requisiti di gestione del rischio IT.

## 2.13 DIGITAL PRODUCT

---

*Digital Product* cura lo sviluppo e la manutenzione della *App* a supporto dei processi di distribuzione e reportistica dei prodotti e servizi offerti dalla Società.

La stessa gestisce, inoltre, attraverso anche la collaborazione di *Augmented Intelligence* e del settore *IT Security* di Banca Mediolanum, le attività di integrazione e interazione con i sistemi informativi degli *outsourcer* tecnologici (interni ed esterni al Gruppo).

Nella fase di analisi e valutazione dell'iniziativa, la struttura esegue la macro-valutazione degli impatti rivenienti dall'introduzione del nuovo prodotto/servizio sull'*App* della Società, in particolare riguardo all'esperienza d'uso del cliente e ai possibili tempi di approntamento.

Nella fase realizzativa del prodotto/servizio:

- predispone i documenti di analisi funzionale volti a tradurre i requisiti di business e operativi in requisiti tecnici per l'adeguamento dell'app;
- sviluppa il piano IT di implementazione in coerenza con la pianificazione complessiva di lancio del prodotto;
- fornisce un aggiornamento costante sullo stato avanzamento complessivo delle attività rispetto al piano concordato;
- realizza le procedure informatiche definite attraverso i requisiti IT assicurando l'esecuzione dei test tecnici e predispone gli ambienti di test (e/o pilota se previsto dal piano).

A fronte del lancio del prodotto, *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.

## 2.14 DIREZIONE RISORSE UMANE DI BANCA MEDIOLANUM

---

Per quanto riguarda il personale che opera all'interno di unità organizzative che intervengono nel processo di sviluppo e monitoraggio dei prodotti, la *Divisione Gestione e Sviluppo Risorse Umane* di Banca Mediolanum (in qualità di *outsourcer*) verifica preventivamente, di concerto con il responsabile dell'unità organizzativa interessata, la presenza di una conoscenza adeguata ed aggiornata della normativa applicabile, delle

caratteristiche e dei rischi dei prodotti bancari, finanziari e delle procedure adottate dalla Società. Ove necessario, avvia gli opportuni percorsi formativi con il supporto del Settore *Formazione Risorse Umane* di Banca Mediolanum.

## 2.15 HAPPINESS & SERVICES

---

*Happiness & Services* è responsabile della gestione operativa dei prodotti e servizi della società.

Nella fase di realizzazione del prodotto, la stessa predispone i requisiti operativi relativi l'acquisizione dei contratti, la gestione del ciclo di vita del prodotto/servizio e i flussi informativi e operativi tra la Società e gli *outsourcer*, ove necessario. Per le iniziative progettuali più complesse, tali attività sono gestite con il supporto di *Organization & Business Continuity*.

Al termine delle attività di realizzazione degli interventi sugli applicativi di propria competenza, esegue i test di accettazione utente (*User Acceptance Test - UAT*) con l'obiettivo di verificare la rispondenza di quanto realizzato in relazione a quanto rispettivamente richiesto.

## 2.16 DIREZIONE PIANIFICAZIONE E SVILUPPO FLOWE

---

La *Direzione Pianificazione e Sviluppo Flowe* è responsabile del presidio dell'attività di Flowe in qualità di controllata del Gruppo, nonché del coordinamento della stessa coerentemente a quanto previsto dal *Progetto di Governo Societario* di Banca Mediolanum e dalla normativa attuativa.

Con riferimento al processo oggetto del presente Regolamento, la Direzione è chiamata ad esprimere una *non binding opinion* sulle valutazioni a carattere economico e sugli impatti organizzativi del nuovo prodotto/servizio che si intende iniziare a collocare.

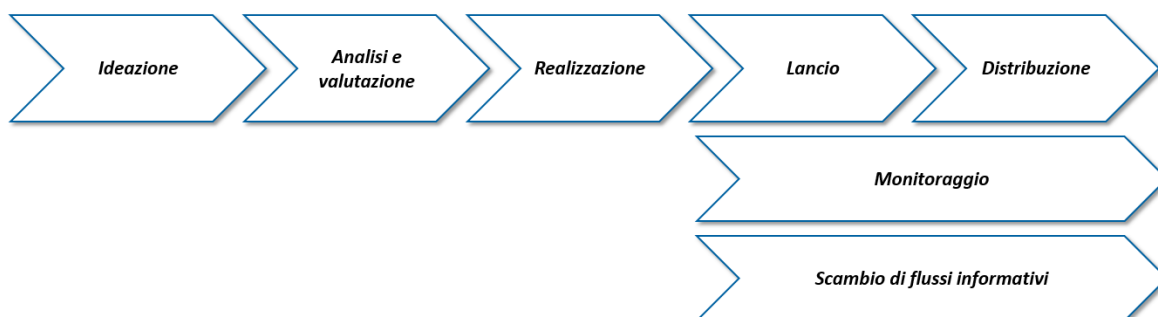


### 3 Fasi del processo di sviluppo e monitoraggio dei prodotti e servizi

Il presente regolamento illustra le fasi del processo di:

- sviluppo e monitoraggio di prodotti e servizi ideati e distribuiti direttamente dalla Società;
- distribuzione da parte della Società di prodotti e servizi di natura bancaria, di monetica e del credito elaborati da altre società;
- sviluppo e monitoraggio di prodotti e servizi elaborati da Flowe ma distribuiti da altre società.

Di seguito è rappresentato il processo nella sua articolazione complessiva:



Nei paragrafi successivi sono riportate le attività e i ruoli delle diverse unità organizzative della Società, nella sua duplice veste di “produttore” e “distributore” di prodotti e servizi. In particolare, si specifica che nelle casistiche di:

prodotti e servizi ideati e distribuiti dalla stessa Flowe (es.: conto di pagamento) → le unità organizzative della Società sono coinvolte in tutte le fasi del processo riportati all’interno del presente regolamento;

prodotti e servizi ideati da società del Gruppo o esterne (es.: Prestiti, carte di credito) e distribuiti da Flowe → le unità organizzative di Flowe sono coinvolte nelle fasi di analisi e valutazione, realizzazione, distribuzione e monitoraggio;

prodotti e servizi ideati da Flowe ma distribuiti da altre società → le unità organizzative di Flowe sono coinvolte nelle fasi di ideazione, analisi e valutazione, realizzazione e monitoraggio del distributore e del prodotto

#### 3.1 IDEAZIONE

Il processo che dà origine ad un nuovo prodotto o servizio (o alla modifica sostanziale di uno già esistente) può essere generato da una richiesta del Vertice Aziendale, da una proposta di una o più *Perspective* o dall’analisi delle esigenze della clientela.

Il principio guida è quello di offrire alla clientela prodotti e servizi che integrino l’attuale gamma in coerenza con la normativa di riferimento e le necessità del mercato.

La fase di ideazione consiste nella definizione della tipologia e delle caratteristiche generali del prodotto/servizio e nella valutazione della coerenza della “Business Idea” con le linee guida strategiche della Società.

L’ideazione del prodotto e servizio viene sviluppata nel rispetto del piano pluriennale di sviluppo, secondo quanto definito dal *Regolamento del processo di Pianificazione Economico Finanziaria*.

La *Perspective Business Strategy & Finance*, supervisiona l’intero processo di Product Governance e con riferimento specifico alla fase in oggetto assicurano l’effettivo valore aggiunto del prodotto/servizio e la sua concreta “utilità” per il target di riferimento (di seguito, alternativamente anche Target Market) in relazione anche al livello di complessità previsto

e tenuto conto dei costi. *In particolare, Business Strategy & Finance* conduce, con il supporto specialistico delle *perspective* e funzioni competenti:

- l'analisi delle caratteristiche e delle esigenze della clientela e degli input e/o feedback dalla stessa ricevuti;
- l'analisi della concorrenza e delle opportunità offerte dai mercati;
- l'analisi del contesto economico esterno e dell'evoluzione del contesto normativo di riferimento;
- l'identificazione del mercato di riferimento (*c.d. Target Market*);
- l'identificazione del mercato di riferimento per il quale il prodotto non è considerato adatto (*c.d. Target Market negativo*);
- l'identificazione delle caratteristiche di funzionamento del prodotto, dei costi e degli oneri da applicare al prodotto;
- l'identificazione dei canali di distribuzione.

A fronte delle suddette analisi, viene formulata una proposta di “concept” per lo sviluppo o la modifica del prodotto (ivi incluso il canale distributivo proposto) e vengono impostati i primi contenuti della Scheda Prodotto (si veda Allegato 1 - Scheda Prodotto N.A.A.). Si specifica che il “concept” viene definito anche alla luce di eventuali aggiornamenti normativi.

La responsabilità delle suddette attività è in carico a *Business Strategy & Finance* che, prima di proseguire con l'analisi e valutazione di impatto (si veda Paragrafo 3.2), coinvolge le Funzioni Compliance, Risk Management e il settore Consulenza e Contrattualistica di Banca Mediolanum (in qualità di outsourcer) nella valutazione ex-ante del concept e, se ritenuto necessario, anche ulteriori strutture, per analizzare e valutare preliminarmente eventuali criticità e complessità. Le predette Funzioni, in questa fase, esprimono una prima valutazione in merito alla conformità del prodotto, analizzando e valutando preliminarmente eventuali criticità e complessità.

Durante questa fase, le idee di nuovo prodotto (*cd. concept*) possono essere condivise con l'Amministratore Delegato (ad esempio in caso di progettualità afferenti al modello, aventi contenuto innovativo e/o forte impatto in termini di investimenti), che fornisce indicazioni in merito alla coerenza dell'iniziativa rispetto alle linee guida fornite dagli organi di supervisione strategica.

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

Si specifica infine che, anche in caso di concept di prodotto che non superi la fase di ideazione, (*c.d. “concept annullati”*), tutte le considerazioni effettuate e i pareri dalle Funzioni di controllo sono raccolti all'interno della Scheda Prodotto (*c.d. N.A.A – cfr. Parag. 3.8*), che viene «archiviata» da parte della *Perspective Business Strategy & Finance*.

In particolare, nella fase di ideazione assumono particolare rilievo:

- la rilevazione delle caratteristiche e bisogni della clientela (par. 3.1.1);
- l'individuazione del Target Market di riferimento (par. 3.1.2);
- la definizione dei canali di distribuzione del prodotto (par. 3.1.3).

### 3.1.1 RILEVAZIONE DELLE CARATTERISTICHE E BISOGNI DELLA CLIENTELA

La *Perspective Business Strategy & Finance* effettua le analisi volte alla rilevazione delle caratteristiche e dei bisogni della clientela attuale e potenziale, operando da “focal point” per la raccolta delle informazioni che pervengono dalle diverse strutture organizzative.

In particolare, vengono analizzati:

- i benchmark competitivi effettuati sulla concorrenza, al fine di comprendere ed analizzare le dinamiche dell’offerta e poter offrire alla clientela il prodotto migliore rispondente a specifici bisogni e necessità; le diverse strategie di distribuzione/commercializzazione di prodotti simili offerti dai diversi player del mercato bancario e delle IMEL italiano (analisi di benchmark), uniti ad ulteriori elementi di natura quantitativa (in primis l’eventuale fascia di pricing), risultano elementi fondamentali non solo per individuare correttamente le tendenze e le esigenze della clientela ma permettono di “customizzare” ulteriormente il prodotto/servizio alle esigenze specifiche della clientela di Flowe;
- i prodotti o servizi già commercializzati dalla Società, anche mediante una raccolta di feedback di natura qualitativa e quantitativa espressi dalla Clientela, e/o dalla Società stessa e con riferimento al posizionamento dei diversi prodotti/servizi da parte degli altri player di mercato (analisi di posizionamento);
- Le recensioni e i feedback lasciati dagli utenti in App e/o sugli Store.

### 3.1.2 INDIVIDUAZIONE DEL TARGET MARKET

Al termine della fase di rilevazione delle esigenze della clientela, la *Perspective Business Strategy & Finance* procede a:

- elaborare una prima ipotesi relativamente alle caratteristiche del nuovo prodotto (o modifica di uno già esistente);
- analizzare la rispondenza alle esigenze della clientela, definendo il Target Market, alle esigenze commerciali (volumi, redditività, tempistiche di commercializzazione, ecc.) e al complessivo assetto dei prodotti/servizi già offerti (c.d. “Catalogo prodotti”), tenendo conto del fatto che un numero elevato di prodotti con caratteristiche simili potrebbe rendere più difficile per il cliente assumere decisioni informate e consapevoli.

Nell’ambito dell’attività di identificazione del *Target Market*, sono tenuti in considerazione a titolo esemplificativo e non esaustivo i seguenti parametri:

- la tipologia di Cliente (es. consumatore, persona fisica che svolge attività professionale o artigianale);
- la residenza e il domicilio;
- l’età anagrafica;
- la professione lavorativa e informazioni disponibili di natura economica o relative alle necessità/bisogni della clientela;
- i canali distributivi attraverso i quali il prodotto/servizio verrà proposto al pubblico;
- il grado di difficoltà finanziaria del prodotto/servizio e il grado di “educazione finanziaria” del Cliente necessaria per un utilizzo corretto;
- il grado di competenza tecnologica del Cliente utile alla fruizione del prodotto/servizio;

- la propensione al rischio del Cliente;
- la complessità ed il grado di rischio del prodotto (prodotto complesso/rischioso).

### 3.1.3 DEFINIZIONE DEI CANALI DI DISTRIBUZIONE DEL PRODOTTO

La *Perspective Business Strategy & Finance* definisce i canali distributivi più idonei per la distribuzione di un prodotto o l'erogazione di un servizio, in considerazione delle caratteristiche e delle competenze del Target Market.

In particolare, l'analisi di identificazione dei canali di distribuzione si articola su tre assi di valutazione:

- adeguatezza del canale al Target Market in termini di esigenze, conoscenze e capacità finanziarie della clientela;
- livello di conoscenza, esperienza e capacità del distributore di commercializzare correttamente i prodotti e servizi, in linea con le esigenze, gli interessi, gli obiettivi e le caratteristiche del Target Market di Clienti;
- modalità con cui sono fornite le informazioni, che devono rispettare i principi di chiarezza, completezza e accessibilità.

La *Perspective Business Strategy & Finance* garantisce che i distributori diretti<sup>2</sup> e indiretti<sup>3</sup> individuati:

- offrano i prodotti solo a clienti appartenenti al mercato di riferimento;
- abbiano livelli di conoscenza, competenza e capacità adeguati a stabilire se un cliente appartiene o meno a uno specifico mercato di riferimento e per offrire correttamente ciascun prodotto;
- non apportino modifiche al prodotto;
- utilizzino la documentazione informativa approvata dalla Società;
- favoriscano l'attività di monitoraggio della Società.

In particolare, nel caso in cui la Società operi sia come Produttore che Distributore, la *Perspective Business Strategy & Finance*:

- individua, con il supporto delle unità organizzative coinvolte, procedure informatiche specifiche per evitare anche che vengano venduti prodotti a Clienti che non appartengono al mercato di riferimento. La vendita di un prodotto a un Cliente che non appartiene al mercato di riferimento avviene solo in casi giustificati. Tali eccezioni devono essere motivate dal canale di distribuzione sulla base degli interessi, obiettivi e caratteristiche del Cliente e valutate dalla Società;

In caso la Società si avvalga di soggetti terzi per l'offerta di prodotti e servizi (es. altri intermediari), la *Perspective Business Strategy & Finance*, sulla base di appositi accordi:

- verifica che il Distributore sia dotato di dispositivi di governance e di controllo sui prodotti efficaci e che le sue procedure di vendita siano strutturate in modo tale da garantire che gli interessi, gli obiettivi e le caratteristiche dei clienti siano presi in debita considerazione, evitando potenziali pregiudizi per i clienti e riducendo al minimo i conflitti di interesse; quando il Distributore è un soggetto con forma societaria, la *Perspective Business Strategy & Finance* verifica che le procedure

<sup>2</sup> Si definiscono "canali di distribuzione diretta", le unità operative degli intermediari preposte all'offerta

<sup>3</sup> Si definiscono "canali di distribuzione indiretta", i soggetti terzi di cui gli intermediari si avvalgono per l'offerta dei prodotti (es., agenti in attività finanziaria e altri intermediari del credito).

adottate da tale soggetto siano parte integrante del suo sistema organizzativo generale e dei controlli e che l'istituzione e il riesame periodico delle stesse siano approvati dall'organo di amministrazione;

- verifica con il Distributore, attraverso uno scambio di report periodici, la coerenza delle vendite, le dinamiche di mercato e l'esame di eventuali criticità emerse;
- invia al Distributore le informazioni necessarie per comprendere e conoscere adeguatamente i prodotti e servizi che la Società intende distribuire, al fine di garantire che tali prodotti siano distribuiti conformemente alle esigenze, alle caratteristiche e agli obiettivi del mercato di riferimento.

In linea generale, qualora, anche nella successiva fase di monitoraggio, emergano dubbi sull'adeguatezza di uno dei canali di distribuzione selezionati, vengono intraprese le azioni adeguate, come ad esempio la cessazione dell'utilizzo di quel canale specifico per quel determinato prodotto.

Si specifica infine che anche l'inclusione di un nuovo canale di distribuzione (concetto assimilabile anche all'utilizzo di un prodotto tramite un nuovo canale. es: prodotto disponibile da App) prevede analisi specifiche di natura economica e di misurazione del livello di rischio/rendimento per la Società.

## 3.2 ANALISI E VALUTAZIONE

Durante la fase di "Analisi e valutazione" vengono esaminate le caratteristiche specifiche del prodotto e servizio, valutati gli impatti sulle strutture della Società ed approvato (o meno) l'avvio delle attività di realizzazione.

*Business Strategy & Finance* coinvolge le unità organizzative che, per competenza specialistica, sono in grado di valutare gli impatti generati dall'introduzione o dalla modifica di un prodotto e servizio. La Funzione Compliance, in collaborazione con Unità Tutela della Clientela, supporta ove necessario la *perspective Business Strategy & Finance* per il corretto ingaggio delle unità organizzative.

Nei casi di sviluppo/modifica di un prodotto che, dato l'impatto su diverse aree aziendali, richiedano un coordinamento, *Business Strategy & Finance* affida a *Organization & Business Continuity* quest'ultima attività (Project Design).

In particolare, la fase di analisi e valutazione si compongono di due sottofasi:

- Design del prodotto/ servizio;
- Product testing.

### 3.2.1 DESIGN DEL PRODOTTO/SERVIZIO

Effettuata la fase di studio preliminare, *Business Strategy & Finance* definisce le caratteristiche del prodotto in coerenza con il target della clientela individuato (cd. Target Market Positivo)

#### 3.2.1.1 DEFINIZIONE CONDIZIONI DI PRICING DEL PRODOTTO

La definizione delle condizioni di pricing del prodotto/servizio è effettuata partendo dai dati raccolti sulla concorrenza e sui prodotti che possono soddisfare il medesimo bisogno del cliente. Viene quindi analizzato il posizionamento a livello di mercato per prodotti simili, valutati i costi derivanti dall'assorbimento dei costi di gestione e dei costi operativi, dalle assunzioni sul costo del rischio del prodotto e dagli assorbimenti di capitale e, per finire, la stima di redditività del prodotto che si attende dalla sua commercializzazione.

In particolare, il processo di definizione/modifica dei pricing si articola nelle seguenti fasi:

- Analisi dei trend di mercato e livelli di pricing offerti dalla concorrenza;
- Definizione ed analisi dei costi;
- Definizione della redditività del prodotto;
- Presentazione ed Autorizzazione delle condizioni economiche.

In questa fase vengono altresì definite le politiche commerciali al fine di contribuire al raggiungimento degli obiettivi di breve periodo, budget, e di medio periodo, piano strategico. Questa fase è svolta congiuntamente ai successivi sotto-paragrafi.

### 3.2.1.2 FATTIBILITÀ DI PRODOTTO

In questa fase sono effettuati approfondimenti relativi:

- alla **fattibilità normativa e regolamentare e agli aspetti inerenti agli adempimenti privacy e di trasparenza bancaria**: la Divisione Affari Legali, quale outsourcer, la Funzione Compliance e l'Unità Tutela della Clientela assicurano le tempestive analisi di fattibilità, sotto il profilo della regolamentazione interna ed esterna, rispetto alla creazione/modifica di prodotti e servizi. Qualora il prodotto e servizio in studio presenti profili di criticità o comunque impatti riguardo agli aspetti tributari, di antiriciclaggio e finanziamento del terrorismo o segnaletici, vengono rispettivamente coinvolti anche la Funzione Antiriciclaggio, la Divisione Affari Fiscali e il Settore Segnalazioni di Vigilanza di Banca Mediolanum (in qualità di outsourcer);
- **agli impatti sulla redditività** di Gruppo, ed eventualmente, delle singole Legal Entity coinvolte nell'iniziativa; laddove la dimensione dell'impegno economico o la prospettiva commerciale lo richiedano, *Business Strategy & Finance*, elabora un Business Plan che consente di valutare gli impatti;
- **agli impatti sui processi** delle unità organizzative coinvolte. *Organization & Business Continuity* definisce (o rivede) eventuali nuovi modelli di funzionamento, ruoli e responsabilità coordinandosi con *Happines & Services* per quanto di competenza. A supporto del processo di analisi è inoltre opportuno valutare, con il supporto della Direzione Risorse Umane, la disponibilità di risorse adeguate alle attività di «front office», «back office» e «middle office» nonché la disponibilità di strumenti interni e competenze adeguate alla comprensione e al monitoraggio dei rischi associati;
- alla **definizione o modifica delle policy e all'impianto di pricing** di prodotto. *Business Strategy & Finance* con il supporto di *Happines & Services* verifica la coerenza delle caratteristiche di dettaglio del prodotto con le policy in vigore e analizza gli aspetti connessi alla gestione del ciclo di vita del contratto;
- alle **modifiche dei canali digitali**: *Business Strategy & Finance*, con il supporto delle *perspective* competenti valuta gli eventuali adeguamenti necessari ai Canali digitali della Società al fine di poter garantire la fruibilità e l'accesso ai prodotti da parte della Clientela, anche in relazione ai requisiti di "Accessibilità" richiesti dalle normative vigenti (es. Legge Stanca n. 04/2004);
- alle **modifiche ai sistemi informativi**: *Augmented Intelligence*, *Digital Product* e *Happines & Services* eseguono, ognuno per quanto di competenza, una valutazione in merito agli impatti rivenienti dall'introduzione del nuovo prodotto e servizio, in particolare riguardo alla fattibilità tecnico-informativa e ai possibili tempi di approntamento (macro-stima tempi e costi di realizzazione).



A seguito dell'analisi degli impatti, ciascuna struttura effettua la propria valutazione in merito alla fattibilità del nuovo prodotto e servizio (o modifica), evidenziando eventuali vincoli e possibili aree di rischio.

#### 3.2.1.3 ANALISI DI PROFITABILITÀ DEL PRODOTTO

L'analisi dei risultati ottenibili dal prodotto, la previsione della profittabilità attesa in funzione del target individuato, della potenziale diffusione del prodotto e dello schema di pricing prescelto sono l'insieme della attività che caratterizzano questa specifica fase.

Nel corso di tale fase, sono altresì raccolte le stime di *effort* e i costi necessari alla realizzazione del prodotto e alla sua gestione nel tempo e formulate le ipotesi di ricavi sulla base delle quali viene elaborato (se necessario), il *business plan* dal quale è fondamentale che emerga un equilibrio tra i costi e i ricavi. Questa fase è svolta congiuntamente ai punti 3.2.1.1 e 3.2.1.4

#### 3.2.1.4 DEFINIZIONE AZIONI DI COMUNICAZIONE E PROMOZIONE DEL PRODOTTO

In questa fase la *Perspective Business Acceleration* definisce le azioni da mettere in atto per promuovere al meglio il prodotto attraverso la realizzazione di apposito materiale promozionale e l'identificazione di azioni di promozione commerciale del prodotto stesso (es. comunicati stampa, mailing a clienti consolidati e/o potenziali, campagne promozionali, contatti con la stampa specializzata, eventi specifici ecc.). Contemporaneamente, se necessario, *Business Strategy & Finance* definisce le azioni da mettere in atto in termini di formazione delle strutture con diretto contatto con i clienti finali.

Nelle casistiche di sviluppo/modifica di un prodotto con un impatto complessivo su diverse aree aziendali e che richiedono presidio e coordinamento, si richiede alla *Perspective Organization & Business Continuity* di prendere in carico le attività di coordinamento di tale fase (c.d. *Project Design*).

### 3.2.2 PRODUCT TESTING

In questa fase, *Business Strategy & Finance* ingaggia la Funzione Risk Management che effettua le proprie valutazioni e l'attività di *Product Testing* al fine di:

- verificare l'adeguatezza delle caratteristiche e dei rischi (compresi quelli operativi e/o reputazionali) derivanti dall'introduzione, o variazione sostanziale, di un prodotto o servizio bancario rispetto al mercato di riferimento, effettuando una valutazione anche rispetto alla gamma dei prodotti già offerti;
- verificare la coerenza tra profilo della clientela ed il prodotto e servizio offerto;
- valutare le modalità con le quali il prodotto e servizio inciderebbe sui Clienti nell'ambito di una serie di scenari, compresi eventuali *stress test* avversi per il Cliente (se applicabili), per i quali viene espressa una valutazione sintetica di esposizione al rischio e può essere indicata l'eventuale necessità di rafforzare i presidi di controllo previsti, segnalando eventuali requisiti aggiuntivi da rispettare nella fase realizzativa;
- assicurare che il prodotto e servizio si mantenga in linea con gli obiettivi e gli interessi per cui è stato ideato.

Nel caso in cui, sulla base dei test condotti, l'offerta o la modifica del prodotto e servizio non risultassero adatti al mercato di riferimento (*Product Testing* con esito negativo), il prodotto/servizio viene sottoposto a revisione.

Il *Product Testing* è omesso, oltre che nelle casistiche di modifiche al prodotto/servizio ritenute “non sostanziali” (cfr. *Parag. 3.7.*), sia nel caso di prodotti bancari destinati unicamente ai Clienti al dettaglio diversi dai consumatori (ad esempio, le persone fisiche che svolgono attività professionale o artigianale, gli enti senza finalità di lucro, le micro-imprese) e che la Società ha individuato come caratterizzati da minore complessità e rischiosità sia nel caso di clientela diversa da quella al dettaglio.

In caso di prodotti e servizi di cui Flowe è solo distributore, le attività di *Product Testing* sono condotte dal produttore. La *Perspective Business Strategy & Finance* verifica che il produttore abbia fornito alla Società tutte le necessarie informazioni affinché sia possibile comprenderne appieno le caratteristiche e il mercato di riferimento e condividono tali informazioni con le Unità Organizzative di volta in volta interessate.

Nel caso specifico dell'attività di *Product Testing*, la Funzione Risk Management verifica le eventuali informazioni messe a disposizione dal produttore e, se necessario, richiede per il tramite di *Business Strategy & Finance*, ulteriori specifiche o integrazioni.

La Società, nel caso in cui ritenga che le informazioni fornite dal Produttore non siano sufficienti per le finalità illustrate, si astiene dalla distribuzione del prodotto.

L'esito delle valutazioni della funzione di controllo dei rischi è rendicontato nell'ambito della propria relazione annuale.

### 3.2.3 ANALISI DEI RISULTATI E STEP APPROVATIVI

Nel corso di tale fase, sono altresì raccolte le stime di *effort* e i costi necessari alla realizzazione del prodotto e alla sua gestione nel tempo e formulate le ipotesi di ricavi, sulla base delle quali *Business Strategy & Finance* elabora, ove necessario, il *business plan*.

Contestualmente viene richiesta la non binding opinion alla Direzione Pianificazione e Sviluppo Flowe, che è chiamata a fornire il proprio parere sull'economicità del nuovo prodotto/servizio.

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

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

Si specifica infine che tutte le iniziative di manutenzione ordinaria dei prodotti o servizi bancari o dei canali di distribuzione o le modifiche derivanti da adeguamento normativo o di revisione dei processi di gestione che non comportano una modifica sostanziale del prodotto o una modifica unilaterale del contratto sono invece, previa raccolta delle eventuali valutazioni e pareri preventivi delle Funzioni di Controllo, approvate direttamente dall'Amministratore Delegato. Nell'ambito dell'approvazione del prodotto, sono valutate e autorizzate, coerentemente con i poteri normati all'interno del “Regolamento del processo di gestione della spesa”, le spese necessarie per la fase di realizzazione del prodotto. Si precisa, infine, che le decisioni che eccedono i limiti e i poteri specificatamente attribuiti all'Amministratore Delegato sono sottoposte all'esame e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

Al termine di questa fase, *Business Strategy & Finance* integra la Scheda Prodotto (si veda paragrafo 6.1 – Allegato Scheda Prodotto N.A.A.) con gli esiti delle analisi e delle valutazioni effettuate da ciascuna unità organizzativa coinvolta.

Si specifica infine che, anche nel caso in cui le analisi e/o le valutazioni sul prodotto/servizio diano esito negativo, tutte le considerazioni effettuate e le evidenze delle unità organizzative



interessate sono raccolte all'interno della Scheda Prodotto (c.d. N.A.A.), che viene «archiviata» da parte di *Business Strategy & Finance*.

### 3.3 REALIZZAZIONE

---

*Business Strategy & Finance* ha la responsabilità del piano di realizzazione complessivo dell'iniziativa; nelle casistiche di sviluppo o modifica di un prodotto e servizio con un impatto complessivo su diverse aree aziendali e che richiedono presidio e coordinamento, richiede a *Organization & Business Continuity* di prendere in carico le attività di *Project Management*.

In particolare, vengono coordinate le seguenti attività, in collaborazione con le *Perspective* responsabili:

- predisposizione e/o aggiornamento, della documentazione informativa, precontrattuale, contrattuale e periodica in coordinamento con la Funzione Compliance, il settore Consulenza e Contrattualistica e l'Unità Tutela Clientela di Banca Mediolanum.
- adeguamento dei sistemi informativi di prodotto e delle funzionalità a supporto dei processi operativi di back office, amministrazione, controllo e reportistica (comprende le attività di definizione dei requisiti, analisi funzionale e sviluppo degli interventi);
- adeguamento dei canali digitali della clientela, se necessario (comprende le attività di definizione dei requisiti, analisi funzionale e sviluppo degli interventi);
- programmazione delle eventuali attività formative per il personale dipendente;
- predisposizione e/o aggiornamento del materiale informativo e commerciale ad uso della clientela;
- pianificazione delle campagne pubblicitarie, della *timetable* e della modalità di lancio del prodotto;
- iniziative volte a rafforzare il grado di alfabetizzazione finanziaria e di competenza tecnologia della clientela quale supporto per la comprensione di particolari prodotti e servizi (es. infografica di presentazione, tutorial, glossari, supporto call-center, assistenti virtuali etc.).

Al termine delle attività di realizzazione degli interventi eventualmente effettuati sui canali digitali e sugli applicativi interni della Società, le unità organizzative, ciascuna per il proprio ambito, eseguono i test di progressione, di regressione e di post implementazione (test di catalogo e test UAT) da esperire comunque alla luce del principio di proporzionalità apportando, ove necessario, gli opportuni interventi correttivi prima del lancio del prodotto.

Ultimati i test e attestata la piena conformità del prodotto e servizio e dei relativi processi a supporto, *Business Strategy & Finance* completa i contenuti della Scheda Prodotto (si veda Allegato 1 - Scheda Prodotto N.A.A.), ne richiede la validazione alle diverse unità organizzative coinvolte e avvia le attività propedeutiche al lancio del prodotto e servizio (cfr. Paragrafo 3.4).

In particolare, prima di rendere disponibile un nuovo prodotto e servizio a tutta la clientela, a seconda delle caratteristiche e della complessità dello stesso, può essere valutata la gestione di una fase "pilota". Tale fase consiste nella sperimentazione del prodotto e servizio da parte di alcuni dipendenti e/o clienti, con l'obiettivo di verificare la percezione del prodotto e servizio, le modalità di utilizzo e il corretto funzionamento degli strumenti a supporto. Nel caso in cui la fase pilota di un prodotto o servizio abbia fatto emergere delle evidenze/suggerimenti o anomalie non bloccanti, anche con riferimento alle indicazioni espresse dalle Funzioni di Controllo ingaggiate, e si intenda procedere con il rilascio del

prodotto/servizio prima della risoluzione delle stesse, è previsto il coinvolgimento delle medesime unità organizzative coinvolte nel processo e, in ogni caso, della Funzione Compliance e Risk Management.

Si specifica che, qualora durante la fase di realizzazione del prodotto e servizio o degli sviluppi legati alla distribuzione di un prodotto di società terze vengano identificate delle modifiche rilevanti alle caratteristiche del prodotto e servizio e/o al target market effettivo (identificato nelle precedenti fasi) oppure emergano nuovi aspetti da analizzare, *Business Strategy & Finance* richiede alle unità organizzative coinvolte di effettuare nuovamente le attività analisi e valutazione e valutano insieme alle Funzioni di controllo la necessità di sottoporre nuovamente l'iniziativa all'Amministratore Delegato.

### 3.4 LANCIO E DISTRIBUZIONE

#### 3.4.1 PRODOTTI E SERVIZI EMESSI E DISTRIBUITI DA FLOWE

A conclusione della fase di realizzazione e coerentemente alla pianificazione definita per la distribuzione del prodotto, sono predisposte le attività propedeutiche al lancio del prodotto.

La prima attività di questa fase consiste nella presentazione del prodotto/servizio al personale dipendente responsabile della promozione e dell'offerta del prodotto o del servizio, secondo le modalità identificate da *Business Strategy & Finance*. Completata tale attività, *Formazione Risorse Umane* di Banca Mediolanum (in qualità di outsourcer) ove necessario, sviluppa il piano di formazione dei dipendenti, condiviso con le unità organizzate competenti in base alle caratteristiche del prodotto e servizio e coerentemente con gli obblighi rivenienti dalla normativa vigente (es. antiriciclaggio, normativa regolamentare e fiscale, etc.).

Prima di procedere con il lancio vero e proprio del prodotto, *Business Acceleration* sottopone all'attenzione della Divisione Affari Legali (in qualità di Outsourcer) e della Funzione Compliance, i contenuti dell'eventuale campagna pubblicitaria (compresi testi pubbliredazionali e comunicati stampa); ciascuna Funzione, per gli ambiti di propria competenza, verifica la coerenza e la fattibilità normativa e regolamentare.

Per quanto attiene le campagne pubblicitarie relative a prodotti di società terze distribuite da Flowe, è necessaria l'approvazione da parte degli organi competenti della società prodotto.

La messa a disposizione della documentazione informativa sui canali ad uso della clientela e l'aggiornamento dei contenuti del Sito istituzionale della Società è in carico a *Business Acceleration*.

In questa fase *Organization & Business Continuity* coordina le attività di redazione e pubblicazione degli eventuali documenti di normativa interna di riferimento.

A conclusione delle predette attività, *Business Strategy & Finance* pubblica, all'interno dell'apposita share su Teams, la Scheda Prodotto (paragrafo 6.1 "Scheda Prodotto N.A.A.").

#### 3.4.2 PRODOTTI E SERVIZI EMESSI DA SOCIETÀ TERZE E DISTRIBUITI DA FLOWE

In tutti i casi di distribuzione di prodotti di altre società, sono stipulati con il Produttore specifici accordi di distribuzione e/o collocamento. In sede di definizione di tali accordi, il testo dell'accordo è sottoposto dalla *Perspective Business Strategy & Finance* e dalla Divisione Affari Legali, che ha supportato nella stesura, alle differenti strutture competenti della Società, ognuna per gli aspetti di propria competenza.

La Funzione Compliance, in particolare, è chiamata a verificare *ex ante* l'adeguatezza dei potenziali accordi con riguardo, a titolo esemplificativo e non esaustivo, alla conformità

normativa in materia di inducement e di conflitti di interesse, nonché, più in generale, il rispetto delle disposizioni normative e della regolamentazione interna vigente che regolano il collocamento/la distribuzione dei prodotti e servizi.

Nel caso in cui la Società funga da sola collocatrice o distributrice di prodotti e servizi di altre società (del Gruppo o esterne), si procede secondo quanto di seguito riportato, tenuto conto del grado di reperibilità delle informazioni, della complessità del prodotto e del servizio prestato:

- le informazioni relative al prodotto e servizio (incluso, ove previsto, il *Target Market* potenziale positivo e negativo), elaborate dalle Società Prodotto (del Gruppo o esterne) sono inviate a *Business Strategy & Finance*, secondo le modalità definite nel paragrafo “Scambio di flussi informativi”. La stessa, coinvolge le altre unità organizzative aziendali per una prima analisi in merito alla fattibilità regolamentare e agli aspetti tributari, di riciclaggio e finanziamento del terrorismo. Con il supporto delle diverse unità aziendali, *Business Strategy & Finance* effettua gli approfondimenti necessari a identificare eventuali impatti sui processi della Società e possibili modifiche dei canali digitali e/o dei sistemi informativi (marco-stima interventi);
- con particolare riferimento al target market potenziale, *Business Strategy & Finance* procede alla riconduzione delle informazioni di target market potenziale fornite dalle società prodotto alle variabili di target market effettivo definite da Flowe. Tale attività viene formalizzata per i prodotti oggetto di collocamento all'interno della Scheda Prodotto (si veda l'Allegato 1 - Scheda Prodotto N.A.A.).
- nel caso in cui il *Target Market* potenziale definito dal produttore sia parzialmente disponibile, dopo aver adottato tutte le misure ragionevoli per ottenere dalle Società Prodotto informazioni adeguate e attendibili, Flowe provvede a stabilire il mercato di riferimento sulla base di proprie valutazioni;
- eventuali informazioni legate alle attività di *Product Testing* condotte dal produttore, e fornite alla *Perspective Business Strategy & Finance*, devono essere condivise con la Funzione Risk Management che, se necessario, richiede per il tramite di *Business Strategy & Finance* stessa ulteriori specifiche o integrazioni;
- in seguito alla finalizzazione delle analisi e delle valutazioni sopra indicate, comprensive di *Target Market* effettivo, *Business Strategy & Finance* le sottopone all'Amministratore Delegato, al fine di valutarne l'interesse alla distribuzione e procedere alla commercializzazione;
- infine, da un punto di vista autorizzativo, per quanto attiene le campagne pubblicitarie relative a prodotti di Società terze distribuite dalla Società, è necessaria l'approvazione da parte degli organi competenti della Società Prodotto.

Nel caso di distribuzione di prodotto o servizio ideato da società terza, la Società è responsabile della messa in atto di particolari attività in qualità di “Distributore” degli stessi e attiva tutti i relativi presidi e processi in materia (di seguito se ne riportano alcuni a titolo esemplificativo):

- verifica la rispondenza delle schede di prodotto fornite dalle Società Prodotto alle caratteristiche della propria clientela □ *Business Strategy & Finance*;
- effettua le analisi e gli approfondimenti relativi alla fattibilità regolamentare, antiriciclaggio, fiscale, contrattuale, impianto pricing, impatti sui canali distributivi, impatti sui processi operativi ed eventuali modifiche organizzative, impatti sui sistemi informativi (macro-stima) □ *Business Strategy & Finance* con il supporto delle unità organizzative competenti e delle Funzioni partecipanti alla N.A.A.;
- definisce il mercato di riferimento effettivo del prodotto, (c.d. *Target Market* effettivo) sulla base delle caratteristiche della clientela della Società e comunque nel rispetto del più ampio perimetro del Target così come definito dal Produttore → *Business Strategy & Finance*;

- se necessario, predispone il *Business plan* dell'iniziativa → *Business Strategy & Finance*;
- controlla che il materiale contrattuale sia conforme alla normativa regolamentare del settore bancario → *Divisione Affari Legali e Funzione Compliance*;
- predispone i contenuti della Scheda Prodotto (c.d. N.A.A) → *Business Strategy & Finance*;
- adegua i sistemi informativi (comprende analisi funzionale, sviluppo e test per le applicazioni di propria competenza) → *Perspective Digital Product e Perspective Augmented Intelligence*;
- progetta ed eroga la formazione del personale dipendente (se previsto) → *Business Strategy & Finance*;
- coordina le attività relative al lancio commerciale del prodotto/servizio, compresa la definizione delle campagne pubblicitarie → *Business Acceleration*;
- effettua il monitoraggio dei prodotti/servizi commercializzati (cfr. Parag. 3.5) → *Business Strategy & Finance* con il supporto delle unità organizzative coinvolte.

### 3.4.3 PRODOTTI E SERVIZI EMESSI DALLA SOCIETÀ E DISTRIBUITI DA SOCIETÀ TERZE

Nel modello di business e di distribuzione dei prodotti e servizi bancari della Società, non è prevista la distribuzione degli stessi da parte di società terze.

Qualora la Società decidesse di avvalersi di distributori terzi, le strutture coinvolte nel processo "POG" si attiverebbero per implementare i corretti presidi e le attività di controllo per garantire il pieno rispetto della normativa vigente.

Le attività includerebbero anche la contrattualizzazione di accordi tra le parti interessate (la Società in qualità di "produttore" e le società in terze in qualità di "distributore") con riferimento a:

- le informazioni propedeutiche alla definizione del Target Market Potenziale da parte del "produttore";
- le analisi relative al prodotto /servizio collocato inviate dal "produttore" al "distributore";
- i set di dati da scambiarsi tra le parti a partire dalla fase di lancio del prodotto fino ai dati di monitoraggio periodici;
- le eventuali criticità evidenziate dal distributore in materia di Target Market e con riferimento a possibili difficoltà nella fase di collocamento/distribuzione del prodotto/servizio (con specifico riferimento ai canali distributivi ed ai reclami della clientela)
- più in generale, tutte le informazioni che consentano al produttore ed al distributore di poter confermare la correttezza del TM individuato propedeutico alla creazione dei risultati di Monitoraggio Annuale in materia di Product Governance

Il presente Regolamento verrà aggiornato con riferimento al paragrafo in oggetto nel caso di variazione della modalità di distribuzione dei prodotti/servizi bancari.

### 3.4.4 FORMAZIONE DELLA SEDE

In generale, nel caso di lancio o modifica di prodotti/servizi particolarmente innovativi o ad alto valore strategico per la Società, la *Perspective Business Strategy & Finance* è chiamata ad organizzare momenti formativi ad hoc per le strutture di sede identificate sulle base delle caratteristiche del prodotto/servizio.

Relativamente alla formazione normativa, invece, questa è gestita dal Settore Formazione Risorse Umane.

### 3.5 MONITORAGGIO

---

A seguito del lancio del prodotto/servizio sul mercato, la *Perspective Business Strategy & Finance* monitora nel continuo il permanere delle condizioni di coerenza del prodotto rispetto agli interessi, agli obiettivi e alle caratteristiche del *Target Market*.

La stessa predispone misure operative volte ad assicurare che il prodotto sia adeguato al target market identificato e a controllare eventuali situazioni di distribuzione “anomale”.

La fase di monitoraggio garantisce che l’offerta dei prodotti e servizi in scope offerti dalla Società sia coerente con le esigenze della clientela e che non esistano eccessivi varianti di prodotti che possano precludere al cliente di prendere una decisione informata (es. prodotti/servizi che appartengono alla medesima categoria senza presentare chiari elementi distintivi gli uni dagli altri).

Questa fase, oltre a poter costituire il punto di partenza per la genesi di nuovi prodotti o la modifica di prodotti/servizi già in catalogo, è anche l’occasione per valutare eventuali iniziative di rilancio del prodotto o di modifica delle caratteristiche dello stesso.

Il processo di monitoraggio nel continuo prevede che, con cadenza almeno annuale, siano poste in essere alcune attività, tra le quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- verifica del target market assegnato ai prodotti/servizi e monitoraggio della distribuzione delle vendite;
- verifica del numero di prodotti/servizi attivati/emessi;
- monitoraggio dei rapporti estinti per i prodotti bancari;
- analisi del numero di deroghe concesse rispetto al Target Market identificato e relativa motivazione;
- analisi e monitoraggio dei reclami e dei contenziosi relativi alla distribuzione di prodotti e servizi sulla clientela pervenuti attraverso i canali ufficiali della Società;
- Analisi del grado di soddisfazione della clientela per tramite del monitoraggio dei feedback/recensioni ricevuti dagli utenti tramite l’App e/o sugli Store digitali in cui l’App è presente.

Si precisa inoltre che, per ogni prodotto sottoposto a modifica nel corso dell’anno di riferimento, in fase di monitoraggio, vengono presentate ulteriori analisi di dettaglio allo scopo di mostrare quanto la modifica abbia impattato sugli indicatori di Product Governance del prodotto/servizio già in collocamento. Tali indicatori variano in base alla tipologia di prodotto/servizio ma riportano sempre la % di Target Market Positivo ed evidenze di dettaglio relative al funzionamento del servizio, evidenze di eventuali difficoltà tecniche da parte del cliente nella sottoscrizione del prodotto/servizio stesso e le numeriche di adesione/abbandono riferite all’anno analizzato.

Tali analisi di dettaglio (riportate nel corso della presentazione relativa al monitoraggio annuale presentato agli Organi competenti della Società tramite schede ad hoc) vengono poi aggiornate con cadenza annuale e consentono di evidenziare possibili cambiamenti relativi al prodotto anche in relazione alle modifiche del catalogo prodotti della Società.

Qualora un prodotto o servizio non risulti più adeguato al mercato di riferimento, *Business Strategy & Finance* adotta misure correttive opportune ed efficaci, quali ad esempio:



- la revisione del prodotto (nel caso di prodotti ideati dalla Società) o il suo ritiro dal mercato;
- la revisione delle misure e delle procedure adottate affinché non vengano distribuiti prodotti ai clienti che appartengono al target negativo individuato dal produttore;
- La variazione delle modalità di collocamento/distribuzione del prodotto/servizio.

Per i prodotti e servizi bancari, tale monitoraggio è eseguito per tutto il ciclo di vita del prodotto (che ha inizio con la sua elaborazione e ha termine al momento dell'estinzione di un numero "rilevante"<sup>4</sup> di rapporti contrattuali dopo che il prodotto cessa di essere offerto sul mercato) ed include sia i prodotti/servizi bancari di cui la Società è produttrice sia quelli in cui è distributrice.

Per i prodotti e servizi destinati ai Clienti al dettaglio diversi dai consumatori (es.: professionisti o microimprese) classificati dalla Società come caratterizzati da minore complessità e rischio, il monitoraggio viene effettuato sulla base dei soli dati e informazioni disponibili alla Società nell'ambito della sua operatività corrente (ad esempio, esame dei reclami pervenuti ecc.).

Si evidenzia, inoltre, che per i prodotti e servizi bancari destinati alla clientela diversa da quella al dettaglio il monitoraggio non viene effettuato. (cfr Pafag. 3.7).

Sono monitorate sia le caratteristiche qualitative che quantitative del target market identificato in fase di sviluppo del prodotto e servizio, riportate all'interno della Scheda Prodotto (si veda Allegato 1 – "Scheda Prodotto N.A.A.").

Operativamente, in fase di sviluppo / modifica sostanziale di un prodotto/servizio in ambito "*Product Governance*", *Business Strategy & Finance* condivide i parametri oggetto del monitoraggio con le unità organizzative che si occupano della predisposizione della reportistica e le sottopone alla valutazione delle funzioni di controllo (Compliance e Risk Management).

Si specifica, infine, che la Funzione Risk Management, in funzione della tipologia di prodotto e delle evidenze della propria attività di controllo dei rischi, può definire specifiche modalità di monitoraggio nel tempo delle ipotesi sottostanti l'attività di *Product Testing* effettuata.

A seguito delle analisi di monitoraggio, qualora *Business Strategy & Finance* rilevi di aver erroneamente identificato il mercato di riferimento per uno specifico prodotto ovvero qualora il prodotto non soddisfi più le condizioni del mercato di riferimento effettivo individuato (in tal caso, lo comunica al produttore), riconsidera il Target Market effettivo per nuova approvazione e/o aggiorna le procedure e le misure adottate per il governo dei prodotti.

Infine, a conclusione dell'attività di monitoraggio, viene prevista una reportistica presentata agli organi apicali della Società con cadenza almeno annuale (par 3.5.1).

### 3.5.1 RISULTATI ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO ANNUALE

Tale documento (cd. Risultati Monitoraggio Annuale *Product Governance* prodotti e servizi) rappresenta l'analisi che la struttura *Business Strategy & Finance* prepara in relazione al monitoraggio dei prodotti venduti nel corso dell'anno di riferimento).

I risultati evidenziano almeno, per ogni prodotto e servizio analizzato ed in scope:

- il livello % di Target Market Positivo;
- il confronto del Target Market Positivo con il livello minimo di Target Market reputato tollerabile;

<sup>4</sup> Il numero di rapporti rilevante ai fini della conclusione del ciclo di vita di un prodotto è definito dalla Banca non oltre il momento in cui il prodotto cessa di essere offerto sul mercato avendo riguardo tra l'altro:

- agli indici di proporzionalità (natura, dimensione e complessità operativa dell'intermediario, complessità e rischio dei prodotti, tecniche di commercializzazione e tipologie di Clienti)
- a eventuali criticità riscontrate nella fase di commercializzazione del prodotto (es. numero di reclami ricevuti, numero di ricorsi presentati all'Arbitro Bancario Finanziario, ecc.).

- l'andamentale di apertura e chiusura dei diversi prodotti e servizi;
- la % di deroghe e di reclami riferiti ai prodotti/servizi in ambito;
- gli approfondimenti specifici per i prodotti/servizi lanciati o modificati sostanzialmente nel corso dell'anno di riferimento.

In particolare, con riferimento al Target Market Positivo, viene stabilita internamente una soglia di tolleranza oltre la quale il prodotto/servizio viene considerato in linea con le esigenze e caratteristiche della clientela.

Nel caso in cui il Target Market riportasse una percentuale inferiore alla soglia di tolleranza di volta in volta stabilita vengono attivati una serie di controlli ulteriori al fine di identificare le cause (se temporanee o permanenti). L'attività in questione viene svolta con gradualità in base alla tipologia di prodotto e alla diffusione tra la clientela della Società.

Nel caso in cui gli accertamenti ed i controlli effettuati evidenziassero un disallineamento temporaneo, la *Perspective Business Strategy & Finance* attiva i presidi necessari per allineare nuovamente il Target Market al Target Market di Riferimento.

Nel caso in cui l'analisi condotta dovesse presentare dei risultati non modificabili e risultasse chiaro che il prodotto/servizio non risulti più in linea con le esigenze e caratteristiche della clientela, *Business Strategy & Finance* si attiva per dar vita alle relative attività di escalation.

Infine, si segnala che a completamento e integrazione dell'attività di monitoraggio annuale, la *Perspective di Business Strategy & Finance*, con il supporto delle *perspective Happiness & Services*, *Business Acceleration* e *Digital Product*, tiene in considerazione eventuali recensioni e feedback ricevuti dalla clientela per tramite dell'App o degli Store in cui l'applicazione è presente. L'attività rappresenta una preziosa fonte di informazioni relativamente alle mutevoli esigenze della clientela di Flowe e quanto emerge viene attentamente considerato dalle predette *Perspective* nei processi di ideazione di nuovi prodotti/servizi o modifica di quelli già esistenti.

### 3.5.2 REPORTISTICA

La produzione e la condivisione della reportistica riguardante l'esito delle attività di monitoraggio è responsabilità della *Perspective Business Strategy & Finance*, che si avvale delle altre unità organizzative coinvolte nel processo di gestione del prodotto.

Tale reportistica è prodotta annualmente e condivisa con l'Amministratore Delegato. Al fine di permettere al Consiglio di Amministrazione il costante monitoraggio di tali aspetti *Business Strategy & Finance* ne condivide le evidenze anche con il Consiglio di Amministrazione.

### 3.5.3 REVISIONE, VARIAZIONE MODALITÀ DI DISTRIBUZIONE, RITIRO DEL PRODOTTO DAL MERCATO

In fase di monitoraggio, qualora un determinato prodotto/servizio dovesse evidenziare criticità riconducibili al processo di Product Governance (es. % di adesione Target Market positivo inferiore al limite minimo deciso dalla Società, problematiche afferenti ai canali distributivi utilizzati o, in generale, un evidente disallineamento tra la situazione del prodotto in fase di lancio e l'effettivo recepimento dello stesso da parte dei clienti), sono previsti processi di modifica del medesimo con diversi livelli di escalation, di seguito sintetizzati:

- Revisione del prodotto;
- Variazione della modalità di distribuzione del prodotto;
- Ritiro dal mercato del prodotto.

Le analisi condotte da Business Strategy & Finance, con il supporto delle funzioni competenti, consentono di evidenziare tutti gli elementi affinché possa essere decisa internamente (anche con il coinvolgimento del Top Management della Società) la corretta azione da intraprendere.

La notifica di revisione, variazione o ritiro del prodotto viene portata all'attenzione del Consiglio di Amministrazione per ratifica.

### 3.6 SCAMBIO DI FLUSSI INFORMATIVI

---

Nell'ipotesi in cui la Società ricopra solo il ruolo di distributore e si avvalga di società del Gruppo o società terze in qualità di Produttore, la *Perspective Business Strategy & Finance*, definisce in accordo con le Società Prodotto le modalità di scambio di informazioni tra distributori e produttori, sia nella fase iniziale di identificazione del *Target Market* effettivo, in cui lo stesso viene poi comunicato formalmente al Produttore, che nella fase *on-going* successiva alla vendita del prodotto (fase di monitoraggio).

In particolare, al fine di poter distribuire il prodotto o servizio bancario al mercato target identificato in fase di progettazione, *Business Strategy & Finance* acquisisce ed archivia tutte le informazioni sul prodotto che includono almeno:

- una descrizione delle principali caratteristiche, dei rischi ed eventuali limitazioni alla commercializzazione;
- i costi a carico del Cliente (inclusi oneri e commissioni);
- tutti gli elementi rilevanti per comprendere e collocare correttamente i prodotti sul mercato e per identificare il *Target Market*.

Al fine di consentire il continuo allineamento circa le principali caratteristiche del prodotto con esigenze e caratteristiche della clientela *target* e della clientela effettiva, in accordo con quanto formalizzato con il Produttore nell'ambito degli accordi di distribuzione e/o collocamento, è prevista inoltre, con frequenza almeno annuale:

- la raccolta delle informazioni necessarie a fornire al produttore gli esiti del monitoraggio e la verifica dell'adeguatezza del prodotto rispetto al *Target Market*, tra cui vi sono le informazioni relative ai reclami;
- la tracciatura delle operazioni che hanno consentito l'eventuale collocamento di un prodotto e servizio ad una clientela diversa da quella individuata dal *Target Market*;
- la periodica informativa al produttore delle casistiche di prodotti e servizi distribuiti al di fuori del perimetro del "*Target Market* positivo" ed eventuali altri elementi inerenti alla distribuzione del prodotto utili al Produttore (ad es. sintesi dei reclami) condivisi con il Produttore che emergono dall'attività di monitoraggio di seguito descritta.

### 3.7 PROCESSO SEMPLIFICATO DI PRODUCT GOVERNANCE

---

Nella valutazione di prodotti e servizi offerti alla clientela diversa da quella al dettaglio o in caso di modifica "non sostanziale" di un prodotto/servizio già in offerta, la Società utilizza un processo semplificato di Product Governance che consente comunque il rispetto della normativa applicabile.

In particolare, il processo semplificato prevede comunque, da parte della *Perspective Business Strategy & Finance*, il coinvolgimento delle Funzioni di controllo e delle principali funzioni interessate nella valutazione preventiva della conformità alla regolamentazione applicabile.

Le uniche fasi del processo di Product Governance che non sono richieste per tali casistiche sono quelle di Product Testing e di Monitoraggio. Con riferimento all'attività di monitoraggio, in caso di modifiche - non sostanziali – che si riferiscono a prodotti e servizi destinati ad una fascia di clientela al dettaglio, *Business Strategy & Finance* aggiorna esclusivamente, ove necessario, gli indicatori di monitoraggio definiti in fase di lancio del prodotto.



Il processo semplificato si applica anche allo sviluppo e gestione delle cd. "attività connesse", ovvero delle attività non finanziarie che, creando occasioni di contatto con il pubblico, consentono alle banche di promuovere e sviluppare l'attività principale. In tal senso devono trattarsi le attività, marginali e accessorie rispetto alla complessiva attività svolta, aventi ad oggetto la fornitura di un servizio alla clientela, compatibile con le normali modalità organizzative e di funzionamento della Società.

### 3.8 SCHEDA PRODOTTO (NOTIFICA AZIONE APPROVATA - N.A.A)

Lo sviluppo, la modifica e la distribuzione di un nuovo prodotto e servizio è sempre supportata da una "Scheda Prodotto" (c.d. *Notifica Azione Approvata – N.A.A*), il cui modello è riportato in allegato (Capitolo 6).

La Scheda Prodotto consente di formalizzare le evidenze delle analisi effettuate dalle diverse unità organizzative coinvolte nel processo e viene compilata per ogni sviluppo o modifica di prodotto e servizio, a prescindere dall'entità della modifica, e trasmessa a tutte le strutture coinvolte al momento di attivazione del processo per le loro valutazioni. A riguardo si precisa che le Funzioni di controllo e tutte le unità organizzative coinvolte nel processo devono obbligatoriamente descrivere, in modo sintetico, le valutazioni effettuate, gli eventuali rischi individuati e i presidi richiesti/implementati.

Il documento viene redatto da *Business Strategy & Finance* e, nel caso di prodotti e servizi di società terze, le singole informazioni vengono recepite all'interno della Scheda Prodotto (c.d. *Notifica Azione Approvata – N.A.A*)

## 4 La normativa esterna di riferimento

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

In particolare, relativamente alla disciplina dei prodotti e servizi bancari, si fa riferimento alle seguenti fonti normative:

- *EBA/GL/2015/18 - Guidelines on product oversight and governance arrangements for retail banking products (22 marzo 2016);*
- *EBA/REP/2020/28 - Second EBA report on the application of the guidelines on product oversight and governance (POG);*
- *Comunicazione del 01/04/2021 di Banca d'Italia sul processo di governo e controllo sui prodotti bancari al dettaglio (Orientamenti per gli intermediari relativi ai dispositivi di governance e di controllo sui prodotti bancari al dettaglio);*
- *Circolare Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013 e successivi aggiornamenti;*
- *Provvedimento del 05/12/2018 di Banca d'Italia - Disposizioni di attuazione degli Orientamenti dell'EBA in materia di dispositivi di governance e di controllo sui prodotti bancari al dettaglio.*
- *Disposizioni di Vigilanza per gli Istituti di pagamento e gli Istituti di moneta elettronica - Provvedimento del 17 maggio 2016 e successivi aggiornamenti.*

## 5 Le policy e la normativa interna di riferimento

Si riepilogano le fonti informative interne alla Società che presentano relazioni con il processo in esame:

- Relazione sulla Struttura Organizzativa di Flowe;
- Policy di Gruppo di Product Governance in materia di prodotti/servizi bancari;
- Policy in materia di trasparenza delle operazioni e dei servizi di pagamento;
- Regolamento del Processo di Gestione della Spesa;
- Regolamento del processo di “Indirizzo e Coordinamento di Gruppo” di Banca Mediolanum;
- Policy di redazione e divulgazione della normativa interna di Flowe.

## 6 Allegati

### 6.1 SCHEDA PRODOTTO – NOTIFICA DI AZIONE APPROVATA (N.A.A.)

#### NOTIFICA DI AZIONE APPROVATA (N.A.A.)

N° di N.A.A.	Tipo di prodotto	Unità proponente	Responsabile
Riportare il n°. progressivo per unità proponente	<input type="checkbox"/> Prodotti/servizi bancari <input type="checkbox"/> Prodotti/servizi di credito <input type="checkbox"/> Prodotti di investimento (Case Terze) <input type="checkbox"/> Prodotti di investimento (Gruppo) <input type="checkbox"/> Prodotti/servizi Vita <input type="checkbox"/> Prodotti/servizi Previdenza <input type="checkbox"/> Prodotti/servizi Protezione	Business Strategy & Finance	Riportare il nome del responsabile della stesura della NAA
<b>Ambito normativo di riferimento</b>			
<input type="checkbox"/> Prodotti e servizi bancari e finanziari  <input type="checkbox"/> Altro			

#### TIPO DI AZIONE

- ☐ 1) Nuovo prodotto o servizio  
☐ 2) Modifica sostanziale<sup>5</sup> di un prodotto in essere  
☐ 3) Combinazione di due o più prodotti in un prodotto composto<sup>9</sup>  
☐ 4) Modifica non sostanziale di un prodotto in essere (riportare la motivazione)  
☐ 5) Repricing prodotti in essere  
☐ 6) Altro

<sup>5</sup> Per modifica sostanziale si intende la variazione significativa delle caratteristiche di un prodotto già offerto che discende da una decisione della Banca anche in conseguenza di mutamenti normativi o delle condizioni economiche di mercato. Ad esempio mutamenti relativi al Target Market, al profilo di rischio dei prodotti (con riguardo a elementi quali la durata di un finanziamento, gli indici di riferimento utilizzati, i canali impiegati per la fornitura dei servizi, alle forme di remunerazione, di informativa alla clientela), alla modalità di offerta del prodotto (es. offerta congiunta di prodotti in precedenza commercializzati separatamente) e di distribuzione dello stesso (es. definizione di nuove convenzioni distributive in termini di partnership con altri soggetti o distributori o modifiche strutturali a convenzioni/partnership distributive esistenti).

<sup>9</sup> In caso di prodotti composti la cui finalità esclusiva o preponderante sia di investimento, si applicano le procedure di Product Governance in materia di servizi di investimento sia al prodotto nel suo complesso che alle sue singole componenti, a meno che queste non costituiscano un'operazione di credito ai consumatori

<b>Azione con processo di Product Governance<sup>10</sup>:</b> <input type="checkbox"/> Ordinario <input type="checkbox"/> Semplificato
<b>Data di decorrenza riportare la data “stimata” di avvio distribuzione</b>
<b>DESCRIZIONE</b>
<p><i>In questa sezione deve essere riportata una descrizione dell'azione in oggetto; in caso di modifica prodotto/servizio esistente riportare le caratteristiche attuali del prodotto/servizio e le modifiche proposte. In caso di nuovo prodotto riportare le principali caratteristiche del prodotto del nuovo prodotto quali ad esempio, la natura del prodotto/servizio, il canale distributivo, la tipologia di prodotti, la relazione rispetto all'attuale gamma di prodotti esistenti, principali obiettivi, le principali finalità dell'azione, etc.</i></p> <p><i>Si evidenzia che in entrambi i casi occorre riportare le <b>motivazioni sottostanti</b> la creazione del prodotto o la modifica dello stesso (es. esigenze della clientela raccolte per il tramite di: a) questionari, survey, focus group, b) della rete di consulenti finanziari c) analisi di mercato etc.).</i></p>
<b>TARGET MARKET</b>
<p><b>Target Market potenziale<sup>11</sup>:</b>  <i>Inserire il TM fornito dal manufacturer (se diverso dalla Banca)</i></p> <p><b>Target Market effettivo:</b>  <i>Inserire la valorizzazione delle variabili di <b>Target Market effettivo</b>, secondo le variabili sotto riportate<sup>12</sup>:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PRODOTTI BANCARI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>tipologia di cliente (consumatore / al dettaglio <sup>13</sup>/ impresa)</i></li> <li>- <i>cittadinanza</i></li> <li>- <i>residenza e domicilio fiscale</i></li> <li>- <i>clienti titolari / contitolare di conto da [...] presso la Banca</i></li> <li>- <i>clienti intestatari / cointestatari di patrimonio investito presso la Banca</i></li> <li>- <i>età;</i></li> <li>- <i>attività svolta;</i></li> <li>- <i>tipologia contratto di lavoro</i></li> <li>- <i>ammontare dei redditi annui del cliente (in caso di credito)</i></li> </ul> </li> </ul> <p><b>Target Market negativo:</b>  <i>Inserire sia il TM negativo fornito dal manufacturer (se presente e diverso dalla Banca) e il TM negativo definito dalla Banca</i></p>
<b>TESTING</b>
<p><b>PRODUCT TESTING<sup>14</sup></b> <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No  <i>Descrivere i test effettuati sul prodotto al fine di valutare gli impatti che l'offerta o la modifica del prodotto può avere sul Target Market; i test sono condotti avendo riguardo a un'ampia serie di scenari, che include ipotesi avverse per i clienti.</i></p> <p><b>TEST DI CATALOGO:</b> <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No  <i>Descrivere il testo effettuato sul nuovo prodotto/servizio rispetto al catalogo dei prodotti in essere</i></p> <p><b>FASE DI UAT</b>          1) Test progressivi: <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No</p>

<sup>10</sup> Si considerano rilevanti ai fini della definizione del processo Product Governance le casistiche definite all'interno dei documenti di normativa interna in materia.

<sup>11</sup> Nel caso la Banca ricopra il doppio ruolo di Produttore e Distributor, inserire solamente il TM effettivo.

<sup>12</sup> Variabili elencate a mero titolo esemplificativo

<sup>13</sup> Persone fisiche che svolgono attività professionale o artigianale; gli enti senza finalità di lucro; le micro-imprese.

<sup>14</sup> Da compilare unicamente se la Banca ricopre il ruolo di Manufacturer. Per i prodotti destinati unicamente a Clienti al dettaglio diversi dai consumatori e caratterizzati da minore complessità e rischiosità, l'attività di *product testing* può essere omessa.

Descrivere gli esiti dei test effettuati su tutte le funzionalità e i processi relativi al prodotto.

2) Test regressivi: ☐ Sì ☐ No

Descrivere gli esiti dei test effettuati su tutte le funzionalità e i processi già esistenti al fine di garantire che i nuovi sviluppi non impattino negativamente.

3) Test post-implementazione: ☐ Sì ☐ No

In caso di previsione di una fase cd. Pilota, riportare le evidenze che ne attestino l'eventuale esecuzione ed esito. (es. test user experience e user interface)

### STRATEGIA DISTRIBUTIVA

Descrivere la scelta dei canali distributivi e le modalità di distribuzione definite, i canali utilizzati e i relativi presidi.

### COSTI DEL PRODOTTO / SERVIZIO

Illustrare la struttura di costi, impliciti ed espliciti, che caratterizzano il prodotto

### REMUNERAZIONE DEI CANALI DISTRIBUTIVI

Illustrare le modalità con le quali verranno remunerate le reti di distribuzione (ad es. Rete di Vendita)

### MODALITÀ DI COMUNICAZIONE AI CLIENTI

Inserire indicazioni relativamente alle eventuali attività di marketing, campagne media, DEM, ecc. pianificate o allo studio

### ATTIVITÀ DI FORMAZIONE

È prevista attività formativa obbligatoria in relazione al prodotto / servizio? ☐ Sì ☐ No

Se sì, descrivere obbligatoriamente le attività effettuate / pianificate

### IMPATTI IN TERMINI DI SEGNALAZIONI DI VIGILANZA (EVENTUALI)

Inserire indicazioni relativamente alle modalità con le quali il prodotto dovrà essere trasmesso ai fini delle segnalazioni di vigilanza (ad es. consulenza sì o no, prodotto del Gruppo sì o no ecc.)

### MODALITÀ DI MONITORAGGIO PERIODICO

Indicare le modalità di monitoraggio definite e la relativa periodicità

### EVENTUALE DOCUMENTAZIONE A SUPPORTO

Allegare / fare riferimento ad eventuali documenti ufficiali a supporto della relazione e delle caratteristiche dell'azione

## COMPLETAMENTO FASI PROCESSO SVILUPPO (O MODIFICA) PRODOTTO

**FASE**

**DATA**

1. Ideazione prodotto	--/--/--
2. Analisi e approvazione	--/--/--
3. Lancio / Distribuzione	--/--/--
4. Monitoraggio Periodico	--/--/--

ANALISI E VALUTAZIONE IMPATTI AZIONE	
Unità organizzative coinvolte <sup>16</sup>	Valutazioni effettuate ed eventuali commenti <sup>17</sup>
Affari Legali	
Compliance	
Risk Management	
Affari Fiscali	
Antiriciclaggio	
Unità Tutela della Clientela	
IT Security	
Ufficio Segnalazioni di Vigilanza	

## APPROVAZIONE

*Riportare i riferimenti alla documentazione che comprova l'approvazione dell'azione*<sup>18</sup>

*Data di approvazione definitiva del documento*

<sup>16</sup> Elenco esemplificativo e non esaustivo e non prescrittivo.

<sup>17</sup> Le Funzioni di controllo interno devono obbligatoriamente descrivere, in modo sintetico, le valutazioni effettuate, gli eventuali rischi individuati e i presidi richiesti/implementati.

<sup>18</sup> Da compilare sempre.