

Modello 231 e gestione dei rischi: il ruolo dell'Enterprise Risk Management

Roberto Manca

Enterprise Risk Management

Head of Portfolio and Process Risks

L'applicazione della disciplina ex D.Lgs. 231/01 nei gruppi di imprese

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

Roma, 7.03.2024



Electronics



Helicopters



Aircraft



Cyber &
Security



Space



Unmanned
Systems



Aerostructures

Agenda


- **Leonardo, un player globale**
- Risk Management in Leonardo
- Risk Analysis in materia Modello 231, Anticorruzione e Compliance Program



LEADER NELL'AREOSPAZIO, DIFESA E SICUREZZA


Leonardo è un'azienda globale che sviluppa **capacità operative multidominio** nel settore dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza, con un'offerta integrata di soluzioni ad alta tecnologia per applicazioni militari e civili.

I SETTORI DI BUSINESS




ELICOTTERI

- › Divisione Elicotteri
- › PZL-Świdnik (100%)
- › Kopter (100%)
- › Leonardo UK/Helicopters (100%)
- › NH Industries (32%)




AERONAUTICA

- › Divisione Velivoli
- › Divisione Aerostrutture
- › ATR* (50%)
- › Eurofighter GmbH (21%)



ELETTRONICA PER LA DIFESA & SICUREZZA

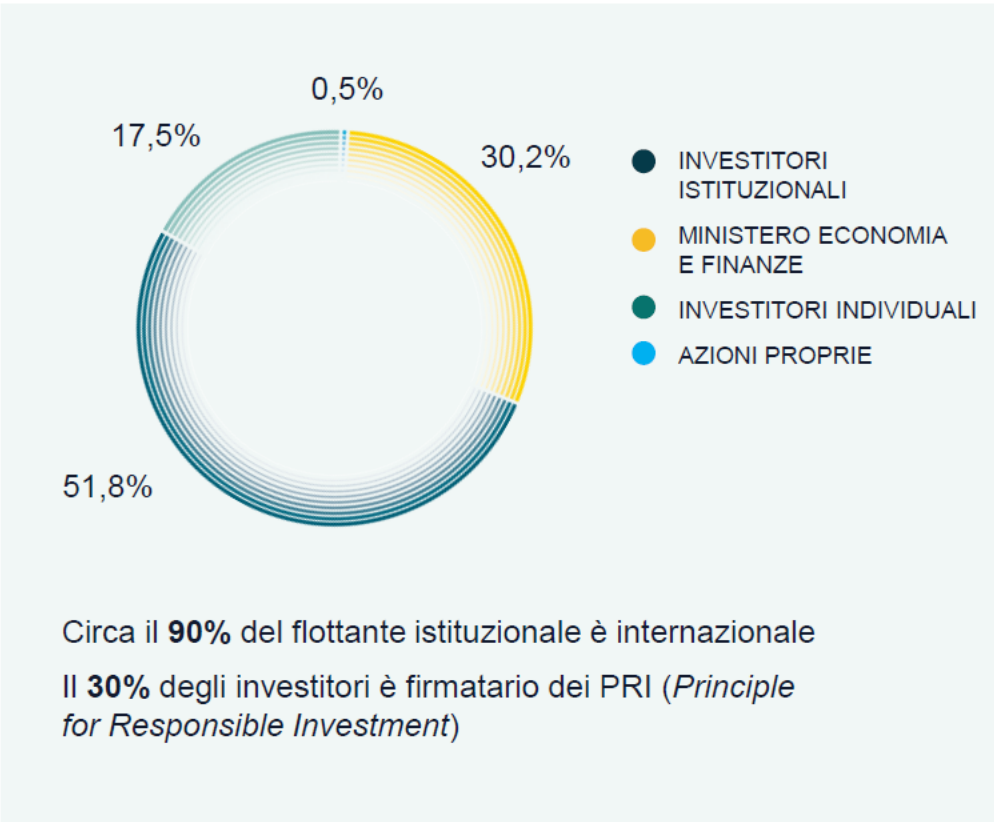
- › Divisione Elettronica
- › Divisione Cyber & Security Solutions
- › Leonardo DRS (80.9%)
- › Leonardo UK/Electronics/Cyber (100%)
- › MBDA* (25%)
- › Hensoldt (25.1%)
- › Elettronica (31.3%)
- › Larimart (60%)



SPAZIO

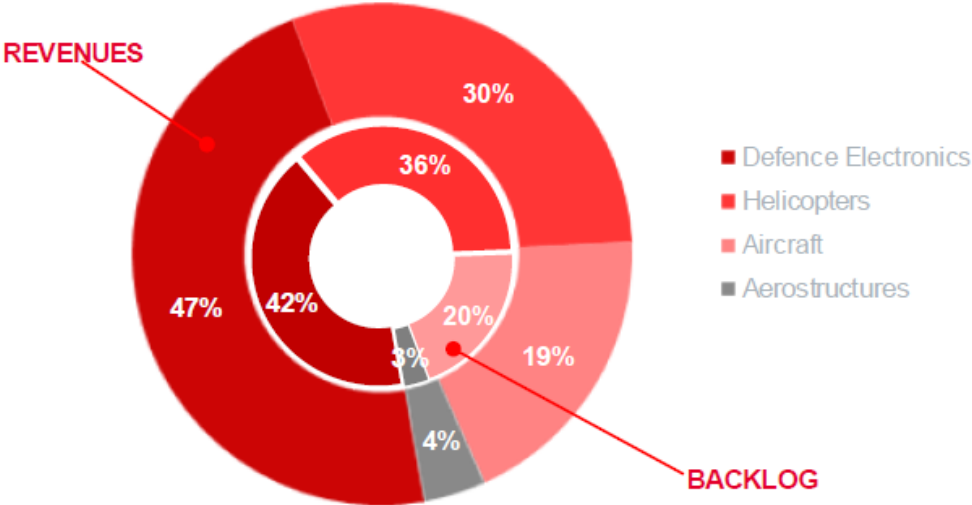
- › Telespazio* (67%)
- › Thales Alenia Space* (33%)
- › AVIO (29.6%)

COMPOSIZIONE DELL'AZIONARIATO*

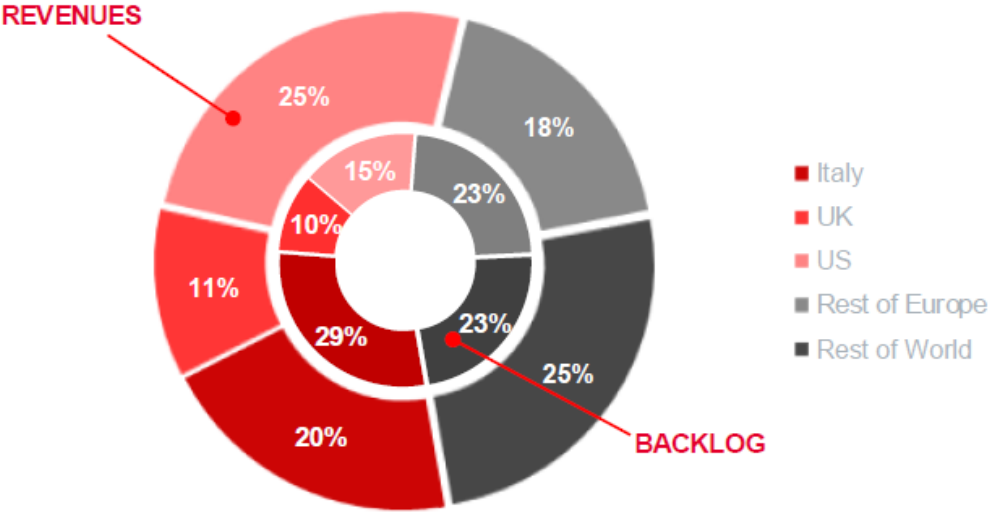


RISULTATI PRELIMINARI 2023*

Revenues and backlog by business



Revenues and backlog by geography



REVENUES	NEW ORDERS	ORDER BACKLOG	EBITA
€ 15.3 BN	€ 17.9 BN	€ 39.5 BN	€ 1.3 BN

* Comunicato stampa del 29/02/2024. Non completato il processo di revisione contabile. Approvazione del progetto di bilancio prevista per l'11 marzo 2024.

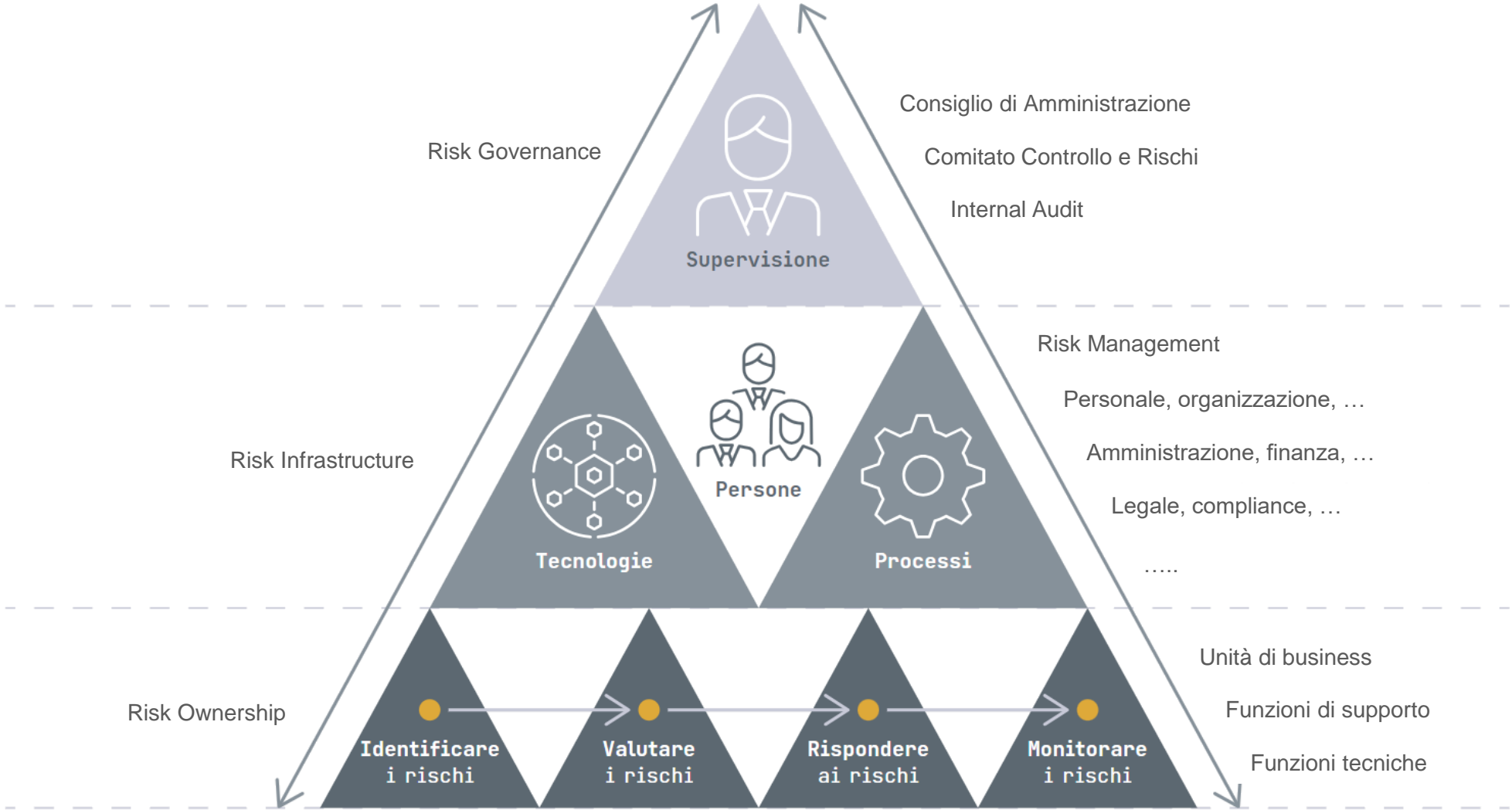


Agenda

- Leonardo, un player globale
- **Risk Management in Leonardo**
- Risk Analysis in materia Modello 231, Anticorruzione e Compliance Program



Risk Management framework

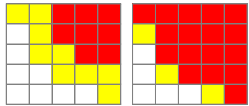


Il processo di gestione dei rischi

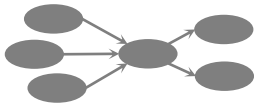
Caratteristiche principali



Minacce ed **opportunità** rispetto agli obiettivi dei piani aziendali



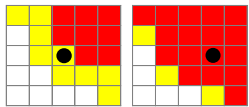
Risk Appetite per tipologia di rischio (di progetto, strategico, operativo, finanziario, *compliance*, reputazionale)



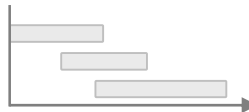
Identificazione del rischio nelle sue componenti di **cause**, **evento** ed **effetti**



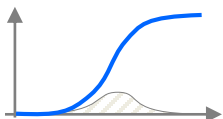
Valutazione del rischio adottando **metodologie quantitative** e qualitative (*compliance*, reputazionale)



Accettazione del rischio in coerenza alla tipologia di rischio applicabile



Individuazione di azioni di **trattamento**, tenendo conto del loro costo, e attribuzione di responsabilità



Definizione del **Profilo di rischio** statistico rispetto agli obiettivi dei piani aziendali e relative protezioni



Enterprise Risk Management (ERM)

Caratteristiche principali

We aim at ...

- Identificare i principali rischi che possono avere impatto sugli obiettivi di Piano Strategico (10 anni e oltre) e di Budget-Piano (5 anni)

We look at ...

- Scenario di riferimento: politico, economico, sociale, tecnologico
- Dinamiche competitive: mercato, clienti, concorrenti
- Value proposition aziendale: prodotti e soluzioni, modelli operativi, **integrità nel business**

We look for ...

- Non solo minacce, ma anche opportunità rispetto alle assunzioni prese a riferimento e agli obiettivi definiti

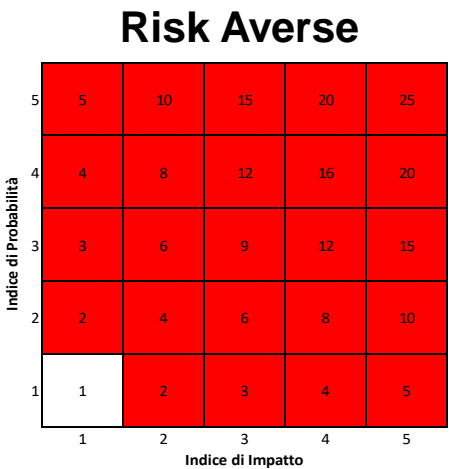
We rely on ...

- One voice: Famiglia Professionale Risk Management
- One approach: normativa interna che disciplina processo, metodologie e metriche applicabile a livello di Gruppo
- One tool: TERRA – Tool for Evaluating Risk and Response Actions



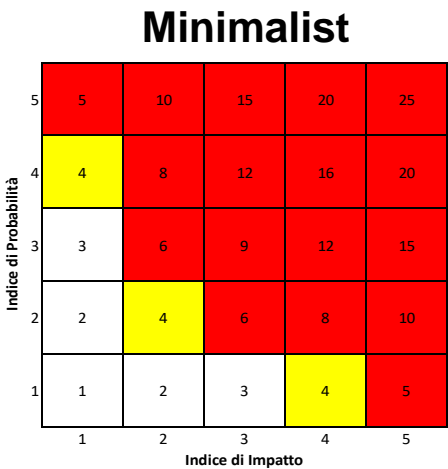
Enterprise Risk Management (ERM)

Risk Appetite a seconda della tipologia di rischio. A livello minimo per i rischi di Compliance



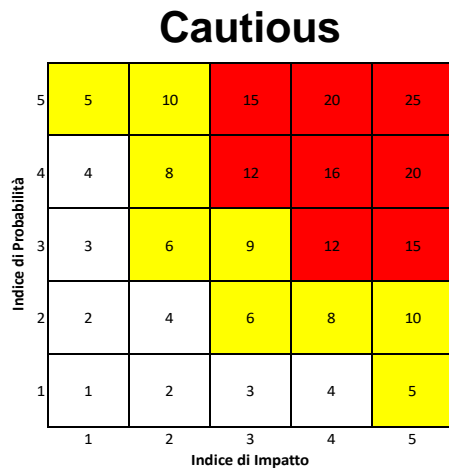
- propensione al rischio estremamente bassa
- atteggiamento di avversione al rischio
- minimizzare tutti i rischi indipendentemente dal loro impatto

Compliance



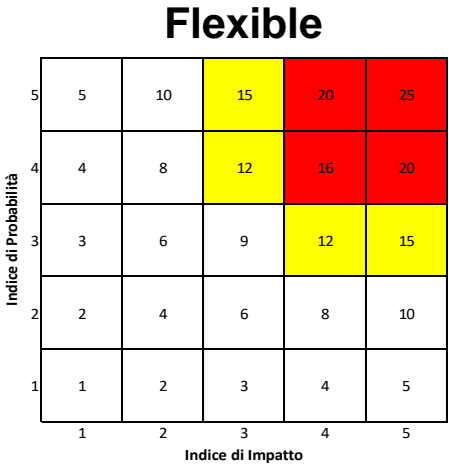
- propensione al rischio bassa
- atteggiamento molto prudentiale
- privilegiare scenari in cui i rischi hanno possibili impatti trascurabili

Finanziario
Reputazionale



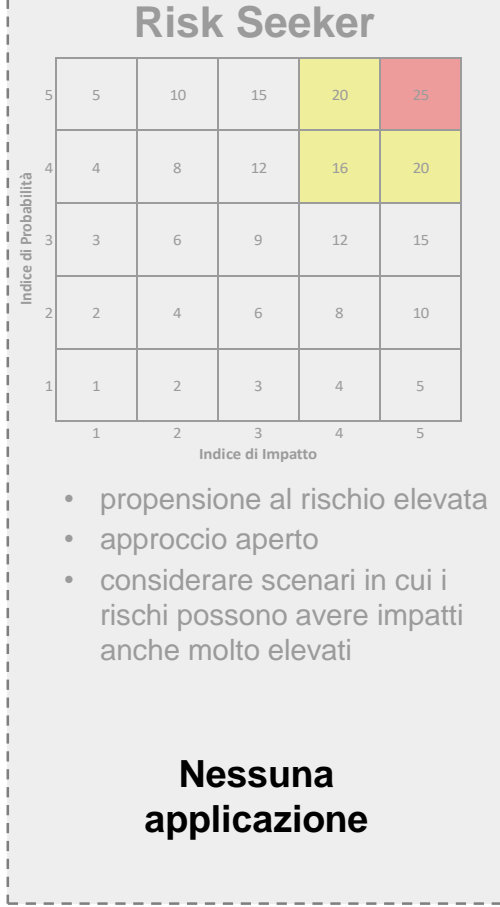
- propensione al rischio limitata
- atteggiamento prudentiale
- privilegiare scenari in cui i rischi possono avere impatti medio-bassi

Operativo



- propensione al rischio selettiva
- atteggiamento flessibile
- considerare scenari in cui i rischi possono avere impatti medio-alti

Strategico



Area Bianca: rischiosità considerata accettabile; non è richiesta alcuna azione di trattamento del rischio
Area Gialla: rischiosità considerata non accettabile; individuare azioni di trattamento al fine di rendere il rischio accettabile
Area Rossa: rischiosità considerata non accettabile; individuare immediate azioni di trattamento al fine di rendere il rischio accettabile

Enterprise Risk Management (ERM)

Tailoring del processo ERM a supporto delle analisi di rischio in specifici ambiti di analisi

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



Metodologie e strumenti dedicati a specifici ambiti di analisi del rischio

Fattori di rischio standard (**red flag**, inclusi KRI quali-quantitativi) applicabili all'ambito di analisi specifico

Punteggio di rischio (**Risk Score**) quali-quantitativo associato al perimetro analizzato

Confronto del Risk Score associato al perimetro analizzato con «**valori soglia**» definiti per l'ambito di analisi, in base ai quali indirizzare la strategia di risposta al rischio

Per Risk Score che superino determinati «valori soglia», è prevista una strategia di risposta di tipo «**Active Management**» che prevede l'identificazione e gestione di rischi di impresa

Alcuni esempi di specifici ambiti di analisi del rischio:

Risk Analysis in materia Modello 231, Anticorruzione e Compliance Program

Business Compliance Risk Analysis

Trade Compliance Risk Analysis

Supplier Pre-qualification Risk Analysis

Health, Safety & Environment Risk Analysis

Information Security Risk Management



Agenda

- Leonardo, un player globale
- Risk Management in Leonardo
- **Risk Analysis in materia Modello 231, Anticorruzione e Compliance Program**



Risk Analysis in materia Modello 231, Anticorruzione e Compliance Program

Approccio omogeneo e trasversale al Gruppo per l'analisi dei rischi potenziali

Finalità

Analisi di rischio a supporto delle attività di risk assessment condotte nell'ambito delle attività di prevenzione previste:

- ai fini dell'adozione/aggiornamento del Modello 231 di Leonardo S.p.a. e delle Società controllate di diritto italiano
- nell'ambito del Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione adottato da Leonardo S.p.a. ai sensi dello standard internazionale ISO 37001 «Anti-bribery Management System»
- ai fini dell'adozione del Compliance Program in materia di regulatory compliance da parte delle Società controllate di diritto estero.

Obiettivi

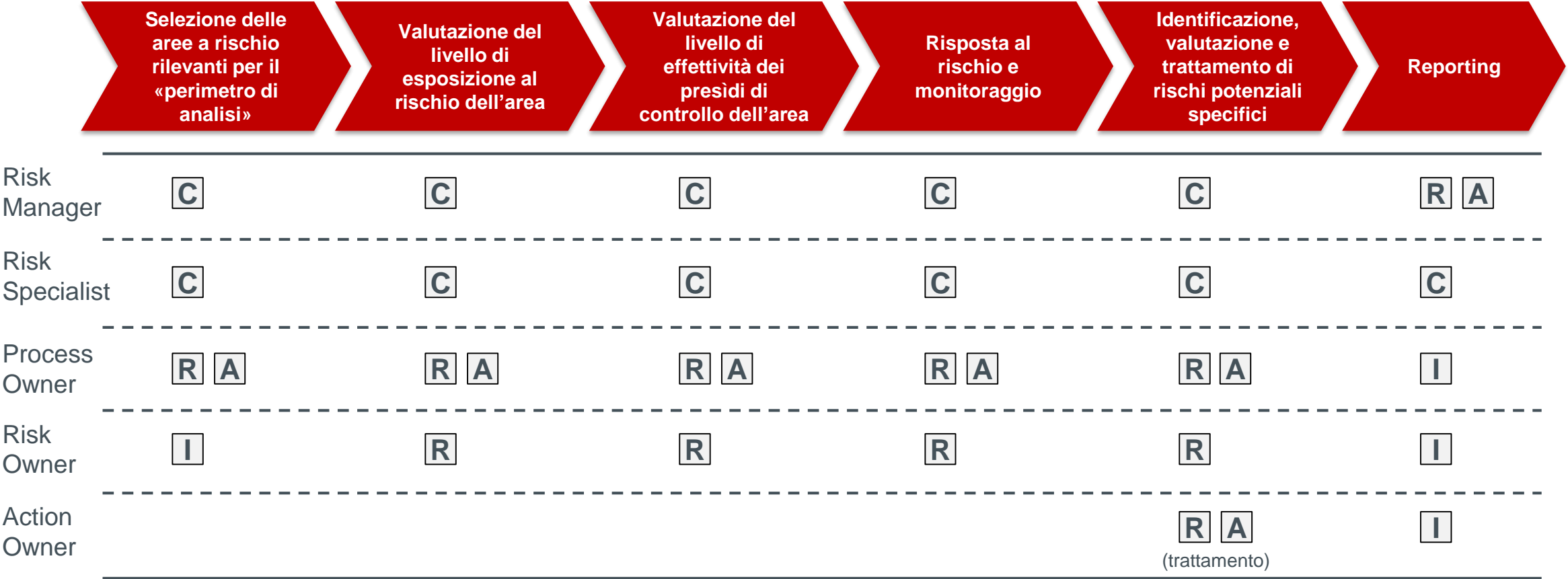
- individuare le aree a rischio reato che rilevano in un determinato perimetro di analisi*
- per ogni area individuata:
 - ✓ valutare il livello di esposizione al rischio potenziale
 - ✓ valutare il livello di effettività dei presidi di controllo previsti
 - ✓ determinare la strategia di risposta al rischio, tenuto conto delle valutazioni condotte.



* Divisione, Business Unit, funzione Corporate, branch, ufficio di rappresentanza, Società controllata.

Risk Analysis in materia Modello 231, Anticorruzione e Compliance Program

Un lavoro di squadra



R : Responsible (svolgono l'attività)
A : Accountable (detengono l'ownership dell'attività)
C : Consulted (forniscono informazioni per l'attività e si aspettano una comunicazione bidirezionale)
I : Informed (devono essere tenuti al corrente sullo stato di avanzamento dell'attività)



Risk Analysis in materia Modello 231, Anticorruzione e Compliance Program

Valutazione dell'esposizione al rischio dell'area



- Scelta di un'alternativa di risposta tra quelle proposte con riferimento ai seguenti fattori di analisi:

- **Frequenza di esecuzione delle attività / transazioni**
- **Regolamentazione del processo**
- **Conoscenza del processo / estensione della formazione del processo**

Esempio per il fattore «Regolamentazione del processo»

Alternative di risposta	Punteggio
Regolamentazione del processo completa e costantemente aggiornata	1
Regolamentazione del processo parziale o non aggiornata o da aggiornare	3
Processo svolto in via di prassi	5

- Ad ogni alternativa di risposta è associato un punteggio compreso tra 1 e 5
- Calcolo del punteggio sintetico di esposizione al rischio (**Risk Exposure***) in base alle risposte scelte



* ottenuto come media ponderata dei punteggi associati alle alternative di risposta scelte, utilizzando come ponderazione un peso stabilito a priori per ogni fattore

Risk Analysis in materia Modello 231, Anticorruzione e Compliance Program

Valutazione della rischioosità associata al livello di effettività dei presìdi previsti per l'area



- Scelta di un'alternativa di risposta tra quelle proposte con riferimento ai seguenti fattori di analisi:
 - **Formalizzazione presidio di controllo nel sistema normativo - organizzativo**
 - **Segregazione**
 - **Complessità**
 - **Estensione attività**
 - **Verificabilità e Tracciabilità**
 - **Mancata esecuzione dell'attività**
 - **Archiviazione**

Esempio per il fattore «Segregazione»

Alternative di risposta	Punteggio
I presìdi prevedono step autorizzativi che coinvolgono differenti U.O. in linea con il sistema di deleghe e procure	1
I presìdi prevedono più step autorizzativi all'interno della medesima U.O. in linea con il sistema di deleghe e procure	2
I presìdi prevedono un solo step autorizzativo all'interno della medesima U.O. in linea con il sistema di deleghe e procure	3
I presìdi non prevedono alcuno step autorizzativo	4

- Ad ogni alternativa di risposta è associato un punteggio compreso tra 1 e 5
- Calcolo del punteggio sintetico di rischio associato all'effettività dei presìdi (**Risk Score***) in base alle risposte



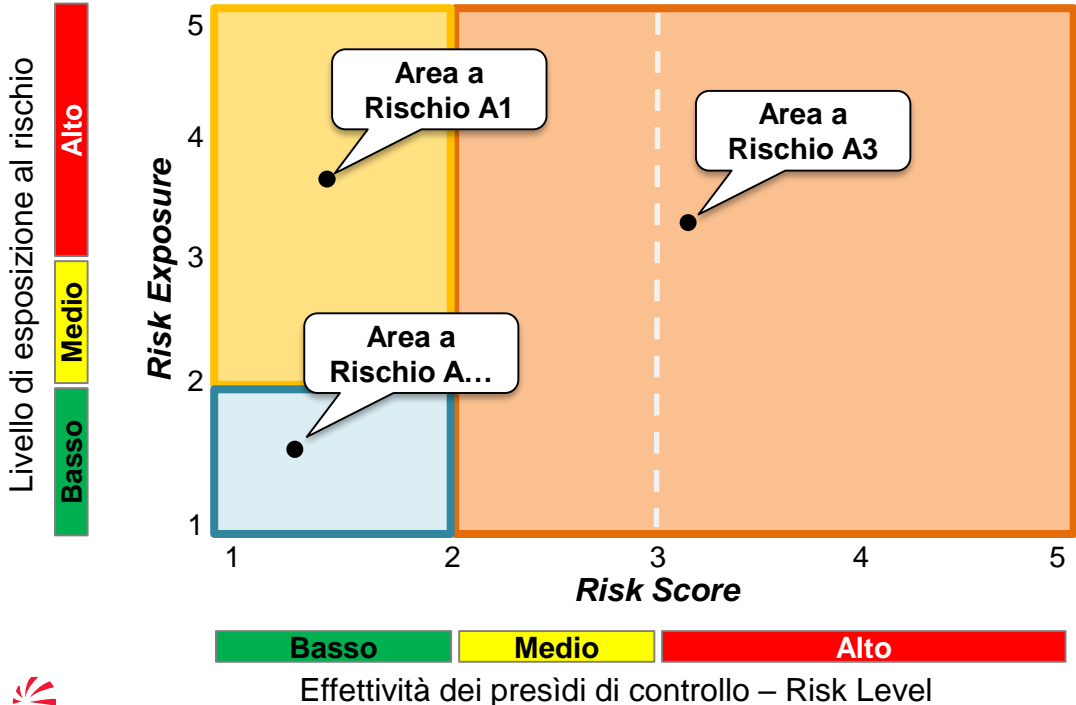
* ottenuto come media ponderata dei punteggi associati alle alternative di risposta scelte, utilizzando come ponderazione un peso stabilito a priori per ogni fattore

Risk Analysis in materia Modello 231, Anticorruzione e Compliance Program

«Risk Response Matrix» per indirizzare la strategia di risposta al rischio



- Posizionamento dell'area a rischio nella **Risk Response Matrix**, tenuto conto dell'esposizione al rischio dell'area (Risk Exposure) e del rischio associato all'effettività dei presidi (Risk Score), e definizione strategia di risposta al rischio e monitoraggio



ACTIVE MANAGEMENT: è necessario identificare, valutare e mitigare rischi potenziali specifici al fine di rafforzare ulteriormente i presidi di controllo in essere

REVIEW: i presidi di controllo sono stati valutati come adeguati. E' richiesta un'attività di monitoraggio continuo su base regolare:

- Half-yearly (Semestrale),** per le aree a rischio con livelli di esposizione al rischio maggiori
- Yearly (Annuale),** per le aree a rischio con livelli di esposizione al rischio inferiori



Risk Analysis in materia Modello 231, Anticorruzione e Compliance Program

Analisi di rischio sistematiche con la finalità di rafforzare le misure preventive anche nell'ottica del miglioramento continuo

- Le attività di Risk Analysis in materia Modello 231, Anticorruzione e Compliance Program, con riferimento ai processi aziendali, sono effettuate attraverso l'Enterprise Risk Management (ERM)
- La metodologia di Risk Analysis è stata “green-lighted” dal certificatore ISO 37001:2016 con riferimento al Sistema di Gestione Anticorruzione
- Le attività dell'ERM vengono svolte continuativamente, tenendo conto dei rischi individuati nonché dei rischi emergenti dovuti a cambiamenti del contesto interno o esterno
- Le risultanze di tali attività sono utilizzate per definire piani di mitigazione, con il supporto delle unità organizzative coinvolte nelle aree di rispettiva competenza
- Gli esiti delle attività sono parte integrante del Risk Management Reporting periodico verso il Management aziendale e gli Organi di governo e controllo della Società
- Il Piano di Audit aziendale tiene conto dei risultati delle attività di Risk Analysis



CONTACTS

Roberto Manca

Enterprise Risk Management
Head of Portfolio and Process Risks

T +39 06 32473357

M +39 331 6253850

roberto.manca@leonardo.com





THANK YOU
FOR YOUR ATTENTION

leonardo.com