



Sandra de Franchis  
NOTAIO

REPERTORIO N. 15651

RACCOLTA N. 7652

VERBALE DELLA ASSEMBLEA ORDINARIA

DELLA "LEONARDO - Società per azioni"

REPUBBLICA ITALIANA

L'anno duemilaventuno, il giorno diciannove del mese di maggio, alle ore dieci e minuti trenta.

19 maggio 2021

In Roma, Piazza Monte Grappa n. 4, presso la Sala Consiglio della Leonardo S.p.a.

A richiesta del Gen. Dott. Luciano CARTA, Presidente del Consiglio di Amministrazione della Società, io sottoscritta Dott.ssa Sandra DE FRANCHIS, Notaio in Roma, con Studio in Via Barberini n. 50, iscritta al Collegio Notarile dei Distretti Riuniti di Roma, Velletri e Civitavecchia, assisto, per redigerne il Verbale, alla Assemblea Ordinaria degli azionisti della Società:

"LEONARDO - Società per azioni",

società con azioni quotate nel mercato telematico gestito da Borsa Italiana S.p.A., con sede in Roma, Piazza Monte Grappa n. 4, capitale sociale Euro 2.543.861.738,00 interamente versato, iscritta nel Registro delle Imprese di Roma, numero di iscrizione e codice fiscale 00401990585, R.E.A RM-7031, partita IVA 00881841001 (oltre indicata anche "Leonardo" o "Società").

Assume la presidenza dell'Assemblea, ai sensi dell'articolo

15.1 dello Statuto della Società, il Presidente del Consiglio di Amministrazione Gen. Dott. Luciano CARTA nato a Carbonia (CI) il 31 gennaio 1957 e domiciliato per la carica in Roma, Piazza Monte Grappa n. 4, della cui identità personale e qualifica io Notaio sono certa, il quale preliminarmente rivolge un cordiale benvenuto a tutti gli intervenuti.

Dichiarata aperta l'Assemblea, il Presidente ricorda che è consuetudine consolidata della Società, al fine di incrementare il livello di certezza, fruibilità e trasparenza dell'informativa assembleare, far redigere il Verbale per atto pubblico. Al riguardo invita me Notaio Sandra de Franchis, ai sensi dell'art. 2371 comma 2 del c.c., a redigere il verbale dell'Assemblea, rinunciando alla facoltà di richiedere l'assistenza di un Segretario.

Quindi il Presidente constata e dà atto:

- che la presente Assemblea è stata regolarmente convocata con avviso di convocazione pubblicato in versione integrale il 30 marzo 2021 sul sito internet della Società, nonché sul sito del meccanismo di stoccaggio autorizzato eMarket STORAGE e, per estratto, il 31 marzo 2021 sui quotidiani a diffusione nazionale "Il Sole 24 Ore" e "MF", come prescritto dall'art. 125-bis del D. Lgs. n. 58/98 (c.d. T.U.F.) e dall'art. 84 del Regolamento Consob n. 11971/99 (c.d. Regolamento Emittenti), con il seguente ordine del giorno:

1. *Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2020 e relative*

*relazioni del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e della Società di Revisione. Deliberazioni inerenti e conseguenti. Presentazione del Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2020.*

*2. Nomina del Collegio Sindacale per il triennio 2021-2023.*

*3. Nomina del Presidente del Collegio Sindacale.*

*4. Determinazione del compenso dei membri del Collegio Sindacale.*

*5. Piano di Incentivazione a Lungo Termine per il management del Gruppo Leonardo. Deliberazioni inerenti e conseguenti.*

*6. Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti: deliberazione sulla prima sezione ai sensi dell'art. 123-ter, comma 3-ter, del D.Lgs. n. 58/98.*

*7. Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti: deliberazione sulla seconda sezione ai sensi dell'art.123-ter, comma 6, del D.Lgs. n. 58/98;*

*- che sono stati assolti nei prescritti termini di legge gli obblighi di comunicazione nei confronti della CONSOB e del pubblico previsti dal D.Lgs. n. 58/98 e dal Regolamento Emittenti;*

*- che l'Assemblea è stata convocata e si svolgerà nel rispetto dei principi a tutela della salute degli azionisti e di tutti gli altri soggetti coinvolti, nonché nel rispetto delle*

previsioni dell'art. 106 del Decreto Legge n. 18 del 17 marzo

2020, convertito, con modificazioni, dalla Legge 24 aprile

2020, n. 27 (come da ultimo prorogato dalla Legge 26 febbraio

2021, n. 21 che ha convertito, con modificazioni, il Decreto

Legge n. 183 del 31 dicembre 2020), che dispone misure volte

ad agevolare lo svolgimento delle assemblee delle società

italiane a fronte dell'emergenza sanitaria COVID-19;

- che l'Assemblea si tiene in seconda convocazione non essen-

do stato raggiunto il quorum costitutivo previsto per la pre-

cedente convocazione, come risulta da apposito verbale nota-

rile;

- che l'Assemblea Ordinaria in prima convocazione è valida-

mente costituita quando è rappresentata almeno la metà del

capitale sociale, mentre in seconda convocazione non è previ-

sto un quorum costitutivo. L'Assemblea Ordinaria, sia in pri-

ma che in seconda convocazione, delibera a maggioranza asso-

luta del capitale rappresentato;

- che del Consiglio di Amministrazione, oltre a se stesso

Presidente, è presente l'Amministratore Delegato Dott. Ales-

sandro Profumo, e che gli altri amministratori hanno giusti-

ficato la loro assenza;

- che del Collegio Sindacale è presente il Presidente Dott.

Luca Rossi e che gli altri sindaci hanno giustificato la loro

assenza.

Il Presidente, proseguendo, informa:



- che ai sensi dell'art. 83-sexies del D.Lgs. n. 58/98 e dell'art. 13 dello Statuto sociale, la legittimazione all'intervento in Assemblea e all'esercizio del diritto di voto è subordinata alla ricezione, da parte della "Società", della comunicazione rilasciata da un intermediario abilitato ai sensi della disciplina vigente, attestante la titolarità del diritto di voto sulla base delle evidenze delle proprie scritture contabili relative al termine della giornata contabile del settimo giorno di mercato aperto precedente la data dell'Assemblea in prima convocazione (pertanto il 29 aprile 2021), c.d. "record date";

- che la comunicazione deve pervenire quindi alla "Società" entro la fine del terzo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'Assemblea in prima convocazione (e pertanto entro il 5 maggio 2021);

- che resta ferma la legittimazione all'intervento e al voto qualora la comunicazione fosse pervenuta alla Società anche oltre il suddetto termine, purché entro i lavori assembleari, fermo il principio secondo cui il diritto di intervento e il diritto di voto in questa Assemblea possono essere esercitati esclusivamente tramite la figura del Rappresentante Designato "Computershare S.p.A." con sede in Via Lorenzo Mascheroni, 19 - 20145 Milano, capitale sociale Euro 126.000,00 interamente versato, codice fiscale, partita IVA e numero di iscrizione nel Registro Imprese di Milano Monza Brianza Lodi

06722790018, in persona di Sonia Raimondo, nata a Roma il 13

maggio 1977, nella qualità di Dipendente della Computershare

S.p.A., qui fisicamente presente in Assemblea, alla quale il

Presidente rivolge il benvenuto e della quale dà atto di aver

accertato l'identità personale;

- che l'indicazione della facoltà di avvalersi esclusivamente

della società "Computershare S.p.A." quale "Rappresentante

Designato", nel prosieguo della verbalizzazione "Rappresen-

tante Designato", è stata riportata nell'Avviso di Convoca-

zione, nel quale è stato altresì indicato che la delega del

Rappresentante Designato debba contenere le istruzioni di voto

su tutte o alcune delle proposte all'Ordine del Giorno ed ab-

bia effetto per le sole proposte in relazione alle quali sia-

no state conferite istruzioni di voto, con la previsione che

la delega stessa debba essere conferita entro la fine del se-

condo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per

l'Assemblea (e pertanto, trattandosi di Assemblea in seconda

convocazione, entro il 17 maggio 2021);

- che in base alla normativa vigente è stato previsto, e in-

dicato nell'Avviso di Convocazione, che in alternativa i soci

potessero conferire al Rappresentante Designato deleghe e/o

sub-deleghe ai sensi dell'articolo 135-novies del D.Lgs. n.

58/98 con le relative istruzioni di voto preferibilmente en-

tro le ore 18 del 18 maggio 2021 per l'Assemblea in seconda

convocazione;

- che la delega e le istruzioni di voto conferite al "Rappresentante Designato" sono revocabili entro i medesimi termini e con le stesse modalità previste per il loro invio, come indicato nell'Avviso di Convocazione;

- che il capitale sociale di Euro 2.543.861.738,00, interamente versato, è suddiviso in n. 578.150.395 azioni ordinarie del valore nominale di Euro 4,40 ciascuna;

- che secondo le risultanze del "Libro dei Soci", integrate dalle comunicazioni ricevute ai sensi dell'art. 120 del T.U.F., come Azionista titolare, direttamente o indirettamente, di partecipazioni rilevanti ai sensi della normativa risulta il Ministero dell'Economia e delle Finanze con n. 174.626.554 azioni, pari al 30,204% circa del capitale sociale;

- che risultano iscritti nel "Libro dei Soci" n. 217.495 Azionisti.

Il Presidente fa poi constare che la Società possiede n. 2.976.680 azioni proprie, pari allo 0,515% circa del capitale sociale.

Informa poi:

- che a mezzo dello staff LSC/GCA (Group Corporate Affairs) si è proceduto alla verifica della regolarità delle deleghe/sub-deleghe trasmesse dal "Rappresentante Designato", da conservarsi agli atti sociali;

- che è stato redatto dallo staff LSC/GCA elenco nominativo

dei partecipanti all'Assemblea sulla base delle deleghe/sub-deleghe trasmesse dal "Rappresentante Designato" alla "Società", con indicazione, per ciascuno dei deleganti, del numero delle azioni per le quali è stata effettuata la comunicazione da parte dell'intermediario ai sensi dell'art. 83-sexies del T.U.F., elenco che verrà allegato al presente verbale della Assemblea;

- che sono ora rappresentate, tramite il Rappresentante Designato, n.304.311.187 azioni aventi diritto al voto, pari al 52,635299% del capitale sociale, riferibili a numero 667 azionisti che hanno conferito delega a tale soggetto;

- che la lista con indicazione dei voti favorevoli, contrari, astenuti e non votanti, elaborata a cura del "Rappresentante Designato", verrà allegata al presente verbale della Assemblea separatamente per ciascuna votazione in base all'ordine del giorno.

Chiede quindi al Rappresentante Designato:

- se ricorrono per lo stesso situazioni di conflitto di interesse di cui all'art. 135-decies T.U.F.;

- se nella qualità di delegato intenda dichiarare l'eventuale carenza di legittimazione al diritto di voto o l'esistenza di cause ostative o limitative del diritto di voto.

Il Rappresentante Designato dichiara che:

- non ricorrono situazioni di conflitto di interesse,

- non verrà espresso voto difforme da quello indicato nelle

istruzioni,

- non sussistono carenze di legittimazione al diritto di

voto,

- non sussistono cause ostative o limitative del diritto di

voto.

Il Presidente constata e dà atto:

- che non è pervenuta alla Società alcuna richiesta di integrazione dell'ordine del giorno né ulteriori proposte di delibera sugli argomenti posti all'ordine del giorno da parte dei soci titolari di almeno il 2,5% del capitale sociale ai sensi dell'articolo 126-bis, comma 1, D.Lgs. n. 58/98;

- che nell'Avviso di Convocazione è stato comunicato che, in ragione della circostanza che l'esercizio del diritto di voto avrebbe potuto essere esercitato esclusivamente tramite il "Rappresentante Designato", onde rendere comunque possibile l'esercizio del diritto di presentare proposte individuali di deliberazione ai sensi del terzo periodo dell'articolo 126-bis, comma 1, del D.Lgs. 58/98, è stato disposto che tali proposte avrebbero potuto essere presentate con le modalità indicate nello stesso Avviso di Convocazione entro il 3 maggio 2021, subordinatamente alla ricezione della certificazione che conferma la titolarità delle azioni al 29 aprile 2021 (record date). Tale certificazione avrebbe potuto essere attestata anche successivamente purché entro il terzo giorno successivo alla "record date", e cioè il 3 maggio 2021;

- che sono state presentate proposte individuali di deliberazione dall'Azionista Ministero dell'Economia e delle Finanze (titolare di n. 174.626.554 azioni) entro i termini e con le modalità sopra illustrate sui punti n. 2 e 4 all'ordine del giorno della presente Assemblea;

- che è stata presentata una proposta individuale di deliberazione avente ad oggetto un'azione sociale di responsabilità dall'Azionista Bluebell Partners Limited (titolare di n. 25 azioni), entro i termini e con le modalità sopra illustrate;

- che le suddette proposte, al fine di garantire una quanto più ampia conoscenza delle medesime da parte degli azionisti, sono state messe a disposizione del pubblico il 4 maggio 2021 sul sito internet della Società (e pertanto prima del termine indicato dalla Società nell'avviso di convocazione) al fine di consentire agli aventi diritto al voto di esprimersi consapevolmente anche tenendo conto di tali nuove proposte e pertanto consentire al "Rappresentante Designato" di raccogliere eventuali istruzioni di voto anche sulle medesime;

- che il Fascicolo delle proposte individuali di deliberazione ammesse al voto verrà allegato al presente verbale di Assemblea;

- che la Società ha ritenuto non ammissibili le proposte individuali di deliberazione presentate dai seguenti azionisti:

a) Marco Geremia Carlo Bava (titolare di n. 1 azione);

b) Francesco Saverio Telesca (titolare di n. 1 azione) ed El-

man Rosania (titolare di 2 azioni);

- che non è consentita la presentazione di proposte individuali direttamente in sede assembleare tramite il "Rappresentante Designato" non potendone beneficiare i partecipanti per delega all'Assemblea onde impartire istruzioni di voto al riguardo.

Informa poi il Presidente che ai sensi dell'art. 127-ter del T.U.F. recante la disciplina del diritto di porre domande prima dell'Assemblea, la Società ha provveduto a pubblicare in data 16 maggio 2021 nel sito istituzionale il fascicolo comprendente le domande pre-assembleari presentate nel rispetto dei termini e secondo le modalità di cui all'art. 127-ter del T.U.F., con le relative risposte della Società, che verrà allegato al presente verbale dell'Assemblea.

Il Presidente precisa che nella formulazione delle risposte, ove necessario, si è fatto rinvio alle voci delle relazioni finanziarie pertinenti e che si è tenuto conto delle informazioni coperte da accordi di riservatezza e/o tutelate dalla normativa sulla privacy, nonché relative ad elementi coperti da confidenzialità.

Fa presente, con riferimento alla domanda pre-assembleare relativa al nominativo dei primi 20 azionisti per maggiore partecipazione azionaria presenti attraverso la delega al "Rappresentante Designato", che la risposta verrà allegata al presente verbale della Assemblea.

Su richiesta del Presidente, il Rappresentante Designato dichiara di aver ricevuto dall'Azionista Ministero dell'Economia e delle Finanze e dallo Studio Legale Trevisan & Associati, subdelegante del Rappresentante Designato per conto di Investitori Istituzionali, dichiarazioni connesse all'esercizio del diritto di voto.

Il Presidente chiede quindi al Rappresentante Designato di darne lettura e quindi di consegnarle allo Staff LSC/GCA.

Vengono qui di seguito riportate testualmente le dichiarazioni lette dal Rappresentante Designato:

Dichiarazione del Ministero dell'Economia e delle Finanze:

5. Piano di Incentivazione a Lungo Termine per il management del Gruppo Leonardo.

Deliberazioni inerenti e conseguenti

Dichiarazione: "il Ministero dell'economia e delle finanze esprime voto favorevole all'approvazione del Piano di Incentivazione a Lungo Termine come proposto dal Consiglio di Amministrazione, fermo restando che l'ammontare massimo delle azioni che saranno assegnate nei tre anni del periodo non potrà superare, in controvalore, il limite massimo di remunerazione variabile fissata dai pay mix delle remunerazioni dell'Amministratore Delegato e dei dirigenti con responsabilità strategiche come stabilito dalla Relazione sulla politica in materia di remunerazione"

Voto per deliberazioni in merito alla proposta di azione so-



ciale di responsabilità nei confronti dell'Amministratore De-

legato presentata dall'Azionista: Bluebell Partners Limited

Dichiarazione: "il Ministero dell'economia e delle finanze,

ritenendo ammissibile al voto assembleare la proposta formu-

lata da Bluebell Partners, esprime voto contrario alla propo-

sta di deliberazione dell'azione di responsabilità nei con-

fronti dell'Amministratore Delegato dottor Alessandro Profu-

mo.

Il MEF si riserva di rivalutare la propria posizione in ordi-

ne alle possibili azioni a tutela della Società e della pro-

pria partecipazione, in relazione all'evoluzione dei giudizi

in corso".

Dichiarazione dello Studio Legale Trevisan & Associati, sub-

delegante del Rappresentante Designato per conto di Investi-

tori Istituzionali

Voto su Azione di Responsabilità proposta da Bluebell Part-

ners Limited

Dichiarazione: "Con riferimento all'azione di responsabilità

oggetto di votazione, segnaliamo che oltre il 20,65% degli

azionisti da noi rappresentati per delega non ci ha fornito

istruzioni di voto e pertanto gli stessi si intendono non

partecipanti al processo di votazione. Per quanto ci è dato

di conoscere tale proposta non è stata valutata meritevole di

attenzione da parte di proxyvoting agent e/o di azionisti che

votavano tramite piattaforme elettroniche, nonostante i nume-

rosi solleciti inoltrati dal nostro studio al fine di ricevere le relative istruzioni."

Il Rappresentante Designato dichiara altresì di aver ricevuto dall'Azionista Silvano Mantovani di AEREA S.p.A. un intervento che consegna al Presidente.

Quest'ultimo rammenta che quest'anno le modalità di svolgimento dell'Assemblea non consentono il contraddittorio tra il vertice e gli Azionisti e che la Società ha fornito agli Azionisti interessati tutte le risposte alle domande pre-assembleari ex art. 127-ter D.Lgs. 58/98 in una fase antecedente all'Assemblea al fine di permettere agli Azionisti di avere tutte le necessarie informazioni per esprimere in modo consapevole il diritto di voto attraverso la delega al Rappresentante Designato.

Prende atto della documentazione consegnata dal Rappresentante Designato e informa che la stessa, qualora pertinente all'ordine del giorno e ai lavori assembleari, quest'anno verrà in via eccezionale allegata al verbale dell'Assemblea al fine di garantire la massima informazione.

Proseguendo informa che nella sala è funzionante un sistema di registrazione audio/video al solo fine di agevolare la successiva stesura del verbale. La registrazione sarà conservata solo per il tempo strettamente necessario alla stesura del verbale e i relativi supporti saranno cancellati subito dopo l'uso anzidetto.

Il Presidente comunica che le relazioni illustrative ex art. 125-ter del T.U.F. su tutti i punti dell'ordine del giorno, pubblicate ai sensi di legge, verranno allegate al presente verbale della Assemblea.

Dichiara l'Assemblea Ordinaria validamente costituita a norma dell'art. 2369 codice civile e dell'art. 16.1 dello Statuto Sociale con la presenza per delega di numero 304.311.187 azioni ordinarie pari al 52,635299% del capitale sociale, tutte ammesse al voto.

Passa quindi alla trattazione dell'ordine del Giorno.

#### PRIMO PUNTO ALL'ORDINE DEL GIORNO

1. Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2020 e relative relazioni del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e della Società di Revisione. Deliberazioni inerenti e conseguenti. Presentazione del Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2020.

Il Presidente rammenta che si è provveduto, entro i termini e con le modalità di legge, alla messa a disposizione del pubblico della Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2020 ("Bilancio Integrato" che include il Progetto di Bilancio 2020 di Leonardo S.p.a., il Bilancio Consolidato 2020 del Gruppo Leonardo e la Relazione sulla gestione, comprensiva della Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario ai sensi del D.Lgs. n. 254/2016, nonché le attestazioni ex art. 154-bis, comma 5 del D.Lgs. n. 58/98) e delle Relazioni

della Società di Revisione e del Collegio Sindacale.

Informa, quindi, che nei giorni precedenti l'Assemblea la Società ha messo a disposizione degli azionisti nel sito internet della stessa una presentazione sui risultati raggiunti dalla Società e un video messaggio dell'Amministratore Delegato.

Informa altresì che la società di revisione KPMG S.p.A., incaricata della revisione legale dei conti, ha rilasciato un giudizio senza rilievi sul Bilancio di Leonardo S.p.a.

Con l'accordo del "Rappresentante Designato", il Presidente si astiene dal dare lettura della documentazione di cui sopra fatta eccezione per la lettura limitata esclusivamente alla Relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione che riporta la proposta di deliberazione sul predetto punto all'ordine del giorno, contenuta nel fascicolo Relazioni Illustrative alla pagina 2, omettendo la lettura dei documenti contabili e delle Relazioni del Collegio Sindacale e della Società di Revisione.

Informa poi che la documentazione di cui all'art. 2429 c.c., commi terzo e quarto, all'art. 77, comma 2-ter del Regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 e all'art. 15, comma 1, lett. a), del Regolamento Consob n. 20249 del 28 dicembre 2017 è stata messa a disposizione degli azionisti in copia cartacea presso la sede sociale nei termini di legge.

Procede quindi alla lettura della proposta di deliberazione

contenuta nella Relazione illustrativa del Consiglio sul bilancio di Leonardo S.p.a. qui di seguito riportata:

"L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti di Leonardo - Società per azioni:

- vista la relazione del Consiglio di Amministrazione;
- vista la relazione del Collegio Sindacale;
- presa visione del bilancio al 31 dicembre 2020;
- preso atto della relazione della KPMG S.p.A.;

delibera

- di approvare la relazione del Consiglio di Amministrazione e il bilancio al 31 dicembre 2020;

- di approvare la proposta formulata dal Consiglio di Amministrazione di coprire la perdita relativa all'esercizio 2020 di Euro 93.152.464,65 attraverso l'utilizzo degli utili a nuovo."

Il Presidente rammenta infine che, per la valida adozione della deliberazione, la relativa proposta sottoposta a votazione dovrà ottenere il voto favorevole della maggioranza assoluta del capitale sociale rappresentato dagli Azionisti al momento della votazione.

Pone quindi in votazione la proposta presentata dal Consiglio di Amministrazione sul primo punto dell'ordine del giorno.

Chiede al "Rappresentante Designato" l'espressione dei voti favorevoli, contrari, astenuti e dei non votanti.

Prende la parola il "Rappresentante Designato" il quale comu-

nica che hanno partecipato alla votazione:

n. 667 Azionisti, portatori di n. 304.311.187 azioni ordinarie tutte ammesse al voto, pari al 52,635299% del capitale sociale.

Hanno votato	n. Azioni	% su Azioni Ordinarie
Favorevoli	302.434.288	99,383230%
Contrari	350.006	0,115016%
Astenuti	513.697	0,168806%
Non Votanti	1.013.196	0,332947%

Il Presidente, preso atto del risultato della votazione, dichiara approvata la proposta formulata dal Consiglio di Amministrazione.

Comunica che il Fascicolo del Bilancio integrato 2020 (comprendente il progetto di Bilancio di esercizio di Leonardo S.p.a. e il Bilancio consolidato di Gruppo, unitamente alla Relazione sulla gestione, comprensiva della Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario ai sensi del D. Lgs.

n. 254/2016, alle attestazioni di cui all'art. 154-bis, comma 5, del T.U.F. e alle Relazioni del Collegio Sindacale e della Società di Revisione), la Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari - esercizio 2020 nonché l'elenco delle votazioni contenente, tra l'altro, l'indicazione dei nominativi degli Azionisti favorevoli, contrari, astenuti e non votanti, verranno allegati al presente verbale di Assemblea.

Il Presidente prosegue ricordando che l'Azionista Bluebell Partners Ltd ha presentato in data 28 aprile 2021, tramite il meccanismo delle proposte individuali di deliberazione, la seguente proposta:

"L'Assemblea degli azionisti di Leonardo Spa, riunita in sede ordinaria, preso atto della relazione illustrativa predisposta dall'azionista Bluebell Partners Ltd nonché delle osservazioni del Consiglio d'Amministrazione

delibera

1. di promuovere l'azione sociale di responsabilità di cui all'art. 2393 c.c. nei confronti del dott. Alessandro Profumo, onde conseguire il risarcimento del danno da questi cagionato a Leonardo Spa;

2. di conferire al Presidente del Consiglio d'Amministrazione ogni più ampio ed opportuno potere per dare esecuzione alla delibera sopra assunta dando avvio ed impulso alla suddetta azione di responsabilità, nei tempi e modi che riterrà può opportuni".

Il Presidente ricorda altresì che la Società, in data 4 maggio 2021, ha pubblicato il fascicolo delle proposte individuali di deliberazione ammesse al voto. Con riferimento alla proposta ricevuta dalla Bluebell Partners Ltd, è stato evidenziato che "La Società, ricordando preliminarmente la posizione espressa nei comunicati stampa del 15 e 20 ottobre 2020, verificata esclusivamente la ricorrenza dei requisiti

formali di presentazione della proposta, prescindendo dall'esprimere valutazioni sui profili sostanziali di ammissibilità, ammette al voto assembleare la proposta individuale di deliberazione, come formulata, nell'ottica della massima trasparenza e onde continuare a garantire il più ampio esercizio dei diritti degli Azionisti nel quadro della disciplina emergenziale in vigore."

Il Presidente pone quindi in votazione la proposta di azione sociale di responsabilità presentata dall'Azionista Bluebell Partners Ltd.

Chiede pertanto al "Rappresentante Designato" l'espressione dei voti favorevoli, contrari, astenuti e dei non votanti.

Prende la parola il Rappresentante Designato il quale comunica che hanno partecipato alla votazione:

n. 72 Azionisti, portatori di n. 184.911.385 azioni ordinarie tutte ammesse al voto, pari al 31,983267% del capitale sociale.

Hanno votato:	n. Azioni	% su Azioni Ordinarie
---------------	-----------	-----------------------

Favorevoli	906.380	0,490170%
------------	---------	-----------

Contrari	183.680.630	99,334408%
----------	-------------	------------

Astenuti	324.375	0,175422%
----------	---------	-----------

Non Votanti	0	0,000000%
-------------	---	-----------

Il Presidente, preso atto del risultato della votazione, dichiara non approvata la proposta formulata dall'Azionista Bluebell Partners Ltd.



Comunica che l'elenco delle votazioni contenente, tra l'altro, l'indicazione dei nominativi degli Azionisti favorevoli, contrari, astenuti e non votanti verrà allegato al presente verbale di Assemblea.

Passando al

#### SECONDO PUNTO ALL'ORDINE DEL GIORNO

#### 2. Nomina del Collegio Sindacale per il triennio 2021-2023

il Presidente preliminarmente rivolge, anche a nome di tutti i Consiglieri, un vivo ringraziamento ai componenti del Collegio Sindacale in scadenza per l'impegno, la dedizione e la professionalità dimostrata.

Rammenta che, ai sensi dell'art. 28 dello Statuto sociale, la nomina dei componenti del Collegio Sindacale avviene con la procedura del voto di lista, nei termini e con le modalità previste dal medesimo articolo. In particolare, tre sindaci effettivi ed un sindaco supplente saranno tratti dalla lista che avrà ottenuto la maggioranza dei voti espressi, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nelle due diverse sezioni della lista stessa, mentre due sindaci effettivi ed un sindaco supplente saranno tratti dalla lista che avrà ottenuto la minoranza dei voti espressi, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nelle due diverse sezioni della lista stessa.

Informa che al 15 aprile 2021, giorno della scadenza del termine per il deposito delle liste di candidati per la nomina

del Collegio Sindacale, è stata depositata una lista (LISTA N. 1) da parte dell'Azionista Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Essendo stata depositata una sola lista, la Società, ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 144-sexies, comma 5 del Regolamento Emittenti, ha concesso agli Azionisti di presentare liste sino al terzo giorno successivo al 15 aprile 2021 (ovvero entro il 19 aprile 2021 - primo giorno lavorativo utile successivo a tale termine - entro le ore 18.00), riducendosi, ai sensi di legge, la partecipazione minima richiesta per la presentazione delle liste alla metà e quindi dall'1% allo 0,5% del capitale sociale avente diritto di voto nell'Assemblea ordinaria.

Informa, infine, che in data 16 aprile 2021 è stata depositata una seconda lista da parte di un gruppo di società di gestione del risparmio ed investitori istituzionali (LISTA N. 2).

La LISTA N. 1, presentata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, titolare, al momento della presentazione della lista, di n. 174.626.554 azioni ordinarie aventi diritto di voto nell'Assemblea ordinaria, pari al 30,204% circa del capitale sociale di Leonardo, è composta dai seguenti candidati:

- Leonardo Quagliata      Sindaco Effettivo
- Amedeo Sacrestano      Sindaco Effettivo

- Anna Rita de Mauro            Sindaco Effettivo

- Eugenio Pinto                    Sindaco Supplente

- Elisabetta Pistis                Sindaco Supplente

Tutti i candidati presentati con la LISTA N. 1, informa il Presidente, hanno dichiarato di essere in possesso dei requisiti previsti per ricoprire la carica di Sindaco, ivi inclusi i requisiti di indipendenza ai sensi di legge e del Codice di Corporate Governance.

La LISTA N. 2, presentata da un gruppo di società di gestione del risparmio ed investitori istituzionali complessivamente titolari, al momento della presentazione della lista, di n. 4.903.006 azioni ordinarie aventi diritto di voto nell'Assemblea ordinaria, pari allo 0,848% circa del capitale sociale di Leonardo, è composta dai seguenti candidati:

- Luca Rossi                            Sindaco Effettivo

- Sara Fornasiero                  Sindaco Effettivo

- Giuseppe Cerati                  Sindaco Supplente

Il Presidente prosegue informando che tutti i candidati presentati con la LISTA N. 2 hanno dichiarato di essere in possesso dei requisiti previsti per ricoprire la carica di Sindaco, ivi inclusi i requisiti di indipendenza ai sensi di legge e del Codice di Corporate Governance.

Inoltre gli azionisti presentatori della LISTA N. 2 hanno dichiarato l'assenza di rapporti di collegamento e/o relazioni significative, rilevanti ai sensi della normativa vigente,

con i soci che - sulla base delle comunicazioni di partecipazioni rilevanti - detengono una partecipazione di controllo o di maggioranza relativa.

Il Presidente rammenta che, in ottemperanza alla normativa vigente, in data 19 aprile 2021 la Società, con le modalità di legge, ha provveduto alla messa a disposizione del pubblico delle liste dei candidati, comprensive della documentazione relativa ai singoli candidati richiesta dalla normativa e dallo statuto sociale.

Comunica che il fascicolo contenente il "curriculum vitae" di ciascuno dei candidati al Collegio Sindacale è stato messo a disposizione degli Azionisti mediante pubblicazione sul sito internet della Società, presso Borsa Italiana e presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato E-market Storage.

Rispetto alla documentazione pubblicata, rappresenta che un aggiornamento degli incarichi di amministrazione e controllo ricoperti presso altre società dai candidati sindaci (art. 2400, ultimo comma, c.c.) è stato messo a disposizione del pubblico sul sito internet della Società.

Il Presidente, considerando che il fascicolo "Relazioni illustrative" è stato messo a disposizione del pubblico nei termini e con le modalità di cui alla normativa vigente, omette, d'accordo con il "Rappresentante Designato", di dare lettura della Relazione sul predetto punto.

Pone quindi in votazione le Liste innanzi citate sul secondo

punto dell'ordine del giorno rappresentando che il voto contrario e l'astensione si considereranno espressi per tutte le liste in votazione.

Chiede pertanto al "Rappresentante Designato" l'espressione dei voti favorevoli, contrari, astenuti e dei non votanti.

Il Rappresentante Designato comunica che hanno partecipato alla votazione:

n. 667 Azionisti, portatori di n. 304.311.187 azioni ordinarie tutte ammesse al voto, pari al 52,635299% del capitale sociale.

Hanno votato: n. Azioni	% su Azioni Ordinarie
-------------------------	-----------------------

LISTA N. 1	292.811.064	96,220933%
------------	-------------	------------

LISTA N. 2	10.980.193	3,608212%
------------	------------	-----------

Contrari ad

entrambe le Liste	58.567	0,019246%
-------------------	--------	-----------

Astenuti con riguardo ad

entrambe le Liste	412.296	0,135485%
-------------------	---------	-----------

Non Votanti	49.067	0,016124%
-------------	--------	-----------

Il Presidente preso atto del risultato della votazione, comunica che sono pertanto nominati dall'Assemblea quali componenti del Collegio Sindacale per il triennio 2021-2023:

Quali Sindaci Effettivi

1. Anna Rita de Mauro

2. Sara Fornasiero

3. Leonardo Quagliata

4. Luca Rossi

5. Amedeo Sacrestano

Quali Sindaci Supplenti

1. Giuseppe Cerati

2. Eugenio Pinto

Il Presidente comunica che l'elenco delle votazioni contenente, tra l'altro, l'indicazione dei nominativi degli Azionisti favorevoli, contrari ed astenuti nonché non votanti verrà allegato al presente verbale di Assemblea.

Passando alla trattazione del

### TERZO PUNTO ALL'ORDINE DEL GIORNO

3. Nomina del Presidente del Collegio Sindacale.

Il Presidente, considerando che il fascicolo "Relazioni illustrative" è stato messo a disposizione del pubblico nei termini e con le modalità di cui alla normativa vigente, omette, con l'accordo del "Rappresentante Designato", la lettura della Relazione sul predetto punto.

Rammenta che l'art. 28.3, penultimo capoverso, dello Statuto sociale, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 148, comma 2-bis, del TUF, prevede che il Presidente del Collegio Sindacale sia nominato dall'Assemblea tra i due Sindaci Effettivi eletti dalla minoranza, i cui curricula vitae sono a disposizione degli Azionisti nella documentazione pubblicata in data 19 aprile 2021. Risulterà pertanto eletto Presidente, tra i due, il Sindaco che avrà ottenuto un maggior numero di voti

favorevoli rispetto all'altro.

Pone quindi in votazione i nominativi dei Sindaci Effettivi

eletti tratti dalla LISTA N. 2, quindi Luca Rossi, indicato

col numero progressivo 1 e Sara Fornasiero, indicata col nu-

mero progressivo 2, rappresentando che l'astensione si consi-

dera espressa per entrambi i candidati mentre il voto contra-

rio non è previsto in quanto trattasi di nomina vincolata da

specifiche previsioni di legge; pertanto, qualora il Rappre-

sentante Designato avesse ricevuto voti contrari, gli stessi

saranno considerati come espressione di voto di astensione

rispetto ad entrambi i candidati.

Chiede quindi al "Rappresentante Designato" l'espressione dei

voti favorevoli, astenuti e dei non votanti.

Il Rappresentante Designato comunica che hanno partecipato

alla votazione:

n. 662 Azionisti, portatori di n. 129.684.628 azioni ordina-

rie tutte ammesse al voto, pari al 22,430950% del capitale

sociale.

Hanno votato:            n. Azioni            % su Azioni Ordinarie

Candidato Luca Rossi (n.1)

50.100.186            38,632324%

Candidato Sara Fornasiero (n.2)

6.350            0,004896%

Astenuti con riguardo

ad entrambi i Candidati 79.578.092            61,362779%

Non Votanti	0	0,00000%
-------------	---	----------

Il Presidente dichiara, pertanto, eletto quale Presidente del Collegio Sindacale per il triennio 2021-2023 il Dott. Luca ROSSI al quale rivolge un sentito augurio.

Comunica poi che l'elenco delle votazioni contenente, tra l'altro, l'indicazione dei nominativi degli Azionisti favorevoli ed astenuti nonché non votanti verrà allegato al presente verbale della Assemblea.

Il Presidente passa alla trattazione del

**QUARTO PUNTO ALL'ORDINE DEL GIORNO**

4. Determinazione del compenso dei membri del Collegio Sindacale.

Dando atto che il fascicolo "Relazioni illustrative" è stato messo a disposizione del pubblico nei termini e con le modalità di cui alla normativa vigente, il Presidente omette, con l'accordo del "Rappresentante Designato", la lettura della Relazione sul predetto punto.

Rammenta quindi che l'Azionista Ministero dell'Economia e delle Finanze, tramite il meccanismo delle proposte individuali di deliberazione, ha presentato la seguente proposta:

"deliberare i seguenti compensi, invariati rispetto a quelli del mandato precedente:

- Presidente del Collegio Sindacale: euro 80.000 annui lordi;
- Sindaco effettivo: euro 70.000 annui lordi".

Rammenta poi che la proposta sottoposta a votazione, per es-



sere approvata, dovrà ottenere il voto favorevole della maggioranza assoluta del capitale sociale rappresentato dagli Azionisti al momento della votazione.

Pone quindi in votazione la proposta presentata dall'Azionista Ministero dell'Economia e delle Finanze sul quarto punto dell'ordine del giorno.

Chiede al "Rappresentante Designato" l'espressione dei voti favorevoli, contrari, astenuti e dei non votanti.

Il Rappresentante Designato comunica che hanno partecipato alla votazione:

n. 667 Azionisti, portatori di n. 304.311.187 azioni ordinarie tutte ammesse al voto, pari al 52,635299% del capitale sociale.

Hanno votato:	n. Azioni	% su Azioni Ordinarie
Favorevoli	303.228.566	99,644239%
Contrari	55	0,000018%
Astenuti	68.695	0,022574%
Non Votanti	1.013.871	0,333169%

Il Presidente, preso atto del risultato della votazione, dichiara approvata la proposta formulata dall'Azionista Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Comunica che l'elenco delle votazioni contenente, tra l'altro, l'indicazione dei nominativi degli Azionisti favorevoli, contrari ed astenuti nonché non votanti verrà allegato al presente verbale di Assemblea.

Sul

QUINTO PUNTO ALL'ORDINE DEL GIORNO

5. Piano di Incentivazione a Lungo Termine per il management del Gruppo Leonardo. Deliberazioni inerenti e conseguenti.

Il Presidente, considerato che il fascicolo "Relazioni illustrative" e il Documento Informativo sul Piano di Incentivazione sono stati messi a disposizione del pubblico nei termini e con le modalità di cui alla normativa vigente, omette, con l'accordo del "Rappresentante Designato", la lettura dei citati documenti.

Procede quindi alla lettura della proposta di deliberazione contenuta nella Relazione illustrativa del Consiglio sul Piano di Incentivazione a Lungo Termine per il management del Gruppo Leonardo:

"L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti di Leonardo - Società per azioni:

- visto quanto disposto dall'art. 114-bis del D.lgs. 58/98 e dall'art. 84-bis del Regolamento Emittenti;

delibera

- di approvare il Piano di Incentivazione a Lungo Termine per il management del Gruppo Leonardo, nei termini e secondo le condizioni descritte nel Documento Informativo predisposto dalla Società ai sensi dell'art. 114-bis del D.lgs. 58/98 e dell'art. 84-bis del Regolamento Consob n. 11971/99, confe-

rendo al Consiglio di Amministrazione ogni potere necessario per la gestione del Piano stesso con facoltà di subdelega all'Amministratore Delegato da esercitarsi sulla scorta dell'attività istruttoria e/o consultiva svolta dal Comitato per la Remunerazione."

Rammenta che, per la valida adozione della deliberazione, la relativa proposta sottoposta a votazione dovrà ottenere il voto favorevole della maggioranza assoluta del capitale sociale rappresentato dagli Azionisti al momento della votazione.

Pone in votazione la proposta presentata dal Consiglio di Amministrazione sul quinto punto dell'ordine del giorno; chiede quindi al "Rappresentante Designato" l'espressione dei voti favorevoli, contrari, astenuti e dei non votanti.

Il Rappresentante Designato comunica che hanno partecipato alla votazione:

n. 667 Azionisti, portatori di n. 304.311.187 azioni ordinarie, tutte ammesse al voto, pari al 52,635299% del capitale sociale.

Hanno votato:	n. Azioni	% su Azioni Ordinarie
Favorevoli	300.223.506	98,656743%
Contrari	3.073.460	1,009973%
Astenuti	350	0,000115%
Non Votanti	1.013.871	0,333169%

Il Presidente, preso atto del risultato della votazione, di-

chiara approvata la proposta formulata dal Consiglio di Amministrazione.

Comunica che il Documento Informativo e l'elenco delle votazioni contenente, tra l'altro, l'indicazione dei nominativi degli Azionisti favorevoli, contrari ed astenuti nonché non votanti verrà allegato al presente verbale di Assemblea.

Passando alla trattazione del

#### SESTO PUNTO ALL'ORDINE DEL GIORNO

6. Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti: deliberazione sulla prima sezione ai sensi dell'art. 123-ter, comma 3-ter, del D.Lgs. n. 58/98.

Il Presidente rammenta che la Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, approvata dal Consiglio di Amministrazione di Leonardo S.p.a. in data 24 marzo 2021, che verrà allegata al presente Verbale, si compone di due Sezioni.

Nella prima Sezione sulla politica in materia di remunerazione viene illustrata la politica di remunerazione adottata per l'esercizio 2021, con i criteri e le linee guida applicate dalla Società con riferimento alla remunerazione dei componenti dell'organo di amministrazione, del Direttore Generale, degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche e, fermo restando quanto previsto dall'art. 2402 del codice civile, dei componenti dell'organo di controllo, nonché le procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica.

La prima Sezione sulla politica in materia di remunerazione è soggetta all'approvazione dell'Assemblea mediante voto vincente, ai sensi dell'art. 123-ter, comma 3-bis, del TUF;

considerato che la Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti è stata depositata presso la sede sociale e messa a disposizione del pubblico nei termini e con le modalità di cui alla normativa vigente, il Presidente omette, con l'accordo del "Rappresentante Designato", la lettura della prima sezione della Relazione in parola.

Procede quindi alla lettura della proposta formulata dal Consiglio di Amministrazione e riportata in calce alla prima sezione della Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti nonché alle pagine 11 e 12 del fascicolo "Relazioni illustrative" facenti parte della documentazione messa a disposizione del pubblico.

"L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti di Leonardo - Società per azioni:

- visti gli artt. 123-ter del D. Lgs. n. 58/98 e 84-quater del Regolamento Consob n. 11971/99;

- esaminata la prima sezione della "Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti", approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 24 marzo 2021 ai sensi degli artt. 123-ter del D.Lgs. n. 58/98 e 84-quater del Regolamento Consob n. 11971/99 e pubblicata dalla

Società nei termini di legge;

- tenuto conto della natura vincolante della presente delibera, ai sensi dell'art. 123-ter, comma 3-ter, del D. Lgs. n. 58/98,

delibera

di approvare la prima Sezione della "Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti" di Leonardo S.p.a."

Il Presidente rammenta che, per la valida adozione della deliberazione, la relativa proposta sottoposta a votazione dovrà ottenere il voto favorevole della maggioranza assoluta del capitale sociale rappresentato dagli Azionisti al momento della votazione.

Pone quindi in votazione la proposta presentata dal Consiglio di Amministrazione sul sesto punto dell'ordine del giorno.

Chiede quindi al "Rappresentante Designato" l'espressione dei voti favorevoli, contrari, astenuti e dei non votanti.

Il rappresentante Designato comunica che hanno partecipato alla votazione:

n. 667 Azionisti, portatori di n. 304.311.187 azioni ordinarie tutte ammesse al voto, pari al 52,635299% del capitale sociale.

Hanno votato:		n. Azioni	% su Azioni Ordinarie
---------------	--	-----------	-----------------------

Favorevoli	296.599.604		97,465889%
------------	-------------	--	------------

Contrari	6.308.626		2,073084%
----------	-----------	--	-----------

Astenuti	389.086	0,127858%
----------	---------	-----------

Non votanti	1.013.871	0,333169%
-------------	-----------	-----------

Il Presidente, preso atto del risultato della votazione, dichiara approvata la proposta formulata dal Consiglio di Amministrazione.

Comunica che l'elenco delle votazioni contenente, tra l'altro, l'indicazione dei nominativi degli Azionisti favorevoli, contrari ed astenuti nonché non votanti, verrà allegato al presente verbale di Assemblea.

Passando alla trattazione del

#### SETTIMO PUNTO ALL'ORDINE DEL GIORNO

7. Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti: deliberazione sulla seconda Sezione ai sensi dell'art.123-ter, comma 6, del D.Lgs. n. 58/98.

Il Presidente rammenta nuovamente che la Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, approvata dal Consiglio di Amministrazione di Leonardo S.p.a., in data 24 marzo 2021, si compone di due Sezioni.

Nella seconda Sezione vengono illustrati analiticamente i compensi effettivamente corrisposti o comunque attribuiti per l'esercizio 2020 agli Amministratori, al Direttore Generale, ai Sindaci nonché agli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

La seconda Sezione sulla politica in materia di remunerazione è soggetta all'approvazione dell'Assemblea mediante voto non

vincolante ai sensi dell'art. 123-ter, comma 6, del D.lgs

58/98;

considerato che la Relazione sulla politica in materia di re-

munerazione e sui compensi corrisposti è stata depositata

presso la sede sociale e messa a disposizione del pubblico

nei termini e con le modalità di cui alla normativa vigente,

il Presidente omette, con l'accordo del "Rappresentante Desi-

gnato", la lettura della Seconda sezione della Relazione in

parola.

Procede quindi alla lettura della proposta formulata dal Con-

siglio di Amministrazione e riportata in calce alla Seconda

sezione della Relazione sulla politica in materia di remune-

razione e sui compensi corrisposti nonché alle pagine 13 e 14

del fascicolo "Relazioni illustrative" facenti parte della

documentazione messa a disposizione del pubblico.

"L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti di Leonardo - Società

per azioni:

- visti gli artt. 123-ter del D. Lgs. n. 58/98 e 84-quater

del Regolamento Consob n. 11971/99;

- esaminata la seconda sezione della "Relazione sulla politi-

ca in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti"

approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 24 marzo

2021 ai sensi degli artt. 123-ter del D. Lgs. n. 58/98 e 84-

quater del Regolamento Consob n. 11971/99 e pubblicata dalla

Società nei termini di legge;



- tenuto conto della natura non vincolante della presente deliberazione, ai sensi dell'art. 123-ter, comma 6, del D. Lgs. n. 58/98,

delibera

di esprimere parere favorevole in relazione alla seconda sezione della "Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti" di Leonardo S.p.a."

Il Presidente rammenta che, per la valida adozione della deliberazione, la relativa proposta sottoposta a votazione dovrà ottenere il voto favorevole della maggioranza assoluta del capitale sociale rappresentato dagli Azionisti al momento della votazione.

Pone quindi in votazione la proposta presentata dal Consiglio di Amministrazione sul settimo punto dell'ordine del giorno.

Chiede al "Rappresentante Designato" l'espressione dei voti favorevoli, contrari, astenuti e dei non votanti.

Il Rappresentante Designato comunica che hanno partecipato alla votazione:

n. 667 Azionisti, portatori di n. 304.311.187 azioni ordinarie, tutte ammesse al voto, pari al 52,635299% del capitale sociale.

Hanno votato: n. Azioni % su Azioni Ordinarie

Favorevoli 296.209.350 97,337647%

Contrari 5.013.938 1,647635%

Astenuti 2.074.028 0,681548%

Non Votanti	1.013.871	0,333169%
-------------	-----------	-----------

Il Presidente, preso atto del risultato della votazione, dichiara approvata la proposta formulata dal Consiglio di Amministrazione.

Comunica che l'elenco delle votazioni contenente, tra l'altro, l'indicazione dei nominativi degli Azionisti favorevoli, contrari ed astenuti nonché non votanti, verrà allegato al presente verbale di Assemblea.

Null'altro essendovi da deliberare, il Presidente ringrazia gli intervenuti e dichiara chiusa l'adunanza alle ore undici e minuti trentasette.

Vengono allegati al presente verbale, per formarne parte integrante e sostanziale, con dispensa per me Notaio dal darne lettura:

sub "A": Elenco nominativo degli Azionisti intervenuti in Assemblea, con dettaglio delle deleghe ed Elenco dei deleganti;

sub "B": Fascicolo delle proposte individuali di deliberazione presentate dagli azionisti ai sensi dell'art. 126-bis, comma 1, penultimo periodo, del D. Lgs. 58/98;

sub "C": Fascicolo contenente le domande pre-assembleari e le relative risposte;

sub "D": Elenco dei primi 20 Azionisti rappresentati in Assemblea;

sub "E": Interventi presentati dagli azionisti per il tramite del Rappresentante Designato e allegati in via d'eccezione

esclusivamente in considerazione delle particolari modalità di svolgimento dell'Assemblea a causa dell'emergenza sanitaria;

sub "F": Relazioni illustrative ex art. 125-ter del D. Lgs. 58/98;

sub "G": Fascicolo del Bilancio integrato 2020;

sub "H": Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari - esercizio 2020;

sub "I" Lista con l'esito della votazione sul punto 1 all'ordine del giorno della Assemblea relativamente al Bilancio al 31 dicembre 2020, con l'indicazione dettagliata degli Azionisti favorevoli, contrari, astenuti e non votanti;

sub "L" Lista con l'esito della votazione relativamente alla proposta di azione sociale di responsabilità formulata dall'azionista Bluebell Partners Ltd nei confronti dell'Amministratore Delegato, con l'indicazione dettagliata degli Azionisti favorevoli, contrari, astenuti e non votanti;

sub "M" Lista con l'esito della votazione sul punto 2 all'ordine del giorno della Assemblea relativamente alla Nomina del Collegio Sindacale per il triennio 2021-2023, con l'indicazione dettagliata degli Azionisti favorevoli, contrari, astenuti e non votanti;

sub "N" Lista con l'esito della votazione sul punto 3 all'ordine del giorno della Assemblea relativamente alla Nomina del Presidente del Collegio Sindacale, con l'indicazione

dettagliata degli Azionisti favorevoli, astenuti e non votan-

ti;

sub "O" Lista con l'esito della votazione sul punto 4

all'ordine del giorno della Assemblea relativamente alla De-

terminazione del compenso dei membri del Collegio Sindacale,

con l'indicazione dettagliata degli Azionisti favorevoli,

contrari, astenuti e non votanti;

sub "P" Documento Informativo sul Piano di Incentivazione a

Lungo Termine per il management del Gruppo Leonardo;

sub "Q" Lista con l'esito della votazione sul punto 5

all'ordine del giorno della Assemblea relativamente al Piano

di Incentivazione a Lungo Termine per il management del Grup-

po Leonardo, con l'indicazione dettagliata degli Azionisti

favorevoli, contrari, astenuti e non votanti;

sub "R" Relazione sulla politica in materia di remunerazione

e sui compensi corrisposti ai sensi dell'art. 123-ter, del D.

Lgs. n. 58/98;

sub "S" Lista con l'esito della votazione sul punto 6

all'ordine del giorno della Assemblea relativamente alla Re-

lazione sulla politica in materia di remunerazione e sui com-

pensi corrisposti: deliberazione sulla prima sezione ai sensi

dell'art. 123-ter, comma 3-ter, del D. Lgs. n. 58/98, con

l'indicazione dettagliata degli Azionisti favorevoli, contra-

ri, astenuti e non votanti;

sub "T" Lista con l'esito della votazione sul punto 7

all'ordine del giorno della Assemblea relativamente alla Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti: deliberazione sulla seconda sezione ai sensi dell'art.123-ter, comma 6, del D. Lgs. n. 58/98, con l'indicazione dettagliata degli Azionisti favorevoli, contrari, astenuti e non votanti.

Richiesto io Notaio ho ricevuto il presente Verbale che, redatto da persona di mia fiducia e completato di mio pugno su quarantatré intere pagine e parte della quarantaquattresima di undici fogli, ho letto al comparente che lo approva e come lo sottoscrive.

Firmato: Luciano Carta

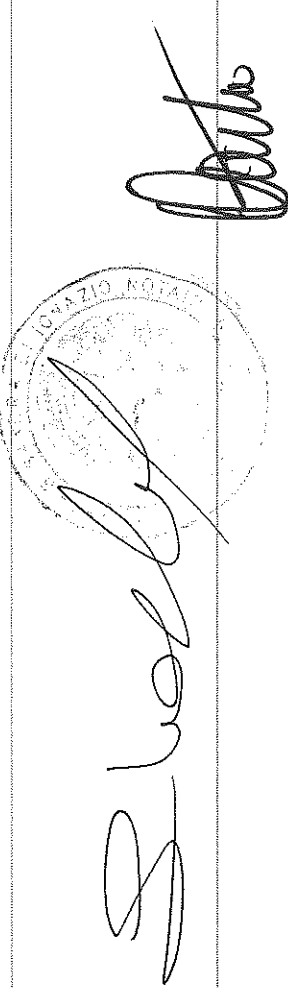
Firmato: Sandra de Franchis Notaio (Vi è il sigillo)

## Elenco Intervenuti (Tutti ordinati alfabeticamente)

## Assemblea Ordinaria

 ALLEGATO "A"  
 al mio atto 7652 racc.

Badge	Titolare	Tipo Rap.	Deleganti / Rappresentati legalmente	Ordinaria
2	COMPUTERSHARE S.P.A. RAPPR. DESIGNATO IN QUALITÀ DI DELEGATO /SUBDELEGATO 135-NOVIES TUF IN PERSONA DI SONIA RAIMONDO			0
5	D	COMITATO ARIA PULITA BASILICAT		1
4	D	LIBERIAMO LA BASILICATA		1
1	D	MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE		174.626.554
3	D	ROSANIA ELMAN		2
2	D	TELESCA FRANCESCO SAVERIO		1
<b>Totale azioni</b>				<b>174.626.559</b> 30,204348%
3	COMPUTERSHARE SPA RAPPR. DESIGNATO IN QUALITÀ DI SUBDELEGATO 135-NOVIES (ST.TREVISAN) IN PERSONA DI SONIA RAIMONDO			0
544	D	3M CANADA COMPANY MASTER TRUST		56.284
208	D	3M EMPLOYEE RETIREMENT INCOME PLAN TRUST		7.731
283	D	AA NATIXIS DIVERSIFIE		204.956
566	D	AB GLOBAL RISK ALLOCATION FUND INC		684
66	D	ABU DHABI RETIREMENT PENSIONS AND BENEFITS FUND		47.488
417	D	ACADIAN BWGI MULTI-STRATEGY FUND		551
165	D	ACADIAN INTERNATIONAL SMALL CAP FUND		67.444
480	D	ACOMEA EUROPA		182.049
481	D	ACOMEA GLOBALE		100.500
483	D	ACOMEA ITALIA		493.500
479	D	ACOMEA PATRIMONIO AGGRESSIVO		98.600
482	D	ACOMEA PATRIMONIO DINAMICO		46.200
484	D	ACOMEA PATRIMONIO ESENTE		64.575
378	D	ACORN 1998 TRUST.		338
247	D	ADVANCED SERIES TRUST AST ADVANCED STRATEGIES PORTFOLIO		303.500
179	D	ADVANCED SERIES TRUST AST BLACKROCK GLOBAL STRATEGIES POR		21.011
246	D	ADVANCED SERIES TRUST AST INTERNATIONAL VALUE PORTFOLIO		500.100
149	D	ADVANCED SERIES TRUST AST T ROWE PRICE GROWTH OPPORTUNIT		200.679
273	D	AF DYNAMIC MULTI FACTO GLOBAL EQU-EUROPE		4.108
262	D	AFER ACTIONS EURO ISR		580.832
415	D	AGORA MASTER FUND LIMITED C/O PICTET ASSET MANAGEMENT SA		1.931.964
174	D	AIB GROUP IRISH PENSION SCHEME		469
178	D	AIC FUND II HANCOCK HORIZON DIVERSIFIED INTERNATIONAL FUND		393.546
638	D	ALAMEDA COUNTY EMPLOYEES' RETIREMENT ASSOCIATION		37.765
209	D	ALASKA PERMANENT FUND CORPORATION		5.982
241	D	ALASKA PERMANENT FUND CORPORATION		3.175
11	D	ALLEANZA OBBLIGAZIONARIO		121.145
257	D	ALLIANCEBERNSTEIN FUND-DYNAMIC		1.646
538	D	ALLIANZ AZIONI ITALIA ALL STARS LL STARS		390.000
537	D	ALLIANZ ITALIA 50 SPECIAL		35.000
114	D	ALLIANZGI FONDS LUNA A		6.173
104	D	ALLIANZGI-FONDS AFE SEGMENT AFE-AA3		120.193



## Elenco Intervenuti (Tutti ordinati alfabeticamente)

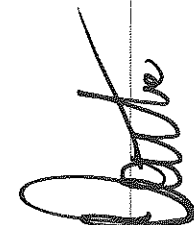
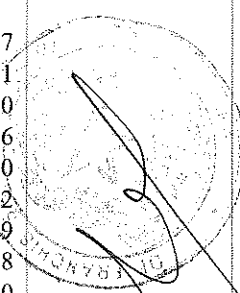
## Assemblea Ordinaria

Badge	Titolare		Ordinaria
	Tipo Rap.	Deleganti / Rappresentati legalmente	
46	D	ALLIANZGI-FONDS DSPT	13.248
110	D	ALLIANZGI-FONDS GANO 2	3.162
113	D	ALLIANZGI-FONDS PF1 SEGMENT PF1-AA2-E_EUA	569.028
96	D	ALLIANZGI-FONDS PF1 SEGMENT PF1-GM1-G_MA	62.017
112	D	ALLIANZGI-FONDS PF2 SEGMENT PF2-AA1-E_EUA	67.945
115	D	ALLIANZGI-FONDS PTV2 SEGMENT PTV2-AA1-E_EUA	151.533
105	D	ALLIANZGI-FONDS PTV2 SEGMENT PTV2-GM1-G_MA	34.164
233	D	ALLSTATE INSURANCE COMPANY	437
414	D	ALPHANATICS MASTER FUND LTD C/O APPLEBY TRUST (CAYMAN) LTD.	664.874
384	D	ALW 2010 FAMILY TRUST ALICE WALTONC/O WALTON ENTERPRISES LLC	12.559
656	D	AMERICAN BAR ASSOCIATION MEMBERS/MTC COLLECTIVE TRUST	13.200
657	D	AMERICAN CENTURY ETF TRUST-AVANTIS INTERNATIONAL EQUITY ETF	38.934
658	D	AMERICAN CENTURY ETF TRUST-AVANTIS INTERNATIONAL EQUITY FUND	821
118	D	AMERICAN HEART ASSOCIATION, INC.	664
296	D	AMUNDI ACTIONS RESTRUCTURATION	192.004
277	D	AMUNDI EURO ISTOXX CLIMAT PARIS ALIG PAB	512
272	D	AMUNDI FUNDS GLOBAL PERSPECTIVES	52.852
271	D	AMUNDI IND EQUI GLO MULT SM ALLOC SCIBET	1.219
286	D	AMUNDI PATRIMOINE	33.058
284	D	AMUNDI PATRIMOINE PEA	94.021
274	D	AMUNDI PRIME EUROPE	624
275	D	AMUNDI PRIME EUROZONE	6.271
276	D	AMUNDI PRIME GLOBAL	681
287	D	AMUNDI RESA DYNAMIQUE	23.535
267	D	AMUNDI S.F. - EURO EQ MARKET P	9.434
23	D	ANZ PRIVATE GLOBAL EQUITIES TRUST	39.300
116	D	AON MASTER TRUST	15.267
21	D	ARAMCO US RETIREMENT INCOME PLAN TRUST	10.200
253	D	ARCA FONDI SGE SPA - FONDO ARCA AZIONI ITALIA	176.000
254	D	ARCA FONDI SGE SPA - FONDO ARCA ECONOMIA REALE BILANCIATO ITALIA 55	14.000
344	D	ARGA EUROPEAN EQUITY FUND LP	290
338	D	ARGA GLOBAL FUND	15.176
345	D	ARGA GLOBAL SMALL CAP FUND LP	1.365
329	D	ARGA INTERNATIONAL FUND	4.417
339	D	ARGA INTERNATIONAL SMALL-CAP FUND A SERIES OF ARGA FUNDS TRUST	10.410
571	D	ARKWRIGHT, LLC	3.031
106	D	ARRCO QUANT 1	58.293
53	D	ARROWSTREET (DELAWARE- MPDUB	118.884
556	D	ARROWSTREET (DELAWARE) ALPHA EXTENSION FUND L.P.	275.343
164	D	ARROWSTREET COLLECTIVE INVESTMENT TRUST	736.690
52	D	ARROWSTREET GBL -ALPHA EXT	592.146
660	D	ARROWSTREET INTERNATIONAL EQUITY ACWI EX US TRUST FUND	47.795
195	D	ARROWSTREET US GROUP TRUST	1.371.446

## Elenco Intervenuti (Tutti ordinati alfabeticamente)

## Assemblea Ordinaria

Badge	Titolare		Ordinaria
	Tipo Rap.	Deleganti / Rappresentati legalmente	
416	D	ARROWSTREET US GROUP TRUST - INTERNATIONAL EQUITY - ALPHA EX	1.797
42	D	ARROWSTREET WORLD SMA- MPDUB	35.665
299	D	ARROWSTREET WORLD SMALL CAP EQUITY ALPHA EXTENSION	146.234
294	D	ASSURDIX	43
148	D	AST T ROWE PRICE DIVERSIFIED REAL GROWTH PORTFOLIO	6.832
290	D	ATOUT EUROLAND RESTRUCTURATION	107.893
260	D	AVIVA ACTIONS EURO ISR	76.453
261	D	AVIVA INVESTORS ACTIONS EUR	185.030
141	D	AVIVA INVESTORS INVESTMENT FUNDS ICVC AVIVA INVESTORS INTERNATIONAL INDEX TRACKING FUND	6.108
142	D	AVIVA INVESTORS PASSIVE FUNDS ACS - AI 30:70 GLOBAL EQUITY (CURRENCY HEDGED) INDEX FUND	5.757
133	D	AVIVA INVESTORS PASSIVE FUNDS ACS - AI 50:50 GLOBAL EQUITY INDEX FUND	53.798
135	D	AVIVA INVESTORS PASSIVE FUNDS ACS - AI 60:40 GLOBAL EQUITY INDEX FUND	21.175
136	D	AVIVA INVESTORS PASSIVE FUNDS ACS - AI CONTINENTAL EUROPEAN EQUITY INDEX FUND	100.271
134	D	AVIVA INVESTORS PASSIVE FUNDS ACS - AI DEVELOPED EUROPEAN EX UK EQUITY INDEX FUND	111.322
140	D	AVIVA INVESTORS PASSIVE FUNDS ACS - AI DEVELOPED WORLD EX UK EQUITY INDEX FUND	41.174
121	D	AVIVA LIFE & PENSIONS UK LIMITED	5.877
130	D	AVIVA LIFE & PENSIONS UK LIMITED	163.421
263	D	AVIVA REBOND	4.810
485	D	AXA WORLD FUNDS	14.126
97	D	AZ MULTI ASSET WORLD TRADING	20.000
204	D	AZL DFA INTERNATIONAL CORE EQUITY FUND	9.452
654	D	BEAR CREEK INC	9.609
324	D	BEAT DRUGS FUND ASSOCIATION	548
214	D	BELL ATLANTIC MASTER TRUST	1.230
137	D	BEST INVESTMENT CORPORATION	5.236
138	D	BEST INVESTMENT CORPORATION	67.135
326	D	BETTER BE GOOD LLC	146
542	D	BLACKROCK - IG INTERNATIONALEQUITY POOL	32.076
193	D	BLACKROCK ADVANTAGE INTERNATIONAL FUND	164.098
519	D	BLACKROCK ASSET MANAGEMENT SCHWEIZ AG ON BEHALF OF ISHARES WORLD EX SWITZERLAND SMALL CAP EQUITY	2.464
402	D	BLACKROCK AUTHORISED CONTRACTUAL SCHEME I	12.624
89	D	BLACKROCK FISSION INDEXED INTERNATIONAL EQUITY FUND	1.833
213	D	BLACKROCK FUND MANAGERS LTD	13.275
37	D	BLACKROCK INSTITUTIONAL TRUST COMPANY, N.A. INVESTMENT FUNDS FOR EMPLOYEE BENEFIT TRUSTS	3.301.685
192	D	BLACKROCK LIFE LTD	15.071
83	D	BLACKROCK MSCI EAFE SMALL CAP EQUITY INDEX FUND B (EAFESMLB)	117.418
100	D	BLACKROCK MSCI EMU IMI INDEX FUND B (EMUIMB)	157
259	D	BLK MAGI FUND A SERIES TRUST O	563
469	D	BLUEBELL PARTNERS LIMITED .	25




## Elenco Intervenuti (Tutti ordinati alfabeticamente)

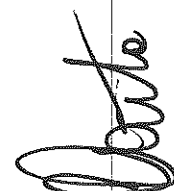
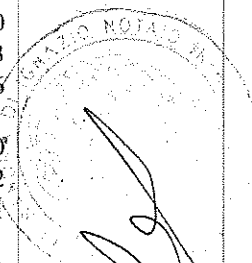
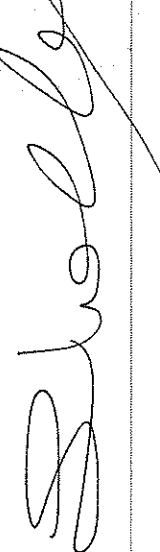
## Assemblea Ordinaria

Badge	Titolare	Ordinaria
	Tipo Rap. Deleganti / Rappresentati legalmente	
168	D BNYM BELLON DB SL ACWI EX U S SMALL CAP FUND	17.036
169	D BNYM MELLON CF SL ACWI EX US IMI FUND	1.728
156	D BRUNSWICK UNIT 1 QUALIFIED NUCLEAR DECOMMISSIONING FUND	1.194
157	D BRUNSWICK UNIT 2 QUALIFIED NUCLEAR DECOMMISSIONING FUND	3.633
3	D BUMA-UNIVERSAL-FONDS I	270.300
77	D BUREAU OF LABOR FUNDS - LABOR RETIREMENT FUND	7.304
91	D BUREAU OF LABOR FUNDS-LABOR INSURANCE FUND	4.070
65	D BUREAU OF LABOR FUNDS-LABOR PENSION FUND	17.380
111	D CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS	92.690
103	D CALCIUM QUANT	41.403
598	D CALIFORNIA PUBLIC EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM	1.505.275
593	D CALIFORNIA STATE TEACHERS' RETIREMENT SYSTEM	58.561
320	D CALVERT CLIFFS NUCLEAR POWER PLANT UNIT ONE QUALIFIED FUND	1.600
551	D CANADA PENSION PLAN INVESTMENT BOARD (CPPIB)	3.520
459	D CANADA POST CORPORATION REGISTERED PENSION PLAN	92.528
325	D CARNELIAN INVESTMENT MANAGEMENT LLC	8.700
440	D CBOSC-CBGS-WGSS07	6.593
92	D CC AND L Q MARKET NEUTRAL FUND	147
71	D CC AND L Q MARKET NEUTRAL FUND II	2.581
93	D CC AND L US Q MARKET NEUTRAL ONSHORE FUND II	1.749
457	D CC&L ALTERNATIVE GLOBAL EQUITY FUND	2.282
546	D CC&L GLOBAL EQUITY FUND	588
418	D CC&L Q 140/40 FUND	128
458	D CC&L Q GLOBAL SMALL CAP EQUITY FUND	42
547	D CC&L Q GROUP GLOBAL EQUITY FUND	588
158	D CENTRAL PENSION FUND OF THE INTERNATIONAL UNION OF OPERATING ENGINEERS AND PARTICIPATING EMPLOYERS	50.319
161	D CERVURITE INTERNATIONAL LLC	12.411
438	D CFSIL - COMMONWEALTH GLOBAL SHARE FUND 22	68.009
439	D CFSIL - COMMONWEALTH GLOBAL SHARE FUND 23	23.456
434	D CFSIL ATF CMLA INTERNATIONAL SHARE FUND	3.968
470	D CHARLES SCHWAB CO. INC.	675
311	D CHEVRON UK PENSION PLAN.	2.432
334	D CINDY SPRINGS LLC	15.642
1	D CIPOLLA VINCENZO	897
449	D CITITRUST LIMITED AS TRUSTEE OF BLACKROCK PREMIER FUNDS-BLACKROCK WORLD EQUITY INDEX FUND	967
607	D CITY OF NEW YORK GROUP TRUST	452.699
72	D CITY OF PHILADELPHIA PUBLIC EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM	23.220
410	D CLEARWATER INTERNATIONAL FUND	65.600
411	D CLEARWATER INTERNATIONAL FUND	12.059
297	D CNP ASSUR VALUE ET MOMENTUM	55.438
502	D COLLEGE RETIREMENT EQUITIES FUND	413.909
520	D COLONIAL FIRST STATE INVESTMENTFUND 3	18.883
243	D COMMONWEALTH OF PENNSYLVANIA PUBLIC SCHOOL EMPLOYEES RETIR	142.030
430	D COMMONWEALTH SPECIALIST FUND 52	30.731
492	D CONNECTICUT GENERAL LIFE INSURANCE COMPANY	89

## Elenco Intervenuti (Tutti ordinati alfabeticamente)

## Assemblea Ordinaria

Badge	Titolare	Tipo Rap.	Deleganti / Rappresentati legalmente	Ordinaria
625	D		COUNTY OF LOS ANGELES DEFERRED COMPENSATION AND THRIFT PLAN	31.990
622	D		COUNTY OF LOS ANGELES SAVINGS PLAND THRIFT PLAN	6.625
381	D		COVENANT HEALTH	16.100
282	D		CPR EUROLAND PREMIUM	20.612
292	D		CPR EUROPE NOUVELLE	139.426
56	D		D. E. SHAW ALL COUNTRY - PM	156
429	D		DAWN L. ARNALL TRUST	2.562
45	D		DE SHAW WORLD ALPHA EXT PORT	138
600	D		DELTASHARES S+P INTERNATIONAL MANAGED RISK ETF	4.223
58	D		DES ALL CNTRY GLBL ALPHA EXT	92
649	D		DETROIT EDISON QUALIFIED NUCLEAR DECOMMISSIONING TRUST	139.359
67	D		DEVELOPED EX-FOSSIL FUEL INDEX FUND B (FTDEVXFF)	1.518
433	D		DFA INTERNATIONAL SMALL CAP VALUE PNS GROUP INC	2.466.223
330	D		DFI LP EQUITY (PASSIVE)	562
651	D		DTE ENERGY CMP AFFILIATES EMPLOYEE BENEFIT PLANS MASTER TRUST	162.421
652	D		DTE ENERGY COMPANY MASTER VEBA TRUST	27.952
22	D		DUKE ENERGY RETIREMENT SAVINGS PLAN	111.200
569	D		DUPONT PENSION TRUST	20.000
427	D		EAGLE	1.140
604	D		EARNEST INTERNATIONAL INVESTMENT TRUST FUND	648.399
33	D		EARNEST PARTNERS INTERNATIONAL FUND	1.727.538
278	D		EGEPARGNE 2 DIVERSIFIE	38.802
80	D		EHP ADVANTAGE INTERNATIONAL ALTERNA FUND	9.000
456	D		E-L FINANCIAL CORPORATION LIMITED	60.900
609	D		ELECTRICAL WORKERS PENSION FUNDLOCAL 103 IBEW	118.333
422	D		ELISA A. DEMETREE LIVING TRUST UAD 10/19/18 ELISA A DEMETREE TTEE	4.496
380	D		EMERSON ELECTRIC CO. RETIREMENT MASTER TRUST	38.500
387	D		EMPLOYEES RETIREMENT FUND OF THE CITY OF DALLAS.	135.122
249	D		EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM OF THE STATE OF HAWAII	1
222	D		ENERGY INSURANCE MUTUAL LIMITED	563
184	D		ENSIGN PEAK ADVISORS INC	1
244	D		ENSIGN PEAK ADVISORS INC	410.366
101	D		EQ ADVISORS TRUST - EQ/INTERNATIONAL CORE MANAGED VOLATILITY PORTFOLIO	280.224
264	D		ETOILE INDUSTRIE EUROPE	23.164
476	D		EURIZON CAPITAL SGR - EURIZON PIR ITALIA AZIONI	9.600
477	D		EURIZON CAPITAL SGR - EURIZON PROGETTO ITALIA 40	60.735
475	D		EURIZON CAPITAL SGR - EURIZON PROGETTO ITALIA 70	66.844
379	D		EXELON FITZPATRICK QUALIFIED FUND	1.959
119	D		F/K/A PHILADELPHIA GAS WORKS RETIREMENT RESERVE FUND	76.112
532	D		FAMILY INVESTMENTS CHILD TRUST FUND	10.589
533	D		FAMILY INVESTMENTS GLOBAL ICVC FAMILY BALANCED INTERNATIONALFUND	7.173
98	D		FCP VILLIERS ACTIONS EUROPE SYST AGI	40.535
648	D		FEDEX CORPORATION EMPLOYEES PENSION TRUST	63.033
647	D		FEG SELECT	16.857

## Elenco Intervenuti (Tutti ordinati alfabeticamente)

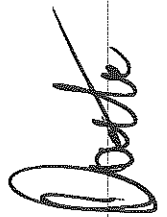
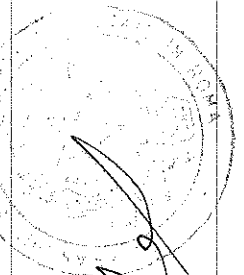
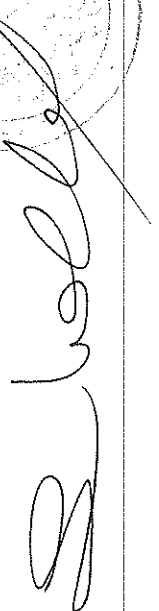
## Assemblea Ordinaria

Badge	Titolare	Ordinaria
Tipo Rap.	Deleganti / Rappresentati legalmente	
608	D FIDELITY COMMONWEALTH TRUST II:FIDELITY INT'L ENHANCED INDEX FD	315.149
570	D FIDELITY RUTLAND SQUARE TRUST II STRATEGIC ADVISERS INT FUND	607.591
39	D FIDELITY SALEM STREET TRUST: FIDELITY SAI INTERNATIONAL VALUE INDEX FUND	568.171
32	D FIDELITY SALEM STREET TRUST: FIDELITY TOTAL INTERNATIONAL INDEX FUND	95.070
59	D FIDELITY SALEM STREET TRUST: FIDELITY ZERO INTERNATIONAL INDEX FUND	37.609
256	D FIDEURAM ASSET MANAGEMENT (IRELAND) FONDITALIA EQUITY ITALY	451.340
472	D FIDEURAM ASSET MANAGEMENT SGR - FIDEURAM ITALIA	26.586
473	D FIDEURAM ASSET MANAGEMENT SGR - PIANO AZIONI ITALIA	389.385
474	D FIDEURAM ASSET MANAGEMENT SGR - PIANO BILANCIATO ITALIA 50	98.910
240	D FIREFIGHTERS RETIREMENT SYSTEM	46.800
31	D FIRST TRUST DEVELOPED MARKETS EX-US ALPHADDEX FUND	101.647
41	D FIRST TRUST EUROPE ALPHADDEX FUND	18.383
55	D FIRST TRUST EUROZONE ALPHADDEX ETF	29.241
205	D FIRST TRUST EUROZONE ALPHADDEX UCITS ETF	193.925
231	D FIRSTENERGY SYSTEM MASTER RETIREMENT TRUST	121.100
232	D FIS GROUP NON US INTERNATIONAL SMALL CAP FUND	143.775
75	D FLEXSHARES MORNINGSTAR DEVELOPED MARKETS EX-US FACTOR TILT INDEX FUND	12.428
248	D FLORIDA RETIREMENT SYSTEM TRUST FUND	39.531
539	D FONDATION LUCIE ET ANDRE CHAGNON	2.626
109	D FONDS DE RESERVE POUR LES RETRAITES (FRR)	888.527
295	D FONDS OBJECTIF CLIMAT ACTIONS 1	4.535
383	D FORD MOTOR COMPANY DEFINED BENEFIT MASTER TRUST.	15.434
393	D FORD MOTOR COMPANY OF CANADA LIMITED PENSION TRUST	3.579
4	D FORD PENSION UNIVERSAL	1.452
327	D FOURTH AVENUE INVESTMENT COMPANY	15.204
10	D FOVERUKA PENSION UNIVERSAL	2.582
641	D FRANKLIN FTSE EUROPE EX U.K. INDEX ETF	3.168
646	D FRANKLIN TEMPLETON ETF TRUST - FRANKLIN FTSE EUROPE ETF	8.526
642	D FRANKLIN TEMPLETON ETF TRUST - FRANKLIN FTSE EUROPE HEDGED ETF	549
640	D FRANKLIN TEMPLETON ETF TRUST - FRANKLIN FTSE ITALY ETF	4.194
308	D FRESNO COUNTY EMPLOYEES' RETIREMENT ASSOCIATION.	12.186
304	D GENERAL ORGANISATION FOR SOCIAL INSURANCE	13.514
305	D GENERAL ORGANISATION FOR SOCIAL INSURANCE	175.460
188	D GENERAL RETIREMENT SYSTEM OF THE CITY OF DETROIT	120.907
12	D GENERALI INVESTMENTS SICAV EURO FUTURE LEADERS	323.018
13	D GENERALI ITALIA SPA	156.828
7	D GENERALI SMART FUNDS	125.808
450	D GERRARD INVESTMENT MANAGEMENT LIMITED	25
9	D GF AMBITION SOLIDAIRE	190.000

## Elenco Intervenuti (Tutti ordinati alfabeticamente)

## Assemblea Ordinaria

Badge	Titolare	Tipo Rap.	Deleganti / Rappresentati legalmente	Ordinaria
467	D		GLG EUROPEAN LONG/SHORT FUND	518
465	D		GLG EUROPEAN LONG-SHORT MASTER FUND LTD. C/O WALKERS CORPORATE SERVICES LIMITED	289
163	D		GLOBAL ATLANTIC BLACKROCK DISCIPLINED INTERNATIONAL CORE PORTFOLIO	11.626
342	D		GLOBAL BOND FUND WAYCROSSE INC	38.731
69	D		GLOBAL EX-U.S. ALPHA TILTS FUND B (ACWITLB)	36.333
237	D		GLOBAL PORTFOLIO	97.000
562	D		GMAM INVESTMENT FUNDS TRUST	82.200
557	D		GMO ALTERNATIVE ALLOCATION FUND	28.814
535	D		GMO BENCHMARKFREE FUND	190.636
462	D		GMO COMPLETION FUND MASTER PORTFOLIO C/O HEMISPHERE MANAGEMENT LTD.	44.004
463	D		GMO EQUITY DISLOCATION FUND L.P.	147.569
637	D		GMO FUNDS PLC GMO GLOBAL REAL RETURN (UCITS) FUND	143.814
558	D		GMO IMPLEMENTATION FUND	474.502
534	D		GMO STRATEGIC OPPORTUNITIES ALLOCATION FUND	30.324
235	D		GMS ERISA GROUP TRUST	41.400
186	D		GOLDMAN SACHS MARKETBETA INTERNATIONAL EQUITY ETF	7.312
303	D		GOVERNMENT OF NORWAY	3.833.346
102	D		GOVERNMENT PENSION INVESTMENT FUND	15.199
230	D		GREAT WEST CORE STRATEGIES INTERNATIONALEQUITY FUND	23.100
229	D		GREAT WEST INTERNATIONAL VALUE FUND	238.900
154	D		HARRIS UNIT 1 QUALIFIED NUCLEAR DECOMMISSIONING FUND	1.605
28	D		HARTZ CAPITAL INVESTMENTS, LLC	48.392
631	D		HARVEST SPACE INNOVATION INDEX ETF	5.830
328	D		HASLAM FAMILY INVESTMENT PARTNERSHI	181
270	D		HELIUM ALPHA	8.721
355	D		HRW TESTAMENTARY TRUST NO 1	2.508
356	D		HRW TESTAMENTARY TRUST NO 3	1.346
361	D		HRW TESTAMENTARY TRUST NO 5	1.381
366	D		HRW TESTAMENTARY TRUST NO 6	2.690
368	D		HRW TESTAMENTARY TRUST NO. 11	2.644
360	D		HRW TESTAMENTARY TRUST NO. 12	3.094
363	D		HRW TESTAMENTARY TRUST NO. 7.	2.972
364	D		HRW TESTAMENTARY TRUST NO. 8	3.077
365	D		HRW TESTAMENTARY TRUST NO. 9.	2.274
357	D		HRW TRUST NO 1 UAD 01/17/03	956
358	D		HRW TRUST NO 2 UAD 01/17/03	956
359	D		HRW TRUST NO 3 UAD 01/17/03	1.161
362	D		HRW TRUST NO 4 UAD 01/17/03	1.161
530	D		HSBC BANK SSB AUT EU SCREEN EX CONTROVERSIES CW INDEX EQ FND	12.810
127	D		HSBC EUROPEAN INDEX FUND	162.354
144	D		HSBC INDEX TRACKER INVESTMENT FUNDS ICVC	21.944
563	D		IAM NATIONAL PENSION FUND	44.292
517	D		IBM 401(K) PLUS PLAN TRUST	73.436
64	D		IBM PERSONAL PENSION PLAN TRUST	46.815
18	D		IGUANA INVESTMENTS LONG/SHORT EQUITY FUND	81.971

## Elenco Intervenuti (Tutti ordinati alfabeticamente)

## Assemblea Ordinaria

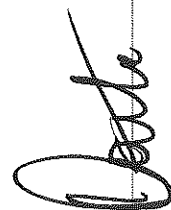
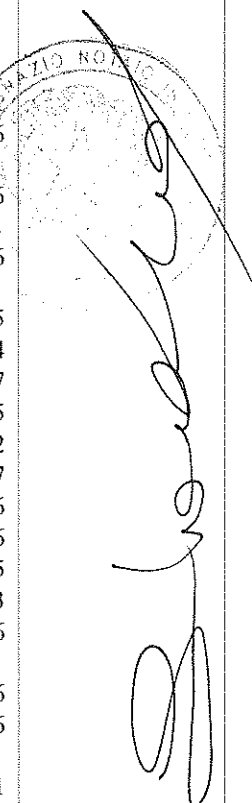
Badge	Titolare	Ordinaria
Tipo Rap.	Deleganti / Rappresentati legalmente	
468	D ILA-A-FTSEDW	59.959
385	D ILLINOIS MUNICIPAL RETIREMENT FUND	32.390
386	D ILLINOIS MUNICIPAL RETIREMENT FUND	775.930
406	D ILLINOIS STATE BOARD OF INVESTMENT	15.700
217	D INDIANA PUBLIC RETIREMENT SYSTEM	8.216
43	D ING DIRECT SICAV	26.300
255	D INTERFUND SICAV INTERFUND EQUITY ITALY	46.975
61	D INTERNATIONAL ALPHA TILTS FUND B (INTLTB)	58.311
353	D INTERNATIONAL EQUITIES B UNIT TRUST	83.900
565	D INTERNATIONAL MONETARY FUND	23.302
497	D INTERNATIONAL TILTS MASTER PORTFOLIO OF MASTER INVESTMENT PORTFO	37.349
527	D INV SOLUTIONS FUNDS ICVC FUNDAMENTAL INDEX GLOBAL EQUITY FUND	133.884
177	D INVESCO FTSE RAFI DEVELOPED MARKETS EX U S ETF	33.721
170	D INVESCO INTERNATIONAL DEVELOPED DYNAMIC MUTLIFACTOR ETF	13.531
176	D INVESCO MARKETS III PLC	955
194	D INVESCO PUREBETA FTSE DEVELOPED EX NORTH AMERICA ETF	2
185	D INVESCO RAFI STRATEGIC DEVELOPED EX US ETF	1.664
224	D IOWA PUBLIC EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM	16.537
543	D IPROFILE INTERNATIONAL EQUITY PRIVATE POOL	137.944
159	D IQ 500 INTERNATIONAL ETF	31.384
431	D IRISH LIFE ASSURANCE PLC	29.497
432	D IRISH LIFE ASSURANCE.	42.921
76	D ISHARES ALL-COUNTRY EQUITY INDEX FUND	1.558
490	D ISHARES CORE MSCI EAFE ETF	1.639.652
494	D ISHARES CORE MSCI EAFE IMI INDEX ETF	77.314
489	D ISHARES CORE MSCI EUROPE ETF	121.752
493	D ISHARES CORE MSCI INTERNATIONALDEVELOPED MARKETS ETF	78.535
491	D ISHARES CORE MSCI TOTAL INTERNATIONAL STOCK ETF	122.359
498	D ISHARES EURO STOXX UCITS ETF (DE)	153.428
553	D ISHARES II PUBLIC LIMITED COMPANY	8.483
555	D ISHARES III PUBLIC LIMITED COMPANY	9.349
496	D ISHARES INTERNATIONAL FUNDAMENTAL INDEX ETF	7.358
487	D ISHARES MSCI EAFE SMALL-CAP ETF	1.895.419
495	D ISHARES MSCI EUROPE IMI INDEX ETF	6.087
488	D ISHARES MSCI EUROPE SMALL-CAP ETF	48.549
552	D ISHARES PUBLIC LIMITED COMPANY	39.248
501	D ISHARES STOXX EUROPE 600 INDUSTRIAL GOODSSERVICES UCITS ETF DE	175.280
500	D ISHARES STOXX EUROPE 600 UCITS ETF (DE)	256.625
499	D ISHARES STOXX EUROPE SMALL 200 UCITS ETF (DE)	344.025
554	D ISHARES VII PLC	32.679
132	D JANUS HENDERSON INSTITUTIONAL EUROPEAN INDEX OPPORTUNITIES FUND	4.301
442	D JHF II INT'L SMALL CO FUND	1.363
443	D JHVIT INT'L SMALL CO TRUST	10.796
84	D JNL INTERNATIONAL INDEX FUND	61.063
57	D JNL/BLACKROCK ADVANTAGE INTERNATIONAL FUND	6.548



## Elenco Intervenuti (Tutti ordinati alfabeticamente)

## Assemblea Ordinaria

Badge	Titolare	Tipo Rap.	Deleganti / Rappresentati legalmente	Ordinaria
628	D		JNL/DFA INTERNATIONAL CORE EQUITY FUND	2.845
627	D		JNL/JPMORGAN GLOBAL ALLOCATION FUND	2.771
635	D		JNL/MELLON MSCI WORLD INDEX FUND	2.735
242	D		JOHN DEERE PENSION TRUST	98.900
319	D		JOSHUA GREEN CORPORATION	2.949
73	D		JPMORGAN BETABUILDERS EUROPE ETF	224.264
48	D		JPMORGAN BETABUILDERS INTERNATIONAL EQUITY ETF	78.368
376	D		JTW TRUST NO. 1 UAD 9/19/02	1.095
374	D		JTW TRUST NO. 2 UAD 9/19/02	1.557
377	D		JTW TRUST NO. 3 UAD 9/19/02	1.987
375	D		JTW TRUST NO. 4 UAD 9/19/02	2.247
285	D		JUNON ACTIONS OBLIGATIONS	169.059
575	D		KAISER FOUNDATION HOSPITALS	9.193
576	D		KAISER PERMANENTE GROUP TRUST	15.063
316	D		LABORERS' AND RETIREMENT BOARD EMPLOYEES' ANNUITY AND BENEFIT FUND OF CHICAGO	14.967
423	D		LADD HOLDINGS TRUST UAD 11/05/19 LADD ADVISORS LLC TTEE	606
337	D		LAKE AVENUE INVESTMENTS LLC	14.907
455	D		LANSDOWNE PRINCAY MASTER FUND LTD	550.000
206	D		LAWRENCE LIVERMORE NATIONAL SECURITY LLC AND TRIAD NATIONAL SECURITY LLC DEFINED BENEFIT PLAN GROUP TRUST	15.784
288	D		LCL ACTIONS EURO RESTRUCT EURO	46.871
403	D		LEGAL & GENERAL AUTHORISED CONTRACTUAL SCHEME	9.911
346	D		LEGAL & GENERAL DEVELOPED MULTI-FACTOR SL FUND LLC	21.696
395	D		LEGAL & GENERAL FUTURE WORLD CLIMATE CHANGE EQUITY FACTORS I	1.726
435	D		LEGAL AND GENERAL ASSURANCE (PENSIONS MANAGEMENT) LIMITED	1.568.526
437	D		LEGAL AND GENERAL ASSURANCE SOCIETY LIMITED	2.105
445	D		LEGAL AND GENERAL COLLECTIVE INVESTMENT TRUST.	23.054
396	D		LEGAL AND GENERAL EUROPEAN INDEX TRUST	225.197
398	D		LEGAL AND GENERAL GLOBAL EQUITY INDEX FUND	1.175
404	D		LEGAL AND GENERAL ICAV	982
397	D		LEGAL AND GENERAL INTERNATIONAL INDEX TRUST	23.277
150	D		LEGAL AND GENERAL UCITS ETF PLC	6.056
79	D		LGIASUPER TRUSTEE AS TRUSTEE FOR LGIASUPER	50.976
407	D		LGPS CENTRAL AUTHORISED CONTRACTUAL SCHEME	605
182	D		LINK FUND SOLUTIONS LTD	88.093
373	D		LOCKHEED MARTIN CORPORATION MASTER RETIREMENT TRUST.	216
309	D		LOS ANGELES CITY EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM	40.736
626	D		LOS ANGELES COUNTY EMPLOYEES RETIREMENT ASSOCIATI	1.566
211	D		LOUISIANA STATE EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM	1
258	D		LSV FUNDS PLC	87.200
331	D		LSV INTERNATIONAL (AC) VALUE EQUITY FUND LP	393.100
333	D		LSV INTERNATIONAL SMALL CAP EQUITY FUND LP	185.500
372	D		LSV INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	333.400
228	D		LSV NON US EQUITY LLC	82.800

## Elenco Intervenuti (Tutti ordinati alfabeticamente)

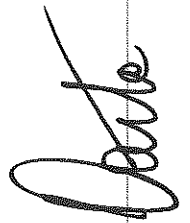
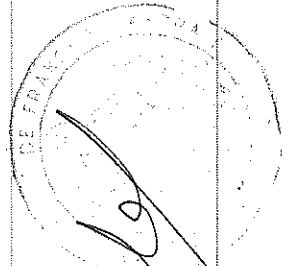
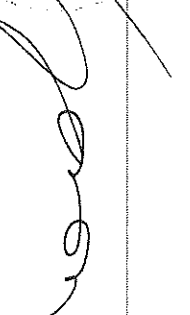
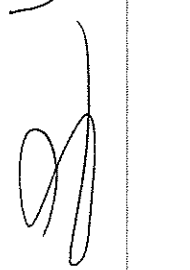
## Assemblea Ordinaria

Badge	Titolare		Ordinaria
	Tipo Rap.	Deleganti / Rappresentati legalmente	
318	D	LTW INVESTMENTS LLC	2.672
621	D	LVIP DIMENSIONAL INTERNATIONAL CORE EQUITY FUND	15.791
516	D	M INTERNATIONAL EQUITY FUND	2.260
124	D	M&G (LUX) INVESTMENT FUNDS 2 FCP - M&G (LUX) EUROPE EX UK INDEX FUND	32.067
122	D	M&G (LUX) INVESTMENT FUNDS 2 FCP - M&G (LUX)EUROPE EX UK EQUITY FUND	317.051
545	D	MACKENZIE INTERNATIONAL EQUITY INDEX ETF	2.830
448	D	MACQUARIE MULTI-FACTOR FUND.	11.000
183	D	MAJEDIE ASSET MANAGEMENT INTERNATIONAL INVESTMENT COMPANY PLC	969.408
515	D	MAJOR LEAGUE BASEBALL PLAYERS PENSION PLAN	73.700
236	D	MAN GLG EUROPEAN EQUITY ALTERNATIVE	10.368
26	D	MAN GLG TOPAZ LIMITED	94
226	D	MAN INTERNATIONAL ICVC MAN DYNAMIC ALLOCATION FUND	789
413	D	MAN MULTI-STRATEGY MASTER FUND MAPLES CORPORATE SERVICES LIMITES	2.691
466	D	MAN QUALIFYING INVESTOR FUNDS PLC-MAN GLG ELS MASTER QIF C/O MATSACK TRUST LIMITED	383
531	D	MANAGED PENSION FUNDS LIMITED	10.087
162	D	MARANIC II LLC	3.296
300	D	MARITIME SUPER	46.400
389	D	MARSH AND MCLENNAN MASTER RETIREMENT TRUST	89.100
611	D	MARYLAND STATE RETIREMENT PENSION SYSTEM	281.074
588	D	MASON TENDERS DISTRICT COUNCIL PENSION FUND	239.483
633	D	MASSMUTUAL SELECT T ROWE PRICE INTERNATIONAL EQUITY FUND	257.609
618	D	MD EQUITY FUND	62.738
620	D	MD INTERNATIONAL VALUE FUND	79.233
619	D	MDPIM INTERNATIONAL EQUITY POOL	903.882
478	D	MEDIOLANUM GESTIONE FONDI SGR - FLESSIBILE FUTURO ITALIA	750.000
44	D	MEMNON SICAV - EUROPEAN OPPORTUNITIES FUND	76.090
644	D	MERCER FFTC NONUS EQUITY INVESTMENT PORTFOLIO LLC	45.500
643	D	MERCER GE INTERNATIONAL EQUITY FUND	61.500
616	D	MERCER INTERNATIONAL EQUITY FUND	15.500
504	D	MERCER NONUS CORE EQUITY FUND	395.717
505	D	MERCER NONUS CORE EQUITY FUND	411.900
614	D	MERCER QIF CCF	13.925
617	D	MERCER QIF CCF	137.829
615	D	MERCER UCITS COMMON CONTRACTUALFUND	98.458
223	D	METROPOLITAN LIFE INSURANCE COMPANY	23.855
332	D	MF INTERNATIONAL FUND LLC	1.213
523	D	MG INVESTMENT FUNDS (1) MG EUROPEAN INDEX TRACKER FUND	5.096
426	D	MICHAEL A PIETSCH 2003 FAMILY TRUST RICHARD W GUSHMAN II & WILLIAM H REEVES TTEE	1.596
153	D	MICROSOFT CORPORATION	14.882
24	D	MINE SUPERANNUATION FUND	74.323
390	D	MOBIUS LIFE LIMITED	9.613
560	D	MONETARY AUTHORITY OF SINGAPORE	9.403

## Elenco Intervenuti (Tutti ordinati alfabeticamente)

## Assemblea Ordinaria

Badge	Titolare	Tipo Rap.	Deleganti / Rappresentati legalmente	Ordinaria
508	D		MORGAN STANLEY INSTITUTIONAL FUND TRUST - GLOBAL STRATEGIST PORTFOLIO	1.685
509	D		MORGAN STANLEY VARIABLE INSURANCE FUND, INC. GLOBAL STRATEGIST PORTFOLIO	351
47	D		MSCI ACWI EX-U.S. IMI INDEX FUND B2	25.174
506	D		MULTI STYLE MULTI MANAGER FUNDSPLC	16.919
315	D		MUNICIPAL EMPLOYEES' ANNUITY AND BENEFIT FUND OF CHICAGO	35.400
207	D		NATIONAL ELEVATOR INDUSTRY PENSION PLAN	135.500
370	D		NATIONAL RAILROAD RETIREMENT INVESTMENT TRUST	227.740
312	D		NEW IRELAND ASSURANCE COMPANY PLC.	3.134.267
6	D		NEW YORK STATE COMMON RETIREMENT FUND	294.523
584	D		NEW YORK STATE TEACHERS RETIREMENT SYSTEM	373.600
351	D		NEW ZEALAND SUPERANNUATION FUND	504
190	D		NEXTERA ENERGY DUANE ARNOLD LLC	592
160	D		NEXTERA ENERGY POINT BEACH LLC NON QUALIFIED DECOMMISSIONED BEACH NUCLEAR PLANT UNITS	3.168
200	D		NFL PLAYER ANNUITY AND INSURANCE COMPANY	39.013
199	D		NFL PLAYER TAX QUALIFIED ANNUITY PLAN	91.994
25	D		NFS LIMITED	17.780
317	D		NINE MILE POINT NDT QUALIFIED PARTNERSHIP	1.900
227	D		NON US EQUITY MANAGERS PORTFOLIO 4 OFFSHORE MASTER LP	125.900
302	D		NORGES BANK	1.136
388	D		NORTH DAKOTA STATE INVESTMENT BOARD.	17.880
369	D		NORTHERN TRUST GLOBAL INVESTMENTS COLLECTIVE FUNDS TRUST	454.078
613	D		NORTHROP GRUMMAN CORPORATION VEBA MASTER TRUST I	3.019
371	D		NOVANT HEALTH INC.	30.300
341	D		NTGI-QM COMMON DAILY ALL COUNTRY WORLD EX-US INVESTABLE MARKET INDEX FUND - NON LENDING	10.558
599	D		OHIO NATIONAL FUND, INC. - ON INTERNATIONAL EQUITY PORTFOLIO	60.998
529	D		OMNIS PORTFOLIO INVESTMENTS ICVC - OMNIS EUROPEAN EQUITY OPPORTUNITIES FUND	857.676
60	D		ONEPATH GLOBAL SHARES - SMALL CAP (UNHEDGED) INDEXPOOL	34.583
541	D		ONTARIO POWER GENERATION INC.	50.324
610	D		ONTARIO TEACHERS' PENSION PLAN BOARD	163.900
394	D		OPSEU PENSION PLAN TRUST FUND	29.835
198	D		OPTIMUM INTERNATIONAL FUND	75.638
518	D		OREGON PUBLIC EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM	470.943
336	D		ORIZABA LP	3.027
269	D		OYSTER EUROPE GROWTH AND INCOME	62.528
335	D		P3-EQ LLC	3.392
202	D		PACIFIC GAS AND ELECTRIC COMPANY NUCLEAR FACILITIES QUALIFYING MASTER TRUST FOR DIABLO CANYON NUCLEAR GENERATING STATION	20.748
564	D		PENSION BENEFIT GUARANTY CORPORATION	141.332
180	D		PENSION RESERVES INVESTMENT TRUST FUND	184.824
528	D		PEOPLE'S BANK OF CHINA	32.343



## Elenco Intervenuti (Tutti ordinati alfabeticamente)

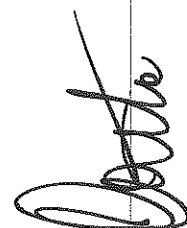
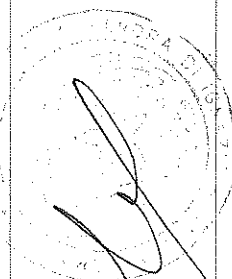
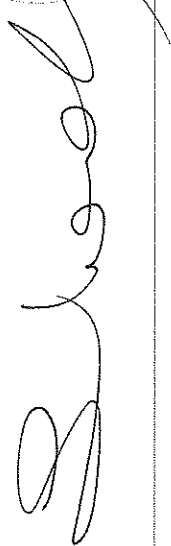
## Assemblea Ordinaria

Badge	Titolare		Ordinaria
	Tipo Rap.	Deleganti / Rappresentati legalmente	
347	D	PERMANENT FUND INVESTMENTS LLC	4.216
203	D	PG AND E POSTRETIREMENT MEDICAL PLAN TRUST MANAGEMENT AND NON IREES	952
252	D	PGIM QMA INTERNATIONAL DEVELOPED MARKETS INDEX FUND	1.894
38	D	PICTET CH INSTITUTIONAL - WORLD EX SWISS SMALL CAP TRACKER - PENSION	15.236
108	D	PICTET TOTAL RETURN	4.562.785
603	D	PIMCO EQUITY SERIES: PIMCO RAE INTERNATIONAL FUND	63.070
117	D	PINEBRIDGE DYNAMIC ASSET ALLOCATION FUND	20.641
559	D	PINEBRIDGE GLOBAL DYNAMIC ASSETALLOCATION FUND LLC	30.128
589	D	PINEBRIDGE GLOBAL FUNDS	66.463
436	D	PMC FTSE TPI GLOBAL (EX FOSSIL FUELS) EQUITY INDEX FUND (3991)	1.788
310	D	POLICE RETIREMENT SYSTEM OF KANSAS CITY MISSOURI	19.000
454	D	PRINCIPAL FINANCIAL SERVICES INC. - LISTED INFRASTRUCTURE	3.159
29	D	PROCURE SPACE ETF	7.865
123	D	PRUDENTIAL PENSIONS LIMITED	56.442
585	D	PRUDENTIAL RETIREMENT INSURANCE ANNUITY COMPANY	100.628
314	D	PUBLIC EMPLOYEES RETIREMENT ASSOCIATION OF COLORADO	105.691
219	D	PUBLIC EMPLOYEES RETIREMENT ASSOCIATION OF NEW MEXICO	4.061
215	D	PUBLIC EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM OF MISSISSIPPI	1
5	D	PUBLIC EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM OF OHIO	1.600.084
17	D	PUBLIC SCHOOL RETIREMENT SYSTEM OF THE CITY OF ST. LOUIS	12.661
201	D	PUBLIC SCHOOL TEACHERS PENSION AND RETIREMENT FUND OF CHICAGO	1.027.397
49	D	QANTAS SUPERANNUATION LIMITED AS TRUSTEE FOR THE QANTAS SUPERANNUATION PLAN	33.137
216	D	QUALITY EDUCATION FUND	716
323	D	R.E. GINNA NUCLEAR POWER PLANT QUALIFIED FUND	800
212	D	RAYTHEON TECHNOLOGIES CORPORATION MASTER RETIREMENT TRUST	7.779
460	D	RBC PRIVATE EAFE EQUITY POOL	265.961
340	D	RDM LIQUID LLC	3.800
139	D	REASSURE LIMITED	138.901
298	D	REGARD ACTIONS EURO	900.000
650	D	REGIME DE RENTES DU MOUVEMENT DESJARDINS	6.430
461	D	REGIME DE RETRAITE DE L'UNIVERSITE DU QUEBEC.	121.055
419	D	REGISTER ROOFING & SHEET METAL INC	401
155	D	ROBINSON UNIT 2 QUALIFIED NUCLEAR DECOMMISSIONING FUND	3.370
639	D	ROCHE U.S. RETIREMENT PLANS MASTER TRUST	157.100
289	D	ROPS EURO P	68.755
293	D	ROPS-SMART INDEX EURO	113.617
126	D	ROYAL LONDON EQUITY FUNDS ICVC	52.791
2	D	RUCCIA DONATO	222
612	D	RUSSELL INVESTMENTS COMMON CONTRACTUAL FUND	56.563

## Elenco Intervenuti (Tutti ordinati alfabeticamente)

## Assemblea Ordinaria

Badge	Titolare		Ordinaria
	Tipo Rap.	Deleganti / Rappresentati legalmente	
367	D	S. ROBSON WALTON 2010 TRUST	1.380
510	D	SACRAMENTO COUNTY EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM	213.871
279	D	SAFRAN DYNAMIQUE	73.758
281	D	SAFRAN MIXTE SOLIDAIRE	14.172
99	D	SAKKARAH 7	37.210
447	D	SAMSUNG GLOBAL CORE EQUITY FUND	1.908
172	D	SAN DIEGO COUNTY EMPLOYEES RETIREMENT ASSOCIATION	59.235
218	D	SCHOOL EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM OF OHIO	138.400
568	D	SCHWAB FUNDAMENTAL INTERNATIONAL LARGE COMPANY INDEX ETF	289.593
16	D	SCHWAB FUNDAMENTAL INTERNATIONAL LARGE COMPANY INDEX FUND	57.989
567	D	SCHWAB INTERNATIONAL EQUITY ETF	504.857
632	D	SCOTIA INTERNATIONAL EQUITY INDEX TRACKER ETF	1.466
181	D	SDG AND E QUALIFIED NUCLEAR DECOMMISSIONING TRUST PARTNERSHIP	79.836
425	D	SDG FAMILY TRUST UAD 03/02/20 SHAUN PATRICK DEL GRANDE TTEE	2.088
191	D	SEATTLE CITY EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM	6.345
280	D	SEYOND ACTIONS EUROPEENNES	457.157
268	D	SEYOND EUROPE MARKET NEUTRAL	3.165
15	D	SEI INSTITUTIONAL INVESTMENTS TRUST WORLD EQUITY EX-US FUND	363.089
343	D	SENTINEL INTERNATIONAL TRUST	14.833
167	D	SHELL CANADA 2007 PENSION PLAN	185
166	D	SHELL CANADA 2007 PENSION PLAN 400	1
128	D	SHELL PENSIONS TRUST LIMITED AS TRUSTEE OF SHELL CONTRIBUTORY PENSION FUND	123.451
143	D	SHELL TRUST (BERMUDA) LIMITED AS TRUSTEE OF THE SHELL INTERNATIONAL PENSION FUND	5.959
129	D	SHELL TRUST (BERMUDA) LTD AS TRUSTEE OF THE SHELL OVERSEAS CONTRIBUTORY PENSION FUND	42.630
189	D	SHERIFFS PENSION AND RELIEF FUND	61.686
234	D	SIEMENS EMU EQUITIES	28.678
348	D	SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUIT	13.442.470
349	D	SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS TOBACCO FREE INTERNATIONAL SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INC	1.581.668
401	D	SKYLINE UMBRELLA FUND ICAV	38.236
265	D	SOGECAP ACTIONS MID CAP	360.549
266	D	SOGECAP AP CLIMAT PAB	5.922
540	D	SOJECCI II LTEE	16.300
197	D	SOUTHERN CALIFORNIA EDISON COMPANY NUCLEAR FACILITIES QUALI ONING MASTER TRUST	14.315
507	D	SPDR PORTFOLIO DEVELOPED WORLD EXUS ETF	333.396
512	D	SPDR PORTFOLIO EUROPE ETF	5.128
522	D	SPDR SP WORLD EX AUSTRALIA FUND	928
428	D	SPRING 625	35.244
580	D	SSB FTSE RAFI DEVELOPED 1000 INDEX NONLENDING COMMON TRUST FUND	8.327

## Elenco Intervenuti (Tutti ordinati alfabeticamente)

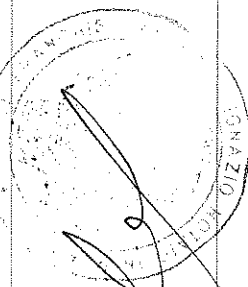
## Assemblea Ordinaria

Badge	Titolare		Ordinaria
	Tipo Rap.	Deleganti / Rappresentati legalmente	
514	D	SSB MSCI EAFE SMALL CAP INDEX SECURITIES LENDING COMMON FND	163.926
581	D	SSB RAFI DEVELOPED EXUS INDEX NONLENDING COMMON TRUST FUND	985
601	D	SSGA SPDR ETFS EUROPE II PUBLICLIMITED COMPANY	148.105
513	D	SST GLOB ADV TAX EXEMPT RETIREMENT PLANS	886.409
251	D	STANLEY BLACK AND DECKER INC PENSION MASTER TRUST	32.200
238	D	STANLIB FUNDS LIMITED	9.200
245	D	STATE BOARD OF ADMINISTRATION OF FLORIDA	47.386
653	D	STATE OF ALASKA RETIREMENT AND BENEFITS PLANS	89.213
636	D	STATE OF MINNESOTA	577.390
19	D	STATE OF NEW MEXICO STATE INVESTMENT COUNCIL	266.927
175	D	STATE OF WISCONSIN INVESTMENT BOARD	1
399	D	STATE STREET GLOBAL ADVISORS GROSS ROLL UP UNIT TRUST	9.327
623	D	STATE STREET GLOBAL ALL CAP EQUITY EXUS INDEX PORTFOLIO	46.409
624	D	STATE STREET INTERNATIONAL VALUE SPOTLIGHT FUND	8.198
606	D	STATE STREET IRELAND UNIT TRUST	1.787
405	D	STATE TEACHERS RETIREMENT SYSTEM OF OHIO	3.229.402
352	D	STATE UNIVERSITIES RETIREMENT SYSTEM	93.645
420	D	STERMON INVESTMENTS LLC	572
173	D	STEWARDSHIP FOUNDATION-WYRF4889002	2.068
307	D	STICHTING BEDRIJFSTAKPENSIOENFONDS VOOR DE DETAILHANDEL	1.401
350	D	STICHTING BLUE SKY LIQUID ASSET FUNDS	349.951
313	D	STICHTING PENSIOENFONDS APF.	3.140
35	D	STICHTING PENSIOENFONDS VOOR HUISARTSEN	30.893
27	D	STICHTING SHELL PENSIOENFONDS	168.965
95	D	STRATEGIC INTERNATIONAL EQUITY FUND	17.267
146	D	SUBSIDIZED SCHOOLS PROVIDENT FUND	4.039
90	D	SUE ANN ARNALL	416
629	D	SUNAMERICA SERIES TRUST SA JPM DIVERSIFIED BALANCED PORTFOLIO	510
630	D	SUNAMERICA SERIES TRUST SA TEMPLETON FOREIGN VALUE PORTFOLIO	40.391
521	D	SUNSUPER SUPERANNUATION FUND	148.817
354	D	SUPERANNUATION FUNDS MANAGEMENT CORPORATION OF SOUTH AUSTRAL	417.600
572	D	SYLVAN PARTNERS, LLC	1
68	D	T. ROWE PRICE GLOBAL ALLOCATION FUND, INC	17.852
62	D	T. ROWE PRICE INTERNATIONAL FUNDS INC T. ROWE PRICE INTERNATIONAL VALUE EQUITY FUND	6.952.715
88	D	T. ROWE PRICE INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	5.357.811
81	D	T. ROWE PRICE RETIREMENT HYBRID TRUST	514.911
147	D	TACS NON US EQUITY CORE MARKET CONTINUOUS LLC	50.996
548	D	TD INTERNATIONAL EQUITY INDEX ETF	18.823
511	D	TEACHER RETIREMENT SYSTEM OF TEXAS	111
239	D	TEACHERS RETIREMENT SYSTEM OF LOUISIANA	1
392	D	TEACHERS' RETIREMENT SYSTEM OF OKLAHOMA	106.109
578	D	TEACHERS' RETIREMENT SYSTEM OF THE STATE OF ILLINOIS	539.800

## Elenco Intervenuti (Tutti ordinati alfabeticamente)

## Assemblea Ordinaria

Badge	Titolare		Ordinaria
	Tipo Rap.	Deleganti / Rappresentati legalmente	
579	D	TEACHERS' RETIREMENT SYSTEM OF THE STATE OF ILLINOIS	232.634
594	D	TENNESSEE CONSOLIDATED RETIREMENT SYSTEM	92.284
605	D	THE BANK OF KOREA	346
400	D	THE CALLEVA TRUST NORTHERN TRUST FIDUCIARY SERVICES (IRELAND) LIMITED	1.638.428
424	D	THE CARLSON TRUST UAD 07/26/19 DON F CARLSON & MARY JO CARLSON TTEES	190
225	D	THE FULTON DEKALB HOSPITAL AUTHORITY EMPLOYEES RETIREMENT PLAN	8.364
408	D	THE GREATER MANCHESTER PENSION FUND.	174.420
145	D	THE MASTER TRUST BANK OF JAPAN, LTD. AS TRUSTEE FOR MTBJ400045828	192.429
51	D	THE MASTER TRUST BANK OF JAPAN, LTD. RE: NZAM EURO STOXX (JPY HEDGED) (PRIVATELY PLACED INVESTMENT TRUST)	37.599
573	D	THE METHODIST HOSPITAL	109.900
382	D	THE NORTHERN TRUST COMPANY SUB-ADVISED COLLECTIVE FUNDS TRUS	915.029
125	D	THE PRUDENTIAL ASSURANCE COMPANY LIMITED	14.869
503	D	THE REGENTS OF THE UNIVERSITY OF CALIFORNIA	51.412
85	D	THE SOUTHERN COMPANY SYSTEM MASTER RETIREMENT TRUST	21.313
220	D	THE STATE OF CONNECTICUT ACTING THROUGH ITS TREASURER	66.708
171	D	THE UNIVERSITY COURT OF THE UNIVERSITY OF GLASGOW	3.745
322	D	THOMAS L. WALTON FAMILY TRUST UAD 03/19/13	745
634	D	TRANSAMERICA MORGAN STANLEY GLOBAL ALLOCATION VP	7.604
421	D	TRIPLE C TRUST UAD 09/01/11 JACK C DEMETREE JR & MARK C DEMETREE TTEES	552
645	D	TRUST II BRIGHTHOUSEDIMENSIONALINT SMALL COMPANY PORTFOLIO	63.473
596	D	UAW RETIREE MEDICAL BENEFITS TRUST	1.193.251
655	D	UBS (US) GROUP TRUST	24.461
63	D	UBS ASSET MANAGEMENT LIFE LTD	29.940
486	D	UBS ETF	93.606
74	D	UBS FTSE RAFI DEVELOPED 1000 INDEX FUND	17.784
301	D	UBS FUND MGT (CH) AG	130.844
107	D	UNISUPER	100.001
441	D	UNITED FOOD + COMMERCIAL WORKERS FOR EMPLOYEES	21.200
595	D	UNITED FOOD AND COMMERCIAL WORKERS INT UNION INDUSTRY PENSION F	50.300
250	D	UNIVERSAL INVESTMENT GESELLSCHAFT MBH	5.800
70	D	UNIVERSAL-INVESTMENT-GESELLSCHAFT MBH ON BEHALF OF BAYVK AI-FONDS	417.000
131	D	UNIVERSAL-INVESTMENT-GESELLSCHAFT MBH ON BEHALF OF BROCKEN-UI-FONDS	14.724
14	D	UNIVERSAL-INVESTMENT-GESELLSCHAFT MBH ON BEHALF OF STBV-NW-UNIVERSAL-FONDS	11.976
120	D	UNIVERSAL-INVESTMENT-GESELLSCHAFT MBH ON BEHALF OF UNIVERSAL-OCO	47.830


## Elenco Intervenuti (Tutti ordinati alfabeticamente)

## Assemblea Ordinaria

Badge	Titolare		Ordinaria
	Tipo Rap.	Deleganti / Rappresentati legalmente	
8	D	UNIVERSAL-INVESTMENT-GESELLSCHAFT MBH ON BEHALF OF WMB-UNIVERSAL-FONDS	12.840
602	D	UNIVERSALINVESTMENTGESELLSCHAFTMBH FOR SRV100	33.301
20	D	UNIVERSITIES SUPERANNUATION SCHEME	20.168
550	D	UNIVERSITY OF GUELPH	1
549	D	UNIVERSITY OF GUELPH FOREIGN PROPERTY TRUST	1
412	D	UNIVEST.	100
221	D	UPS GROUP TRUST	125.694
451	D	USAA CAPITAL GROWTH FUND.	38.814
452	D	USAA INTERNATIONAL FUND.	219.113
453	D	USAA WORLD GROWTH FUND	41.198
464	D	UTAH STATE RETIREMENT SYSTEMS	68.877
592	D	VANGUARD DEVELOPED ALL-CAP EX NORTH AMERICA EQUITY INDEX POOLED	906
577	D	VANGUARD DEVELOPED MARKETS INDEX FUND	1.905.083
152	D	VANGUARD EUROPEAN STOCK INDEX FUND	742.274
78	D	VANGUARD FIDUCIARY TRUST COMPANY INSTITUTIONAL TOTAL INTERNATIONAL STOCK MARKET INDEX TRUST	98.548
87	D	VANGUARD FIDUCIARY TRUST COMPANY INSTITUTIONAL TOTAL INTERNATIONAL STOCK MARKET INDEX TRUST II	1.628.634
151	D	VANGUARD FTSE ALL WORLD EX US INDEX FUND	717.356
591	D	VANGUARD FTSE DEVELOPED ALL CAPEX NORTH AMERICA INDEX ETF	37.938
590	D	VANGUARD FTSE DEVELOPED EUROPE ALL CAP INDEX ETF	4.405
587	D	VANGUARD FTSE DEVELOPED EUROPE INDEX ETF 68	1.295
34	D	VANGUARD FUNDS PUBLIC LIMITED COMPANY	242.183
50	D	VANGUARD GLOBAL VALUE EQUITY FUND	16.699
586	D	VANGUARD GLOBAL VALUE FACTOR ETF	23.797
82	D	VANGUARD INTERNATIONAL SMALL COMPANIES INDEX FUND	64.943
54	D	VANGUARD INVESTMENT SERIES PUBLIC LIMITED COMPANY	173.972
536	D	VANGUARD INVESTMENTS COMMON CONTRACTUAL FUND	62.125
524	D	VANGUARD INVESTMENTS FUNDS ICVC-VANGUARD FTSE DEVELOPED WOR LD EX - U.K. EQUITY INDEX FUND	88.785
561	D	VANGUARD INVESTMENTS II COMMON CONTRACTUAL FUND	15.914
86	D	VANGUARD TOTAL INTERNATIONAL STOCK INDEX FUND	4.868.985
582	D	VANGUARD TOTAL WORLD STOCK INDEX FUND	45.663
30	D	VARASI MAURO	1.347
40	D	VARIABLE INSURANCE PRODUCTS FUND II: INTERNATIONAL INDEX PORTFOLIO	5.426
36	D	VERDIPAPIRFONDET EQUINOR AKSJER EUROPA	15.072
446	D	VICTORY CAPITAL INTERNATIONAL COLLECTIVE INVESTMENT TRUST	20.169
444	D	VICTORY TRIVALENT INTERNATIONAL FUND-CORE EQUITY	72.198
525	D	VIF ICVC VANGUARD FTSE DEVELOPED EUROPE EXUK EQUITY INDEX FUND	190.357
526	D	VIF ICVC VANGUARD FTSE GLOBAL ALL CAP INDEX FUND	9.893
291	D	VILLIERS ALTO	38.080
321	D	VIRGINIA C. MARS REVOCABLE TRUST DATED AUGUST 6 1991	1.479



## Elenco Intervenuti (Tutti ordinati alfabeticamente)

## Assemblea Ordinaria

Badge	Titolare	Tipo Rap.	Deleganti / Rappresentati legalmente	Ordinaria
210	D		VIRGINIA RETIREMENT SYSTEM	3
583	D		WASHINGTON STATE INVESTMENT BOARD	906.287
391	D		WEST VIRGINIA INVESTMENT MANAGEMENT BOARD	491.681
409	D		WEST YORKSHIRE PENSION FUND	70.000
306	D		WHEELS COMMON INVESTMENT FUND TRUSTEES LIMITED	5.968
94	D		WHOLESALE INTERNATIONAL CORE EQUITIES	3.937
597	D		WILMINGTON TRUST COLLECTIVE INVESTMENT TRUST	18.447
659	D		XEROX CANADA EMPLOYEES' RETIREMENT PLAN	10.200
574	D		XEROX CORPORATION RETIREMENT SAVINGS PLAN	27.900
196	D		XTRACKERS FTSE DEVELOPED EX US COMPREHENSIVE FACTOR ETF	1.117
187	D		XTRACKERS MSCI EUROZONE HEDGED EQUITY ETF	969
471	D		ZURICH LIFE UMBRELLA FUND - VERMOGEN ALLGEMEIN AKTIEN PLUS	20.414
<b>Totale azioni</b>				<b>129.678.278</b> 22,429852%
I	COMPUTERSHARE SPA RAPPRESENTANTE DESIGNATO IN QUALITA DI DELEGATO 135-UNDECIES TUF IN PERSONA DI SONIA RAIMONDO			0
1	D		CALOGERO ARMANDO	350
2	D		SCALIA MANLIO	6.000
<b>Totale azioni</b>				<b>6.350</b> 0,001098%
Totale azioni in proprio				0
Totale azioni in delega				304.311.187
Totale azioni in rappresentanza legale				0
<b>TOTALE AZIONI</b>				<b>304.311.187</b> 52,635299%
Totale azionisti in proprio				0
Totale azionisti in delega				667
Totale azionisti in rappresentanza legale				0
<b>TOTALE AZIONISTI</b>				<b>667</b>
<b>TOTALE PERSONE INTERVENUTE</b>				<b>1</b>

Legenda:

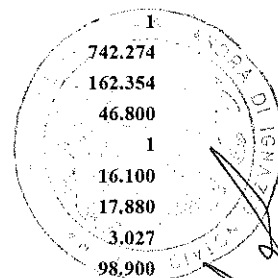
**D: Delegante R: Rappresentato legalmente**



Leonardo Societa` per azioni  
Assemblea Ordinaria  
in seconda convocazione  
\* ELENCO DELEGANTI \*

1	Deleganti di	<b>COMPUTERSHARE S.P.A. RAPPR. DESIGNATO IN QUALITÀ DI DELEGATO /SUBDELEGATO 135-NOVIES TUF IN PERSONA DI SONIA RAIMONDO</b>	Tessera n° 2
			Azioni
	MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE		174.626.554
	ROSANIA ELMAN		2
	TELESCA FRANCESCO SAVERIO		1
	LIBERIAMO LA BASILICATA		1
	COMITATO ARIA PULITA BASILICAT		1
	Numero di deleghe rappresentate dal badge:	5	174.626.559
2	Deleganti di	<b>COMPUTERSHARE SPA RAPPR. DESIGNATO IN QUALITÀ DI SUBDELEGATO 135-NOVIES (ST.TREVISAN) IN PERSONA DI SONIA RAIMONDO</b>	Tessera n° 3
			Azioni
	METROPOLITAN LIFE INSURANCE COMPANY		23.855
	CALIFORNIA PUBLIC EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM		1.505.275
	ENERGY INSURANCE MUTUAL LIMITED		563
	VARASI MAURO		1.347
	TEACHER RETIREMENT SYSTEM OF TEXAS		111
	CALIFORNIA STATE TEACHERS' RETIREMENT SYSTEM		58.561
	GOVERNMENT OF NORWAY		3.833.346
	NORGES BANK		1.136
	STICHTING SHELL PENSIOENFONDS		168.965
	IRISH LIFE ASSURANCE PLC		29.497
	FORD MOTOR COMPANY DEFINED BENEFIT MASTER TRUST.		15.434
	MANAGED PENSION FUNDS LIMITED		10.087
	UNISUPER		100.001
	NEW YORK STATE COMMON RETIREMENT FUND		294.523
	COLLEGE RETIREMENT EQUITIES FUND		413.909
	BELL ATLANTIC MASTER TRUST		1.230
	DUPONT PENSION TRUST		20.000
	MONETARY AUTHORITY OF SINGAPORE		9.403
	FONDS DE RESERVE POUR LES RETRAITES (FRR)		888.527
	THE REGENTS OF THE UNIVERSITY OF CALIFORNIA		51.412
	ENSIGN PEAK ADVISORS INC		1
	VANGUARD EUROPEAN STOCK INDEX FUND		742.274
	HSBC EUROPEAN INDEX FUND		162.354
	FIREFIGHTERS RETIREMENT SYSTEM		46.800
	STATE OF WISCONSIN INVESTMENT BOARD		1
	COVENANT HEALTH		16.100
	NORTH DAKOTA STATE INVESTMENT BOARD.		17.880
	ORIZABA LP		3.027
	JOHN DEERE PENSION TRUST		98.900
	UNIVEST.		100
	PEOPLE'S BANK OF CHINA		32.343
	NEW ZEALAND SUPERANNUATION FUND		504
	STATE TEACHERS RETIREMENT SYSTEM OF OHIO		3.229.402
	IBM PERSONAL PENSION PLAN TRUST		46.815
	STATE OF MINNESOTA		577.390
	SACRAMENTO COUNTY EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM		213.871
	MAJOR LEAGUE BASEBALL PLAYERS PENSION PLAN		73.700
	ARKWRIGHT, LLC		3.031
	PENSION BENEFIT GUARANTY CORPORATION		141.332
	ONTARIO TEACHERS' PENSION PLAN BOARD		163.900
	CITY OF PHILADELPHIA PUBLIC EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM		23.220
	THE METHODIST HOSPITAL		109.900
	KAISER FOUNDATION HOSPITALS		9.193
	OREGON PUBLIC EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM		470.943
	FONDATION LUCIE ET ANDRE CHAGNON		2.626
	MF INTERNATIONAL FUND LLC		1.213

*Sonia Raimondo*



*Sonia Raimondo*


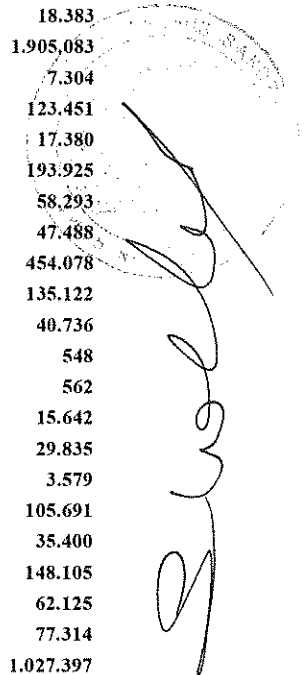


\* ELENCO DELEGANTI \*

WASHINGTON STATE INVESTMENT BOARD	906.287
ALAMEDA COUNTY EMPLOYEES' RETIREMENT ASSOCIATION	37.765
DUKE ENERGY RETIREMENT SAVINGS PLAN	111.200
ASSURDIX	43
WEST YORKSHIRE PENSION FUND	70.000
THE BANK OF KOREA	346
GMAM INVESTMENT FUNDS TRUST	82.200
AXA WORLD FUNDS	14.126
CONNECTICUT GENERAL LIFE INSURANCE COMPANY	89
CHEVRON UK PENSION PLAN.	2.432
UBS ETF	93.606
CITY OF NEW YORK GROUP TRUST	452.699
VANGUARD TOTAL WORLD STOCK INDEX FUND	45.663
TEACHERS RETIREMENT SYSTEM OF LOUISIANA	1
INTERFUND SICAV INTERFUND EQUITY ITALY	46.975
STATE OF ALASKA RETIREMENT AND BENEFITS PLANS	89.213
CLEARWATER INTERNATIONAL FUND	12.059
VANGUARD FTSE ALL WORLD EX US INDEX FUND	717.356
PRUDENTIAL PENSIONS LIMITED	56.442
FAMILY INVESTMENTS CHILD TRUST FUND	10.589
GENERAL ORGANISATION FOR SOCIAL INSURANCE	13.514
UNIVERSITIES SUPERANNUATION SCHEME	20.168
VANGUARD TOTAL INTERNATIONAL STOCK INDEX FUND	4.868.985
BUMA-UNIVERSAL-FONDS I	270.300
PUBLIC EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM OF OHIO	1.600.084
ALASKA PERMANENT FUND CORPORATION	5.982
HARRIS UNIT 1 QUALIFIED NUCLEAR DECOMMISSIONING FUND	1.605
ROBINSON UNIT 2 QUALIFIED NUCLEAR DECOMMISSIONING FUND	3.370
NORTHROP GRUMMAN CORPORATION VEBA MASTER TRUST I	3.019
UAW RETIREE MEDICAL BENEFITS TRUST	1.193.251
SCHWAB INTERNATIONAL EQUITY ETF	504.857
BRUNSWICK UNIT 2 QUALIFIED NUCLEAR DECOMMISSIONING FUND	3.633
SOJECCI II LTEE	16.300
ALLSTATE INSURANCE COMPANY	437
ALLIANZGI-FONDS DSPT	13.248
AVIVA LIFE & PENSIONS UK LIMITED	163.421
UNIVERSITY OF GUELPH FOREIGN PROPERTY TRUST	1
UPS GROUP TRUST	125.694
UNIVERSITY OF GUELPH	1
STANLIB FUNDS LIMITED	9.200
LEGAL AND GENERAL ASSURANCE (PENSIONS MANAGEMENT) LIMITED	1.568.526
TEACHERS' RETIREMENT SYSTEM OF THE STATE OF ILLINOIS	232.634
BRUNSWICK UNIT 1 QUALIFIED NUCLEAR DECOMMISSIONING FUND	1.194
FEDEX CORPORATION EMPLOYEES PENSION TRUST	63.033
PINEBRIDGE GLOBAL FUNDS	66.463
ISHARES PUBLIC LIMITED COMPANY	39.248
ISHARES II PUBLIC LIMITED COMPANY	8.483
ISHARES III PUBLIC LIMITED COMPANY	9.349
UNITED FOOD AND COMMERCIAL WORKERS INT UNION INDUSTRY PENSION F	50.300
LOS ANGELES COUNTY EMPLOYEES RETIREMENT ASSOCIATI	1.566
MARANIC II LLC	3.296
PENSION RESERVES INVESTMENT TRUST FUND	184.824
SENTINEL INTERNATIONAL TRUST	14.833
ARGA GLOBAL FUND	15.176
UTAH STATE RETIREMENT SYSTEMS	68.877
STICHTING PENSIOENFONDS VOOR HUISARTSEN	30.893
BEST INVESTMENT CORPORATION	5.236
FRESNO COUNTY EMPLOYEES' RETIREMENT ASSOCIATION.	12.186
SUNSUPER SUPERANNUATION FUND	148.817
MARITIME SUPER	46.400
XEROX CANADA EMPLOYEES' RETIREMENT PLAN	10.200
GMO IMPLEMENTATION FUND	474.502
REGIME DE RENTES DU MOUVEMENT DESJARDINS	6.430

\* ELENCO DELEGANTI \*

LEGAL AND GENERAL ASSURANCE SOCIETY LIMITED	2.105
QANTAS SUPERANNUATION LIMITED AS TRUSTEE FOR THE QANTAS SUPERANNUATION PLAN	33.137
JTW TRUST NO. 3 UAD 9/19/02	1.987
JTW TRUST NO. 1 UAD 9/19/02	1.095
JTW TRUST NO. 4 UAD 9/19/02	2.247
JTW TRUST NO. 2 UAD 9/19/02	1.557
HRW TESTAMENTARY TRUST NO 3	1.346
HRW TESTAMENTARY TRUST NO 1	2.508
HRW TESTAMENTARY TRUST NO. 11	2.644
HRW TESTAMENTARY TRUST NO 6	2.690
HRW TESTAMENTARY TRUST NO. 9.	2.274
HRW TESTAMENTARY TRUST NO. 8	3.077
HRW TESTAMENTARY TRUST NO. 7.	2.972
HRW TESTAMENTARY TRUST NO 5	1.381
HRW TESTAMENTARY TRUST NO. 12	3.094
NATIONAL RAILROAD RETIREMENT INVESTMENT TRUST	227.740
NFS LIMITED	17.780
FLEXSHARES MORNINGSTAR DEVELOPED MARKETS EX-US FACTOR TILT INDEX FUND	12.428
ILLINOIS MUNICIPAL RETIREMENT FUND	775.930
LTW INVESTMENTS LLC	2.672
ACORN 1998 TRUST.	338
HRW TRUST NO 2 UAD 01/17/03	956
HRW TRUST NO 1 UAD 01/17/03	956
HRW TRUST NO 3 UAD 01/17/03	1.161
NEW YORK STATE TEACHERS RETIREMENT SYSTEM	373.600
ISHARES CORE MSCI EAFE ETF	1.639.652
ISHARES CORE MSCI TOTAL INTERNATIONAL STOCK ETF	122.359
ILLINOIS STATE BOARD OF INVESTMENT	15.700
ARROWSTREET US GROUP TRUST	1.371.446
CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS	92.690
STATE UNIVERSITIES RETIREMENT SYSTEM	93.645
SYLVAN PARTNERS, LLC	1
VILLIERS ALTO	38.080
FIDEURAM ASSET MANAGEMENT (IRELAND) FONDITALIA EQUITY ITALY	451.340
MAJEDIE ASSET MANAGEMENT INTERNATIONAL INVESTMENT COMPANY PLC	969.408
THE STATE OF CONNECTICUT ACTING THROUGH ITS TREASURER	66.708
INTERNATIONAL MONETARY FUND	23.302
ISHARES MSCI EUROPE IMI INDEX ETF	6.087
ISHARES VII PLC	32.679
FIRST TRUST EUROPE ALPHADDEX FUND	18.383
VANGUARD DEVELOPED MARKETS INDEX FUND	1.905.083
BUREAU OF LABOR FUNDS - LABOR RETIREMENT FUND	7.304
SHELL PENSIONS TRUST LIMITED AS TRUSTEE OF SHELL CONTRIBUTORY PENSION FUND	123.451
BUREAU OF LABOR FUNDS-LABOR PENSION FUND	17.380
FIRST TRUST EUROZONE ALPHADDEX UCITS ETF	193.925
ARRCO QUANT 1	58.293
ABU DHABI RETIREMENT PENSIONS AND BENEFITS FUND	47.488
NORTHERN TRUST GLOBAL INVESTMENTS COLLECTIVE FUNDS TRUST	454.078
EMPLOYEES RETIREMENT FUND OF THE CITY OF DALLAS.	135.122
LOS ANGELES CITY EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM	40.736
BEAT DRUGS FUND ASSOCIATION	548
DFILP EQUITY (PASSIVE)	562
CINDY SPRINGS LLC	15.642
OPSEU PENSION PLAN TRUST FUND	29.835
FORD MOTOR COMPANY OF CANADA LIMITED PENSION TRUST	3.579
PUBLIC EMPLOYEES RETIREMENT ASSOCIATION OF COLORADO	105.691
MUNICIPAL EMPLOYEES' ANNUITY AND BENEFIT FUND OF CHICAGO	35.400
SSGA SPDR ETFS EUROPE II PUBLICLIMITED COMPANY	148.105
VANGUARD INVESTMENTS COMMON CONTRACTUAL FUND	62.125
ISHARES CORE MSCI EAFE IMI INDEX ETF	77.314
PUBLIC SCHOOL TEACHERS PENSION AND RETIREMENT FUND OF CHICAGO	1.027.397
LOUISIANA STATE EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM	1
SUBSIDIZED SCHOOLS PROVIDENT FUND	4.039

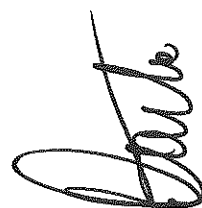
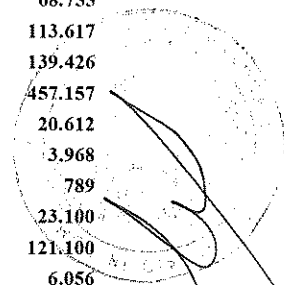
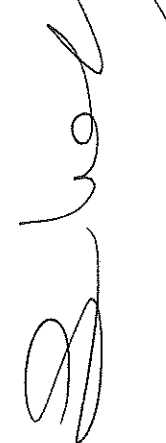



\* ELENCO DELEGANTI \*

AMERICAN HEART ASSOCIATION, INC.	664
SOGECAP ACTIONS MID CAP	360.549
ETOILE INDUSTRIE EUROPE	23.164
CC&L GLOBAL EQUITY FUND	588
CC&L Q GROUP GLOBAL EQUITY FUND	588
PICTET TOTAL RETURN	4.562.785
UBS (US) GROUP TRUST	24.461
UBS FTSE RAFI DEVELOPED 1000 INDEX FUND	17.784
REASSURE LIMITED	138.901
LEGAL AND GENERAL COLLECTIVE INVESTMENT TRUST.	23.054
LAKE AVENUE INVESTMENTS LLC	14.907
LEGAL & GENERAL AUTHORISED CONTRACTUAL SCHEME	9.911
MERCER QIF CCF	137.829
STATE STREET IRELAND UNIT TRUST	1.787
TENNESSEE CONSOLIDATED RETIREMENT SYSTEM	92.284
VANGUARD FTSE DEVELOPED EUROPE ALL CAP INDEX ETF	4.405
VANGUARD FTSE DEVELOPED ALL CAPEX NORTH AMERICA INDEX ETF	37.938
VANGUARD INVESTMENTS II COMMON CONTRACTUAL FUND	15.914
ISHARES CORE MSCI EUROPE ETF	121.752
ISHARES INTERNATIONAL FUNDAMENTAL INDEX ETF	7.358
KAISER PERMANENTE GROUP TRUST	15.063
SPDR SP WORLD EX AUSTRALIA FUND	928
STATE BOARD OF ADMINISTRATION OF FLORIDA	47.386
INDIANA PUBLIC RETIREMENT SYSTEM	8.216
PUBLIC EMPLOYEES RETIREMENT ASSOCIATION OF NEW MEXICO	4.061
AMUNDI PATRIMOINE	33.058
ATOUT EUROLAND RESTRUCTURATION	107.893
CBOSC-CBGS-WGSS07	6.593
UNITED FOOD + COMMERCIAL WORKERS FOR EMPLOYEES	21.200
VICTORY CAPITAL INTERNATIONAL COLLECTIVE INVESTMENT TRUST	20.169
VICTORY TRIVALENT INTERNATIONAL FUND-CORE EQUITY	72.198
AGORA MASTER FUND LIMITED C/O PICTET ASSET MANAGEMENT SA	1.931.964
FIRST TRUST EUROZONE ALPHADDEX ETF	29.241
REGARD ACTIONS EURO	900.000
UBS ASSET MANAGEMENT LIFE LTD	29.940
BUREAU OF LABOR FUNDS-LABOR INSURANCE FUND	4.070
T. ROWE PRICE GLOBAL ALLOCATION FUND, INC	17.852
E-L FINANCIAL CORPORATION LIMITED	60.900
GENERALI ITALIA SPA	156.828
CC&L Q 140/40 FUND	128
EXELON FITZPATRICK QUALIFIED FUND	1.959
LSV INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	333.400
CARNELIAN INVESTMENT MANAGEMENT LLC	8.700
RDM LIQUID LLC	3.800
LSV INTERNATIONAL (AC) VALUE EQUITY FUND LP	393.100
LOCKHEED MARTIN CORPORATION MASTER RETIREMENT TRUST.	216
ARROWSTREET INTERNATIONAL EQUITY ACWI EX US TRUST FUND	47.795
VANGUARD GLOBAL VALUE FACTOR ETF	23.797
MERCER NONUS CORE EQUITY FUND	395.717
MG INVESTMENT FUNDS (1) MG EUROPEAN INDEX TRACKER FUND	5.096
RUCCIA DONATO	222
CIPOLLA VINCENZO	897
MARSH AND MCLENNAN MASTER RETIREMENT TRUST	89.100
EMERSON ELECTRIC CO. RETIREMENT MASTER TRUST	38.500
NOVANT HEALTH INC.	30.300
MD INTERNATIONAL VALUE FUND	79.233
MDPIM INTERNATIONAL EQUITY POOL	903.882
MD EQUITY FUND	62.738
AIB GROUP IRISH PENSION SCHEME	469
GMS ERISA GROUP TRUST	41.400
LSV NON US EQUITY LLC	82.800
AZL DFA INTERNATIONAL CORE EQUITY FUND	9.452
NATIONAL ELEVATOR INDUSTRY PENSION PLAN	135.500

\* ELENCO DELEGANTI \*

MACQUARIE MULTI-FACTOR FUND.	11.000
VANGUARD GLOBAL VALUE EQUITY FUND	16.699
FOVERUKA PENSION UNIVERSAL	2.582
FORD PENSION UNIVERSAL	1.452
STRATEGIC INTERNATIONAL EQUITY FUND	17.267
MEDIOLANUM GESTIONE FONDI SGR - FLESSIBILE FUTURO ITALIA	750.000
EURIZON CAPITAL SGR - EURIZON PIR ITALIA AZIONI	9.600
EURIZON CAPITAL SGR - EURIZON PROGETTO ITALIA 40	60.735
MAN MULTI-STRATEGY MASTER FUND MAPLES CORPORATE SERVICES LIMITE	2.691
EURIZON CAPITAL SGR - EURIZON PROGETTO ITALIA 70	66.844
GLG EUROPEAN LONG/SHORT FUND	518
THE UNIVERSITY COURT OF THE UNIVERSITY OF GLASGOW	3.745
MACKENZIE INTERNATIONAL EQUITY INDEX ETF	2.830
TD INTERNATIONAL EQUITY INDEX ETF	18.823
VARIABLE INSURANCE PRODUCTS FUND II: INTERNATIONAL INDEX PORTFOLIO	5.426
SAKKARAH 7	37.210
SHELL TRUST (BERMUDA) LIMITED AS TRUSTEE OF THE SHELL INTERNATIONAL PENSION FUND	5.959
SHELL TRUST (BERMUDA) LTD AS TRUSTEE OF THE SHELL OVERSEAS CONTRIBUTORY PENSION FUND	42.630
ANZ PRIVATE GLOBAL EQUITIES TRUST	39.300
ISHARES ALL-COUNTRY EQUITY INDEX FUND	1.558
BLACKROCK INSTITUTIONAL TRUST COMPANY, N.A. INVESTMENT FUNDS FOR EMPLOYEE BENEFIT TRUSTS	3.301.685
BLACKROCK AUTHORISED CONTRACTUAL SCHEME I	12.624
LGPS CENTRAL AUTHORISED CONTRACTUAL SCHEME	605
AMERICAN BAR ASSOCIATION MEMBERS/MTC COLLECTIVE TRUST	13.200
FRANKLIN TEMPLETON ETF TRUST - FRANKLIN FTSE EUROPE ETF	8.526
FRANKLIN TEMPLETON ETF TRUST - FRANKLIN FTSE ITALY ETF	4.194
FRANKLIN TEMPLETON ETF TRUST - FRANKLIN FTSE EUROPE HEDGED ETF	549
MASSMUTUAL SELECT T ROWE PRICE INTERNATIONAL EQUITY FUND	257.609
DELTASHARES S+P INTERNATIONAL MANAGED RISK ETF	4.223
ISHARES CORE MSCI INTERNATIONAL DEVELOPED MARKETS ETF	78.535
LSV FUNDS PLC	87.200
3M EMPLOYEE RETIREMENT INCOME PLAN TRUST	7.731
ROCHE U.S. RETIREMENT PLANS MASTER TRUST	157.100
AMUNDI FUNDS GLOBAL PERSPECTIVES	52.852
JUNON ACTIONS OBLIGATIONS	169.059
ROPS EURO P	68.755
ROPS-SMART INDEX EURO	113.617
CPR EUROPE NOUVELLE	139.426
SEYOND ACTIONS EUROPEENNES	457.157
CPR EUROLAND PREMIUM	20.612
CFSIL ATF CMLA INTERNATIONAL SHARE FUND	3.968
MAN INTERNATIONAL ICVC MAN DYNAMIC ALLOCATION FUND	789
GREAT WEST CORE STRATEGIES INTERNATIONALEQUITY FUND	23.100
FIRSTENERGY SYSTEM MASTER RETIREMENT TRUST	121.100
LEGAL AND GENERAL UCITS ETF PLC	6.056
CENTRAL PENSION FUND OF THE INTERNATIONAL UNION OF OPERATING ENGINEERS AND PARTICIPATING EMPLOYERS	50.319
IQ 500 INTERNATIONAL ETF	31.384
SEATTLE CITY EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM	6.345
IOWA PUBLIC EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM	16.537
CC AND L US Q MARKET NEUTRAL ONSHORE FUND II	1.749
SEI INSTITUTIONAL INVESTMENTS TRUST WORLD EQUITY EX-US FUND	363.089
SCHWAB FUNDAMENTAL INTERNATIONAL LARGE COMPANY INDEX FUND	57.989
JANUS HENDERSON INSTITUTIONAL EUROPEAN INDEX OPPORTUNITIES FUND	4.301
CALCIUM QUANT	41.403
FCP VILLIERS ACTIONS EUROPE SYST AGI	40.535
MINE SUPERANNUATION FUND	74.323
VANGUARD FIDUCIARY TRUST COMPANY INSTITUTIONAL TOTAL INTERNATIONAL STOCK MARKET INDEX TRUST	98.548
JPMORGAN BETABUILDERS EUROPE ETF	224.264
CC&L ALTERNATIVE GLOBAL EQUITY FUND	2.282
STICHTING BEDRIJFSTAKPENSIOENFONDS VOOR DE DETAILHANDEL	1.401
SCHWAB FUNDAMENTAL INTERNATIONAL LARGE COMPANY INDEX ETF	289.593

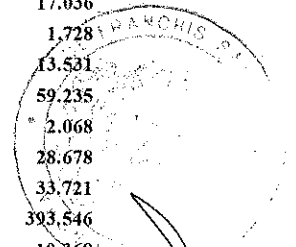
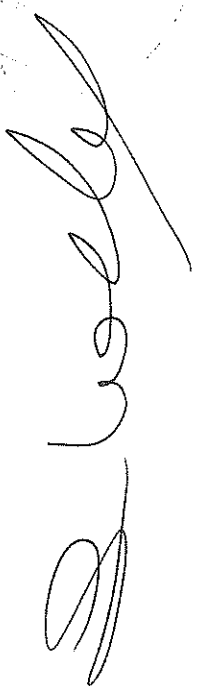




\* ELENCO DELEGANTI \*

BEAR CREEK INC	9.609
MERCER FTFC NONUS EQUITY INVESTMENT PORTFOLIO LLC	45.500
FRANKLIN FTSE EUROPE EX U.K. INDEX ETF	3.168
MERCER GE INTERNATIONAL EQUITY FUND	61.500
COUNTY OF LOS ANGELES DEFERRED COMPENSATION AND THRIFT PLAN	31.990
IAM NATIONAL PENSION FUND	44.292
S. ROBSON WALTON 2010 TRUST	1.380
STICHTING BLUE SKY LIQUID ASSET FUNDS	349.951
POLICE RETIREMENT SYSTEM OF KANSAS CITY MISSOURI	19.000
STICHTING PENSIOENFONDS APF.	3.140
ALLIANZ ITALIA 50 SPECIAL	35.000
AMUNDI PATRIMOINE PEA	94.021
FIDELITY SALEM STREET TRUST: FIDELITY ZERO INTERNATIONAL INDEX FUND	37.609
SHELL CANADA 2007 PENSION PLAN	185
LVIP DIMENSIONAL INTERNATIONAL CORE EQUITY FUND	15.791
M INTERNATIONAL EQUITY FUND	2.260
THOMAS L. WALTON FAMILY TRUST UAD 03/19/13	745
LEGAL & GENERAL DEVELOPED MULTI-FACTOR SL FUND LLC	21.696
PROCURE SPACE ETF	7.865
ARROWSTREET COLLECTIVE INVESTMENT TRUST	736.690
INVESCO MARKETS III PLC	955
SAFRAN DYNAMIQUE	73.758
SAFRAN MIXTE SOLIDAIRE	14.172
CNP ASSUR VALUE ET MOMENTUM	55.438
VIRGINIA C. MARS REVOCABLE TRUST DATED AUGUST 6 1991	1.479
BETTER BE GOOD LLC	146
HASLAM FAMILY INVESTMENT PARTNERSHI	181
NTGI-QM COMMON DAILY ALL COUNTRY WORLD EX-US INVESTABLE MARKET INDEX FUND - NON LENDING	10.558
GLOBAL BOND FUND WAYCROSSE INC	38.731
ALW 2010 FAMILY TRUST ALICE WALTONC/O WALTON ENTERPRISES LLC	12.559
LEGAL AND GENERAL GLOBAL EQUITY INDEX FUND	1.175
LEGAL AND GENERAL EUROPEAN INDEX TRUST	225.197
LEGAL AND GENERAL INTERNATIONAL INDEX TRUST	23.277
LEGAL AND GENERAL ICAV	982
DFA INTERNATIONAL SMALL CAP VALUE PNS GROUP INC	2.466.223
CFSIL - COMMONWEALTH GLOBAL SHARE FUND 22	68.009
CFSIL - COMMONWEALTH GLOBAL SHARE FUND 23	23.456
CITITRUST LIMITED AS TRUSTEE OF BLACKROCK PREMIER FUNDS-BLACKROCK WORLD EQUITY INDEX FUND	967
USAA CAPITAL GROWTH FUND.	38.814
USAA INTERNATIONAL FUND.	219.113
CANADA POST CORPORATION REGISTERED PENSION PLAN	92.528
ACADIAN INTERNATIONAL SMALL CAP FUND	67.444
SHELL CANADA 2007 PENSION PLAN 400	1
AMERICAN CENTURY ETF TRUST-AVANTIS INTERNATIONAL EQUITY ETF	38.934
FEG SELECT	16.857
SUNAMERICA SERIES TRUST SA JPM DIVERSIFIED BALANCED PORTFOLIO	510
COUNTY OF LOS ANGELES SAVINGS PLAND THRIFT PLAN	6.625
PIMCO EQUITY SERIES: PIMCO RAE INTERNATIONAL FUND	63.070
WILMINGTON TRUST COLLECTIVE INVESTMENT TRUST	18.447
VANGUARD DEVELOPED ALL-CAP EX NORTH AMERICA EQUITY INDEX POOLED	906
ALLIANZGI FONDS LUNA A	6.173
WHOLESALE INTERNATIONAL CORE EQUITIES	3.937
AON MASTER TRUST	15.267
VERDIPAPIRFONDET EQUINOR AKSJER EUROPA	15.072
THE SOUTHERN COMPANY SYSTEM MASTER RETIREMENT TRUST	21.313
MSCI ACWI EX-U.S. IMI INDEX FUND B2	25.174
T. ROWE PRICE RETIREMENT HYBRID TRUST	514.911
STATE STREET GLOBAL ALL CAP EQUITY EXUS INDEX PORTFOLIO	46.409
MERCER INTERNATIONAL EQUITY FUND	15.500
SPDR PORTFOLIO DEVELOPED WORLD EXUS ETF	333.396
GMO BENCHMARKFREE FUND	190.636
FIDELITY SALEM STREET TRUST: FIDELITY TOTAL INTERNATIONAL INDEX FUND	95.070

\* ELENCO DELEGANTI \*

BLACKROCK MSCI EMU IMI INDEX FUND B (EMUIMIB)	157
EHP ADVANTAGE INTERNATIONAL ALTERNA FUND	9.000
JNL/DFA INTERNATIONAL CORE EQUITY FUND	2.845
MERCER UCITS COMMON CONTRACTUALFUND	98.458
REGIME DE RETRAITE DE L'UNIVERSITE DU QUEBEC.	121.055
ARCA FONDI SGE SPA - FONDO ARCA AZIONI ITALIA	176.000
ARCA FONDI SGE SPA - FONDO ARCA ECONOMIA REALE BILANCIATO ITALIA 55	14.000
SEFYOND EUROPE MARKET NEUTRAL	3.165
HELIUM ALPHA	8.721
OYSTER EUROPE GROWTH AND INCOME	62.528
AMUNDI PRIME EUROZONE	6.271
EGEPARGNE 2 DIVERSIFIE	38.802
AA NATIXIS DIVERSIFIE	204.956
AMUNDI RESA DYNAMIQUE	23.535
FONDS OBJECTIF CLIMAT ACTIONS 1	4.535
AMUNDI ACTIONS RESTRUCTURATION	192.004
LCL ACTIONS EURO RESTRUCT EURO	46.871
FIDEURAM ASSET MANAGEMENT SGR - FIDEURAM ITALIA	26.586
FIDEURAM ASSET MANAGEMENT SGR - PIANO AZIONI ITALIA	389.385
FIDEURAM ASSET MANAGEMENT SGR - PIANO BILANCIATO ITALIA 50	98.910
THE FULTON DEKALB HOSPITAL AUTHORITY EMPLOYEES RETIREMENT PLAN	8.364
NON US EQUITY MANAGERS PORTFOLIO 4 OFFSHORE MASTER LP	125.900
TACS NON US EQUITY CORE MARKET CONTINUOUS LLC	50.996
GREAT WEST INTERNATIONAL VALUE FUND	238.900
AST T ROWE PRICE DIVERSIFIED REAL GROWTH PORTFOLIO	6.832
ADVANCED SERIES TRUST AST T ROWE PRICE GROWTH OPPORTUNIT	200.679
MICROSOFT CORPORATION	14.882
FIS GROUP NON US INTERNATIONAL SMALL CAP FUND	143.775
NEXTERA ENERGY POINT BEACH LLC NON QUALIFIED DECOMMISSIONI NT BEACH NUCLEAR PLANT UNITS	3.168
CERVURITE INTERNATIONAL LLC	12.411
GLOBAL ATLANTIC BLACKROCK DISCIPLINED INTERNATIONAL CORE PORTFOLIO	11.626
BNYM BELLON DB SL ACWI EX U S SMALL CAP FUND	17.036
BNYM MELLON CF SL ACWI EX US IMI FUND	1.728
INVESCO INTERNATIONAL DEVELOPED DYNAMIC MUTLIFACTOR ETF	13.531
SAN DIEGO COUNTY EMPLOYEES RETIREMENT ASSOCIATION	59.235
STEWARDSHIP FOUNDATION-WYRF4889002	2.068
SIEMENS EMU EQUITIES	28.678
INVESCO FTSE RAFI DEVELOPED MARKETS EX U S ETF	33.721
AIC FUND II HANCOCK HORIZON DIVERSIFIED INTERNATIONAL FUND	393.546
MAN GLG EUROPEAN EQUITY ALTERNATIVE	10.368
GLOBAL PORTFOLIO	97.000
ADVANCED SERIES TRUST AST BLACKROCK GLOBAL STRATEGIES POR	21.011
SDG AND E QUALIFIED NUCLEAR DECOMMISSIONING TRUST PARTNERSHIP	79.836
LINK FUND SOLUTIONS LTD	88.093
INVESCO RAFI STRATEGIC DEVELOPED EX US ETF	1.664
GOLDMAN SACHS MARKETBETA INTERNATIONAL EQUITY ETF	7.312
XTRACKERS MSCI EUROZONE HEDGED EQUITY ETF	969
GENERAL RETIREMENT SYSTEM OF THE CITY OF DETROIT	120.907
SHERIFFS PENSION AND RELIEF FUND	61.686
NEXTERA ENERGY DUANE ARNOLD LLC	592
BLACKROCK LIFE LTD	15.071
BLACKROCK ADVANTAGE INTERNATIONAL FUND	164.098
INVESCO PUREBETA FTSE DEVELOPED EX NORTH AMERICA ETF	2
XTRACKERS FTSE DEVELOPED EX US COMPREHENSIVE FACTOR ETF	1.117
SOUTHERN CALIFORNIA EDISON COMPANY NUCLEAR FACILITIES QUALIONING MASTER TRUST	14.315
OPTIMUM INTERNATIONAL FUND	75.638
NFL PLAYER TAX QUALIFIED ANNUITY PLAN	91.994
NFL PLAYER ANNUITY AND INSURANCE COMPANY	39.013
PACIFIC GAS AND ELECTRIC COMPANY NUCLEAR FACILITIES QUALIFING MASTER TRUST FOR DIABLO CANYON NUCLEAR GENERATING STATI NU	20.748
PG AND E POSTRETIREMENT MEDICAL PLAN TRUST MANAGEMENT AND NON IREES	952
LAWRENCE LIVERMORE NATIONAL SECURITY LLC AND TRIAD NATIONAL SECURITY LLC DEFINED BENEFIT PLAN GROUP TRUST	15.784

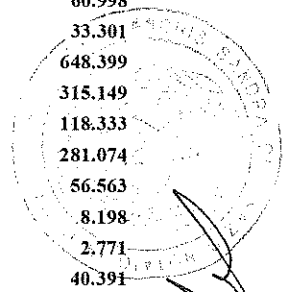
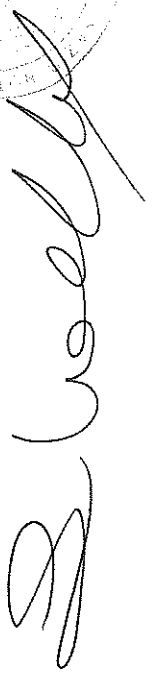


\* ELENCO DELEGANTI \*

VIRGINIA RETIREMENT SYSTEM	3
COMMONWEALTH OF PENNSYLVANIA PUBLIC SCHOOL EMPLOYEES RETIR	142.030
RAYTHEON TECHNOLOGIES CORPORATION MASTER RETIREMENT TRUST	7.779
ADVANCED SERIES TRUST AST INTERNATIONAL VALUE PORTFOLIO	500.100
ADVANCED SERIES TRUST AST ADVANCED STRATEGIES PORTFOLIO	303.500
BLACKROCK FUND MANAGERS LTD	13.275
FLORIDA RETIREMENT SYSTEM TRUST FUND	39.531
PUBLIC EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM OF MISSISSIPPI	1
QUALITY EDUCATION FUND	716
SCHOOL EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM OF OHIO	138.400
UNIVERSAL INVESTMENT GESELLSCHAFT MBH	5.800
STANLEY BLACK AND DECKER INC PENSION MASTER TRUST	32.200
PGIM QMA INTERNATIONAL DEVELOPED MARKETS INDEX FUND	1.894
UBS FUND MGT (CH) AG	130.844
WHEELS COMMON INVESTMENT FUND TRUSTEES LIMITED	5.968
NEW IRELAND ASSURANCE COMPANY PLC.	3.134.267
LABORERS' AND RETIREMENT BOARD EMPLOYEES' ANNUITY AND BENEFIT FUND OF CHICAGO	14.967
NINE MILE POINT NDT QUALIFIED PARTNERSHIP	1.900
JOSHUA GREEN CORPORATION	2.949
CALVERT CLIFFS NUCLEAR POWER PLANT UNIT ONE QUALIFIED FUND	1.600
R.E. GINNA NUCLEAR POWER PLANT QUALIFIED FUND	800
FOURTH AVENUE INVESTMENT COMPANY	15.204
ARGA INTERNATIONAL FUND	4.417
LSV INTERNATIONAL SMALL CAP EQUITY FUND LP	185.500
P3-EQ LLC	3.392
ARGA INTERNATIONAL SMALL-CAP FUND A SERIES OF ARGA FUNDS TRUST	10.410
ARGA EUROPEAN EQUITY FUND LP	290
ARGA GLOBAL SMALL CAP FUND LP	1.365
PERMANENT FUND INVESTMENTS LLC	4.216
SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUIT	13.442.470
SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS TOBACCO FREE INTERNATIONAL SILCHESTER	1.581.668
INTERNATIONAL INVESTORS INC	
INTERNATIONAL EQUITIES B UNIT TRUST	83.900
SUPERANNUATION FUNDS MANAGEMENT CORPORATION OF SOUTH AUSTRAL	417.600
HRW TRUST NO 4 UAD 01/17/03	1.161
THE NORTHERN TRUST COMPANY SUB-ADVISED COLLECTIVE FUNDS TRUS	915.029
MOBIUS LIFE LIMITED	9.613
WEST VIRGINIA INVESTMENT MANAGEMENT BOARD	491.681
TEACHERS' RETIREMENT SYSTEM OF OKLAHOMA	106.109
LEGAL & GENERAL FUTURE WORLD CLIMATE CHANGE EQUITY FACTORS I	1.726
STATE STREET GLOBAL ADVISORS GROSS ROLL UP UNIT TRUST	9.327
THE CALLEVA TRUST NORTHERN TRUST FIDUCIARY SERVICES (IRELAND) LIMITED	1.638.428
SKYLINE UMBRELLA FUND ICAV	38.236
THE GREATER MANCHESTER PENSION FUND.	174.420
ALPHANATICS MASTER FUND LTD C/O APPLEBY TRUST (CAYMAN) LTD.	664.874
ARROWSTREET US GROUP TRUST - INTERNATIONAL EQUITY - ALPHA EX	1.797
ACADIAN BWGI MULTI-STRATEGY FUND	551
REGISTER ROOFING & SHEET METAL INC	401
STERMON INVESTMENTS LLC	572
TRIPLE C TRUST UAD 09/01/11 JACK C DEMETREE JR & MARK C DEMETREE TTEES	552
ELISA A. DEMETREE LIVING TRUST UAD 10/19/18 ELISA A DEMETREE TTEE	4.496
LADD HOLDINGS TRUST UAD 11/05/19 LADD ADVISORS LLC TTEE	606
THE CARLSON TRUST UAD 07/26/19 DON F CARLSON & MARY JO CARLSON TTEES	190
SDG FAMILY TRUST UAD 03/02/20 SHAUN PATRICK DEL GRANDE TTEE	2.088
MICHAEL A PIETSCH 2003 FAMILY TRUST RICHARD W GUSHMAN II & WILLIAM H REEVES TTEE	1.596
EAGLE	1.140
SPRING 625	35.244
DAWN L. ARNALL TRUST	2.562
COMMONWEALTH SPECIALIST FUND 52	30.731
IRISH LIFE ASSURANCE.	42.921
PMC FTSE TPI GLOBAL (EX FOSSIL FUELS) EQUITY INDEX FUND (3991)	1.788
JHF II INT'L SMALL CO FUND	1.363
JHVIT INT'L SMALL CO TRUST	10.796

\* ELENCO DELEGANTI \*

SAMSUNG GLOBAL CORE EQUITY FUND	1.908
GERRARD INVESTMENT MANAGEMENT LIMITED	25
USAA WORLD GROWTH FUND	41.198
PRINCIPAL FINANCIAL SERVICES INC. - LISTED INFRASTRUCTURE	3.159
LANSDOWNE PRINCAY MASTER FUND LTD	550.000
CC&L Q GLOBAL SMALL CAP EQUITY FUND	42
RBC PRIVATE EAFE EQUITY POOL	265.961
GMO COMPLETION FUND MASTER PORTFOLIO C/O HEMISPHERE MANAGEMENT LTD.	44.004
GMO EQUITY DISLOCATION FUND L.P.	147.569
INTERNATIONAL TILTS MASTER PORTFOLIO OF MASTER INVESTMENT PORTFO	37.349
CANADA PENSION PLAN INVESTMENT BOARD (CPPIB)	3.520
GMO ALTERNATIVE ALLOCATION FUND	28.814
COLONIAL FIRST STATE INVESTMENTFUND 3	18.883
BLACKROCK ASSET MANAGEMENT SCHWEIZ AG ON BEHALF OF ISHARES WORLD EX SWITZERLAND SMALL CAP EQUITY	2.464
GMO STRATEGIC OPPORTUNITIES ALLOCATION FUND	30.324
PINEBRIDGE GLOBAL DYNAMIC ASSETALLOCATION FUND LLC	30.128
ARROWSTREET (DELAWARE) ALPHA EXTENSION FUND L.P.	275.343
ISHARES EURO STOXX UCITS ETF (DE)	153.428
ISHARES STOXX EUROPE SMALL 200 UCITS ETF (DE)	344.025
ISHARES STOXX EUROPE 600 UCITS ETF (DE)	256.625
ISHARES STOXX EUROPE 600 INDUSTRIAL GOODSSERVICES UCITS ETF DE	175.280
3M CANADA COMPANY MASTER TRUST	56.284
ISHARES MSCI EAFE SMALL-CAP ETF	1.895.419
ISHARES MSCI EUROPE SMALL-CAP ETF	48.549
AB GLOBAL RISK ALLOCATION FUND INC	684
FIDELITY RUTLAND SQUARE TRUST II STRATEGIC ADVISERS INT FUND	607.591
XEROX CORPORATION RETIREMENT SAVINGS PLAN	27.900
SSB FTSE RAFI DEVELOPED 1000 INDEX NONLENDING COMMON TRUST FUND	8.327
SSB RAFI DEVELOPED EXUS INDEX NONLENDING COMMON TRUST FUND	985
PRUDENTIAL RETIREMENT INSURANCE ANNUITY COMPANY	100.628
VANGUARD FTSE DEVELOPED EUROPE INDEX ETF 68	1.295
OHIO NATIONAL FUND, INC. - ON INTERNATIONAL EQUITY PORTFOLIO	60.998
UNIVERSALINVESTMENTGESELLSCHAFTMBH FOR SRV100	33.301
EARNST INTERNATIONAL INVESTMENT TRUST FUND	648.399
FIDELITY COMMONWEALTH TRUST II-FIDELITY INT'L ENHANCED INDEX FD	315.149
ELECTRICAL WORKERS PENSION FUNDLOCAL 103 IBEW	118.333
MARYLAND STATE RETIREMENT PENSION SYSTEM	281.074
RUSSELL INVESTMENTS COMMON CONTRACTUAL FUND	56.563
STATE STREET INTERNATIONAL VALUE SPOTLIGHT FUND	8.198
JNL/JPMORGAN GLOBAL ALLOCATION FUND	2.771
SUNAMERICA SERIES TRUST SA TEMPLETON FOREIGN VALUE PORTFOLIO	40.391
HARVEST SPACE INNOVATION INDEX ETF	5.830
SCOTIA INTERNATIONAL EQUITY INDEX TRACKER ETF	1.466
TRANSAMERICA MORGAN STANLEY GLOBAL ALLOCATION VP	7.604
JNL/MELLON MSCI WORLD INDEX FUND	2.735
GMO FUNDS PLC GMO GLOBAL REAL RETURN (UCITS) FUND	143.814
TRUST II BRIGHTHOUSEDIMENSIONALINT SMALL COMPANY PORTFOLIO	63.473
DETROIT EDISON QUALIFIED NUCLEAR DECOMMISSIONING TRUST	139.359
DTE ENERGY CMP AFFILIATES EMPLOYEE BENEFIT PLANS MASTER TRUST	162.421
DTE ENERGY COMPANY MASTER VEBA TRUST	27.952
AMERICAN CENTURY ETF TRUST-AVANTIS INTERNATIONAL EQUITY FUND	821
IBM 401(K) PLUS PLAN TRUST	73.436
SPDR PORTFOLIO EUROPE ETF	5.128
SST GLOB ADV TAX EXEMPT RETIREMENT PLANS	886.409
SSB MSCI EAFE SMALL CAP INDEX SECURITIES LENDING COMMON FND	163.926
MORGAN STANLEY INSTITUTIONAL FUND TRUST - GLOBAL STRATEGIST PORTFOLIO	1.685
MORGAN STANLEY VARIABLE INSURANCE FUND, INC. GLOBAL STRATEGI ST PORTFOLIO	351
MULTI STYLE MULTI MANAGER FUNDSPLC	16.919
OMNIS PORTFOLIO INVESTMENTS ICVC - OMNIS EUROPEAN EQUITY OPPORTUNITIES FUND	857.676
HSBC BANK SSB AUT EU SCREEN EX CONTROVERSIES CW INDEX EQ FND	12.810
FAMILY INVESTMENTS GLOBAL ICVC FAMILY BALANCED INTERNATIONALFUND	7.173
VANGUARD INVESTMENTS FUNDS ICVC-VANGUARD FTSE DEVELOPED WOR LD EX - U.K. EQUITY INDEX FUND	88.785

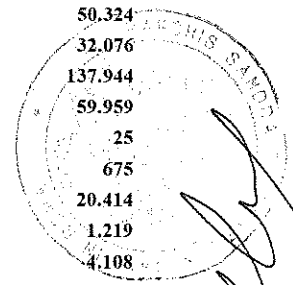


\* ELENCO DELEGANTI \*

VIF ICVC VANGUARD FTSE DEVELOPED EUROPE EXUK EQUITY INDEX FUND	190.357
VIF ICVC VANGUARD FTSE GLOBAL ALL CAP INDEX FUND	9.893
INV SOLUTIONS FUNDS ICVC FUNDAMENTAL INDEX GLOBAL EQUITY FUND	133.884
MASON TENDERS DISTRICT COUNCIL PENSION FUND	239.483
ALLIANCEBERNSTEIN FUND-DYNAMIC	1.646
BLK MAGI FUND A SERIES TRUST O	563
AVIVA ACTIONS EURO ISR	76.453
AVIVA INVESTORS ACTIONS EUR	185.030
AFER ACTIONS EURO ISR	580.832
AVIVA REBOND	4.810
SOGECAP AP CLIMAT PAB	5.922
AMUNDI S.F. - EURO EQ MARKET P	9.434
THE MASTER TRUST BANK OF JAPAN, LTD. AS TRUSTEE FOR MTBJ400045828	192.429
DEVELOPED EX-FOSSIL FUEL INDEX FUND B (FTDEVXFF)	1.518
BLACKROCK FISSION INDEXED INTERNATIONAL EQUITY FUND	1.833
VANGUARD INTERNATIONAL SMALL COMPANIES INDEX FUND	64.943
INTERNATIONAL ALPHA TILTS FUND B (INILTB)	58.311
JNL INTERNATIONAL INDEX FUND	61.063
EQ ADVISORS TRUST - EQ/INTERNATIONAL CORE MANAGED VOLATILITY PORTFOLIO	280.224
BLACKROCK MSCI EAFE SMALL CAP EQUITY INDEX FUND B (EAFESMLB)	117.418
ALLIANZGI-FONDS PTV2 SEGMENT PTV2-GM1-G_MA	34.164
UNIVERSAL-INVESTMENT-GESELLSCHAFT MBH ON BEHALF OF BAYVK A1-FONDS	417.000
ALLIANZGI-FONDS PTV2 SEGMENT PTV2-AA1-E_EUA	151.533
GLOBAL EX-U.S. ALPHA TILTS FUND B (ACWITLB)	36.333
T. ROWE PRICE INTERNATIONAL FUNDS INC T. ROWE PRICE INTERNATIONAL VALUE EQUITY FUND	6.952.715
GENERALI SMART FUNDS	125.808
UNIVERSAL-INVESTMENT-GESELLSCHAFT MBH ON BEHALF OF WMB-UNIVERSAL-FONDS	12.840
GF AMBITION SOLIDAIRE	190.000
ALLIANZGI-FONDS PF1 SEGMENT PF1-GM1-G_MA	62.017
ALLEANZA OBBLIGAZIONARIO	121.145
GENERALI INVESTMENTS SICAV EURO FUTURE LEADERS	323.018
UNIVERSAL-INVESTMENT-GESELLSCHAFT MBH ON BEHALF OF UNIVERSAL-OCO	47.830
ALLIANZGI-FONDS GANO 2	3.162
UNIVERSAL-INVESTMENT-GESELLSCHAFT MBH ON BEHALF OF STBV-NW-UNIVERSAL-FONDS	11.976
ALLIANZGI-FONDS PF2 SEGMENT PF2-AA1-E_EUA	67.945
ALLIANZGI-FONDS AFE SEGMENT AFE-AA3	120.193
ALLIANZGI-FONDS PF1 SEGMENT PF1-AA2-E_EUA	569.028
SUE ANN ARNALL	416
JNL/BLACKROCK ADVANTAGE INTERNATIONAL FUND	6.548
ONEPATH GLOBAL SHARES - SMALL CAP (UNHEDGED) INDEXPOOL	34.583
VANGUARD FUNDS PUBLIC LIMITED COMPANY	242.183
FIRST TRUST DEVELOPED MARKETS EX-US ALPHADDEX FUND	101.647
VANGUARD INVESTMENT SERIES PUBLIC LIMITED COMPANY	173.972
ING DIRECT SICAV	26.300
EARNST PARTNERS INTERNATIONAL FUND	1.727.538
PINEBRIDGE DYNAMIC ASSET ALLOCATION FUND	20.641
THE MASTER TRUST BANK OF JAPAN, LTD. RE: NZAM EURO STOXX (JPY HEDGED) (PRIVATELY PLACED INVESTMENT TRUST)	37.599
T. ROWE PRICE INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	5.357.811
ARROWSTREET GBL -ALPHA EXT	592.146
PICTET CH INSTITUTIONAL - WORLD EX SWISS SMALL CAP TRACKER - PENSION	15.236
ARROWSTREET (DELAWARE- MPDUB	118.884
D. E. SHAW ALL COUNTRY - PM	156
AZ MULTI ASSET WORLD TRADING	20.000
VANGUARD FIDUCIARY TRUST COMPANY INSTITUTIONAL TOTAL INTERNATIONAL STOCK MARKET INDEX TRUST II	1.628.634
LGIASUPER TRUSTEE AS TRUSTEE FOR LGIASUPER	50.976
AVIVA INVESTORS INVESTMENT FUNDS ICVC AVIVA INVESTORS INTERNATIONAL INDEX TRACKING FUND	6.108
STATE OF NEW MEXICO STATE INVESTMENT COUNCIL	266.927
GOVERNMENT PENSION INVESTMENT FUND	15.199
UNIVERSAL-INVESTMENT-GESELLSCHAFT MBH ON BEHALF OF BROCKEN-UI-FONDS	14.724
MEMNON SICAV - EUROPEAN OPPORTUNITIES FUND	76.090
DES ALL CNTRY GLBL ALPHA EXT	92

\* ELENCO DELEGANTI \*

DE SHAW WORLD ALPHA EXT PORT	138
ARROWSTREET WORLD SMA- MPDUB	35.665
F/K/A PHILADELPHIA GAS WORKS RETIREMENT RESERVE FUND	76.112
PUBLIC SCHOOL RETIREMENT SYSTEM OF THE CITY OF ST. LOUIS	12.661
CC AND L Q MARKET NEUTRAL FUND	147
CC AND L Q MARKET NEUTRAL FUND II	2.581
IGUANA INVESTMENTS LONG/SHORT EQUITY FUND	81.971
HSBC INDEX TRACKER INVESTMENT FUNDS ICVC	21.944
AVIVA INVESTORS PASSIVE FUNDS ACS - AI 60:40 GLOBAL EQUITY INDEX FUND	21.175
AVIVA INVESTORS PASSIVE FUNDS ACS - AI 30:70 GLOBAL EQUITY (CURRENCY HEDGED) INDEX FUND	5.757
AVIVA INVESTORS PASSIVE FUNDS ACS - AI 50:50 GLOBAL EQUITY INDEX FUND	53.798
AVIVA INVESTORS PASSIVE FUNDS ACS - AI DEVELOPED WORLD EX UK EQUITY INDEX FUND	41.174
AVIVA INVESTORS PASSIVE FUNDS ACS - AI DEVELOPED EUROPEAN EX UK EQUITY INDEX FUND	111.322
AVIVA INVESTORS PASSIVE FUNDS ACS - AI CONTINENTAL EUROPEAN EQUITY INDEX FUND	100.271
M&G (LUX) INVESTMENT FUNDS 2 FCP - M&G (LUX)EUROPE EX UK EQUITY FUND	317.051
M&G (LUX) INVESTMENT FUNDS 2 FCP - M&G (LUX) EUROPE EX UK INDEX FUND	32.067
THE PRUDENTIAL ASSURANCE COMPANY LIMITED	14.869
ROYAL LONDON EQUITY FUNDS ICVC	52.791
JPMORGAN BETABUILDERS INTERNATIONAL EQUITY ETF	78.368
FIDELITY SALEM STREET TRUST: FIDELITY SAI INTERNATIONAL VALUE INDEX FUND	568.171
ARAMCO US RETIREMENT INCOME PLAN TRUST	10.200
HARTZ CAPITAL INVESTMENTS, LLC	48.392
MAN GLG TOPAZ LIMITED	94
ACOMEA PATRIMONIO AGGRESSIVO	98.600
ACOMEA EUROPA	182.049
ACOMEA GLOBALE	100.500
ACOMEA PATRIMONIO DINAMICO	46.200
ACOMEA ITALIA	493.500
ACOMEA PATRIMONIO ESENTE	64.575
ALLIANZ AZIONI ITALIA ALL STARS LL STARS	390.000
ARROWSTREET WORLD SMALL CAP EQUITY ALPHA EXTENSION	146.234
GLG EUROPEAN LONG-SHORT MASTER FUND LTD. C/O WALKERS CORPORATE SERVICES LIMITED	289
MAN QUALIFYING INVESTOR FUNDS PLC-MAN GLG ELS MASTER QIF C/O MATSACK TRUST LIMITED	383
ONTARIO POWER GENERATION INC .	50.324
BLACKROCK - IG INTERNATIONALEQUITY POOL	32.076
IPROFILE INTERNATIONAL EQUITY PRIVATE POOL	137.944
ILA-A-FTSEDW	59.959
BLUEBELL PARTNERS LIMITED .	25
CHARLES SCHWAB CO. INC.	675
ZURICH LIFE UMBRELLA FUND - VERMOGEN ALLGEMEIN AKTIEN PLUS	20.414
AMUNDI IND EQUI GLO MULT SM ALLOC SCIBET	1.219
AF DYNAMIC MULTI FACTO GLOBAL EQU-EUROPE	4.108
AMUNDI PRIME EUROPE	624
AMUNDI PRIME GLOBAL	681
AMUNDI EURO ISTOXX CLIMAT PARIS ALIG PAB	512
EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM OF THE STATE OF HAWAII	1
ENSIGN PEAK ADVISORS INC	410.366
CLEARWATER INTERNATIONAL FUND	65.600
GENERAL ORGANISATION FOR SOCIAL INSURANCE	175.460
ALASKA PERMANENT FUND CORPORATION	3.175
AVIVA LIFE & PENSIONS UK LIMITED	5.877
TEACHERS' RETIREMENT SYSTEM OF THE STATE OF ILLINOIS	539.800
BEST INVESTMENT CORPORATION	67.135
ILLINOIS MUNICIPAL RETIREMENT FUND	32.390
MERCER QIF CCF	13.925
MERCER NONUS CORE EQUITY FUND	411.900



Numero di deleghe rappresentate dal badge: 660 129.678.278

3 Deleganti di **COMPUTERSHARE SPA RAPPRESENTANTE DESIGNATO IN QUALITA DI DELEGATO** Tessera n° 1  
**135-UNDECIES TUF IN PERSONA DI SONIA RAIMONDO**  
 SCALIA MANLIO Azioni 6.000

**\* ELENCO DELEGANTI \***

CALOGERO ARMANDO

350

Numero di deleghe rappresentate dal badge:

2

6.350

ALLEGATO "B"  
al mio atto 7652 racc.



Assemblea Ordinaria degli Azionisti

10 e 19 maggio 2021

(I e II convocazione)

"PROPOSTE INDIVIDUALI DI DELIBERAZIONE"



A handwritten signature in black ink, appearing to be "A. De Luca".

A long, vertical handwritten signature in black ink, appearing to be "M. V. ...".

Con riferimento alla prossima Assemblea degli Azionisti, convocata in sede Ordinaria in data 10 e 19 maggio 2021 (rispettivamente in prima e seconda convocazione), si rende noto che saranno poste in votazione le proposte individuali di deliberazione presentate dagli azionisti Ministero dell'Economia e delle Finanze e Bluebell Partners Ltd, riportate in calce al presente documento.

Al fine di agevolare l'esercizio del diritto di voto, la Società ha provveduto ad aggiornare i moduli di delega redatti ai sensi degli articoli 135-novies e 135-undecies del TUF, disponibili sul sito Internet della Società nella sezione dedicata alla presente Assemblea ([www.leonardocompany.com](http://www.leonardocompany.com), Sezione "Assemblea Azionisti 2021").

### **Ministero dell'Economia e delle Finanze**

L'azionista Ministero dell'Economia e delle Finanze (titolare del 30,204% circa del capitale sociale di Leonardo S.p.a.) ha presentato, con le modalità e nei termini indicati nell'avviso di convocazione assembleare, le seguenti proposte individuali di deliberazione su materie all'ordine del giorno:

- 1) proposta eventuale di deliberazione sul punto 2 all'ordine del giorno ("*Nomina del Collegio Sindacale per il triennio 2021-2023*"), da sottoporre all'approvazione dell'Assemblea nell'eventualità che la Lista n. 2, depositata da un gruppo di società di gestione del risparmio e investitori istituzionali, ottenga un numero maggiore di voti rispetto alla Lista n. 1, depositata dal MEF: nominare Sindaco effettivo di Leonardo la candidata Anna Rita de Mauro, indicata al numero progressivo 3 della Lista n. 1, al fine di integrare il Collegio Sindacale secondo le modalità previste dall'articolo 28.3bis dello Statuto sociale.

Con riferimento al punto 3 all'ordine del giorno ("*Nomina del Presidente del Collegio Sindacale*"), il MEF ha altresì rappresentato che, al verificarsi della suindicata eventualità e nel caso in cui Anna Rita de Mauro fosse nominata Sindaco effettivo dall'Assemblea, risultando il Collegio Sindacale di Leonardo composto da una

maggioranza di Sindaci effettivi proposti dal MEF, il Presidente del Collegio Sindacale dovrà comunque essere scelto tra i due Sindaci effettivi tratti dalla Lista n. 2.

\*\*\*\*\*

La Società ritiene corretto che nel caso prospettato - in cui la lista preordinata alla nomina della maggioranza del Collegio, cioè la Lista n. 1, non ottenga la maggioranza dei voti e pertanto i Sindaci effettivi eletti siano tratti in egual numero dalle due liste presentate e, di conseguenza, l'Assemblea sia chiamata alla nomina del quinto Sindaco effettivo ed elegga il candidato del MEF non eletto con il meccanismo del voto di lista - il Presidente del Collegio deve essere nominato con votazione tra i Sindaci effettivi eletti tratti dalla lista preordinata alla nomina della minoranza, cioè la Lista n. 2; ciò, al fine di garantire il rispetto sostanziale della previsione di cui all'art. 148, comma 2-bis del TUF che prevede che il Presidente del Collegio Sindacale sia nominato tra i Sindaci eletti dalla minoranza.

\*\*\*\*\*

- 2) proposta di deliberazione sul punto 4 all'ordine del giorno (*"Determinazione del compenso dei membri del Collegio Sindacale"*): deliberare i seguenti compensi, invariati rispetto a quelli del mandato precedente: euro 80.000 annui lordi per il Presidente del Collegio Sindacale ed euro 70.000 annui lordi per ciascun altro Sindaco effettivo.

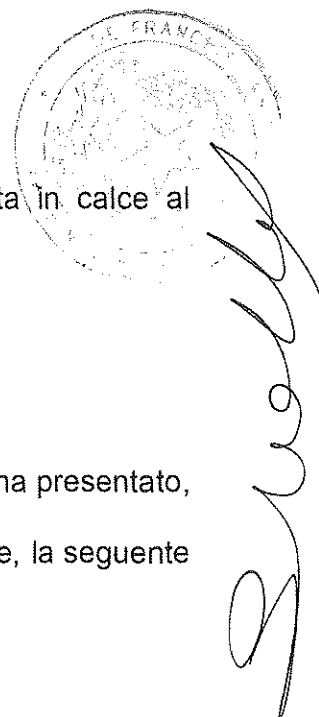
La comunicazione del Ministero dell'Economia e delle Finanze è allegata in calce al presente documento.

\*\*\*\*\*

**Bluebell Partners Ltd**

L'azionista Bluebell Partners Ltd (titolare di n. 25 azioni di Leonardo S.p.a.) ha presentato, con le modalità e nei termini indicati nell'avviso di convocazione assembleare, la seguente proposta individuale di deliberazione:





*“L’Assemblea degli azionisti di Leonardo Spa, riunita in sede ordinaria, preso atto della relazione illustrativa predisposta dall’azionista Bluebell Partners Ltd nonché delle osservazioni del Consiglio d’Amministrazione*

*Delibera*

*1. di promuovere l’azione sociale di responsabilità di cui all’art. 2393 c.c. nei confronti del dott. Alessandro Profumo, onde conseguire il risarcimento del danno da questi cagionato a Leonardo Spa;*

*2. di conferire al Presidente del Consiglio d’Amministrazione ogni più ampio ed opportuno potere per dare esecuzione alla delibera sopra assunta dando avvio ed impulso alla suddetta azione di responsabilità, nei tempi e modi che riterrà può opportuni”.*

\*\*\*\*\*

La Società, ricordando preliminarmente la posizione espressa nei comunicati stampa del 15 e 20 ottobre 2020\*, verificata esclusivamente la ricorrenza dei requisiti formali di presentazione della proposta, prescindendo dall’esprimere valutazioni sui profili sostanziali di ammissibilità, ammette al voto assembleare la proposta individuale di deliberazione, come formulata, nell’ottica della massima trasparenza e onde continuare a garantire il più ampio esercizio dei diritti degli Azionisti nel quadro della disciplina emergenziale in vigore.

\*15 OTTOBRE 2020

ITA <https://www.leonardocompany.com/it/press-release-detail/-/detail/15-10-2020-leonardo-s-statement>

ENG <https://www.leonardocompany.com/en/press-release-detail/-/detail/15-10-2020-leonardo-s-statement>

20 OTTOBRE 2020

ITA <https://www.leonardocompany.com/it/press-release-detail/-/detail/20-10-2020-leonardo-riunito-cda-continuita-della-operativita-aziendale-a-fronte-della-sentenza-primo-grado-bmps>

ENG <https://www.leonardocompany.com/en/press-release-detail/-/detail/20-10-2020-leonardo-riunito-cda-continuita-della-operativita-aziendale-a-fronte-della-sentenza-primo-grado-bmps>







*Ministero*  
*dell'Economia e delle Finanze*

DIPARTIMENTO DEL TESORO

DIREZIONE VII - FINANZA E PRIVATIZZAZIONI

Spett.le  
Leonardo S.p.a.  
Piazza Monte Grappa, 4  
00195 Roma

*Pec: assemblea@pec.leonardocompany.com*

**OGGETTO: Assemblea degli Azionisti di Leonardo S.p.A. del 10 e 19 maggio 2021. Anticipazione proposte di deliberazione ex art. 126 bis TUF.**

In conformità con quanto previsto nell'avviso di convocazione all'Assemblea degli Azionisti di Leonardo S.p.A. (di seguito "Leonardo") del 10 e 19 Maggio, che dispone che gli azionisti interessati a presentare in Assemblea proposte di deliberazione ai sensi dell'art. 126 bis TUF devono informare la Società, trasmettendo tali proposte entro il 3 maggio 2021, il Ministero dell'Economia e delle Finanze (di seguito, "MEF") - in possesso del 30,2% circa del capitale di Leonardo - intende presentare le seguenti proposte di deliberazione:

1. con riferimento al **punto n. 2 dell'odg** ("*Nomina del Collegio Sindacale per il triennio 2021-2023*"), il MEF - ribadendo l'intenzione di votare la propria Lista presentata ai sensi di legge in data 15 aprile 2021 - presenta la seguente proposta eventuale di deliberazione, da sottoporre all'approvazione dell'Assemblea nell'eventualità che la lista depositata dal MEF non ottenga la maggioranza dei voti.

Nell'ipotesi in cui la Lista presentata da altri investitori, di cui si è a conoscenza in relazione al comunicato stampa di Leonardo del 19 aprile 2021, ottenesse la maggioranza dei voti espressi in Assemblea e la Lista del MEF risultasse seconda per numero di voti, in applicazione del meccanismo del voto di lista come declinato dall'art. 28 dello Statuto sociale, verrebbero eletti quattro Sindaci effettivi e due Sindaci supplenti e, quindi, non risulterebbe integrato il numero (cinque) di Sindaci effettivi da eleggere.

In tale eventualità occorrerebbe integrare il Collegio Sindacale secondo le modalità previste dall'articolo 28.3bis dello Statuto.

Pertanto, in tale ipotesi il MEF propone all'Assemblea di nominare Sindaco effettivo di Leonardo la candidata Anna Rita de Mauro, indicata al numero progressivo 3 della propria Lista.

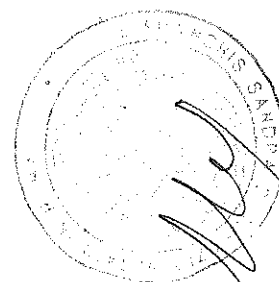
2. con riferimento al **punto n. 3 dell'odg** ("*Nomina del Presidente del Collegio Sindacale*"), qualora si verificasse l'eventualità descritta al punto precedente e Anna Rita de Mauro fosse

nominata sindaco effettivo dall'Assemblea, risultando il Collegio Sindacale di Leonardo composto da una maggioranza di Sindaci effettivi proposti dal MEF, quest'ultimo rappresenta che il Presidente del Collegio Sindacale dovrà comunque essere scelto tra i due Sindaci effettivi tratti dalla Lista degli altri investitori; ciò al fine di garantire il rispetto sostanziale del principio stabilito dalla legge per cui il Presidente del Collegio Sindacale spetta alla lista degli azionisti meno rappresentati nel Consiglio di Amministrazione, in quanto elemento di bilanciamento nella *governance* societaria. Pertanto al verificarsi della citata eventualità, per garantire ai terzi la Presidenza del Collegio Sindacale come sopra detto, il MEF propone di votare il nominativo indicato dalla Lista degli altri investitori alla carica di Presidente.

3. con riferimento al punto **n. 4 dell'odg** ("*Determinazione del compenso dei membri del Collegio Sindacale*"), il MEF propone di deliberare i seguenti compensi, invariati rispetto a quelli del mandato precedente:

- Presidente del Collegio Sindacale: euro 80.000 annui lordi;
- Sindaco effettivo: euro 70.000 annui lordi

IL DIRIGENTE GENERALE  
Firmatario I



A handwritten signature in black ink, appearing to read "Stefano Di Stefano".

*Bluebell Partners*

dott. Luciano Carta

*Presidente*

Leonardo S.p.A.

Via PEC assemblea@pec.leonardocompany.com

CC Mario Draghi, Presidente del Consiglio  
Daniele Franco, Ministro dell'Economia e delle Finanze

Consiglio d'Amministrazione e Collegio Sindacale di Leonardo Spa

Egr. Presidente Carta,

Londra, 28 aprile 2021

**Oggetto - Assemblea dei Soci di Leonardo Spa del 10/19 maggio 2021: Proposta di azione di responsabilità ex 2393 c.c. del socio Bluebell Partners**

Il Socio Bluebell Partners Ltd ("**Bluebell**"), possessore di venticinque azioni ordinarie di Leonardo Spa ("**Leonardo**") - vedere Allegato 1 - propone all'assemblea dei soci mozione ex. artt. 2392 e 2393 codice civile:

***"azione di responsabilità nei confronti dell'Amministratore Delegato PROFUMO ALESSANDRO"***

\*\*\*

Nell'avviso di convocazione dell'assemblea dei soci, con riferimento all'emergenza epidemiologica da COVID-19 ed all'art. 106 del Decreto Legge del 17 marzo 2020 n. 18, viene specificato che l'intervento in Assemblea e l'esercizio del diritto di voto degli aventi diritto sono consentiti esclusivamente tramite il Rappresentante Designato ai sensi dell'articolo 135-*undecies* del TUF.

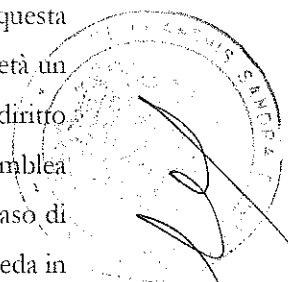
Bluebell Partners

Ricordo che il Comma 4 dell'art 106 del citato decreto recita come segue: “*Le società con azioni quotate possono designare per le assemblee ordinarie o straordinarie il rappresentante previsto dall'articolo 135-undecies del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, anche ove lo statuto disponga diversamente. Le medesime società possono altresì prevedere nell'avviso di convocazione che l'intervento in assemblea si svolga esclusivamente tramite il rappresentante designato ai sensi dell'articolo 135-undecies del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58; al predetto rappresentante designato possono essere conferite anche deleghe o subdeleghe ai sensi dell'articolo 135-novies del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, in deroga all'art. 135-undecies, comma 4, del medesimo decreto*”.

Del resto il Comma 2 chiarisce: “*Con l'avviso di convocazione delle assemblee ordinarie o straordinarie le società per azioni, le società in accomandita per azioni, le società a responsabilità limitata, e le società cooperative e le mutue assicuratrici possono prevedere, anche in deroga alle diverse disposizioni statutarie, l'espressione del voto in via elettronica o per corrispondenza e l'intervento all'assemblea mediante mezzi di telecomunicazione; le predette società possono altresì prevedere che l'assemblea si svolga, anche esclusivamente, mediante mezzi di telecomunicazione che garantiscano l'identificazione dei partecipanti, la loro partecipazione e l'esercizio del diritto di voto, ai sensi e per gli effetti di cui agli articoli 2370, quarto comma, 2479-bis, quarto comma, e 2538, sesto comma, codice civile senza in ogni caso la necessità che si trovino nel medesimo luogo, ove previsti, il presidente, il segretario o il notaio*”

Pertanto sebbene il Comma 4 abbia concesso alle società quotate la facoltà che l'intervento in assemblea possa svolgersi “*esclusivamente*” tramite il rappresentante designato, questa soluzione non è né obbligatoria né preferibile e tantomeno intende offrire alle società un salvacondotto per commettere un abuso ovvero comprimere indebitamente il diritto inalienabile del socio di intervenire e di partecipare attivamente alla riunione dell'assemblea per esercitare i diritti connessi e strumentali al diritto di voto incluso – come nel caso di specie – i diritti di cui all'art 2393 c.c. in occasione delle discussioni del bilancio. Si veda in tal senso anche la Comunicazione CONSOB n. 3/2020 del 10 aprile 2020.

Fatta questa premessa ed a meno di comprimere ulteriormente il diritto dei soci di esercitare le facoltà di cui all'art 2393 c.c. e deliberare in modo informato, Le chiedo rispettosamente di:



*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*Bluebell Partners*

- (a) mettere a disposizione dei soci sul sito *www.leonardocompany.com* la proposta ex art. 2393 del socio Bluebell Partners assicurando parità informativa a tutti gli azionisti;
  
- (b) mettere a disposizione dei soci una relazione del Consiglio d'Amministrazione con la raccomandazione di voto sulla proposta del socio Bluebell Partners.

Cordiali saluti,



Giuseppe Bivona

gbivona@bluebellpartners.com

Bluebell Partners

ASSEMBLEA ORDINARIA

DI

LEONARDO S.P.A.

10/19 maggio 2021

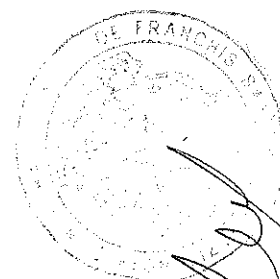
Proposta del Socio Bluebell Partners Ltd:

*“Azione di responsabilità nei confronti dell’Amministratore Delegato*

*Alessandro Profumo*

*Deliberazioni inerenti e/o conseguenti”*

28 aprile 2021



Bluebell Partners Limited  
2 Eaton Gate  
London SW1W 9BJ

4

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Bluebell".

A long, vertical handwritten signature in black ink, appearing to be "Alessandro Profumo".

Bluebell Partners

28 aprile 2021

Signori Azionisti,

Il Socio Bluebell Partners Ltd (“Bluebell”), possessore di venticinque azioni ordinarie di Leonardo Spa (“Leonardo” o la “Società”) propone:

***“di deliberare azione di responsabilità nei confronti dell’Amministratore Delegato PROFUMO ALESSANDRO ai sensi dell’art 2393 codice civile. Informativa agli Azionisti. Delibere inerenti e/o conseguenti”***

Si illustrano di seguito fatti rilevanti accaduti nell’esercizio 2020 ai sensi dell’art 2393 c.c..

\*\*\*

Nel corso dell’esercizio 2020, il socio Bluebell ha appreso che il 15 ottobre 2020 si concludeva il procedimento penale (RGNR 955/2016) avviato in data 12 maggio 2017 con la richiesta di rinvio a giudizio del dott. Alessandro Profumo in quanto ex-Presidente di Banca Monte dei paschi di Siena (“MPS” o la “Banca”) nell’ambito di un procedimento penale in cui era chiamato a rispondere dei gravi reati di false comunicazioni sociali (art. 2622 del Codice Civile) e manipolazione del mercato (art. 185 del TUF) per aver dissimulato *“la massiccia operatività in invendibili – e dunque ancor più rischiosi – derivati creditizi per oltre cinque miliardi di euro”*.

Nell’udienza del 15 ottobre 2020, a causa della *“gravità degli addebiti (ostinatamente reiterati con le insidiose modalità descritte) e spiccata capacità a delinquere che gli stessi disvelano*, il Tribunale di Milano condannava il dott. Profumo alla *“pena finale di anni sei di reclusione ed euro 2.500.000,00 di multa”*. Il Tribunale stabiliva che al dott. Profumo fosse anche *“applicata la pena accessoria dell’interdizione dai pubblici uffici per la durata di anni cinque”* e lo ha dichiarato *“interdetto dagli uffici direttivi delle persone giuridiche e delle imprese”* nonché *“incapace di contrattare con la pubblica amministrazione per anni due (massimo edittale che si giustifica in considerazione della singolare offensività degli addebiti e della pericolosità sociale”*.

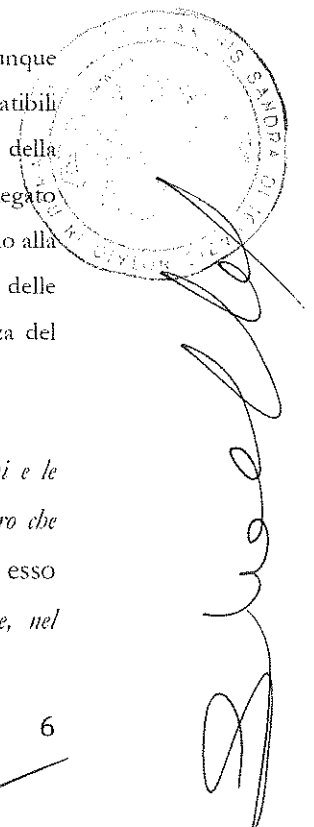
Dalle motivazioni della sentenza emessa dal Tribunale, il socio Bluebell ha appreso che il dott. Profumo, in quanto amministratore di altra società quotata (MPS), si era reso responsabile di un *“disegno criminoso”* esibendo *“piena e consapevole adesione al piano delinquenziale”* con un comportamento caratterizzato da *“inclinazione al mendacio”* e dall’*“affermazione del falso”* mentre al contempo cercava di *“offrire di sé un’immagine immacolata, provvidenziale e salvifica”* anche con il fine di *“vedere accresciuto (illegittimamente) il proprio personale prestigio”* quando invece era *“predicabile l’intenzione d’ingannare i soci o il pubblico .... desumibile dall’insidiosità del falso (perpetrato scientemente) nonché dalle modalità stesse di divulgazione”*.

Il Tribunale, forte di evidenze *“fondate su granitiche evidenze probatorie”* ha accertato *“oltre ogni ragionevole dubbio”* la *“piena consapevolezza (pure contrassegnata dal fine d’ingiusto profitto) sottesa alla compilazione fraudolenta dei bilanci, di cui era nota l’ineritabile diffusione al pubblico, quale prescrizione di legge... .. tale era il fine che animava”* le illecite condotte ovvero *“rassicurare il mercato in vista dell’incetta di denari che si sarebbe da lì a poco perpetrata con gli aumenti di capitale”*. Il Tribunale di Milano accertava la *“gravità delle condotte (di singolare insidiosità e pure reiteratamente perpetrate”* non mancando di sottolineare la *“gravità degli addebiti (ostinatamente reiterati con le insidiose modalità descritte) e spiccata capacità a delinquere”*. La sentenza di primo grado emessa dal Tribunale è disponibile al link

[https://www.dropbox.com/sh/j2ksby27ielq4az/AABGkbni0afRB\\_imdcOKstuLa?dl=0](https://www.dropbox.com/sh/j2ksby27ielq4az/AABGkbni0afRB_imdcOKstuLa?dl=0)

Dalla lettura della sentenza non residuano dubbi che le condotte del dott. Profumo, quantunque riferibili al suo operato quale presidente di altra società, costituiscano condotte non compatibili con i valori etici e comportamentali di Leonardo per come anche riportati nel Codice Etico della società, che il dott. Profumo non sia *“fit and proper”* per ricoprire la carica di Amministratore Delegato di un’azienda quotata e che la sua permanenza alla guida di Leonardo crei un grave pregiudizio alla reputazione, allo sviluppo commerciale e più in generale all’attuazione dei programmi e delle strategie della Società, trattandosi di condotte accertate dal tribunale che minano l’essenza del rapporto fiduciario tra socio ed amministratore.

Si ricorda che il Codice Etico di Leonardo (il “Codice Etico”) *“esprime gli impegni e le responsabilità etiche nella conduzione degli affari e delle attività aziendali assunti da tutti coloro che intrattengono rapporti di qualsiasi natura con Leonardo”* e che principi e le disposizioni in esso contenuti sono vincolanti anche per *“i componenti del Consiglio di Amministrazione, nel perseguimento dell’azione sociale in tutte le deliberazioni adottate”*.





Il Codice Etico annovera tra i suoi principi la “conformità alle leggi” e specifica espressamente che “l’integrità morale è un dovere costante” di tutti i destinatari, incluso dunque gli amministratori.

Il Codice Etico specifica ulteriormente che “tutte le attività poste in essere dai destinatari devono essere svolte con impegno professionale, rigore morale e correttezza gestionale, anche al fine di tutelare l’immagine dell’azienda. I comportamenti ed i rapporti di tutti i destinatari, **ALL’INTERNO ED ALL’ESTERNO DELLA SOCIETÀ**, devono essere ispirati a trasparenza, correttezza e reciproco rispetto. In tale contesto gli Amministratori, i dirigenti devono per primi rappresentare con il loro operato un esempio per tutte le risorse umane di Leonardo”.

Non può dunque dubitarsi che le condotte illecite del dott. Profumo, per come accertate dal Tribunale di Milano dopo il vaglio di un giudice per le indagini preliminari (GIP) ed il filtro del giudice dell’udienza preliminare (GUP) non siano coerenti con i principi di osservanza della legge, rigore morale, correttezza gestionale e – trattandosi della funzione apicale di Amministratore Delegato – del ruolo di esempio per le risorse di Leonardo.

\*\*

Nemmeno può dubitarsi del danno di immagine causato a Leonardo dalla condanna del dott. Alessandro Profumo, come recentemente dimostrato dall’IPO di DRS annunciato nel corso dell’esercizio 2020 e poi sospeso. Si ricorda in proposito che nel comunicato del 26 febbraio 2021, Leonardo aveva annunciato che il buon fine dell’offerta sarebbe stato in ogni caso “soggetto, tra l’altro, al completamento del processo di verifica della SEC e a condizioni di mercato favorevoli” (Leonardo Comunicato Stampa, 26 febbraio 2021)<sup>1</sup>.

Si ricorda la seguente cronologia degli eventi:

---

<sup>1</sup>[https://www.leonardocompany.com/documents/20142/13355500/ComLDO\\_IPO+Leonardo+DRS\\_I TA\\_26\\_01\\_2021.pdf?r=1614357671299](https://www.leonardocompany.com/documents/20142/13355500/ComLDO_IPO+Leonardo+DRS_I TA_26_01_2021.pdf?r=1614357671299)

Bluebell Partners

1. il 15 marzo 2021, Leonardo informava il mercato che *“il documento di registrazione su Form S-1 è stato depositato presso la SEC ma non è ancora efficace e pertanto non potranno né essere vendute azioni né accettate loro offerte di acquisto prima che il documento di registrazione diventi efficace”* (Comunicato Leonardo, 15 marzo 2021)<sup>2</sup>. Il documento di registrazione conteneva la seguente rappresentazione:

*“La nostra reputazione e capacità di fare affari può essere influenzata dalla condotta impropria dei nostri dipendenti, agenti, affiliati, subappaltatori, fornitori, partner commerciali o joint venture a cui partecipiamo*

*..... Nell'ottobre 2020 un Tribunale italiano ha condannato Alessandro Profumo, amministratore delegato di Leonardo S.p.A., con l'accusa di false comunicazioni sociali e manipolazione del mercato in relazione al suo precedente ruolo di presidente della banca italiana, Banca Monte dei Paschi di Siena. Anche se siamo stati avvisati da Leonardo S.p.A. che questa sentenza sarà impugnata, restiamo soggetti al rischio reputazionale a seguito di questo procedimento in corso .....*” (Documento di registrazione DRS Form-1, 5 marzo 2021, p. 35, traduzione)<sup>3</sup>.

2. Il 16 marzo 2021 la SEC riceveva una prima segnalazione (numero di riferimento 16159-428-853) volta ad ‘accendere un faro’ sull’informativa sui rischi legati alla condanna penale ed alle molteplici vicende giudiziarie in sede civile e penale del dott. Profumo, legate alle Sue precedenti posizioni come Amministratore Delegato o Presidente di società quotate;
3. il 22 marzo 2021, l’informativa sui rischi di cui al Punto 1 veniva aggiornata introducendo un paragrafo che riguardava personalmente il dott. Profumo:

<sup>2</sup> <https://www.leonardocompany.com/it/press-release-detail/-/detail/15-03-2021-leonardo-announces-the-launch-of-leonardo-drs-ipo-for-a-minority-stake>

<sup>3</sup> *“Our reputation and ability to do business may be impacted by the improper conduct of our employees, agents, affiliates, subcontractors, suppliers, business partners or joint ventures in which we participate: ..... In October 2020 an Italian court convicted Alessandro Profumo, the chief executive officer of Leonardo S.p.A., on charges of false statements and market manipulation related to his previous role as chairman of the Italian banking entity, Banca Monte dei Paschi di Siena. While we have been advised by Leonardo S.p.A. that this conviction is going to be appealed, we remain subject to reputational risk as a result of this ongoing proceeding .....*” (DRS Form-1 Registration Statement Dated 15th of March 2021, p. 35)

**“Restiamo soggetti a rischi reputazionali e di altro tipo a seguito della condanna dell'amministratore delegato di Leonardo S.p.A. con l'accusa di false dichiarazioni e manipolazione del mercato in relazione al suo precedente ruolo di presidente dell'ente bancario italiano, Banca Monte dei Paschi di Siena.**

*Nell'ottobre 2020, un Tribunale italiano ha condannato Alessandro Profumo, amministratore delegato della nostra capogruppo, Leonardo SpA, con l'accusa di false comunicazioni sociali e manipolazione del mercato in relazione al suo precedente ruolo di presidente della banca italiana, Banca Monte dei Paschi di Siena.*

*La condanna, se alla fine confermata dalla Corte di Cassazione italiana, impedirebbe al Sig. Profumo di continuare nel suo attuale ruolo in Leonardo SpA. Pur essendo stati avvisati da Leonardo SpA che tale sentenza sarà impugnata dal Sig. Profumo, restiamo soggetti al rischio reputazionale come risultato di questo procedimento in corso. Inoltre, la perdita di continuità della leadership nella nostra capogruppo, se la condanna venisse infine confermata, potrebbe incidere negativamente sulla nostra attività a breve termine. Qualsiasi effetto negativo di questo tipo sulla nostra attività o danno alla reputazione relativo al procedimento potrebbe influire sulla nostra capacità di acquisire contratti con nuovi clienti e potrebbe danneggiare i nostri rapporti con i clienti esistenti, i dipendenti, i fornitori, i subappaltatori e altri con cui intratteniamo affari, il che potrebbe avere un impatto negativo sulla nostra attività, sulla situazione finanziaria e sui risultati delle nostre attività. Per ulteriore disamina sui rischi relativi alla cattiva condotta dei nostri dipendenti, partner commerciali e altre persone associate, inclusi i procedimenti contro l'ex amministratore delegato di Leonardo SpA e un altro dirigente di Leonardo SpA, vedere il paragrafo “—La nostra reputazione e capacità di fare affari possono essere influenzate da la condotta impropria dei nostri dipendenti, agenti, affiliati, subappaltatori, fornitori, partner commerciali o joint venture a cui partecipiamo”.*

(Documento di registrazione DRS Form-, 22 marzo 2021, p. 35, traduzione)<sup>4</sup>...

<sup>4</sup> “We remain subject to reputational and other risks as a result of the conviction of the chief executive officer of Leonardo S.p.A. on charges of false statements and market manipulation related to his previous role as chairman of the Italian banking entity, Banca Monte dei Paschi di Siena. In October 2020, an Italian court convicted Alessandro Profumo, the chief executive officer of our ultimate parent company, Leonardo S.p.A., on charges of false statements and market manipulation related to his previous role as chairman of the Italian banking entity, Banca Monte dei Paschi di Siena. The conviction, if ultimately upheld by the Italian Supreme Court, would prevent Mr. Profumo from continuing his current role at Leonardo S.p.A. While we have been advised by Leonardo S.p.A. that this conviction will be appealed by Mr. Profumo, we remain subject to reputational risk as a result of this ongoing proceeding. Additionally, the loss of continuity of leadership at our parent company, if the conviction is ultimately upheld, could disrupt our business in the short term. Any such disruption or reputational harm related to the proceeding could affect our ability to win new customer contracts and harm our existing relationships with customers, employees, suppliers, subcontractors and others with whom we do business, which could have an adverse impact on our business, financial condition and results of operations. For further discussion of risks relating to misconduct of our employees, business partners and other associated persons, including proceedings against the former chief executive officer of Leonardo S.p.A. and another Leonardo S.p.A. executive, see “—Our reputation and ability to do business may be impacted by the improper conduct of our employees, agents, affiliates, subcontractors.

*Bluebell Partners*

4. lo stesso giorno (22 marzo 2022), una seconda segnalazione veniva inoltrata alla SEC (numero di riferimento 16164-863-287) in cui veniva eccepita anche l'integrazione di cui al Punto 3 in quanto ritenuta carente in merito alla rappresentazione della effettiva natura dei rischi in conseguenza alla condanna/vicende giudiziarie del dott. Profumo;
5. appena due giorni dopo (24 marzo 2014) l'offerta - il cui successo era stato subordinato *infra alia* "al completamento del processo di verifica della SEC" (Leonardo Comunicato Stampa, 26 febbraio 2021)<sup>5</sup> - veniva ritirata.

Per quanto si tratta di accadimenti avvenuti nel 2021, si tratta di fatti che hanno minato il buon fine dell'operazione annunciata nel 2020 e comunque successivi alla condanna del 15 ottobre 2020. Anche prescindendo dal nesso eziologico tra i Punti 1-5, resta il fatto che l'offerta è stata ritirata dopo (i) la prima revisione del documento di registrazione avvenuta il 22 marzo u.s. e (ii) dopo la seconda segnalazione alla SEC avvenuta sempre il 22 marzo u.s. a contestazione della rappresentazione dei rischi sulle vicende giudiziarie del dott. Profumo, anche a seguito della prima integrazione.

Del resto non solo l'informativa sui rischi legati derivanti dalla condanna del dott. Alessandro Profumo (e più in generale dalle vicende giudiziarie in sede civile e penale) non erano state adeguatamente rappresentata nel documento di registrazione (prova ne sia che veniva integrata) ma non ne veniva fatta nessuna menzione nemmeno nel Bilancio Annuale 2020 della capogruppo Leonardo Spa.

\*\*

In definitiva, alla luce delle considerazioni che precedono, il socio Bluebell Partners Ltd formula fin da ora la seguente proposta di delibera, fatte salve le eventuali integrazioni ritenute necessarie dal Consiglio d'Amministrazione:

*"L'Assemblea degli azionisti di Leonardo Spa, riunita in sede ordinaria, preso atto della relazione illustrativa predisposta dall'azionista Bluebell Partners Ltd nonché delle osservazioni del Consiglio d'Amministrazione"*

*suppliers, business partners or joint ventures in which we participate.*" (DRS Form-1 Registration Statement Dated 22<sup>nd</sup> of March 2021, p. 35)

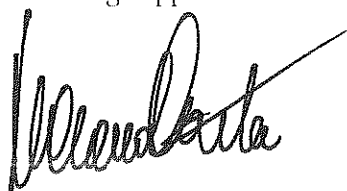
<sup>5</sup>[https://www.leonardocompany.com/documents/20142/13355500/ComLDO\\_IPO+Leonardo+DRS\\_I TA\\_26\\_01\\_2021.pdf?t=1614357671299](https://www.leonardocompany.com/documents/20142/13355500/ComLDO_IPO+Leonardo+DRS_I TA_26_01_2021.pdf?t=1614357671299)




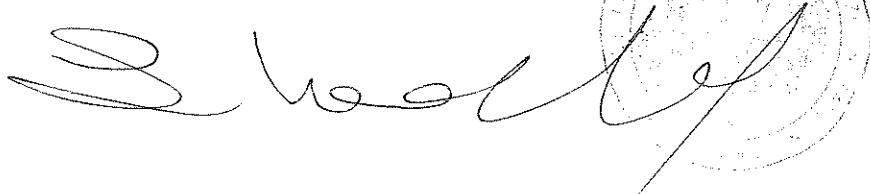
## Delibera

1. *“di promuovere l'azione sociale di responsabilità di cui all'art. 2393 c.c. nei confronti del dott. Alessandro Profumo, onde conseguire il risarcimento del danno da questi cagionato a Leonardo Spa”;*
2. *“di conferire al Presidente del Consiglio d'Amministrazione ogni più ampio ed opportuno potere per dare esecuzione alla delibera sopra assunta dando avvio ed impulso alla suddetta azione di responsabilità, nei tempi e modi che riterrà più opportuni”*

Ove venga adottata la predetta delibera, l'Assemblea dei soci dovrà altresì deliberare in relazione agli opportuni ulteriori provvedimenti ex legge.



\*\*





ALLEGATO C  
al DPO n. 4652/ACC.

# Fascicolo "Domande e risposte degli Azionisti"

*Handwritten signature*

*Handwritten signature and circular stamp*



**Leonardo – Società per azioni**  
Sede in Roma, Piazza Monte Grappa n. 4  
[leonardo@pec.leonardocompany.com](mailto:leonardo@pec.leonardocompany.com)  
Capitale sociale euro 2.543.861.738,00 i.v.  
Registro delle Imprese di Roma e Codice fiscale n. 00401990585  
Partita IVA n. 00881841001

**ASSEMBLEA ORDINARIA DEGLI AZIONISTI**  
**19 MAGGIO 2021**

***Fascicolo con le domande pervenute alla Società e le relative risposte***  
***art. 127-ter del D.lgs. 58/98***

*Domande dell’Azionista Marco Bava (n. 1 azione detenuta) – pag. 2*

*Domande dell’Azionista Bluebell Partners Limited (n. 25 azioni detenute) – pag. 39*

*Domande dell’Azionista Fondazione Finanza Etica (n. 3 azioni detenute) – pag. 53*



*Autta*

**MARCO BAVA (TITOLARE DI N. 1 AZIONE)****A. ESTRAZIONE DAL LIBRO SOCI (ART.2422 CC) DEI PRIMI 100 AZIONISTI IN UN FILES DA INVIARE PRIMA DELL'ASSEMBLEA GRATUITAMENTE PRIMA DELL'ASSEMBLEA ALL'EMAIL IDEECONOMICHE@PEC.IT**

SI FA ESPRESSO RINVIO ALLA PROCEDURA AZIENDALE PUBBLICATA NEL SITO DI LEONARDO ([HTTPS://WWW.LEONARDOCOMPANY.COM/DOCUMENTS/20142/115146/PROCEDURA\\_SULL\\_A\\_CCESSO\\_DEGLI\\_AZIONISTI\\_AI\\_LIBRI\\_SOCIALI.PDF?T=1539594541666](https://www.leonardocompany.com/documents/20142/115146/PROCEDURA_SULL_A_CCESSO_DEGLI_AZIONISTI_AI_LIBRI_SOCIALI.PDF?T=1539594541666)) IN CUI SONO ILLUSTRATE TUTTE LE INFORMAZIONI SU MODALITÀ, TERMINI E COSTI PREVISTI PER L'ACCESSO AL LIBRO SOCI.

**1) VISTO CHE LO SCORSO ANNO AVETE RITENUTO DI AVVALERVI DELL'ART.106 DEL DL.18/20 17 MARZO 2020, N. 18, RECANTE "MISURE DI POTENZIAMENTO DEL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE E DI SOSTEGNO ECONOMICO PER FAMIGLIE, LAVORATORI E IMPRESE CONNESSE ALL'EMERGENZA EPIDEMIOLOGICA DA COVID-19", CONCERNENTI - IN PARTICOLARE - LE MODALITÀ DI INTERVENTO IN ASSEMBLEA ED IL CONFERIMENTO DI DELEGHE E/O SUBDELEGHE AL RAPPRESENTANTE DESIGNATO AI SENSI DELL'ART. 135-UNDECIES DEL TESTO UNICO DELLA FINANZA , CHE RITENGO ANTICOSTITUZIONALE IN QUANTO VIOLA GLI ART.3 E 47 DELLA COSTITUZIONE PERCHÈ DISCRIMINA GLI AZIONISTI DELLE SOCIETÀ QUOTATE IN BORSA IN QUANTO NON GLI CONSENTE DI INTERVENIRE IN ASSEMBLEA. LE PREMESSE POSTE DALL'ART.106 DEL DECRETO "CURA ITALIA" SONO ANTICOSTITUZIONALI PER LA VIOLAZIONE DELL'ART.3 E 47 DELLA COSTITUZIONE, UGUAGLIANZA FRA I CITTADINI, E QUINDI PER LA PARTECIPAZIONE ALLE ASSEMBLEE DI TUTTI GLI AZIONISTI, AL FINE SIA DI VOTARE MA SOPRATTUTTO DI INTERVENIRE, COME È GARANTITO SIA DALL'ART.47 DELLA COSTITUZIONE SIA DALL'ART.2372 CC. LE SEDUTE PARLAMENTARI, I CONGRESSI E LE LEZIONI UNIVERSITARIE SI TERRANNO CON MEZZI ELETTRONICI, PERCHÈ LE ASSEMBLEE DELLE SOCIETÀ QUOTATE NO? IL RUOLO DI CONTROLLO DEGLI AZIONISTI DI MINORANZA HA È STATO CONFERMATO IN MOLTI CRACK FINANZIARI, PORCHE SI VUOLE TAPPARE LA VOCE DEGLI AZIONISTI SCOMODI? PER QUESTE RAGIONI INTENDO CITARVI IN GIUDIZIO AL FINE DI RICHIEDERE UN RISARCIMENTO DEL DANNO IMMATERIALE, DA DEVOLVERE IN BENEFICENZA PER NON AVER POTUTO ESERCITARE IL MIO DIRITTO DI PARTECIPARE ALL'ASSEMBLEA ANCHE PERCHÈ:**

**a) L'ART.135-UNDECIES DEL DECRETO LEGISLATIVO 24.02.1998 N.58 NON PERMETTE LA NON PARTECIPAZIONE DEGLI AZIONISTI ALLE ASSEMBLEE ;**





- b) IL PUNTO 1 DEL 106 AMMETTE AMMETTE CHE IN DEROGA A QUANTO PREVISTO DAGLI ART.2364 2 C, E 2478-BIS L'ASSEMBLEA ORDINARIA PUÒ ESSERE CONVOCATA ENTRO 180 GG DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO;
- c) QUINDI NON È POSSIBILE , SECONDO IL NOSTRO ORDINAMENTO VIETARE PER QUALCHE RAGIONE RAGIONE LA PARTECIPAZIONE DEI SOCI, PER CUI BASTA FARLO VIA INTERNET.
- d) PER CUI ESSENDO ANTICOSTITUZIONALE L'ART.106 DEL DECRETO UTILIZZATO PER NEGARMI L'INTERVENTO IN ASSEMBLEA ATTRAVERSO LA CAUSA CHIDERÒ AL GIUDICE IL RICORSO INCIDENTALI ALLA CORTE COSTITUZIONALE.

POICHE' NON AVETE FATTO L'ASSEMBLEA 2020, ONLINE SU PIATTAFORMA INTERNET CHIEDO CHE VENGA MESSA AL VOTO L'AZIONE DI RESPONSABILITÀ NEI CONFRONTI DEL CDA.

RIGUARDO ALLE MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DELL'ASSEMBLEA, LA SOCIETÀ, IN RAGIONE DELL'EMERGENZA EPIDEMIOLOGICA COVID-19, SI È LEGITTIMAMENTE AVVALSA DELLA FACOLTÀ ESPRESSAMENTE PREVISTA DALL'ART. 106 DEL D.L. N. 18/2020, CONSENTENDO LA PARTECIPAZIONE DEGLI AZIONISTI IN ASSEMBLEA ESCLUSIVAMENTE TRAMITE IL RAPPRESENTANTE DESIGNATO, FIGURA DI CUI GLI AZIONISTI POTRANNO AVVALERSI GRATUITAMENTE. RIGUARDO ALLA PROPOSTA DI AZIONE DI RESPONSABILITÀ, LA SOCIETÀ HA GIÀ FORNITO RISCONTRO ALL'AZIONISTA RAPPRESENTANDO CHE LA STESSA È STATA RITENUTA INAMMISSIBILE.

2) LEONARDO SI RAFFORZA NELLA DIFESA, IL SUO CORE BUSINESS. VINCENDO UN'ASTA COMPETITIVA EUROPEA, HA ACQUISITO DAI FONDI DI KKR IL 25,1% DELLA SOCIETÀ PER L'ELETTRONICA NELLA DIFESA TEDESCA HENSOLDT. PREZZO: CIRCA 606 MILIONI, PARI A 23 EURO PER AZIONE. IL GRUPPO ITALIANO HA AVUTO LA MEGLIO RISPETTO A TRE COMPETITOR: THALES (FRANCIA), SAAB (SVEZIA), INDRA (SPAGNA). «HENSOLDT È LA SOCIETÀ LEADER IN GERMANIA NEL CAMPO DEI SENSORI PER APPLICAZIONI IN AMBITO DIFESA E SICUREZZA, CON UN PORTAFOGLIO IN ESPANSIONE NELLA CYBERSECURITY, GESTIONE DEI DATI E ROBOTICA», SI LEGGE IN UNA NOTA. L'OPERAZIONE SARÀ CHIUSA NELLA SECONDA METÀ DEL 2021, ALL'ESITO DELLE AUTORIZZAZIONI ANTITRUST EUROPEE. LEONARDO DIVENTERÀ IL MAGGIOR AZIONISTA DI HENSOLDT INSIEME A KREDITANSTALT FÜR WIEDERAUFBAU (CONTROLLATA ALL'80% DELLA REPUBBLICA FEDERALE TEDESCA). LA HOLDING ITALIANA GUIDATA DA ALESSANDRO PROFUMO È STATA ASSISTITA DA DEUTSCHE BANK E UBS, KKR DA JPMORGAN. HENSOLDT È UN PIONIERE DELLA TECNOLOGIA E DELL'INNOVAZIONE PER L'ELETTRONICA PER LA DIFESA E LA SICUREZZA. CON SEDE A TAUFKIRCHEN VICINO A MONACO, L'AZIENDA HA POSIZIONE DI LEADERSHIP STRATEGICA NEL CAMPO DELLE SOLUZIONI DI SENSORI PER APPLICAZIONI DI DIFESA E SICUREZZA. IN QUALITÀ DI LEADER



**TECNOLOGICO, HENSOLDT AMPLIA IL SUO PORTAFOGLIO CYBER E SVILUPPA NUOVI PRODOTTI PER COMBATTERE UN'AMPIA GAMMA DI MINACCE BASATE SU APPROCCI INNOVATIVI ALLA GESTIONE DEI DATI, ALLA ROBOTICA E ALLA SICUREZZA INFORMATICA. NEL 2020 HA FATTO 1,2 MILIARDI DI RICAVI DANDO LAVORO A 5.600 DIPENDENTI. OPERA CON UNA RETE DI UFFICI VENDITA IN 19 MERCATI CHIAVE DELLA DIFESA ACCESSIBILE, ED È IN GRADO DI SERVIRE STRATEGICAMENTE LA BASE DI CLIENTI IN TUTTO IL MONDO. HA SITI DI PRODUZIONE IN GERMANIA, FRANCIA E REGNO UNITO. IN SUDAFRICA PRODUCE A PRETORIA E IRENE. «ATTRAVERSO L'INVESTIMENTO IN HENSOLDT, LEONARDO STABILIRÀ UNA PRESENZA STRATEGICA DI LUNGO PERIODO NEL MERCATO TEDESCO DELLA DIFESA IN RAPIDA CRESCITA», «GIÀ OGGI LEONARDO E HENSOLDT HANNO UNA PARTNERSHIP CHE INCLUDE LA COLLABORAZIONE SUL PROGRAMMA EUROFIGHTER TYPHOON COME OPERATORI INDIPENDENTI ALL'INTERNO DEL CONSORZIO. UNA COOPERAZIONE PIÙ STRETTA SI BASERÀ SOPRATTUTTO SU UNA FORTE COMPLEMENTARITÀ». AL PERFEZIONAMENTO DELL'OPERAZIONE, LEONARDO INDICHERÀ DUE RAPPRESENTANTI NELL'ORGANISMO DI VIGILANZA DI HENSOLDT. «L'INVESTIMENTO FUNZIONERÀ COME CATALIZZATORE PER LA CREAZIONE DI UNA COLLABORAZIONE PIÙ STRETTA CHE RAFFORZERÀ ULTERIORMENTE LE RISPETTIVE POSIZIONI NEL MERCATO DELL'ELETTRONICA PER LA DIFESA», HA COMMENTATO L'AD PROFUMO. COSA VUOL DIRE?**

LEONARDO STA PROSEGUENDO CON DECISIONE NELLA MESSA A TERRA DEL PROPRIO PIANO STRATEGICO "BE TOMORROW - LEONARDO 2030", PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI LUNGO PERIODO, TRA CUI QUELLO DI DIVENTARE IL LEADER DEL MERCATO EUROPEO NEL SETTORE DELL'ELETTRONICA PER LA DIFESA. IN TALE DIREZIONE, L'INVESTIMENTO IN HENSOLDT PERMETTERÀ DI BENEFICIARE DI IMPORTANTI SINERGIE CON LA COMPAGNIE TEDESCA, SIA IN TERMINI DI PORTAFOGLIO PRODOTTI/TECNOLOGIE CHE DI PESO SPECIFICO RISULTANTE, RAFFORZANDO COSÌ IL POSIZIONAMENTO DI LEONARDO IN UN CONTESTO CARATTERIZZATO DA UN PROGRESSIVO CONSOLIDAMENTO DELLA BASE INDUSTRIALE. TALE OPERAZIONE POTREBBE ALTRESÌ GENERARE UN «POLO DI AGGREGAZIONE» PER ALTRE INDUSTRIE EUROPEE DEL SETTORE.

L'INVESTIMENTO IN HENSOLDT È INFATTI UN CATALIZZATORE PER LA CREAZIONE DI UNA COLLABORAZIONE PIÙ STRETTA CHE RAFFORZERÀ ULTERIORMENTE LE POSIZIONI DI LEONARDO E HENSOLDT NEL MERCATO DELL'ELETTRONICA PER LA DIFESA PREVISTO IN CRESCITA. L'OPERAZIONE CREERÀ VALORE PER GLI AZIONISTI, RIUNENDO PUNTI DI FORZA COMPLEMENTARI PER SERVIRE PIÙ CLIENTI E PARTNER CON LE SOLUZIONI DI CUI HANNO BISOGNO, PUR PRESERVANDO TECNOLOGIE E CAPACITÀ NAZIONALI. QUESTO INVESTIMENTO RIFLETTE ANCHE LA VISIONE DI LUNGO PERIODO RIGUARDO ALL'IMPORTANZA DI COSTRUIRE UNA COOPERAZIONE NELL'INDUSTRIA EUROPEA



DELL'AEROSPAZIO E DIFESA E LA DETERMINAZIONE DI LEONARDO DI AVERE UN RUOLO ATTIVO NEL SUO SVILUPPO.

**3) LE BANCHE PER CONTO DI LEONARDO AVREBBERO DEFINITO LO SCHEMA PER RIPORTARE NEL LISTINO DI WALL STREET LA DRS, AZIENDA STATUNITENSE LEADER NEL SETTORE DEI SERVIZI E PRODOTTI ELETTRONICI INTEGRATI PER LA DIFESA LA STRATEGICA AZIENDA DELLA DIFESA STATUNITENSE CHE PRODUCE DISPOSITIVI E SOFTWARE D'AVANGUARDIA PER FORZE MILITARI E AGENZIE DI SPIONAGGIO.? UN RUOLO CHIAVE VERRÀ SVOLTO DA GOLDMAN SACHS ? LA BANCA D' AFFARI USA DOVREBBE ESSERE IN CABINA DI REGIA CON IL DOPPIO RUOLO DI ADVISOR E DI GLOBAL COORDINATOR DELL' IPO ? A FIANCO DI GOLDMAN DOVREBBERO SCHIERARSI CON LIVELLI DI RESPONSABILITÀ INFERIORE DUE GRANDI INVESTMENT BANK USA: JPMORGAN E MORGAN STANLEY.? MA SICURAMENTE NEL POOL CHE GUIDERÀ LE GRANDI MANOVRE CI SARÀ MEDIOBANCA ? SECONDO LO SCHEMA, LEONARDO PUNTA A UN' IPO PER COLLOCARE UNA QUOTA DEL 40% DEL CAPITALE, ATTRAVERSO UN' OFFERTA PUBBLICA DI VENDITA E SOTTOSCRIZIONE (OPVS), CIOÈ UNA STRUTTURA MISTA CHE PREVEDE LA CESSIONE DI AZIONI DRS IN PORTAFOGLIO, ACCOMPAGNATA DA UN AUMENTO DI CAPITALE RISERVATO AGLI INVESTITORI CHE FARÀ AFFLUIRE RISORSE FRESCHE ALLA SOCIETÀ PER SUPPORTARE I PROPRI PIANI DI SVILUPPO ? QUALE SARA' IL BILANCIAMENTO TRA LE AZIONI DA CEDERE E QUELLE DA EMETTERE EX NOVO A FAVORE DEL MERCATO ? CONSIDERANDO CHE IL 100% DI DRS VENNE ACQUISITO IL 13 MAGGIO 2008 PER 5,2 MILIARDI DI DOLLARI (3,4 MILIARDI DI EURO). DOPO ANNI DI RISULTATI IN CALO, NELL' ULTIMO TRIENNIO HA REGISTRATO UNA NETTA RIPRESA: NEL 2019 HA FATTURATO 2,44 MILIARDI PARI AL 18% DEL CONSOLIDATO DI LEONARDO CON UN EBITDA DI 276 MILIONI (15%). NEI PRIMI 9 MESI 2020, NONOSTANTE L' EFFETTO NEGATIVO DEL DOLLARO, IL FATTURATO È CRESCIUTO DEL 6% A 1,72 MILIARDI (19%), L' EBITDA È SCESO DEL 2% A 101 MILIONI (20%) E GLI ORDINI BALZATI DEL 13% A 2,26 MILIARDI. E' VERO CHE NELL'ACCORDO DI ACQUISTO FU STIPULATO UN PROXY AGREEMENT PER CUI LEONARDO NON PUÒ METTERE BECCO NELLA GESTIONE, PUÒ SOLO INCASSARE I DIVIDENDI. MANAGER, INDIRIZZO E STAFF DOVEVANO RIMANERE AL 100% AMERICANI, E LO SONO TUTTORA ? HA DAVVERO SENSO UNA QUOTAZIONE IN BORSA SE IL COMPRATORE NON PUÒ ESSERE IL PRIMO RAIDER CHE PASSA E DEVE AVERE L'OK DEL PENTAGONO? PER QUESTO ALCUNI ADVISOR CONSIGLIANO DI VENDERE TUTTA L'AZIENDA E FARE CASSA PER ARGINARE GLI EFFETTI DI UNA CAPITALIZZAZIONE CROLLATA SOTTO I 2 MILIARDI E UN DEBITO NETTO ARRIVATO A 5,9 MILIARDI. E' VERO CHE LA VALUTAZIONE PRELIMINARE DELLA SOCIETÀ USA SI AGGIRA SU 3-3,5 MILIARDI PER IL 100%: ? A**





**QUESTI VALORI, IL 40% FRUTTEREBBE FINO A 1,4 MILIARDI, DI CUI CIRCA 800 MILIONI DESTINATI A LEONARDO PER TAGLIARE L' INDEBITAMENTO?**

IL 26 FEBBRAIO 2021 È STATO ANNUNCIATO UN PASSO IMPORTANTE NELLO SVILUPPO STRATEGICO DI LEONARDO, CON LA PROPOSTA DI QUOTARE UNA PERCENTUALE MINORITARIA DI LEONARDO DRS ("DRS") AL NEW YORK STOCK EXCHANGE. MANTENENDO UNA QUOTA DI MAGGIORANZA, LEONARDO CONTINUERÀ AD AVERE UNA SIGNIFICATIVA ESPOSIZIONE IN QUESTO MERCATO STRATEGICAMENTE IMPORTANTE, CONTINUANDO A FAR LEVA SULLE RELAZIONI CONSOLIDATE A BENEFICIO DI TUTTI I BUSINESS DI LEONARDO. IN DATA 24 MARZO 2021 LEONARDO US HOLDING, INC. HA RINVIATO L'OFFERTA PUBBLICA INIZIALE ("IPO") DI AZIONI DI DRS IN QUANTO, NONOSTANTE L'INTERESSE DEGLI INVESTITORI NEL CORSO DEL ROADSHOW ALL'INTERNO DELLA FASCIA DI PREZZO DEFINITA, LE AVVERSE CONDIZIONI DI MERCATO NON HANNO CONSENTITO UN'ADEGUATA VALUTAZIONE DI DRS. DRS CONTINUA AD ESSERE UNA PARTE FONDAMENTALE DEL PORTAFOGLIO DI BUSINESS DI LEONARDO E, SE LE CONDIZIONI DI MERCATO SARANNO FAVOREVOLI, LA IPO VERRA' RIPROPOSTA.

CON SPECIFICO RIFERIMENTO AL PROXY AGREEMENT, QUANDO LEONARDO ACQUISTÒ DRS NEL 2008 VENNERO SOTTOSCRITTE DUE TIPOLOGIE DI ACCORDI CON IL GOVERNO STATUNITENSE. IL PRIMO, C.D. SSA, RIGUARDAVA LA GOVERNANCE DI QUELLA PARTE DI DRS CHE GESTIVA INFORMAZIONI SENSIBILI MA NON PARTICOLARMENTE CLASSIFICATE; IL SECONDO, C.D. PROXY, REGOLAVA INVECE LA GOVERNANCE DI QUELLA PARTE DI DRS CHE GESTIVA INFORMAZIONI ALTAMENTE CLASSIFICATE RISPETTO ALLA SICUREZZA NAZIONALE STATUNITENSE.

ENTRAMBI GLI ACCORDI PREVEDEVANO CHE FOSSERO MESSE IN ATTO PROCEDURE INTERNE TALI DA SALVAGUARDARE L'ACCESSO AD INFORMAZIONI RISERVATE SENZA TUTTAVIA IMPEDIRE A LEONARDO DI ESERCITARE LE PROPRIE PREROGATIVE PER ASSICURARE UNA SOSTENIBILITÀ E PROFITABILITÀ DELL'ASSET USA NEL MEDIO-LUNGO PERIODO.

NEGLI ANNI LEONARDO HA ACCONSENTO AD AVERE UN SOLO PROXY SU TUTTA LA DRS (E CONSEGUENTE SOPPRESSIONE DEL SSA), CON UNA GOVERNANCE PIÙ LIGHT RISPETTO AL PRECEDENTE, AFFINCHÉ LA SOCIETÀ POTESSE ACCEDERE IN MANIERA PIÙ SIGNIFICATIVA AI PROGRAMMI ALTAMENTE CLASSIFICATI INDETTI DALLE AUTORITÀ AMERICANE; PERTANTO LA PRESENZA DEL PROXY AGREEMENT HA PERMESSO E PERMETTERÀ AL GRUPPO LEONARDO DI ACQUISIRE RILEVANTI COMMESSE IN US. L'INTERAZIONE CON IL BOARD DRS E CON IL SUO MANAGEMENT È PIENA E MOLTO COLLABORATIVA, NATURALMENTE SENZA POSSIBILITÀ DI ACCESSO AD INFORMAZIONI CLASSIFICATE DA PARTE DI LEONARDO. QUESTO ANCHE GRAZIE ALLA AFFIDABILITÀ DIMOSTRATA DA LEONARDO AD ORMAI 13 ANNI DALL'ACQUISIZIONE DI DRS NEL CORSO DEI QUALI NESSUNA CONTESTAZIONE DI NON COMPLIANCE È STATA MOSSA DALLE AUTORITÀ DI CONTROLLO AMERICANE.



**4) C'E' LA NECESSITÀ DI FARE CASSA PER RIDURRE L'INDEBITAMENTO A FRONTE DI UNA CAPITALIZZAZIONE I RAPIDA DISCESA?**

LEONARDO PERSEGUE, TRA I PROPRI PRINCIPALI OBIETTIVI, LA PROGRESSIVA RIDUZIONE DEL PROPRIO LIVELLO DI INDEBITAMENTO, IL CUI ANDAMENTO È RIPORTATO NELL'AMBITO DELLA DOCUMENTAZIONE FINANZIARIA PERIODICA RILASCIATA AL MERCATO.

**5) CONFERMATE CHE:**

- a) **LE DUE NAVI FREMM DI FINCANTIERI, LE FREGATE MULTIRUOLO SPARTACO SCHERGAT ED EMILIO BIANCHI ERANO DESTINATE ALLA MARINA MILITARE ITALIANA?**

SI CONFERMA.

- b) **L'EGITTO HA CHIESTO LE DUE NAVI ALL'ITALIA E IL GOVERNO CON FINCANTIERI E LEONARDO - TRAMITE LA SOCIETÀ ORIZZONTI SISTEMI NAVALI - È ALL'OPERA.?**

LE DUE NAVI SONO STATE RETROCESSE DA ORIZZONTI SISTEMI NAVALI (SOGETTO TITOLARE DEL CONTRATTO FREMM) A FINCANTIERI, TITOLARE DEL CONTRATTO VERSO L'EGITTO.

- c) **LA FREGATA SCHERGAT - SECONDO I PIANI DA TEMPO CONCORDATI - DOVEVANO ESSERE CONSEGNATA ALLA MARINA IL 5 GIUGNO. MA LA DATA - NEI PROGRAMMI DEL GOVERNO - NON SARÀ RISPETTATA: SE LA FREMM FOSSE CONSEGNATA A TUTTI GLI EFFETTI ALLA MARINA NON POTREBBE ESSERE VENDUTA ALL'EGITTO. A RINFOCOLARE GLI INTERROGATIVI DEI VERTICI DELLA MARINA C'È UNA COMUNICAZIONE GIUNTA AI VERTICI DI OCCAR, L'ORGANIZZAZIONE INTERNAZIONALE CHE CURA LA GESTIONE DEI PROGRAMMI DI ATTREZZATURE DI DIFESA. LA LETTERA, SPEDITA DA ORIZZONTI SISTEMI NAVALI (JOINT VENTURE TRA FINCANTIERI E LEONARDO-EX FINMECCANICA), FA RIFERIMENTO ALLA NECESSITÀ PER LA NAVE SCHERGAT DI UN ULTERIORE PERIODO DI LAVORI (CHE FINIREBBERO IL 16 GIUGNO, SECONDO LE INDISCREZIONI RACCOLTE IN AMBIENTI DELLA DIFESA) PER LA "PULIZIA AGGIUNTIVA DEI FILTRI DELL'IMPIANTO DI CONDIZIONAMENTO" E ALLE "ANALISI CHIMICHE IN LINEA CON IL RECENTE RAPPORTO EMESSE DALL'ISTITUTO SUPERIORE DI SANITÀ IN MERITO AGLI IMPIANTI DI DISTRIBUZIONE ACQUA SANITARIA". PER QUESTO LA SOCIETÀ DI LEONARDO E FINCANTIERI CHIEDE A OCCAR UNA "ESTENSIONE DEL TERMINE CONTRATTUALE". COME DIRE CHE LA CONSEGNA ALLA MARINA NON AVVERRÀ IL 5 GIUGNO. FINCHÉ NON È CONSEGNATA/ACCETTATA, LA NAVE NON È ISCRITTA AL REGISTRO NAVALE MILITARE E BATTE DUNQUE BANDIERA MERCANTILE. DI FATTO È DI PROPRIETÀ FINCANTIERI CHE QUINDI PUÒ VENDERLA ALL'EGITTO. SE DIVIENE PROPRIETÀ DELLA MARINA, PASSA**



7

**SOTTO IL CONTROLLO STATALE E SAREBBERO OGGETTO DI TRATTATIVA DIRETTA TRA STATI. DI FATTO POI SAREBBE CANCELLATA DAL REGISTRO E CEDUTA ALL'EGITTO CHE LA PASSEREBBE A FINCANTIERI PER LE MODIFICHE?**

LA DOMANDA NON È CHIARA E, IN OGNI CASO, ATTINENTE AL RAPPORTO CONTRATTUALE TRA FINCANTIERI E L'EGITTO.

- d) **LA MARINA, CON LA VENDITA DELLE DUE FREMM ALL'EGITTO, DOVREBBE OTTENERE UN BONUS CONSISTENTE DA FINCANTIERI PER SOSTITUIRE LE DUE UNITÀ CEDUTE?**

IL CONTENUTO DELLA DOMANDA NON È CONFERENTE IN RELAZIONE AL CONTESTO DATO.

- e) **LA MARINA È PERPLESSA PERCHÉ SI ANDREBBERO A CEDERE LE DUE UNITÀ PIÙ MODERNE DELLA FLOTTA SENZA UN'IMMEDIATA CONTROPARTITA: CI VOGLIONO UN PAIO DI ANNI PER ALLESTIRE UNA NAVE DEL GENERE ED UN ALTRO ANNO PER COMPLETARE I LAVORI ED ESEGUIRE LE PROVE?**

LE DATE DI CONSEGNA VENGONO CONCORDATE CON IL CLIENTE, CONCILIANDO LE ESIGENZE DI QUEST'ULTIMO CON QUELLE DELLA PRODUZIONE.

- f) **C'È UN ALTRO ASPETTO DA CONSIDERARE: FINCANTIERI – COME DETTO – FINO AL CAMBIO DI BANDIERA È TECNICAMENTE PROPRIETARIA DELLA NAVE (AVENDOLA ALLESTITA) MA ALLO STESSO TEMPO È CUSTODE DEI SISTEMI CHE SONO FORNITI DALLO STATO?**

ENTRAMBE LE UNITÀ NAVALI SONO ORMAI STATE TRASFERITE AL CLIENTE FINALE, CONSEGUENTEMENTE IL REGIME GIURIDICO DEI BENI FORNITI DA QUEST'ULTIMO NEL PERIODO ANTECEDENTE AL PASSAGGIO DI PROPRIETÀ DELLA NAVE APPARE OGGI IRRILEVANTE. IN OGNI CASO QUESTO ASPETTO ATTIENE AL RAPPORTO CONTRATTUALE INTERCORRENTE FRA FINCANTIERI ED IL CLIENTE FINALE, CUI LEONARDO È ESTRANEA.

- g) **"FINCANTIERI COSTRUISCE, ALLESTISCE LA NAVE ED IMPLEMENTA RADAR, ARMAMENTI, SUITE ECC CHE LE SONO FORNITE DALLA MARINA CHE LE ACQUISTA DA LEONARDO (EX FINMECCANICA=, ELETTRONICA ECC. MA DI QUESTI SISTEMI NON È PROPRIETARIA FINCANTIERI CHE LI GESTISCE TRAMITE ORIZZONTI SISTEMI NAVALI (SOCIETÀ DI FINCANTIERI E LEONARDO). PER CUI QUANDO SI PARLA DI EVENTUALE CESSIONE DA PARTE DI FINCANTIERI BISOGNA SEMPRE TENER CONTO DI QUESTA PARTICOLARE SITUAZIONE TRA FINCANTIERI, ORIZZONTI SISTEMI NAVALI E COMMITTENTE MARINA/STATO".?**

ORIZZONTI SISTEMI NAVALI ("OSN") È UNA SOCIETÀ PARTECIPATA DA FINCANTIERI (51%) E LEONARDO (49%) ED OPERA COME INTEGRATORE DI SISTEMA PER DIVERSI PROGRAMMI NAVALI NAZIONALI, TRA CUI FREMM. PERTANTO, NELL'AMBITO DI



CIASCUN PROGRAMMA, LE FORNITURE A CARICO DI OSN SONO PREDISPOSTE DALLE PREDETTE AZIENDE E DA FORNITORI TERZI, CIASCUNO PER LA PARTE DI COMPETENZA. LA MARINA MILITARE, IL "COMMITTENTE", OVVERO L'END USER, DEFINISCE IL REQUISITO OPERATIVO PER LE PIATTAFORME E PER I SISTEMI, E DÀ IL MANDATO ALL'AGENZIA CONTRATTUALE, CHE È RESPONSABILE DELLE ATTIVITÀ DI DEFINIZIONE ED ESECUZIONE DEL CONTRATTO.

- h) **"DOPO QUESTA PRIMA COMMESSA, L'EGITTO È INTERESSATO AD ALTRE 4 NAVI MA ANCHE A 20 PATTUGLIATORI CHE POTREBBERO ESSERE COSTRUITI ANCHE IN CANTIERI EGIZIANI. IN CAMPO AERONAUTICO IL PROGRAMMA PREVEDE L'INTERESSE EGIZIANO PER 24 CACCIA INTERCETTORI "EUROFIGHTER" E PER 20 ADDESTRATORI M346, UNO DEI GIOIELLI DI LEONARDO, L'AEREO DA ADDESTRAMENTO CHE È STATO ADOTTATO DA AERONAUTICHE ALL'AVANGUARDIA COME QUELLA ISRAELIANA"?**

DAL 2019 È IN CORSO UN PROCESSO DI SELEZIONE PER LA FORNITURA DI NUOVI FIGHTERS E NUOVI VELIVOLI DA ADDESTRAMENTO. LEONARDO PARTECIPA ALLE GARE INTERNAZIONALI IN COMPETIZIONE CON AZIENDE DI ALTRI PAESI. È NOTO CHE PER I FIGHTERS L'EGITTO HA SOTTOSCRITTO CONTRATTI PER L'ACQUISIZIONE DI VELIVOLI RAFALE E SUKOI E STA PROCEDENDO CON LE VALUTAZIONI TECNICO ECONOMICHE PER COMPLETARE IL RINNOVAMENTO DELLA FLOTTA. LA GARA PER GLI ADDESTRATORI È ANCORA IN UNA FASE INIZIALE. IN AMBITO TRAINERS, IL PAESE HA ESPRESSO L'INTENZIONE DI DOTARSI DI AEREI DA ADDESTRAMENTO ADEGUATI A FORMARE PILOTI PER CACCIA DI ULTIMA GENERAZIONE E HA AVVIATO - COME PUBBLICAMENTE NOTO - RICHIESTE DI INFORMAZIONI E INTERLOCUZIONI CON DIVERSI PLAYER DEL SETTORE. IN TALE CONTESTO SI PONE IL POTENZIALE INTERESSE PER IL VELIVOLO M346 IN CONFIGURAZIONE ADVANCED JET TRAINERS.

NEL CONTESTO DEI VELIVOLI FIGHTERS IL PAESE HA AVVIATO UNA FASE DI VALUTAZIONE VOLTA ALLA CRESCITA ED AMMODERNAMENTO DEI PROPRI ASSETTI DI QUARTA GENERAZIONE, NELL'AMBITO DELLA QUALE - OLTRE A INCREMENTARE LA FLOTTA DI CACCIA RAFALE - HA ANCHE AVVIATO UNA VALUTAZIONE DELLE CARATTERISTICHE DEL CACCIA MULTI RUOLO EUROFIGHTER.

- i) **SULLA SCHERGAT È STATA MONTATA UNA STRUMENTAZIONE AD HOC PER LA MARINA CON MATERIALE SENSIBILE PER LA DIFESA NAZIONALE E PER TROVARE UNA "COMPENSAZIONE" PER LA MARINA?**

IL RAPPORTO CONTRATTUALE CON LA MARINA MILITARE EGIZIANA NON FA CAPO A LEONARDO. IN OGNI CASO, NEL NOSTRO ORDINAMENTO IL TRASFERIMENTO DI BENI E TECNOLOGIA RILEVANTI AI FINI DELLA DIFESA È PRESIDATO DA PRECISE NORME ALLE QUALI LEONARDO DÀ PIENA E RIGOROSA ATTUAZIONE NELL'ESERCIZIO DELLA PROPRIA ATTIVITÀ.





**j) E' STATO IL PREMIER GIUSEPPE CONTE IN UN CONSIGLIO DEI MINISTRI IL 3 GIUGNO 2020 A DELIBERARE SULLA QUESTIONE?**

COME AMPIAMENTE RESO NOTO DAI MEDIA, IL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, PROF. GIUSEPPE CONTE, NEL CORSO DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI N. 51 (11 GIUGNO 2020) HA TENUTO UN'INFORMATIVA SULLA VENDITA DELLE DUE FREGATE FREMM ALL'EGITTO.

**k) AVETE GIA' CHIESTO AL PROF. DRAGHI SE INTENDE CONDIVIDERE LA LINEA CONTE-DI MAIO NEI CONFRONTI DELLE FORNITURE MILITARI ALL'EGITTO CON UN PRESIDENTE DITTATORE CHE PROTEGGE GLI ASSASSINI DI REGENI ?**

OGNI CONSIDERAZIONE SULL'OPPORTUNITÀ DI ASSUMERE POSIZIONI IN TEMA DI POLITICA ESTERA È PREROGATIVA ESCLUSIVA IN CAPO AL PARLAMENTO E AL GOVERNO.

**6) RICICLAGGIO, REATI FISCALI E CORRUZIONE TRA PRIVATI: SONO QUESTI I CAPI D'ACCUSA ATTORNO A CUI RUOTA L'INCHIESTA CONDOTTA DAL PM DI MILANO GAETANO RUTA SU UN GIRO DI PRESUNTE TANGENTI CHE HA RIGUARDATO 14 PERSONE, TRA LE QUALI 10 DIPENDENTI DI LEONARDO, CHE RISULTA PARTE OFFESA E HA COLLABORATO CON LE ATTIVITÀ DEGLI INQUIRENTI. NELL'AMBITO DELL'INDAGINE, CHE HA VISTO L'INTERVENTO DEL NUCLEO DI POLIZIA ECONOMICO-FINANZIARIA DELLA GUARDIA DI FINANZA PER LE PERQUISIZIONI CHE SI SONO SVOLTE NELLE SEDI DI LEONARDO DI POMIGLIANO D'ARCO E ROMA, RISULTANO QUINDI INDAGATE COMPLESSIVAMENTE 14 PERSONE E TRE SOCIETÀ: IL FORNITORE TRANSPART E, IN BASE ALLA LEGGE SULLA RESPONSABILITÀ DEGLI ENTI, GOOGLE IRELAND E GOOGLE PAYMENTS. DURANTE L'INCHIESTA GLI INQUIRENTI HANNO CONCENTRATO L'ATTENZIONE SU TRANSPART, SOCIETÀ CON SEDE A MILANO DI INTERMEDIAZIONE NELLA DISTRIBUZIONE DI MATERIALI ED EQUIPAGGIAMENTI UTILI AD ESEMPIO NEL SETTORE MILITARE, NELL'AEROSPAZIO, NEI TRASPORTI E NEL PETROLCHIMICO, DI CUI SONO STATI INDAGATI QUATTRO TRA MANAGER E DIPENDENTI. IL RUOLO DI QUATTRO DEGLI INDAGATI, DIPENDENTI E MANAGER DEL FORNITORE, SECONDO QUANDO RICOSTRUITO DALLA PROCURA SAREBBE STATO QUELLO DI RIUSCIRE A OTTENERE COMMESSE GRAZIE ALLE INFORMAZIONI RISERVATE OTTENUTE DAI DIPENDENTI DI LEONARDO ? IN CAMBIO DI QUESTI "FAVORI" SAREBBERO STATE CORRISPOSTE LORO REGALIE, DAI BUONI BENZINA A QUELLI PER EFFETTUARE ACQUISITI IN NEGOZI DI ELETTRONICA, OLTRE CHE COMPENSI EROGATI AD ESEMPIO COME CONTRATTI DI CONSULENZA FITTIZI CHE ARRIVAVANO A FRUTTARE DAI 1.500 EURO AL MESE AI 25/30 MILA ALL'ANNO, PARI A UNA PERCENTUALE VARIABILE DALL'1,5% AL 3.5 % DI PROVVIGIONI.? SECONDO QUANTO ACCERTATO DAGLI INVESTIGATORI L'ILLECITO ANDAVA AVANTI ALMENO DAL 2015, E SAREBBE STATO ALIMENTATO DA**





UN SISTEMA DI FONDI NERI, IN TUTTO CIRCA SEI MILIONI DI EURO, CHE GLI INDAGATI DELLA SOCIETÀ MILANESE AVREBBERO CREATO CONVOGLIANDOVI ATTRAVERSO UN COMPLICATO MECCANISMO ALCUNI FONDI PROVENIENTI DA COMMESSE OTTENUTE LECITAMENTE DA SOCIETÀ ALL'ESTERO, DOPO UN PASSAGGIO SU TRE CONTI OFF-SHORE A PANAMA, IN UK E IN IRLANDA ? A QUESTO PUNTO ENTREREBBE IN GIOCO IL RUOLO SVOLTO DA GOOGLE IRELAND E GOOGLE PAYMENTS: ATTRAVERSO DUE "RICICLATORI" GLI INDAGATI SI SAREBBERO SERVITI DEI SERVIZI DELLE DUE SOCIETÀ PER "IL TRASFERIMENTO DI SOMME DI DENARO PROVENTO DI FRODE FISCALE", FRAPPONENDO OSTACOLI ALL' "IDENTIFICAZIONE DELLA PROVENIENZA DELITTUOSA", QUINDI SENZA CONSENTIRE CHE SI POTESSE "RISALIRE ALL'IDENTIFICAZIONE DEL SOGGETTO CHE HA DISPOSTO I BONIFICI" ? SOTTO LALENTE DEGLI INVESTIGATORI SONO FINITE COMPLESSIVAMENTE 25 OPERAZIONI PER UN TOTALE DI 400MILA EURO.

IL PROCEDIMENTO PENDE NELLA FASE DELLE INDAGINI PRELIMINARI; LE ATTIVITÀ INVESTIGATIVE SONO TUTTORA IN CORSO E SONO COPERTE DA SEGRETO ISTRUTTORIO. SI RAPPRESENTA, INOLTRE, CHE LA SOCIETÀ HA DEPOSITATO APPOSITA QUERELA IN QUALITÀ DI PERSONA OFFESA.

7) È PER ME INCOMPRENSIBILE LA DECISIONE ANNUNCIATA NELL'OTTOBRE 2019 DI LANCIARE L'ATR-42 NELLA VERSIONE STOL (SHORT TAKE OFF AND LANDING): L'ATR-42 È GIÀ NATO PER DECOLLI E ATTERRAGGI SU PISTE CORTE, TANT'È VERO CHE LA SOLA VERA ANNUNCIATA MODIFICA È L'AUMENTO DI SUPERFICIE DEL TIMONE E MINIME MODIFICHE DELL'ATTUALE MOTORE PRATT & WHITNEY. SI TRATTA DI UN MALDESTRO TENTATIVO DI ALLUNGARE (DI POCO) LA VITA DELL'ATR-42 CHE AI (BEI) TEMPI DEI 60 AEREI CONSEGNATI ALL'ANNO, RAPPRESENTAVA COMUNQUE SÌ E NO IL 10% DEL VOLUME (L'ATR-72 RAPPRESENTA IL 90%). ALTRETTANTO INCOMPRENSIBILE LA DECISIONE AD APRILE 2020 DI PRESENTARE IN POMPA MAGNA A POMIGLIANO UN PROGETTO DI RE-INDUSTRIALIZZAZIONE DELL'ATR - CHE A BEN VEDERE RIGUARDA UN TEMA DI DIGITALIZZAZIONE - UN PROGETTO SU 'CARTA' IN ASSENZA DI VOLUMI DI MERCATO CHE POSSANO GIUSTIFICARE UNA VERA E PROPRIA RE-INDUSTRIALIZZAZIONE PRODUTTIVA DI UN VEICOLO A FINE VITA. TUTTO QUESTO ACCOMPAGNATO DA UN FINANZIAMENTO (DETTO SCOOP OVVERO SUPPLY CHAIN OPTIMIZATION OPPORTUNITY PROJECT) DEL MISE CHE COINVOLGE ANCHE L'ATTIVITÀ DI ALCUNI FORNITORI IN UNA SORTA DI CONTRATTO DI RETE. IN ASSENZA DI FUTURO PER L'ATR, SI È TRATTATO DI UN'INIZIATIVA CON TUTTA EVIDENZA PENSATA CON IL SOLO FINE NEL BREVE TERMINE DI TENERE OCCUPATA POMIGLIANO E LA RELATIVA SUPPLY CHAIN CAMPANA SENZA COSTRUIRE UNA REALE OTTICA DI MERCATO O UNA PROSPETTIVA DI SVILUPPO STRATEGICO DEL



PRODOTTO (IL TUTTO FINANZIATO DAL MISE): A COSA SERVE OGGI UN PROGETTO DI INDUSTRIALIZZAZIONE DELL'ATR. IL PROSSIMO ANNO QUANTI SE NE PREVEDE DI CONSEGNARE ? QUEST'ANNO QUANTI SE NE CONSEGNERANNO CHE SONO GIA PRODOTTI ALL'80% E DOVE L'IPOTESI PIU CONCRETA RIGUARDA LA COMMESSA FEDEX CHE E UNA VERSIONE CARGO DEL ATR-72 CHE RIGUARDA LA META DI QUEL VOLUME? A COSA SERVE QUESTO PROGETTO SE NON SI GUARDA AD UNA VITA RESIDUA DEL VELIVOLO ATR NELL'ATTUALE CONFIGURAZIONE CHE NASCE NEGLI ANNI '80 CON L'OBIETTIVO DI COLLEGAMENTO POINT TO POINT DI CIRCA UN'ORA DI VOLO IN QUANTO TRATTASI DI UN VEICOLO LENTO (560 KM/H) CON MOTORI PRATT & WITHNEY CANADESI DI VECCHIA CONCEZIONE, RUMOROSI E LA CUI CONVENIENZA ECONOMICA SUSSISTEVA SOLTANTO QUANDO IL PETROLIO ERA STABILMENTE SOPRA I 100 DOLLARI AL BARILE? CREDO CHE LE SCELTE EFFETTUATE BEN LUNGI DAL SALVARE I LIVELLI OCCUPAZIONALI DI POMIGLIANO, NE PREGIUDICHINO IRREPARABILMENTE IL FUTURO. AL CONTRARIO, LEONARDO SPA AVREBBE DOVUTO INVESTIRE NELLO SVILUPPO DI UN SUCCESSORE DELL'ATR POSTO CHE DOVRA ESSERE CON MOTORI IN CODA (E NON SOTTO L'ALA) PER AVERE IL RUMORE LONTANO DALLA CABINA, ESSERE MULTIBLADED O PROP ROTOR PER MAGGIORE EFFICIENZA E MINORE RUMOROSITA ESTERNA ED INTERNA ED AVERE UNA QUOTA ELETTRICA DI POTENZA RISPETTO ALL'USO DI CARBURANTI COMUNQUE GREEN. LEONARDO SPA HA PERSO L'OPPORTUNITA DI AVVIARE UN PROGETTO ORGANICO CON AIRBUS (DOVE POTEVA ESSERE TROVATO UN RUOLO ANCHE PER PIAGGIO AEROSPACE DI FINALE LIGURE) DI REDESIGN DEL VELIVOLO CON UN TAGLIO PIU GREEN E MAGARI CON IL COINVOLGIMENTO DI SAFRAN PER I MOTORI IN MODO DA TENERE IN PAREGGIO LE QUOTE FRANCESI ONDE MOTIVARE AIRBUS CHE HA PIU VOLTE (GIUSTAMENTE) DIMOSTRATO DI NON RITENERE STRATEGICO L'ATR. SONO STATE FATTE RECENTEMENTE SCELTE INCOMPRESIBILI E SINTOMATICHE DI MIOPIA INDUSTRIALE ANCHE NEL COMPARTO DELL'ELICOTTERISTICA. AD ESEMPIO, AGLI INIZI DEL 2019, I RUSSI DI RUSSIAN HELICOPTERS APRONO UNA SOCIETA IN ITALIA (VRT) IN QUEL DI MONTEPRANDONE, PROPRIO DENTRO MECAER AVIATION GROUP (MAG) CHE LI HA IL SUO STABILIMENTO DI REVISIONE ELICOTTERI PER CONTO DI LEONARDO. SEMPRE MAG E FORNITORE DI LEONARDO ELICOTTERI SUGLI INTERIORS E SU COMPONENTI MECCANICI, CARRELLI E DAMPER INCLUSI. VRT SVILUPPA UN SUO PROGETTO DERIVATO DALL'ELICOTTERO RUSSO KAMOV, PER UN ELICOTTERO MONOMOTORE DA CIRCA 1600 KG CON LA OVVIA STRATEGIA DI OTTENERE UNA CERTIFICAZIONE EU (RILASCIATA DALL'ORGANISMO EUROPEO DI CERTIFICAZIONE EASA) E DUNQUE AVERE UNA TESTA DI PONTE PER ENTRARE NEL MERCATO EU OGGI PRECLUSO AI RUSSI COME AI CINESI IN QUANTO LE LORO AUTORITA NAZIONALI



**NON SONO RICONOSCIUTE DA EASA. VRT RISCHIA DI DIVENTARE IL CAVALLO DI TROIA DEI RUSSI PER GLI ELICOTTERI E IL TUTTO NELL'APPARENTE INDIFFERENZA DI LEONARDO SPA. A RENDERE ANCOR PIU INCOMPRESIBILE LA VICENDA E LA DECISIONE DI LEONARDO SPA NEL GENNAIO 2020 DI ACQUISTARE LA SOCIETA KOPTER, EX MARENCO SWISS HELICOPTER (SOCIETA SVIZZERA CON UN MAGNATE RUSSO NELL'AZIONARIATO) FONDATA DA EX DI AIRBUS HELICOPTERS ED AGUSTA CHE HANNO PROGETTATO UN ELICOTTERO MONOMOTORE DA 1300 KG PENSATO PER L'EMERGENCY MEDICAL SERVICE (EMS) OVVERO IL 118, PER UN PREZZO DI ACQUISTO, SU BASE CASH FREE/DEBT FREE, DI 185 MILIONI DI DOLLARI PIU UN MECCANISMO DI EARN OUT PER UNA MACCHINA ANCORA NON OMOLOGATA. MORALE, LEONARDO HELICOPTERS SPENDE CENTINAIA DI MILIONI DI DOLLARI PER ACQUISIRE UN PROGETTO PER UN ELICOTTERO MONOMOTORE DA 1300 KG (CLASSE SOTTO I 2000 KG ) E LASCIA ENTRARE UN CONCORRENTE RUSSO IN ITALIA NELLA STESSA CLASSE (MONOMOTORE DA 1600 KG E DUNQUE SOTTO I 2000 KG) REALISTICAMENTE IL PRIMO DI UNA FAMIGLIA PIU AMPIA CHE FARA CONCORRENZA AI PROPRI MODELLI. CUI PRODEST FAVORIRE L'INGRESSO DEI RUSSI NELL'ELICOTTERISTICA ITALIANA ED EUROPEA (A PARTE I RUSSI, NATURALMENTE)?**

ATR E I SUOI AZIONISTI HANNO UN CHIARO PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO BASATO SU SOLUZIONI SOSTENIBILI ED INNOVATIVE PER LA MOBILITÀ REGIONALE, GARANTENDO UNA CRESCITA SOSTENIBILE PER IL PROGRAMMA NEI PROSSIMI ANNI.

CON RIFERIMENTO INVECE ALLA PARTE DELLA DOMANDA RELATIVA AGLI ELICOTTERI, SI EVIDENZIA CHE L'ELICOTTERO SH09, RIBATTEZZATO AW09 IN SEGUITO ALL'ACQUISIZIONE DI KOPTER, HA UN PESO MASSIMO DI 2.850 KG E SI CARATTERIZZA PER: (I) VERSATILITÀ OPERATIVA, (II) UN'INNOVATIVA CABINA MULTIRUOLO, CON ACCESSO SIA LATERALE CHE POSTERIORE (AD ES. PER IL CARICAMENTO DI BARELLE) E (III) RISPOSTA ALLE PIÙ RECENTI NORME DI SICUREZZA. COME TALE È STATO VALUTATO SODDISFACENTE PER L'ESIGENZA STRATEGICA DELLA DIVISIONE ELICOTTERI DI RAFFORZARE IL PROPRIO POSIZIONAMENTO NEL SEGMENTO DEGLI ELICOTTERI MONOMOTORI DI FASCIA ALTA.

IL PROGETTO RUSSO VRT500 (PESO MASSIMO A 1.650KG), PREVEDE UNA CABINA PIÙ PICCOLA E MENO VERSATILE, CHE LO RENDE NON CONFRONTABILE ALL'AW09 E PERTANTO DESTINATO AD UN TARGET DI MERCATO DIFFERENTE. NE CONSEGUE CHE IL PROGETTO VRT500 NON AVREBBE PERMESSO DI SODDISFARE LE ESIGENZE STRATEGICHE DELLA DIVISIONE.

**8) UN EX AGENTE DELLA CIA E GIÀ CAPO DI UNA DELLE STAZIONI DELL'AGENZIA DI INTELLIGENCE, BRADLEY JOHNSON, HA SPIEGATO COME L'ITALIA ABBA AVUTO UN RUOLO DETERMINANTE IN UNA FRODE CON LEONARDO. MARIA ZACK CHE È LA PRESIDENTE DELL'ASSOCIAZIONE "NAZIONI IN AZIONE" IN UN DOCUMENTO AUDIO**





SU TWITTER HA SPIEGATO ESATTAMENTE COME SAREBBE AVVENUTO L'ATTACCO HACKER. SECONDO LA ZACK, IL CENTRO CHE AVREBBE COORDINATO QUESTA OPERAZIONE SAREBBE STATA EFFETTIVAMENTE L'AMBASCIATA AMERICANA A ROMA. QUESTA VERSIONE DEI FATTI COINCIDE COMPLETAMENTE CON QUELLA FORNITA DA JOHNSON, MA L'ATTIVISTA AMERICANA FORNISCE ULTERIORI DETTAGLI SEMPLICEMENTE FONDAMENTALI. A COORDINARE IL PIANO SAREBBE STATO IL GENERALE CLAUDIO GRAZIANO DAL SECONDO PIANO DELL'AMBASCIATA A VIA VENETO, ASSISTITO A SUA VOLTA DA UN EX AGENTE DEI SERVIZI SEGRETI, CLAUDIO SERAFINI. IL GENERALE GRAZIANO È UN PERSONAGGIO DI ASSOLUTO RILIEVO IN QUESTA STORIA. GRAZIANO HA GIÀ RICOPERTO IL RUOLO DI CAPO DI STATO MAGGIORE SOTTO I GOVERNI RENZI E GENTILONI ED È ATTUALMENTE PRESIDENTE DEL COMITATO MILITARE DELL'UNIONE EUROPEA. IL GENERALE È UN FERVENTE SOSTENITORE DELLA CREAZIONE DI UN ESERCITO UNICO EUROPEO E IN UNO DEI SUOI RECENTI INTERVENTI HA CHIARAMENTE AFFERMATO CHE NON CI SONO ALTRE REALTÀ OLTRE L'UE E LA NATO. AD OGNI MODO, L'ALTO GRADUATO PER COORDINARE AVANTI L'ATTACCO INFORMATICO SI SAREBBE SERVITO DELLA TECNOLOGIA DI LEONARDO ? COME GIÀ RIVELATO DA BRADLEY JOHNSON E CONFERMATO DA MARIA ZACK, "UN SATELLITE DI LEONARDO È STATO UTILIZZATO PER CARICARE UN SOFTWARE E SPOSTARE I VOTI DA TRUMP A BIDEN." ? IN UN PRIMO MOMENTO, IL PIANO PREVEDEVA CHE LO SPOSTAMENTO DI VOTI DA TRUMP A BIDEN NON AVESSE LUOGO A ROMA, MA PIUTTOSTO A FRANCOFORTE, IN UNA STAZIONE DELLA CIA CHE CUSTODISCE I SERVER DI DOMINION. APPARENTEMENTE, STAVA TUTTO PROCEDENDO PER IL VERSO GIUSTO FINO A QUANDO GLI HACKER A FRANCOFORTE SI SONO RESI CHE L'OPERAZIONE ANDAVA IN QUALCHE MODO RICALIBRATA ATTRAVERSO LA CREAZIONE DI NUOVI ALGORITMI. TRUMP STAVA PRENDENDO TROPPI VOTI E OCCORREVA FARE DELLE MODIFICHE AL SOFTWARE PER CONSEGNARE DEFINITIVAMENTE LA "VITTORIA" A BIDEN." I VOTI SAREBBERO STATI INVIATI AD UN SATELLITE MILITARE DI LEONARDO VERSO GLI USA, E POI SCARICATI NUOVAMENTE NEI SERVER DI DOMINION? A QUESTO PROPOSITO, CI SAREBBE UNA CONFERMA DECISIVA DI UNO DEI PROTAGONISTI DELL'OPERAZIONE, OVVERO ARTURO D'ELIA, GIÀ CONSULENTE DELLA STESSA LEONARDO. D'ELIA IN UNA TESTIMONIANZA GIURATA AVREBBE DI FATTI AMMESSO LA SUA PARTECIPAZIONE A QUESTO CRIMINE INFORMATICO. L'EX CONSULENTE DI LEONARDO AVREBBE EFFETTIVAMENTE CONFERMATO CHE I VOTI SAREBBERO STATI SPOSTATI DA TRUMP A BIDEN TRAMITE "UN SATELLITE MILITARE DELLA TORRE DI FUCINO." ? D'ELIA NELLA SUA DICHIARAZIONE GIURATA AVREBBE SOSTENUTO DI AVER AGITO "SOTTO LA GUIDA E LA DIREZIONE DI CITTADINI AMERICANI DI STANZA ALL'AMBASCIATA AMERICANA A ROMA." ATTUALMENTE, ARTURO D'ELIA È

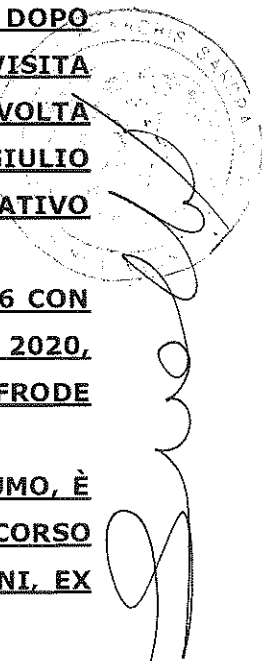


AGLI ARRESTI ED È ACCUSATO DI ALTRI CRIMINI INFORMATICI COMMESSI CONTRO LA STESSA LEONARDO? AD OGNI MODO, SEMBRA PIUTTOSTO IMPROBABILE CHE TUTTO QUESTO POSSA AVER AVUTO LUOGO SENZA CHE L'AMBASCIATORE AMERICANO A ROMA, LEWIS EISENBERG, SAPESSSE COSA STAVA SUCCEDENDO NELLA SUA STESSA AMBASCIATA. EISENBERG È STATO NOMINATO DA TRUMP NEL 2017 ED È STATO ANCHE UNO DEI CONTRIBUTORI DELLA PRIMA CAMPAGNA DEL PRESIDENTE, MA, ALLO STESSO TEMPO, È ANCHE MOLTO VICINO A QUELLE LOBBY NEOCON SIONISTE CHE SI OPPONGONO FEROCEMENTE AL PIANO DI DISIMPEGNO MILITARE DI TRUMP. CIÒ CHE RIVELA MARIA ZACK E' CHE LE MENTI POLITICHE DEL PIANO SAREBBERO STATE BARACK OBAMA, EX PRESIDENTE USA, AIUTATO DAL SUO "OMOLOGO" ITALIANO, MATTEO RENZI, EX PRIMO MINISTRO ITALIANO DAL 2014 AL 2016. L'ULTIMA DECLASSIFICAZIONE DEI DOCUMENTI DELLA CIA HA CONFERMATO CHE BARACK OBAMA ERA GIÀ PERFETTAMENTE CONSAPEVOLE NEL SETTEMBRE 2016 DEL TENTATIVO DI INCASTRARE L'ALLORA CANDIDATO REPUBBLICANO TRUMP. L'EX DIRETTORE DELLA CIA, JOHN BRENNAN, AVEVA GIÀ MESSO ALLORA AL CORRENTE IL PRESIDENTE OBAMA CHE HILLARY CLINTON ERA AL LAVORO PER FABBRICARE UN FALSO SCANDALO PER RAFFIGURARE COME UNA "MARIONETTA RUSSA". LE ISTITUZIONI AMERICANE, QUALI L'FBI E LE AGENZIE DI INTELLIGENCE, HANNO AVUTO UN RUOLO DECISIVO IN QUESTA OPERAZIONE PERCHÉ HANNO DI FATTO HANNO AUTORIZZATO LO SPIONAGGIO ILLEGALE CONTRO TRUMP. LA TEMPISTICA A QUESTO PUNTO DIVIENE FONDAMENTALE. UN MESE DOPO L'INCONTRO TRA OBAMA E BRENNAN, ARRIVA ALLA CASA BIANCA IN VISITA UFFICIALE MATTEO RENZI PER PARTECIPARE AL PIANO. I SERVIZI A LORO VOLTA AVREBBERO DATO VITA AD UN ELABORATO PIANO PER INCASTRARE GIULIO OCCHIONERO, UN INGEGNERE NUCLEARE, CHE È STATO COINVOLTO NEL TENTATIVO DI ACCOSTARE TRUMP AL CREMLINO.

UNA VOLTA CHE QUESTO PIANO EVERSIVO SI SAREBBE INNESCATO NEL 2016 CON LO SPYGATE NON SI SAREBBE MAI FERMATO FINO AL NOVEMBRE DEL 2020, QUANDO IL DEEP STATE ITALIANO E AMERICANO AVREBBERO ESEGUITO LA FRODE ELETTORALE NEGLI STATI UNITI.

L'ATTUALE AMMINISTRATORE DELEGATO DI LEONARDO, ALESSANDRO PROFUMO, È STATO NOMINATO NEL SUO RUOLO ATTUALE DA CONTE NELL'APRILE DELLO SCORSO ANNO CHE HA CONFERMATO LA SCELTA DEL SUO PREDECESSORE, GENTILONI, EX PREMIER NEL 2017.

SECONDO LA ZACK, I FONDI NERI PER FINANZIARE IL TUTTO SAREBBERO STATI MESSI A DISPOSIZIONE DALL'IRAN CHE AVREBBE TRASFERITO A OBAMA 400 MILIONI DI DOLLARI PER PORTARE AVANTI L'OPERAZIONE FORSE ATTRAVERSO LO IOR?

A circular stamp with illegible text is visible on the right side of the page, partially overlapping the text. Below it is a large, stylized handwritten signature.A large, stylized handwritten signature is located at the bottom right of the page.

LA SOCIETÀ RITIENE CHE QUANTO RIPORTATO SIA DESTITUITO DI OGNI FONDAMENTO ED HA TUTELATO I PROPRI INTERESSI NELLE OPPORTUNE SEDI.

**9) AVETE ADOTTATO LA ISO 37001 ED I SISTEMI DI GESTIONE ANTI-CORRUZIONE?**

LA SOCIETÀ È ATTUALMENTE CERTIFICATA AI SENSI DELLA ISO 37001.

**10) I CERTIFICATORI DI BILANCIO FANNO ANCHE UNA CONSULENZA FISCALE?**

TUTTE LE ATTIVITÀ DIVERSE DALLA REVISIONE SVOLTE DAI CERTIFICATORI DI BILANCIO AVVENGONO NEL RISPETTO DELLE LIMITAZIONI IN TERMINI DI INCOMPATIBILITÀ ED INDIPENDENZA PREVISTI DALLA NORMATIVA VIGENTE.

**11) IL PRESIDENTE CREDE NEL PARADISO?**

IL CONTENUTO DELLA DOMANDA NON È CONFERENTE IN RELAZIONE AL CONTESTO DATO.

**12) SONO STATE CONTESTATE MULTE INTERNAZIONALI?**

LEONARDO NON HA AVUTO CONTESTAZIONI PER MULTE INTERNAZIONALI.

**13) SONO STATE FATTE OPERAZIONI DI PING-PONG SULLE AZIONI PROPRIE CHUSE ENTRO IL 31.12? CON QUALI RISULTATI ECONOMICI DOVE SONO ISCRITTI A BILANCIO?**

NON SONO STATE EFFETTUATE OPERAZIONI SULLE AZIONI PROPRIE.

**14) A CHI BISOGNA RIVOLGERSI PER PROPORRE L'ACQUISTO DI CIOCCOLATINI PROMOZIONALI, BREVETTI, MARCHI E START UP?**

UNA DITTA DI PROMOZIONALI O BREVETTI/MARCHI/STARTUP PER DIVENTARE FORNITORE LEONARDO DEVE ISCRIVERSI AL PORTALE FORNITORI LEONARDO, AL QUALE PUÒ ACCEDERE DAL SITO INTERNET [WWW.LEONARDOCOMPANY.COM](http://WWW.LEONARDOCOMPANY.COM) (FORNITORI/DIVENTARE FORNITORE/AUTOCANDIDATURA). UNA VOLTA SOTTOPOSTA L'AUTOCANDIDATURA, LA STESSA VIENE ESAMINATA ATTRAVERSO UN PROCESSO DI PRE-QUALIFICA VOLTO A VALUTARE LA POSIZIONE ETICO-LEGALE ED ECONOMICO-FINANZIARIA DEL FORNITORE. SE IL PROCESSO DI PREQUALIFICA DÀ ESITO POSITIVO, IL FORNITORE POTRÀ ESSERE INVITATO ALLA FASE DI QUALIFICA. SE IL PROCESSO DI QUALIFICA DA' ESITO POSITIVO, IL FORNITORE PUO' PARTECIPARE ALLA GARA NEL MOMENTO IN CUI CI SIA LA VOLONTÀ DA PARTE DI LEONARDO DI ACQUISTARE UN BENE CHE LO STESSO PUÒ FORNIRE COME AD ESEMPIO CIOCCOLATINI E, SE AGGIUDICATARIO DELLA GARA, RICEVERE UN ORDINE O CONTRATTO DI ACQUISTO. SI PRECISA CHE IL PROCESSO DI PRE-QUALIFICA DEI FORNITORI - PRECEDENTEMENTE GESTITO DALLA SOCIETÀ DI SERVIZI LEONARDO GLOBAL SOLUTIONS S.P.A. - A FAR DATA DAL 1° GENNAIO 2021 È GESTITO DA LEONARDO. SI PRECISA INFINE CHE L'ACQUISTO DI OMAGGI È REGOLAMENTATO DA UNA PROCEDURA INTERNA E L'ENTE PREPOSTO ALL'ACQUISTO DEGLI OMAGGI È L'UNITÀ ORGANIZZATIVA COMMUNICATION.

**15) AVETE INTENZIONE DI REALIZZARE INIZIATIVE IN FAVORE DEGLI AZIONISTI COME I CENTRI MEDICI REALIZZATI DALLA BANCA D'ALBA?**

AL MOMENTO NON SONO PREVISTE INIZIATIVE DI QUESTO TIPO.





**16) TIR: TASSO INTERNO DI REDDITIVITA' MEDIO e WACC = TASSO INTERESSI PASSIVI MEDIO PONDERATO?**

PER LA REDDITIVITÀ E PER IL TASSO D'INTERESSE PASSIVO SULLA RACCOLTA DI LEONARDO NEL 2020 SI RINVIA AL BILANCIO INTEGRATO 2020, RESO DISPONIBILE SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETÀ'.

**17) AVETE INTENZIONE DI CERTIFICARVI BENEFIT CORPORATION ED ISO 37001?**

SI RINVIA ALLA RISPOSTA FORNITA ALLA DOMANDA N. 9.

**18) AVETE INTENZIONE DI FARE LE ASSEMBLEE ANCHE VIA INTERNET?**

LEONARDO NON RITIENE CHE LA PARTECIPAZIONE ALL'ASSEMBLEA MEDIANTE SISTEMI DI COMUNICAZIONE IN TEMPO REALE A DUE VIE E L'ESERCIZIO DEL DIRITTO DI VOTO DURANTE LO SVOLGIMENTO DELLA RIUNIONE POSSANO AD OGGI ESSERE GARANTITI SENZA IL RISCHIO CHE PROBLEMATICHE DI NATURA TECNICA POSSANO INFICIARE IL REGOLARE SVOLGIMENTO DELL'ASSEMBLEA.

**19) A QUANTO SONO AMMONTATI I FONDI EUROPEI PER LA FORMAZIONE E PER COSA LI AVETE USATI?**

NON SONO STATI USATI FONDI EUROPEI PER LA FORMAZIONE DEL PERSONALE LEONARDO.

**20) AVETE IN PROGETTO NUOVE ACQUISIZIONI E/O CESSIONI?**

LEONARDO VALUTA COSTANTEMENTE OPPORTUNITÀ STRATEGICHE CHE POSSANO RAFFORZARE IL PROPRIO POSIZIONAMENTO COMPETITIVO NEI BUSINESS DI PRESENZA, STIAMO CONDUCENDO UNA VALUTAZIONE CRITICA DI PORTAFOGLIO CON L'OBIETTIVO DI RAGGIUNGERE I NOSTRI OBIETTIVI STRATEGICI DI LUNGO TERMINE E CREARE VALORE PER GLI AZIONISTI, MANTENENDO UNA SOLIDA STRUTTURA FINANZIARIA.

**21) IL GRUPPO HA CC IN PAESI AD ALTO RISCHIO EXTRA EURO?**

IL GRUPPO DETIENE ESCLUSIVAMENTE CONTI CORRENTI FUNZIONALI ALLA PROPRIA ATTIVITÀ COMMERCIALE, ANCHE SVOLTA TRAMITE STABILI ORGANIZZAZIONI E/O UFFICI DI RAPPRESENTANZA PRESSO PAESI FUNZIONALI ALLO SVILUPPO DEL PROPRIO BUSINESS, E NEL RISPETTO DELLE NORME VIGENTI.

**22) AVETE INTENZIONE DI TRASFERIRE LA SEDE LEGALE IN OLANDA E QUELLA FISCALE IN GB? SE LO AVETE FATTO COME PENSATE DI COMPORTARVI CON L'USCITA DELLA GB DALL'EU?**

NESSUNA DETERMINAZIONE IN TAL SENSO È STATA ASSUNTA DALLA SOCIETÀ NÈ È ATTUALMENTE IN CORSO ALCUNA RIFLESSIONE AL RIGUARDO.

**23) AVETE INTENZIONE DI PROPORRE LE MODIFICHE STATUTARIE CHE RADDOPPIANO IL VOTO?**

SE CI SI RIFERISCE ALLA MAGGIORAZIONE DEL VOTO DI CUI ALL'ARTICOLO 127 QUINQUIES DEL TUF, NON VI È STATA ALCUNA PROPOSTA AL RIGUARDO.

**24) AVETE CALL CENTER ALL'ESTERO? SE SI DOVE, CON QUANTI LAVORATORI, DI CHI E' LA PROPRIETÀ?**



LEONARDO NON HA CALL CENTER ALL'ESTERO.

**25) SIETE ISCRITTI A CONFINDUSTRIA? SE SI QUANTO COSTA? AVETE INTENZIONE DI USCIRNE?**

LEONARDO ADERISCE AL SISTEMA CONFINDUSTRIA ESSENDO ISCRITTA A N. 24 ASSOCIAZIONI TERRITORIALI VERSANDO ANNUALMENTE CONTRIBUTI ASSOCIATIVI PARI A CIRCA 2,4 MILIONI DI EURO. INOLTRE LEONARDO È ISCRITTA ANCHE A FEDERMECCANICA ED AIAD.

**26) COME È VARIATO L'INDEBITAMENTO E PER COSA?**

IL VALORE COMPLESSIVO DELL'INDEBITAMENTO NETTO DI GRUPPO SI È INCREMENTATO RISPETTO AL 31 DICEMBRE 2019 PRINCIPALMENTE PER EFFETTO DELL'ACQUISIZIONE DI KOPTER GROUP AG E DELLA RILEVAZIONE DI PASSIVITÀ PER NUOVI CONTRATTI DI LEASING SOTTOSCRITTI NELL'ESERCIZIO. TUTTE LE INFORMAZIONI RELATIVE ALL'INDEBITAMENTO SONO REPERIBILI NEL BILANCIO INTEGRATO 2020 - SEZIONE RELAZIONE SULLA GESTIONE AL 31 DICEMBRE 2020 - RESO DISPONIBILE SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETÀ'.

**27) A QUANTO AMMONTANO GLI INCENTIVI INCASSATI COME GRUPPO SUDDIVISI PER TIPOLOGIA ED ENTITÀ?**

LA SOCIETÀ' NON BENEFICIA DI INCENTIVI. NEL 2020 HA RICEVUTO CONTRIBUTI (PRINCIPALMENTE PER RICERCA E SVILUPPO) COME RIPORTATO NELLA NOTA 27 DEL BILANCIO INTEGRATO 2020 - SEZIONE BILANCIO DI ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2020, RESO DISPONIBILE SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETÀ'.

**28) DA CHI È COMPOSTO L'ODV CON NOME COGNOME E QUANTO CI COSTA?**

L'ORGANISMO DI VIGILANZA RISULTA COMPOSTO DAI MEMBRI ESTERNI PROF. RAFFAELE SQUITIERI, QUALE PRESIDENTE, AVV. GIORGIO BENI, AVV. CHIARA MANCINI, PROF.SSA. CLAUDIA TEDESCHI NONCHÉ DAL RESPONSABILE U.O. LEGALE, AFFARI SOCIETARI, COMPLIANCE, PENALE E ANTICORRUZIONE E DAL RESPONSABILE GROUP INTERNAL AUDIT PRO-TEMPORIS DELLA SOCIETÀ, RISPETTIVAMENTE AVV. ANDREA PARRELLA E DOTT. MARCO DI CAPUA. IL CDA HA STABILITO I COMPENSI DA RICONOSCERE AI MEMBRI ESTERNI DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA NELLA MISURA DI EURO 78.000 PER IL PRESIDENTE E EURO 52.000 PER GLI ALTRI COMPONENTI. I MEMBRI INTERNI NON PERCEPISCONO EMOLUMENTI.

**29) QUANTO COSTA LA SPONSORIZZAZIONE IL MEETING DI RIMINI DI CL ED EXPO 2015 O ALTRE? PER COSA E PER QUANTO?**

NEL 2020 LEONARDO HA SPONSORIZZATO IL MEETING DI RIMINI CON UN CONTRIBUTO DI EURO 30.000 A FRONTE DEL QUALE SONO STATI GARANTITI I SEGUENTI BENEFIT: LA SPONSORIZZAZIONE DI 2 CONVEGNI, LA REALIZZAZIONE DI UN WEBINAR SULLO SPAZIO, 1 PUBBLICAZIONE SULL'HOUSE ORGAN DELLA FONDAZIONE E LA PARTECIPAZIONE DELL'AD A UNA TAVOLA ROTONDA SUL TEMA DEL LAVORO. PER QUANTO CONCERNE EXPO 2015, NON SI È TRATTATO DI UN CONTRATTO DI SPONSORIZZAZIONE.





**30) POTETE FORNIRMI L'ELENCO DEI VERSAMENTI E DEI CREDITI AI PARTITI, ALLE FONDAZIONI POLITICHE, AI POLITICI ITALIANI ED ESTERI?**

IL CODICE ETICO DI LEONARDO (RESO DISPONIBILE SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETÀ) PREVEDE CHE L'AZIENDA NON CONTRIBUISCA CON FONDI AZIENDALI A PARTITI, MOVIMENTI, COMITATI ED ORGANIZZAZIONI POLITICHE E SINDACALI, A LORO RAPPRESENTANTI E/O CANDIDATI. NEGLI STATI UNITI D'AMERICA LE SPESE E I CONTRIBUTI POLITICI, DIRETTI O INDIRETTI, CONNESSI ALLE ELEZIONI FEDERALI SONO VIETATI. I DIPENDENTI DI LEONARDO DRS HANNO STABILITO UN COMITATO FINANZIATO DAI DIPENDENTI, C.D. "POLITICAL ACTION COMMITTEE" (PAC). I CONTRIBUTI VERSATI AL PAC SONO RIGOROSAMENTE VOLONTARI.

**31) AVETE FATTO SMALTIMENTO IRREGOLARE DI RIFIUTI TOSSICI?**

LEONARDO NON HA MAI EFFETTUATO SMALTIMENTO IRREGOLARE DI RIFIUTI TOSSICI.

SI PRECISA, IN PARTICOLARE, CHE LEONARDO - IN LINEA CON LA PROPRIA POLITICA INTEGRATA AMBIENTE, SALUTE, SICUREZZA - PERSEGUE L'OBIETTIVO DI RIDURRE LA QUANTITÀ DI RIFIUTI PRODOTTI E DI INCREMENTARE LE QUANTITÀ DI RIFIUTI INVIATI A RECUPERO, SECONDO UN APPROCCIO DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE.

INOLTRE, COME RIPORTATO NEL BILANCIO INTEGRATO 2020, LEONARDO HA ELABORATO UN PIANO DI SOSTENIBILITÀ VOLTO A COPRIRE L'INTERA CATENA DEL VALORE, NELL'AMBITO DEL QUALE SONO STATI FISSATI OBIETTIVI E RELATIVE AZIONI DA IMPLEMENTARE E, IN PARTICOLARE, PER I RIFIUTI È STATO DEFINITO IL SEGUENTE TARGET:

RIDUZIONE DELLA QUANTITÀ DI RIFIUTI PRODOTTI DEL 10% AL 2025, CALCOLATA IN RAPPORTO AI RICAVI, PRENDENDO COME BASELINE L'ANNO 2019.

IN CONFORMITÀ ALLE DIRETTIVE EUROPEE E ALLA LEGISLAZIONE VIGENTE IN MATERIA DI GESTIONE DEI RIFIUTI, GLI STESSI SONO CLASSIFICATI COME RIFIUTI SPECIALI, PERICOLOSI O NON PERICOLOSI, SULLA BASE DELLA CONCENTRAZIONE DI ALCUNE SOSTANZE.

I RIFIUTI SPECIALI, PERICOLOSI E NON PERICOLOSI, PRODOTTI DALLE DIVISIONI E SOCIETÀ DEL GRUPPO VENGONO MONITORATI DURANTE TUTTE LE FASI DELLA GESTIONE (DEPOSITO, TRASPORTO, TRATTAMENTO, SMALTIMENTO/RECUPERO): DALL'ANALISI DELLA DOCUMENTAZIONE TECNICA RELATIVA AL TIPO DI CONFERIMENTO, CUI I RIFIUTI PRODOTTI SONO STATI DESTINATI NEL CORSO DEL 2020, EMERGE CHE IL 52% DI ESSI VIENE RECUPERATO, MENTRE IL 48% VIENE SMALTITO.

I RIFIUTI SPECIALI PRODOTTI DALLE DIVISIONI E SOCIETÀ DEL GRUPPO NEL 2020 SONO PARI A 34.474 TONNELLATE; SULLA BASE DELLA NORMATIVA VIGENTE, IL 76% DEI RIFIUTI PRODOTTI È STATO CLASSIFICATO COME NON PERICOLOSO (PARI A 26.337 TONNELLATE) E IL RESTANTE 24% COME PERICOLOSO (PARI A 8.136 TONNELLATE).

I SOGGETTI A CUI VENGONO AFFIDATE LE ATTIVITÀ DI RACCOLTA, TRASPORTO, RECUPERO E SMALTIMENTO DI DETTI RIFIUTI, VENGONO SELEZIONATI FACENDO RIFERIMENTO, OLTRE



CHE AI REQUISITI DI LEGGE, AL POSSESSO DI CERTIFICAZIONI VOLONTARIE, QUALI LA NORMA ISO 9001 (SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ), LA NORMA ISO 14001 (SISTEMA DI GESTIONE AMBIENTALE), LA NORMA OHSAS 18001 E ISO 45001<sup>1</sup> (SISTEMA DI GESTIONE PER LA SALUTE E LA SICUREZZA DEI LAVORATORI NEI LUOGHI DI LAVORO).

**32) QUAL'È STATO L'INVESTIMENTO NEI TITOLI DI STATO, GDO, TITOLI STRUTTURATI?**

NEL CORSO DELL'ESERCIZIO 2020 LEONARDO NON HA INVESTITO IN TITOLI DI STATO, GDO E TITOLI STRUTTURATI.

**33) QUANTO È COSTATO LO SCORSO ESERCIZIO IL SERVIZIO TITOLI? E CHI LO FA?**

PER SERVIZI CONNESSI ALLA GESTIONE ORDINARIA DEI TITOLI E PER L'OPERAZIONE STRAORDINARIA PAGAMENTO DEL DIVIDENDO E ALTRI SERVIZI CORRELATI LEONARDO HA CORRISPOSTO ALLA SOCIETÀ COMPUTERSHARE S.P.A. EURO 42.500 PER L'ANNO 2020.

**34) SONO PREVISTE RIDUZIONI DI PERSONALE, RISTRUTTURAZIONI? DELOCALIZZAZIONI?**

IN RISPOSTA ALLA CRISI DEL MERCATO DELL'AERONAUTICA CIVILE PER EFFETTO DELLA PANDEMIA COVID-19, LEONARDO HA INTRAPRESO UNA SERIE DI MANOVRE PER CONTRASTARE TALI IMPATTI NEL BUSINESS DELL'AERONAUTICA. A TALE FINE STIAMO PREDISPONENDO UN PIANO PER RAZIONALIZZARE ALCUNI SITI INDUSTRIALI CON L'OBIETTIVO DI RAFFORZARNE L'EFFICIENZA E LA FLESSIBILITÀ. COME COMUNICATO ALLE ORGANIZZAZIONI SINDACALI A SEGUITO DEL CDA DEL 9 MARZO 2021. FRA GLI STRUMENTI NORMATIVI E GESTIONALI CONSIDERATI COME UTILI AL FINE DI GESTIRE LA CRISI CONGIUNTURALE DELLA DIVISIONE AEROSTRUTTURE, CAUSATA DAGLI IMPATTI DEL FENOMENO PANDEMICO MONDIALE SUL SETTORE DELL'AVIAZIONE CIVILE, VI È ANCHE QUELLO DI OTTENERE UN DECALAGE DEGLI HEADCOUNT NEI SITI DI TALE DIVISIONE, TALE OBIETTIVO POTRÀ ESSERE RAGGIUNTO SIA PER IL TRAMITE DI RICOLLOCAZIONI ALL'INTERNO DELLE ALTRE DIVISIONI DI BUSINESS DELL'AZIENDA, SIA ATTRAVERSO L'UTILIZZO DEI PREPENSIONAMENTI PREVISTI DALL'ART. 4 DELLA LEGGE 92 DEL 2012.

NELLA STESSA OCCASIONE, L'AZIENDA HA ANCHE RESO NOTA L'INTENZIONE DI INDIVIDUARE PARTNERSHIP INDUSTRIALI FINALIZZATE AL RAFFORZAMENTO DEL BUSINESS DELLA BUSINESS UNIT AUTOMATION SYSTEMS, RISERVANDOSI DI VALUTARE LE OPZIONI MAGGIORMENTE SOSTENIBILI FRA GLI STRUMENTI PREVISTI DALL'ORDINAMENTO.

**35) C'E' UN IMPEGNO DI RIACQUISTO DI PRODOTTI DA CLIENTI DOPO UN CERTO TEMPO? COME VIENE CONTABILIZZATO?**

<sup>1</sup> LA PUBBLICAZIONE DI UNA NORMA ISO SUI SISTEMA DI GESTIONE PER LA SALUTE E LA SICUREZZA DEI LAVORATORI NEI LUOGHI DI LAVORO, PERMETTE DI SUPERARE LA NORMA INGLESE OHSAS 18001 DIVENTANDO UNO STANDARD INTERNAZIONALE ISO, OVVERO APPROVATO ED ACCETTATO DA TUTTA LA COMUNITÀ DEI PAESI MEMBRI ISO. LE ORGANIZZAZIONI CON SGSL CERTIFICATO AVRANNO TEMPO FINO A SETTEMBRE 2021 PER EFFETTUARE LA TRANSIZIONE ALLO STANDARD INTERNAZIONALE ISO 45001.



EVENTUALI OPZIONI DI RIACQUISTO VENGONO TRATTATE IN COERENZA CON I PRINCIPI CONTABILI DI RIFERIMENTO IN MATERIA DI IDENTIFICAZIONE DEI REQUISITI FUNZIONALI AL RICONOSCIMENTO DELLE VENDITE.

**36) GLI AMMINISTRATORI ATTUALI E DEL PASSATO SONO INDAGATI PER REATI AMBIENTALI, RICICLAGGIO, AUTORICICLAGGIO O ALTRI CHE RIGUARDANO LA SOCIETÀ? CON QUALI POSSIBILI DANNI ALLA SOCIETÀ?**

PER QUANTO A NOSTRA CONOSCENZA, NESSUNO DEGLI ATTUALI AMMINISTRATORI DI LEONARDO, NELLA LORO QUALITÀ, RISULTA INDAGATO PER REATI AMBIENTALI, PER IL DELITTO DI RICICLAGGIO E AUTORICICLAGGIO.

**37) RAGIONI E MODALITÀ DI CALCOLO DELL'INDENNITÀ DI FINE MANDATO DEGLI AMMINISTRATORI.**

PER DETTAGLI IN TEMA DI RAGIONI E MODALITÀ DI CALCOLO DELL'INDENNITÀ DI FINE MANDATO DEGLI AMMINISTRATORI SI RIMANDA ALLA RELAZIONE SULLA POLITICA IN MATERIA DI REMUNERAZIONE E SUI COMPENSI CORRISPOSTI 2021 DELLA SOCIETÀ, RESA DISPONIBILE SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETÀ.

**38) CHI FA LA VALUTAZIONE DEGLI IMMOBILI? QUANTI ANNI DURA L'INCARICO?**

LEONARDO GLOBAL SOLUTIONS S.P.A., SOCIETÀ CONTROLLATA AL 100% DA LEONARDO, EFFETTUA ATTIVITÀ DI STIMA DEGLI IMMOBILI ATTRAVERSO PROPRIE RISORSE, UTILIZZANDO LE PIÙ IDONEE METODOLOGIE ESTIMATIVE E BASANDOSI SULLE PIÙ AUTOREVOLI FONTI DI MERCATO, QUALI AD ESEMPIO L'OSSERVATORIO DEL MERCATO IMMOBILIARE (AGENZIA DELLE ENTRATE) E PRIMARI ISTITUTI INDIPENDENTI DI RICERCA. IN OCCASIONE DI OPERAZIONI STRAORDINARIE (ACQUISIZIONI, VENDITE) LEONARDO GLOBAL SOLUTIONS S.P.A. SI AVVALE DI ESPERTI INDIPENDENTI DEL SETTORE, CHE REDIGONO PERIZIE ESTIMATIVE AD HOC. DETTI ESPERTI SONO SELEZIONATI DI VOLTA IN VOLTA MEDIANTE SPECIFICA PROCEDURA DI GARA. LA DURATA DELL'INCARICO AFFIDATO ALL'ESPERTO INDIPENDENTE È STABILITA IN FUNZIONE DELLA TEMPISTICA NECESSARIA ALL'ESPLETAMENTO DELL'INCARICO STESSO E QUINDI LIMITATA ALLA SINGOLA VALUTAZIONE.

**39) ESISTE UNA ASSICURAZIONE D&O (GARANZIE OFFERTE IMPORTI E SINISTRI COPERTI, SOGGETTI ATTUALMENTE COPERTI, QUANDO È STATA DELIBERATA E DA CHE ORGANO COMPONENTE DI FRINGE-BENEFIT ASSOCIATO, CON QUALE BROKER È STATA STIPULATA E QUALI COMPAGNIE LA SOTTOSCRIVONO, SCADENZA ED EFFETTO SCISSIONE SU POLIZZA) E QUANTO CI COSTA?**

ESISTE UN PROGRAMMA ASSICURATIVO DI GRUPPO DIRECTORS & OFFICERS (D&O) CHE ASSICURA GLI AMMINISTRATORI, I SINDACI, I DIRIGENTI E QUALSIASI ALTRO DIPENDENTE CON INCARICO MANAGERIALE ALL'INTERNO DI LEONARDO E DELLE SOCIETÀ CONTROLLATE DEL GRUPPO. L'ATTUALE PROGRAMMA ASSICURATIVO HA DECORRENZA 30 GIUGNO 2020 E SCADENZA 30 GIUGNO 2021; A BREVE SARANNO AVVIATE LE ATTIVITÀ PER IL RINNOVO. IL



21

PROGRAMMA PER COSTI, GARANZIE E MASSIMALI È IN LINEA CON GLI STANDARD DI MERCATO.

**40) SONO STATE STIPULATE POLIZZE A GARANZIA DEI PROSPETTI INFORMATIVI (RELATIVAMENTE AI PRESTITI OBBLIGAZIONARI)?**

SONO STATE STIPULATE POLIZZE "POSI" (PUBLIC OFFERING OF SECURITIES INSURANCE) RELATIVAMENTE A SPECIFICHE EMISSIONI.

**41) QUALI SONO GLI IMPORTI PER ASSICURAZIONI NON FINANZIARIE E PREVIDENZIALI (DIFFERENZIATI PER MACROAREA, DIFFERENZIATI PER STABILIMENTO INDUSTRIALE, QUALE STRUTTURA INTERNA DELIBERA E GESTISCE LE POLIZZE, BROKER UTILIZZATO E COMPAGNIE)?**

I PRINCIPALI PROGRAMMI ASSICURATIVI DI GRUPPO ATTUALMENTE IN ESSERE SONO: PROGRAMMA PROPERTY ALL RISKS; PROGRAMMA AVIATION; PROGRAMMA RC TERZI-RC PRODOTTO NON AERONAUTICO-RCO; PROGRAMMA STOCK THROUGHPUT; CORPI MARITTIMI, LANCIO SILURI PROGRAMMA ERECTION ALL RISKS; PROGRAMMA PROFESSIONAL INDEMNITY; PROGRAMMA ENVIRONMENTAL LIABILITY; PROGRAMMA D&O ED ALTRE VARIE MINORI (I.E. ELETTRONICA, LIBRO MATRICOLA ECC.). LE SOPRACITATE POLIZZE SONO GESTITE DALL'UNITÀ ORGANIZZATIVA FINANZA DI GRUPPO DI LEONARDO. SONO INOLTRE IN ESSERE SPECIFICHE CONVENZIONI ASSICURATIVE INFORTUNI, VITA DIRIGENTI, VITA PILOTI, RIMBORSO SPESE MEDICHE, MISSION ED EXPAT. DAL 1° APRILE 2012 QUESTE COPERTURE SONO GESTITE DALL'UNITÀ ORGANIZZATIVA FINANZA DI GRUPPO DI CONCERTO CON L'UNITÀ ORGANIZZATIVA RISORSE UMANE.

**42) VORREI SAPERE QUALE È L'UTILIZZO DELLA LIQUIDITÀ (COMPOSIZIONE ED EVOLUZIONE MENSILE, TASSI ATTIVI, TIPOLOGIA STRUMENTI, RISCHI DI CONTROPARTE, REDDITO FINANZIARIO OTTENUTO, POLITICA DI GESTIONE, RAGIONI DELL'INCOMPRIMIBILITÀ, QUOTA DESTINATA AL TFR E QUALI VINCOLI, GIURIDICO OPERATIVI, ESISTONO SULLA LIQUIDITÀ)**

LEONARDO CONCENTRA LA LIQUIDITÀ RIVENIENTE DAGLI SBILANCI DI CASSA PROPRI E DELLE SOCIETÀ INCLUSE NEL PERIMETRO DI CENTRALIZZAZIONE DI TESORERIA E LA UTILIZZA PER COPRIRE I FABBISOGNI DELLE STESSE. NEL CORSO DEL 2020, LA LIQUIDITÀ RESASI DISPONIBILE FIN DALL'INIZIO DELL'ANNO È STATA UTILIZZATA A SUPPORTO DELLE ATTIVITÀ DI BUSINESS DEL GRUPPO. COME DI CONSUETO LA LIQUIDITÀ È STATA IMPIEGATA ATTRAVERSO LO STRUMENTO DEL TIME DEPOSIT A BREVE TERMINE SU PRIMARIE BANCHE DI RELAZIONE, CONCORDANDO UN PARAMETRO DI REMUNERAZIONE PARI ALL'EURIBOR DI RIFERIMENTO MAGGIORATO DI UNO SPREAD DEFINITO DI VOLTA IN VOLTA MA CHE HA SEMPRE PORTATO AD INCASSARE UN TASSO DI INTERESSE POSITIVO, SEPPUR MINIMO, SECONDO I PARAMETRI DEL MERCATO DI RIFERIMENTO. LE VALUTAZIONI SOTTOSTANTI ALLA SCELTA DELL'INVESTIMENTO SONO RICONDUCEBILI A GARANTIRNE IL CAPITALE E A MINIMIZZARE IL RISCHIO CONTROPARTE, MISURANDO L'AFFIDABILITÀ DELLA BANCA





DEPOSITARIA, ATTRAVERSO IL CREDIT RATING (O PARAMETRO ASSIMILABILE), LA POSIZIONE NEL MERCATO FINANZIARIO E LA VALUTAZIONE DELLA RELAZIONE GLOBALE DELLA STESSA CON IL GRUPPO IN TERMINI DI AFFIDAMENTI E SUPPORTO FINANZIARIO/COMMERCIALE CONCESSI. IL RENDIMENTO MEDIO, CONSEGUENTE ALLA STRATEGIA ALTAMENTE PRUDENZIALE DI INVESTIMENTO, SEPPUR IN PRESENZA DI TASSI DI MERCATO NEGATIVI NELL'ANNO 2020 È STATO PARI ALLO 0,02%. PER QUANTO RIGUARDA LA QUOTA DESTINATA AL TFR LA DOMANDA NON APPARE CHIARA; PER I DETTAGLI RELATIVI A TALE VOCE SI RIMANDA ALLA NOTA 23 DELLA SEZIONE BILANCIO CONSOLIDATO DEL BILANCIO INTEGRATO 2020, RESO DISPONIBILE SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETÀ.

**43) VORREI SAPERE QUALI SONO GLI INVESTIMENTI PREVISTI PER LE ENERGIE RINNOVABILI, COME VERRANNO FINANZIATI ED IN QUANTO TEMPO SARANNO RECUPERATI TALI INVESTIMENTI.**

LEONARDO, NON ESSENDO PRODUTTORE DI ENERGIA DA FONTI RINNOVABILI PER UNA QUOTA RILEVANTE DEI PROPRI CONSUMI HA ASSUNTO LA DECISIONE DI ACQUISTARE - ANCHE PER L'ANNO 2020 - GARANZIE DI ORIGINE PER ENERGIA PRODOTTA DA DETTE FONTI (DENOMINATE "CERTIFICATI GO") AL FINE DI CERTIFICARE CHE IL 100% DEI CONSUMI EFFETTUATI DA LEONARDO STESSA IN ITALIA E UK SIA COMPENSATO DA UN QUANTITATIVO EQUIVALENTE DI ENERGIA PRODOTTA DA FONTI RINNOVABILI. TALE MODALITÀ VA A COMPENSARE, IN TERMINI DI CLIMATE CHANGE, LA CO2 EMESSA.

INOLTRE SONO STATE AVVIATE ANALISI DI DETTAGLIO SU ULTERIORI POTENZIALI PROGETTI IN AMBITO FOTOVOLTAICO, FINALIZZATI AD AUMENTARE LA QUOTA DI ENERGIA ELETTRICA DA FONTI RINNOVABILI AUTOPRODOTTA PRESSO I SITI ITALIANI ATTRAVERSO NUOVE INSTALLAZIONI IMPIANTISTICHE.

LEONARDO HA IN ITALIA UN CONSUMO DI ENERGIA ELETTRICA PARI A CIRCA 465 GWH/ANNO, PONENDOSI TRA I PRINCIPALI CONSUMATORI ENERGETICI INDUSTRIALI PRESENTI NEL NOSTRO PAESE. AL FINE DI GARANTIRE UN APPROCCIO STRUTTURATO ALLE TEMATICHE DI "ENERGY MANAGEMENT" È ATTIVO UN MODELLO CENTRALIZZATO DI GOVERNANCE, CON L'OBIETTIVO DI INDIVIDUARE ED ATTUARE INIZIATIVE CHE POSSANO RIDURRE I CONSUMI ENERGETICI ATTRAVERSO INVESTIMENTI E TRAMITE L'ADOZIONE DI MODALITÀ GESTIONALI PIÙ EFFICIENTI.

**44) VI È STATA RETROCESSIONE IN ITALIA/ESTERO DI INVESTIMENTI PUBBLICITARI/SPONSORIZZAZIONI?**

LA DOMANDA NON È CHIARA. IN OGNI CASO, NEL 2020 LEONARDO HA SPESO IN SPONSORIZZAZIONI UN TOTALE DI CIRCA EURO 2,4 MILIONI. NELLO STESSO ANNO LA SPESA PUBBLICITARIA È STATA DI CIRCA EURO 2,8 MILIONI, RISPETTO AD UNA SPESA DI CIRCA. 2,6 MILIONI NEL 2019.

**45) COME VIENE RISPETTATA LA NORMATIVA SUL LAVORO DEI MINORI?**



LEONARDO NON IMPIEGA PERSONALE MINORENNE, IN PIENA OSSERVANZA DELLE DISPOSIZIONI DI LEGGE IN MATERIA E DELLA POLICY SUI DIRITTI UMANI DEL GRUPPO: SI FA INOLTRE PRESENTE CHE L'IMPEGNO DI LEONARDO NEL CONTRASTARE LO SFRUTTAMENTO DEL LAVORO MINORILE SI AMPLIA NELL'AMBITO DELLA PROPRIA CATENA DI FORNITURA ATTRAVERSO LA DICHIARAZIONE RESA DA PARTE DEI FORNITORI DEL GRUPPO LEONARDO DI OPERARE NEL RISPETTO DEI PRINCIPI ETICI E DI RESPONSABILITÀ STABILITI NEL CODICE DI CONDOTTA PER I FORNITORI, CHE IMPONE LORO DI NON AVER IN ALCUN MODO RAPPORTO CON ORGANIZZAZIONI DEDITE AL TRAFFICO DI ESSERI UMANI, ALLO SFRUTTAMENTO DEL LAVORO MINORILE E DEL LAVORO FORZATO IN GENERALE.

**46) È FATTA O È PREVISTA LA CERTIFICAZIONE ETICA SA8000 ENAS?**

LEONARDO, PUR NON ESSENDO CERTIFICATA SECONDO LA NORMA SA8000, ADOTTA STRUMENTI E STANDARD SPECIFICI NEI DIVERSI AMBITI COMPRESI NELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA E SI IMPEGNA PER IL RISPETTO DEI REQUISITI DI RESPONSABILITÀ SOCIALE ESPRESSI DALLA STESSA NORMA SA8000. IN PARTICOLARE, COME ESPRESSO DAL CODICE ETICO, LEONARDO SI ADOPERA PER VIETARE OGNI SORTA DI DISCRIMINAZIONE, CORRUZIONE, SFRUTTAMENTO DEL LAVORO MINORILE O FORZATO E, PIÙ IN GENERALE, PER LA PROMOZIONE DELLA DIGNITÀ, SALUTE, LIBERTÀ E UGUAGLIANZA DEI LAVORATORI, NEL RISPETTO DELLA NORMATIVA DI RIFERIMENTO (TRA CUI LA DICHIARAZIONE UNIVERSALE DELLE NAZIONI UNITE, LE CONVENZIONI FONDAMENTALI DELL'INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION E LE LINEE GUIDA DELL'OCSE, ECC.). A CONFERMA DEL PROPRIO IMPEGNO, LEONARDO SUPPORTA I DIECI PRINCIPI RELATIVI AI DIRITTI UMANI, AL LAVORO, ALL'AMBIENTE E ALLA LOTTA ALLA CORRUZIONE DEL GLOBAL COMPACT DELLE NAZIONI UNITE, LA PIÙ GRANDE INIZIATIVA A LIVELLO MONDIALE PER LA SOSTENIBILITÀ DEL BUSINESS, CUI L'AZIENDA HA ADERITO NEL 2018. LEONARDO, INOLTRE, È ENTRATA A FAR PARTE DEL GLOBAL COMPACT LEAD (DA SETTEMBRE 2020) E HA RAGGIUNTO IL LIVELLO PIÙ ALTO (FASCIA A) DEL DEFENCE COMPANIES INDEX ON ANTI-CORRUPTION AND CORPORATE TRANSPARENCY (DCI) ELABORATO DA TRANSPARENCY INTERNATIONAL. PER ULTERIORI INFORMAZIONI SULL'IMPEGNO DI LEONARDO IN MATERIA DI SOSTENIBILITÀ, TEMATICHE ESG (ENVIRONMENTAL, SOCIAL & GOVERNANCE) E RESPONSABILITÀ SOCIALE, SI RIMANDA AL BILANCIO INTEGRATO 2020 (CHE INCLUDE LA DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO AI SENSI DEL D.LGS. 30 DICEMBRE 2016, N. 254 E SUCCESSIVE MODIFICHE), RESO DISPONIBILE SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETÀ.

**47) FINANZIAMO L'INDUSTRIA DEGLI ARMAMENTI?**

COME NOTO, LEONARDO È IL MAGGIOR PRODUTTORE NONCHÉ ESPORTATORE NAZIONALE DI ARMAMENTI, NEL RISPETTO DI TUTTE LE NORME CHE REGOLAMENTANO TALE SETTORE.

**48) VORREI CONOSCERE POSIZIONE FINANZIARIA NETTA DI GRUPPO ALLA DATA DELL'ASSEMBLEA CON TASSI MEDI ATTIVI E PASSIVI STORICI.**



PER L'AGGIORNAMENTO DELLA POSIZIONE FINANZIARIA NETTA DEL GRUPPO SI RINVIA AI DATI TRIMESTRALI AL 31 MARZO 2021 CHE SONO DISPONIBILI SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETÀ. PER CIÒ CHE RIGUARDA I TASSI PASSIVI DELLE POSTE DI INDEBITAMENTO, SI RINVIA ALLA NOTA 21 (DEBITI FINANZIARI) DEL BILANCIO INTEGRATO 2020 - SEZIONE BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2020, ANCH'ESSA DISPONIBILE SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETÀ. PER CIÒ CHE RIGUARDA I TASSI ATTIVI, GLI STESSI SONO IN LINEA CON LE CONDIZIONI DI MERCATO PER OPERAZIONI DI ANALOGA DURATA.

**49) A QUANTO SONO AMMONTATE LE MULTE CONSOB, BORSA ECC DI QUALE AMMONTARE E PER COSA?**

NEL 2020 NON RISULTANO PERVENUTE A LEONARDO MULTE DA CONSOB, DA BORSA ITALIANA O DA ALTRE AUTORITÀ CHE PRESIDONO I MERCATI FINANZIARI.

**50) VI SONO STATE IMPOSTE NON PAGATE? SE SÌ A QUANTO AMMONTANO? GLI INTERESSI? LE SANZIONI?**

NO, NON CI SONO IMPOSTE NON PAGATE.

**51) VORREI CONOSCERE: VARIAZIONE PARTECIPAZIONI RISPETTO ALLA RELAZIONE IN DISCUSSIONE.**

SI RINVIA ALLE TABELLE RIPORTATE A CONCLUSIONE DELLE RISPOSTE.

**52) VORREI CONOSCERE AD OGGI MINUSVALENZE E PLUSVALENZE TITOLI QUOTATI IN BORSA ALL'ULTIMA LIQUIDAZIONE BORSISTICA DISPONIBILE.**

AL 31 DICEMBRE 2020 LEONARDO DETIENE QUOTE AZIONARIE NELLA SOCIETÀ QUOTATA AVIO S.P.A. TALE PARTECIPAZIONE È ISCRITTA NEL BILANCIO DI LEONARDO NELLE ATTIVITÀ NON CORRENTI E VALUTATE, COME PREVISTO DAI PRINCIPI CONTABILI DI RIFERIMENTO, AL COSTO. L'INFORMATIVA CIRCA IL DIFFERENZIALE TRA IL VALORE DI MERCATO E IL VALORE DI CARICO ALLA DATA DI RIFERIMENTO DEL BILANCIO È RIPORTATA NELLA NOTA 11 DEL BILANCIO INTEGRATO 2020 - SEZIONE BILANCIO DI ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2020, RESO DISPONIBILE SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETÀ.

**53) VORREI CONOSCERE DA INIZIO ANNO AD OGGI L'ANDAMENTO DEL FATTURATO PER SETTORE.**

PER L'AGGIORNAMENTO DELL'ANDAMENTO DEI SETTORI NEI QUALI OPERA IL GRUPPO LEONARDO SI RINVIA AI DATI TRIMESTRALI AL 31 MARZO 2021, CHE SONO DISPONIBILI SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETÀ.

**54) VORREI CONOSCERE AD OGGI TRADING SU AZIONI PROPRIE E DEL GRUPPO EFFETTUATO ANCHE PER INTERPOSTA SOCIETÀ' O PERSONA SENSI ART.18 DRP.30/86 IN PARTICOLARE SE È STATO FATTO ANCHE SU AZIONI D'ALTRE SOCIETÀ', CON INTESTAZIONE A BANCA ESTERA NON TENUTA A RIVELARE ALLA CONSOB IL NOME DEL PROPRIETARIO, CON RIPORTI SUI TITOLI IN PORTAFOGLIO PER UN VALORE SIMBOLICO, CON AZIONI IN PORTAGE.**



LEONARDO NON FA ATTIVITÀ DI TRADING SULLE AZIONI, NÉ PROPRIE, NÉ DI ALTRE SOCIETÀ.

**55) VORREI CONOSCERE PREZZO DI ACQUISTO AZIONI PROPRIE E DATA DI OGNI LOTTO, E SCOSTAMENTO % DAL PREZZO DI BORSA**

NEL CORSO DEL 2020 NON SONO STATE ACQUISTATE AZIONI PROPRIE.

**56) VORREI CONOSCERE NOMINATIVO DEI PRIMI 20 AZIONISTI PRESENTI IN SALA CON LE RELATIVE % DI POSSESSO, DEI RAPPRESENTANTI CON LA SPECIFICA DEL TIPO DI PROCURA O DELEGA.**

LE INFORMAZIONI RICHIESTE IN MERITO AI PRIMI 20 AZIONISTI PARTECIPANTI ALLA RIUNIONE PER IL TRAMITE DEL RAPPRESENTANTE DESIGNATO POTRANNO ESSERE FORNITE SOLO IN ASSEMBLEA.

**57) VORREI CONOSCERE IN PARTICOLARE QUALI SONO I FONDI PENSIONE AZIONISTI E PER QUALE QUOTA?**

A FEBBRAIO 2021 GLI INVESTITORI ISTITUZIONALI RAPPRESENTANO OLTRE IL 48% DELL'AZIONARIATO, DI QUESTI CIRCA IL 93% SONO SITUATI ALL'ESTERO. UNA PARTE DEGLI INVESTITORI ISTITUZIONALI PRESENTI NELL'AZIONARIATO DI LEONARDO È RAPPRESENTATA DA FONDI PENSIONE TRA CUI, A TITOLO DI ESEMPIO, STATE TEACHERS RETIREMENT SYSTEM OF OHIO, STATE TEACHERS RETIREMENT SYSTEM OF TEXAS E WEST YORKSHIRE PENSION FUND.

**58) VORREI CONOSCERE IL NOMINATIVO DEI GIORNALISTI PRESENTI IN SALA O CHE SEGUONO L'ASSEMBLEA ATTRAVERSO IL CIRCUITO CHIUSO DELLE TESTATE CHE RAPPRESENTANO E SE FRA ESSI VE NE SONO CHE HANNO RAPPORTI DI CONSULENZA DIRETTA ED INDIRETTA CON SOCIETÀ' DEL GRUPPO ANCHE CONTROLLATE E SE COMUNQUE HANNO RICEVUTO DENARO O BENEFIT DIRETTAMENTE O INDIRETTAMENTE DA SOCIETÀ CONTROLLATE, COLLEGATE, CONTROLLANTI. QUALORA SI RISPONDA CON "NON È PERTINENTE", DENUNCIO IL FATTO AL COLLEGIO SINDACALE AI SENSI DELL'ART.2408 CC.**

CONSIDERATA L'EMERGENZA SANITARIA COVID-19 E LE PARTICOLARI MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DELL'ASSEMBLEA, QUEST'ANNO NON SARA' CONSENTITA NÉ LA PRESENZA IN SALE ATTIGUE NÉ IL COLLEGAMENTO A DISTANZA DI GIORNALISTI E ANALISTI FINANZIARI.

**59) VORREI CONOSCERE COME SONO SUDDIVISE LE SPESE PUBBLICITARIE PER GRUPPO EDITORIALE, PER VALUTARE L'INDICE D'INDIPENDENZA? VI SONO STATI VERSAMENTI A GIORNALI O TESTATE GIORNALISTICHE ED INTERNET PER STUDI E CONSULENZE?**

NELL'ESERCIZIO 2020 LA SPESA PER PUBBLICITÀ SI È ATTESTATA SU UN VALORE COMPLESSIVO PARI A CIRCA EURO 2,8 MILIONI. LA SPESA PUBBLICITARIA HA SUPPORTATO ATTIVITA' DI PROMOZIONE DEL BRAND LEONARDO E ATTIVITA' LEGATE AL BUSINESS.





DI SEGUITO, NEL DETTAGLIO, I PRINCIPALI GRUPPI EDITORIALI SUI QUALI SI SONO CONCENTRATI GLI INVESTIMENTI PUBBLICITARI.

ITALIA:

VIDEO IMMAGINE SRL; MEDIAMOND SPA; A. MANZONI & C. S.P.A.; RCS MEDIAGROUP S.P.A.; EDAI SRL; EDIZIONI MONOGRAFIE SRL; CLASS PUBBLICITÀ S.P.A.; IL SOLE 24 ORE S.P.A.; INTERMEDIA SERVICE SOC. COOP.; COMUNITÀ SAN PATRIGNANO SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE; PUBLIMEDIA S.R.L.; PIEMME CONCESSIONARIA DI PUBBLICITÀ; ASPEN INSTITUTE; CONDÈ NAST; GMC S.A.P.A.; IGP DECAUX; N&C MEDIA S.R.L.; SPEED S.P.A.;

ESTERO:

EDICONSULT INTERNAZIONALE, DVV MEDIA INTERNATIONAL LTD, VIDEO IMMAGINE SRL, MITTLER REPORT, IDS, THE CONVENTION NEWS COMPANY INC.; INFORMA MEDIA INC; MHM PUBLISHING, GLOBAL BUSINESS PRESS LTD, GRUPO EDEFA S.A., G.H.Q, OF UAE ARMED FORCES, AVIA PRESS ASSOCIATES, KEY PUBLISHING LTD, MEDIA TRANSASIA LIMITED, SIGHTLINE MEDIA GROUP, SYNERGISTIC ENTERPRISES, RUSSELL PUBLISHING LTD, QMM QUALITY MULTI MEDIA, HILL TIMES PUBLISHING.

NESSUN GRUPPO EDITORIALE HA TOTALIZZATO PIÙ DEL 10% DELLA SPESA PUBBLICITARIA TOTALE.

NON VI SONO STATI, INOLTRE, COMPENSI A TESTATE GIORNALISTICHE O SITI INTERNET PER STUDI E CONSULENZE.

**60) VORREI CONOSCERE IL NUMERO DEI SOCI ISCRITTI A LIBRO SOCI, E LORO SUDDIVISIONE IN BASE A FASCE SIGNIFICATIVE DI POSSESSO AZIONARIO, E FRA RESIDENTI IN ITALIA ED ALL'ESTERO**

DA N. 1 AZ. A N. 300 AZ.: 157.616 AZIONISTI;  
DA N. 301 AZ. A N. 10.000 AZ.: 58.061 AZIONISTI;  
DA N. 10.001 AZ. A N. 100.000 AZ.: 1.434 AZIONISTI;  
DA N. 100.001 AZ. A 999.999.999 AZ.: 384 AZIONISTI.

GLI AZIONISTI SONO COSÌ SUDDIVISI TRA RESIDENTI IN ITALIA ED ESTERO:

ITALIA N. 215.218

ESTERO N. 2.277

**61) VORREI CONOSCERE SONO ESISTITI NELL'AMBITO DEL GRUPPO E DELLA CONTROLLANTE E O COLLEGATE DIRETTE O INDIRETTE RAPPORTI DI CONSULENZA CON IL COLLEGIO SINDACALE E SOCIETÀ' DI REVISIONE O SUA CONTROLLANTE. A QUANTO SONO AMMONTATI I RIMBORSI SPESE PER ENTRAMBI?**

RELATIVAMENTE AI RAPPORTI DEL GRUPPO LEONARDO CON LA SOCIETÀ DI REVISIONE LEGALE E APPARTENENTI ALLA SUA RETE SI FA RINVIO AL PROSPETTO "INFORMAZIONI AI SENSI DELL'ART. 149 DUODECIES DEL REGOLAMENTO EMITTENTI" ALLEGATO AL BILANCIO INTEGRATO 2020, RESO DISPONIBILE SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETÀ.

CON RIGUARDO AL COLLEGIO SINDACALE, NON SUSSISTONO RAPPORTI DI CONSULENZA CON LE SOCIETÀ DEL GRUPPO LEONARDO, NEL RISPETTO DI QUANTO PREVISTO DALLA LEGGE.

RELATIVAMENTE ALLA SOCIETÀ DI REVISIONE, I RIMBORSI SPESE RISULTANO NON SUPERIORI AL 5% DELL'AMMONTARE COMPLESSIVO DEL COMPENSO ANNUO.

RELATIVAMENTE AL COLLEGIO SINDACALE DI LEONARDO, I RIMBORSI SPESA PER I SINDACI, CHE RIGUARDANO ESCUSIVAMENTE LE SPESE SOSTENUTE PER LA PARTECIPAZIONE ALLE RIUNIONI, AMMONTANO A CIRCA EURO 4.000.

**62) VORREI CONOSCERE SE VI SONO STATI RAPPORTI DI FINANZIAMENTO DIRETTO O INDIRETTO DI SINDACATI, PARTITI O MOVIMENTI FONDAZIONI POLITICHE (COME AD ESEMPIO ITALIANI NEL MONDO), FONDAZIONI ED ASSOCIAZIONI DI CONSUMATORI E/O AZIONISTI NAZIONALI O INTERNAZIONALI NELL'AMBITO DEL GRUPPO ANCHE ATTRAVERSO IL FINANZIAMENTO DI INIZIATIVE SPECIFICHE RICHIESTE DIRETTAMENTE?**

IL CODICE ETICO DI LEONARDO (RESO DISPONIBILE SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETÀ) PREVEDE CHE L'AZIENDA NON CONTRIBUISCA CON FONDI AZIENDALI A PARTITI, MOVIMENTI, COMITATI ED ORGANIZZAZIONI POLITICHE E SINDACALI, A LORO RAPPRESENTANTI E/O CANDIDATI.

NEGLI STATI UNITI D'AMERICA LE SPESE E I CONTRIBUTI POLITICI, DIRETTI O INDIRETTI, CONNESSI ALLE ELEZIONI FEDERALI SONO VIETATI. I DIPENDENTI DI LEONARDO DRS HANNO STABILITO UN COMITATO FINANZIATO DAI DIPENDENTI, C.D. "POLITICAL ACTION COMMITTEE" (PAC). I CONTRIBUTI VERSATI AL PAC SONO RIGOROSAMENTE VOLONTARI.

**63) VORREI CONOSCERE SE VI SONO TANGENTI PAGATE DA FORNITORI? E COME FUNZIONA LA RETROCESSIONE DI FINE ANNO ALL'UFFICIO ACQUISTI E DI QUANTO È?**

NON RISULTANO FORME DI TANGENTI PAGATE DA FORNITORI E NON ESISTONO ACCORDI DI "RETROCESSIONE DI FINE ANNO" NÉ VI SONO SENTENZA DI CONDANNA EMESSE A CARICO DI DIPENDENTI IN RELAZIONE A TALE FATTISPECIE.

**64) VORREI CONOSCERE SE SI SONO PAGATE TANGENTI PER ENTRARE NEI PAESI EMERGENTI IN PARTICOLARE CINA, RUSSIA E INDIA?**

NON RISULTA CHE LEONARDO ABBIA EFFETTUATO ALCUN PAGAMENTO DI COSIDDETTE "TANGENTI".

**65) VORREI CONOSCERE SE SI È INCASSATO IN NERO?**

LEONARDO NON HA RICEVUTO ALCUN PAGAMENTO NON REGOLARMENTE CONTABILIZZATO.

**66) VORREI CONOSCERE SE SI È FATTO INSIDER TRADING?**

NON SI È A CONOSCENZA DI PROVVEDIMENTI ADOTTATI DALLE AUTORITÀ COMPETENTI PER REATI DI INSIDER TRADING.



**67) VORREI CONOSCERE SE VI SONO DEI DIRIGENTI E/O AMMINISTRATORI CHE HANNO INTERESSENZE IN SOCIETÀ' FORNITRICI? AMMINISTRATORI O DIRIGENTI POSSIEDONO DIRETTAMENTE O INDIRETTAMENTE QUOTE DI SOCIETÀ' FORNITRICI?**

LEONARDO HA ADOTTATO UN CODICE ETICO CHE PREVEDE L'OBBLIGO PER TUTTI GLI AMMINISTRATORI E DIPENDENTI DI ASTENERSI DA ATTIVITÀ CHE POSSANO CONTRAPPORRE UN INTERESSE PERSONALE A QUELLI DELL'AZIENDA.

AL FINE DI EVITARE SITUAZIONI, SEPPUR POTENZIALI, DI CONFLITTO DI INTERESSE DI LEONARDO, AL MOMENTO DI ASSEGNAZIONE DELL'INCARICO O DI AVVIO DEL RAPPORTO DI LAVORO, RICHIEDE AI PROPRI AMMINISTRATORI, DIPENDENTI, CONSULENTI E COLLABORATORI A VARIO TITOLO DI SOTTOSCRIVERE UNA DICHIARAZIONE CHE ESCLUDA LA PRESENZA DI CONDIZIONI DI CONFLITTO DI INTERESSE TRA SINGOLO ED AZIENDA. TALE DICHIARAZIONE PREVEDE CHE, NEL CASO IN CUI IL SOGGETTO DOVESSE TROVARSI IN SITUAZIONI EFFETTIVE O POTENZIALI DI CONFLITTO DI INTERESSI, SI IMPEGNI AD INFORMARE TEMPESTIVAMENTE E DETTAGLIATAMENTE L'ORGANISMO DI VIGILANZA EX D. LGS. 231/01.

**68) QUANTO HANNO GUADAGNATO GLI AMMINISTRATORI PERSONALMENTE NELLE OPERAZIONI STRAORDINARIE?**

È ESCLUSO QUALSIASI GUADAGNO PERSONALE DEGLI AMMINISTRATORI NELLE OPERAZIONI STRAORDINARIE DI LEONARDO. PER I DETTAGLI IN TEMA DI IMPORTI RICONOSCIUTI AGLI AMMINISTRATORI IN CARICA SI RIMANDA ALLA RELAZIONE SULLA POLITICA IN MATERIA DI REMUNERAZIONE E SUI COMPENSI CORRISPOSTI 2021 DELLA SOCIETÀ, RESA DISPONIBILE SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETÀ.

**69) VORREI CONOSCERE SE TOTALE EROGAZIONI LIBERALI DEL GRUPPO E PER COSA ED A CHI?**

NEL 2020 IL GRUPPO LEONARDO HA INVESTITO NELLE COMUNITÀ E NEI TERRITORI 1,6 MILIONI DI EURO IN INIZIATIVE PER SOSTENERE IL CONTENIMENTO E LA PREVENZIONE DELLA PANDEMIA E PROMUOVERE LA CULTURA SCIENTIFICA. I DESTINATARI SONO PRINCIPALMENTE RICONDUCIBILI ALL'AMBITO NO PROFIT E CULTURALE, LOCALIZZATI NEI PRINCIPALI PAESI IN CUI IL GRUPPO OPERA. LA SELEZIONE DELLE ATTIVITÀ, AVVENUTA NEL RISPETTO DEI PROCESSI DI SELEZIONE PREVISTI DALLE NORME AZIENDALI, HA PUNTATO A CONCENTRARE GLI SFORZI SU TEMI RILEVANTI PER LA STRATEGIA AZIENDALE E SUL LEGAME CON IL TERRITORIO PER MASSIMIZZARE L'IMPATTO.

PER ULTERIORI DETTAGLI SU INVESTIMENTI NELLA COMUNITÀ SI RIMANDA AL BILANCIO INTEGRATO 2020 (CHE INCLUDE LA DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO AI SENSI DEL D.LGS. 30 DICEMBRE 2016, N. 254 E SUCCESSIVE MODIFICHE), RESO DISPONIBILE SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETÀ.



**70) VORREI CONOSCERE SE CI SONO GIUDICI FRA CONSULENTI DIRETTI ED INDIRETTI DEL GRUPPO QUALI SONO STATI I MAGISTRATI CHE HANNO COMPOSTO COLLEGI ARBITRARLI E QUAL'E' STATO IL LORO COMPENSO E COME SI CHIAMANO?**

ALLO STATO NON RISULTA CHE TRA I CONSULENTI DI LEONARDO E DELLE SOCIETÀ CONTROLLATE VI SIANO MAGISTRATI IN SERVIZIO NÉ CHE QUESTI ULTIMI SIANO STATI DALLE STESSE NOMINATI COME ARBITRI NELL'AMBITO DI PROCEDIMENTI ARBITRALI IN CUI SONO COINVOLTE.

**71) VORREI CONOSCERE SE VI SONO CAUSE IN CORSO CON VARIE ANTITRUST?**

NON VI SONO CAUSE O PROCEDIMENTI IN CORSO RIGUARDANTI LEONARDO S.P.A. CON LE AUTORITÀ ANTITRUST.

**72) VORREI CONOSCERE SE VI SONO CAUSE PENALI IN CORSO CON INDAGINI SUI MEMBRI ATTUALI E DEL PASSATO DEL CDA E O COLLEGIO SINDACALE PER FATTI CHE RIGUARDANO LA SOCIETÀ.**

NON SI È A CONOSCENZA DI PROCEDIMENTI PENALI CHE COINVOLGONO ATTUALI AMMINISTRATORI E SINDACI DI LEONARDO. PER UNA PIÙ PUNTUALE DESCRIZIONE DEI PROCEDIMENTI PENALI SI RINVIA A QUANTO RAPPRESENTATO NELLA NOTA DEL BILANCIO CONSOLIDATO PRESENTE SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETÀ.

**73) VORREI CONOSCERE SE A QUANTO AMMONTANO I BOND EMESSI E CON QUALE BANCA (CREDIT SUISSE FIRST BOSTON, GOLDMAN SACHS, MORGAN STANLEY E CITIGROUP, JP MORGAN, MERRILL LYNCH, BANK OF AMERICA, LEHMAN BROTHERS, DEUTSCHE BANK, BARCLAYS BANK, CANADIA IMPERIAL BANK OF COMMERCE -CIBC)**

DI SEGUITO I BOND IN ESSERE ALLA DATA DEL 31 MARZO 2021:

- EMISSIONI LEONARDO S.P.A. 2009 (COMPLESSIVI EURO 600 MILIONI): JOINTBOOKRUNNER BANCA IMI; BNP PARIBAS, DEUTSCHE BANK, SOCIETÈ GENERALE CIB, UNICREDIT GROUP; CO-MANAGER BBVA, CALYON, COMMERZBANK, MPS CAPITAL SERVICES, NATIXIS POSIZIONE IN ESSERE EURO 556 MILIONI;
- EMISSIONE LEONARDO S.P.A. 2017 (COMPLESSIVI EURO 600 MILIONI): BNP PARIBAS; BANCA IMI, CITI, CRÉDIT AGRICOLE E UNICREDIT BARCLAYS BANK BANK OF AMERICA MERRILL LYNCH DEUTSCHE BANK JP MORGAN MEDIOBANCA MORGAN STANLEY; POSIZIONE IN ESSERE EURO 600 MILIONI;
- EMISSIONE LEONARDO S.P.A 2005 (COMPLESSIVI EURO 500 MILIONI): LEAD MANAGER BANCA IMI, MORGAN STANLEY, SOCIETÈ GENERALE; CO-LEAD MANAGER BARCLAYS BANK, HSBC BANK. POSIZIONE IN ESSERE EUR 500 MILIONI;
- EMISSIONE LEONARDO S.P.A. 2020 (COMPLESSIVI EURO 500 MILIONI): BANCA IMI, BNP PARIBAS, CRÉDIT AGRICOLE CIB, HSBC, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, UNICREDIT, BANCA AKROS, NATWEST MARKETS, UBI BANCA; POSIZIONE IN ESSERE EURO 500 MILIONI;
- EMISSIONI LEONARDO US HOLDING INC 2009 (COMPLESSIVI USD 800 MILIONI): BANK OF AMERICA; MERRILL LYNCH; CITI; JP MORGAN; MORGAN STANLEY E BARCLAYS



CAPITAL, ROYAL BANK OF SCOTLAND, SOCIETÉ GENERALE. POSIZIONE IN ESSERE USD 305 MILIONI.

**74) VORREI CONOSCERE DETTAGLIO COSTO DEL VENDUTO PER CIASCUN SETTORE.**

IL GRUPPO LEONARDO REDIGE IL CONTO ECONOMICO PER NATURA E NON PER COSTO DEL VENDUTO. PER I DATI DEL CONTO ECONOMICO DI GRUPPO E DI LEONARDO S.P.A. SI FACCIA RIFERIMENTO AL BILANCIO INTEGRATO 2020, RESO DISPONIBILE SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETÀ.

**75) VORREI CONOSCERE**

**A QUANTO SONO AMMONTATE LE SPESE PER:**

• **ACQUISIZIONI E CESSIONI DI PARTECIPAZIONI.**

NEL 2020 LEONARDO HA EFFETTUATO PRINCIPALMENTE L'ACQUISIZIONE DI KOPTER GROUP AG ED HA AUMENTATO LA PROPRIA PARTECIPAZIONE IN AVIO S.P.A.

PER ULTERIORI INFORMAZIONI SI RINVIA ALLA NOTA 11 DEL BILANCIO INTEGRATO 2020 - SEZIONE BILANCIO DI ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2020, RESO DISPONIBILE SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETÀ ED AL PROSPETTO DI DETTAGLIO N. 1.

• **RISANAMENTO AMBIENTALE**

NELLA POLITICA AMBIENTALE E DI SALUTE E SICUREZZA DEI LAVORATORI NEI LUOGHI DI LAVORO SI CONFERMANO I PRINCIPI MIRATI ALLA TUTELA AMBIENTALE CHE VENGONO APPLICATI DURANTE IL CICLO DI VITA DI CIASCUN SITO INDUSTRIALE. IN TALE OTTICA, IL GRUPPO LEONARDO PROSEGUE NEL SUO IMPEGNO SULLE TEMATICHE CONNESSE ALLA CONTAMINAZIONE DEL SUOLO E DEL SOTTOSUOLO, BASANDOSI SU UN APPROCCIO DI RESPONSABILITÀ E SOSTENIBILITÀ PER IMPLEMENTARE LE MIGLIORI SOLUZIONI TECNICO-GESTIONALI.

NEL 2020 SONO PROSEGUITE LE NUMEROSE ATTIVITÀ FUNZIONALI ALLA VALUTAZIONE ED AL RISANAMENTO DELLO STATO AMBIENTALE DEL SUOLO, SOTTOSUOLO E DELLA FALDA ATTRAVERSO LA GESTIONE DEI PROCEDIMENTI DI CARATTERIZZAZIONE E BONIFICA EX D. LGS. 152/2006, CHE AL 31 DICEMBRE 2020 SI MANTENGONO PARI A 18, CON UN IMPEGNO ECONOMICO DI CIRCA 3 MILIONI DI EURO.

• **QUALI E PER COSA SONO STATI FATTI INVESTIMENTI PER LA TUTELA AMBIENTALE?**

NEL PERIODO 2020-2024 LEONARDO HA PIANIFICATO 98 INTERVENTI DI EFFICIENTAMENTO, DI CUI 19 GIÀ COMPLETATI, PER UN TOTALE DI 17,1 MILIONI DI EURO DI INVESTIMENTI DI CUI:

- 86% PER LA RIDUZIONE DEI CONSUMI ENERGETICI E DELLE EMISSIONI DI CO2 EQUIVALENTE;
- 6% PER L'EFFICIENZA IDRICA;
- 8% PER LA RIDUZIONE DELLA PRODUZIONE DEI RIFIUTI.

IN PARTICOLARE, L'INVESTIMENTO PER:





- N. 19 INTERVENTI DI EFFICIENTAMENTO CONCLUSI NEL 2020 È RISULTATO PARI A CIRCA 7,8 MILIONI DI EURO;
- N. 22 INTERVENTI DI EFFICIENTAMENTO GIÀ AVVIATI NEL 2020 È RISULTATO PARI A CIRCA 6 MILIONI DI EURO.

**76) VORREI CONOSCERE**

**a. I BENEFICI NON MONETARI ED I BONUS ED INCENTIVI COME VENGONO CALCOLATI?**

PER I DETTAGLI IN TEMA DI BENEFICI NON MONETARI ED IN MERITO AI SISTEMI DI INCENTIVAZIONE IN ESSERE SI RIMANDA ALLA RELAZIONE SULLA POLITICA IN MATERIA DI REMUNERAZIONE E SUI COMPENSI CORRISPOSTI 2021, RESA DISPONIBILE SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETÀ.

**b. QUANTO SONO VARIATI MEDIAMENTE NELL'ULTIMO ANNO GLI STIPENDI DEI MANAGERS E DEGLI A.D. ILLUMINATI, RISPETTO A QUELLO DEGLI IMPIEGATI E DEGLI OPERAI?**

IN ITALIA LE RETRIBUZIONI SIA DELLA POPOLAZIONE MANAGERIALE CHE NON MANAGERIALE SONO RIMASTE STABILI.

**c. VORREI CONOSCERE RAPPORTO FRA COSTO MEDIO DEI DIRIGENTI/E NON.**

IL RAPPORTO TRA RETRIBUZIONE MEDIA DEI DIRIGENTI E DEL PERSONALE NON DIRIGENTE È PARI A CA. 3.

**d. VORREI CONOSCERE NUMERO DEI DIPENDENTI SUDDIVISI PER CATEGORIA. CI SONO STATE CAUSE PER MOBBING, PER ISTIGAZIONE AL SUICIDIO, INCIDENTI SUL LAVORO E CON QUALI ESITI? PERSONALMENTE NON POSSO ACCETTARE IL DOGMA DELLA RIDUZIONE ASSOLUTA DEL PERSONALE**

ORGANICO TOTALE (VALORI CONSOLIDATI): 49.882

- DIRIGENTI 1.152
- QUADRI 6.113
- IMPIEGATI 28.806
- OPERAI 13.765
- PILOTI 46

PER QUANTO RIGUARDA LEONARDO, NON SONO STATI INCARDINATI GIUDIZI NÉ IN MATERIA DI MOBBING PER ISTIGAZIONE AL SUICIDIO, NÉ IN MATERIA DI INFORTUNI SUL LAVORO.

**e. QUANTI SONO STATI I DIPENDENTI INVIATI IN MOBILITÀ PRE PENSIONAMENTO E CON QUALE ETÀ MEDIA**

NEL CORSO DELL'ESERCIZIO 2020 NON SONO STATI EFFETTUATI PIANI DI ESODO IN ACCOMPAGNAMENTO ALLA PENSIONE (C.D. PREPENSIONAMENTI).



**77) VORREI CONOSCERE SE SI SONO COMPERATE OPERE D'ARTE? DA CHI E PER QUALE AMMONTARE?**

NEL 2020 LEONARDO NON HA ACQUISTATO OPERE D'ARTE.

**78) VORREI CONOSCERE IN QUALI SETTORI SI SONO RIDOTTI MAGGIORMENTE I COSTI, ESCLUSI I VS STIPENDI CHE SONO IN COSTANTE RAPIDO AUMENTO.**

LE VARIAZIONI DEI COSTI SONO RIPORTATE NELLE NOTE 28 E 29 DEL BILANCIO INTEGRATO 2020 - SEZIONE BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2020. IL DETTAGLIO PER SETTORE È DESUMIBILE DALLE INFORMAZIONI RIPORTATE IN RELAZIONE SULLA GESTIONE (KPI PER SETTORE) E NELLA NOTA 8 DEL BILANCIO INTEGRATO 2020 - SEZIONE BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2020, RESO DISPONIBILE SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETA'.

**79) VORREI CONOSCERE. VI SONO SOCIETA' DI FATTO CONTROLLATE (SENSI C.C) MA NON INDICATE NEL BILANCIO CONSOLIDATO?**

NON RISULTANO SOCIETÀ CONTROLLATE AI SENSI DEL CODICE CIVILE NON INDICATE NEL BILANCIO INTEGRATO 2020 - SEZIONE BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2020, RESO DISPONIBILE SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETA'.

**80) VORREI CONOSCERE. CHI SONO I FORNITORI DI GAS DEL GRUPPO QUAL'È IL PREZZO MEDIO.**

CON RIFERIMENTO ALLE FORNITURE GAS DELL'ANNO 2020 (PERIMETRO ITALIA) SI PRECISA CHE LEONARDO GLOBAL SOLUTIONS S.P.A., NELL'AMBITO DELLE PROCEDURE DI GARA DALLA STESSA INDETTE, HA SELEZIONATO IL FORNITORE ENEL ENERGIA. IL PREZZO STABILITO PER L'ANNO 2020 È PARI A 25,55 €/SMC (PREZZO DELLA MATERIA PRIMA INCLUSIVA DI TERMINE FISSO, ESCLUSI ONERI DI SISTEMA, PCS E TASSE).

**81) VORREI CONOSCERE SE SONO CONSULENTI ED A QUANTO AMMONTANO LE CONSULENZE PAGATE A SOCIETÀ FACENTI CAPO AL DR. BRAGIOTTI, EREDE, TREVISAN E BERGER?**

LA DOMANDA È FORMULATA IN MODO GENERICO E TALE DA NON CONSENTIRE L'ESATTA IDENTIFICAZIONE DEI SOGGETTI CUI SI FA RIFERIMENTO NÉ, TANTOMENO, LE SOCIETÀ CHE AGLI STESSI FANNO CAPO. IN OGNI CASO, NELLA SELEZIONE DEI PROPRI CONSULENTI LA SOCIETÀ RISPETTA APPOSITE PROCEDURE INTERNE BASATE, TRA L'ALTRO, SUI PRINCIPI DEL CODICE ETICO DI LEONARDO. SI RAPPRESENTA CHE, PER POLICY AZIENDALE DI RISERVATEZZA, L'INFORMAZIONE NON VIENE FORNITA A PRESCINDERE DALLA SUSSISTENZA DELLA FATTISPECIE.

**82) VORREI CONOSCERE. A QUANTO AMMONTA LA % DI QUOTA ITALIANA DEGLI INVESTIMENTI IN RICERCA E SVILUPPO?**

LA QUOTA DEI COSTI DI RICERCA E SVILUPPO SOSTENUTA DALLE AZIENDE ITALIANE DEL GRUPPO PER L'ANNO 2019 È PARI A CIRCA IL 66%.

**83) VORREI CONOSCERE I COSTI PER LE ASSEMBLEE E PER COSA?**





IL COSTO PER L'ASSEMBLEA LEONARDO TENUTASI NEL 2020 È STATO DI CIRCA EURO 70.000 E COMPRENDE LE SPESE PER LE RIPRESE, SPESE NOTARILI, PUBBLICAZIONI SULLA STAMPA, ULTERIORI SERVIZI (IVI INCLUSI QUELLI TECNICI) CONNESSI ALLO SVOLGIMENTO DELL'ASSEMBLEA STESSA, OLTRE AI SERVIZI EFFETTUATI DALLA COMPUTERSHARE S.P.A. SPECIFICAMENTE PER L'EVENTO ASSEMBLEARE.

**84) VORREI CONOSCERE I COSTI PER VALORI BOLLATI**

NEL CORSO DEL 2020 LEONARDO HA SOSTENUTO COSTI PER VALORI BOLLATI PARI A CIRCA EURO 310.000.

**85) VORREI CONOSCERE LA TRACCIABILITÀ DEI RIFIUTI TOSSICI.**

I SOGGETTI A CUI VENGONO AFFIDATE LE ATTIVITÀ DI RACCOLTA, TRASPORTO, RECUPERO E SMALTIMENTO RIFIUTI (RIFIUTI SPECIALI, PERICOLOSI E NON PERICOLOSI PRODOTTI DALLE DIVISIONI E SOCIETÀ DEL GRUPPO), VENGONO SELEZIONATI FACENDO RIFERIMENTO, OLTRE CHE AI REQUISITI DI LEGGE, AL POSSESSO DI CERTIFICAZIONI VOLONTARIE, QUALI LA NORMA ISO 9001 (SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ), LA NORMA ISO 14001 (SISTEMA DI GESTIONE AMBIENTALE), LA NORMA OHSAS 18001 E ISO 45001<sup>2</sup> (SISTEMA DI GESTIONE PER LA SALUTE E LA SICUREZZA DEI LAVORATORI NEI LUOGHI DI LAVORO).

LA TRACCIABILITÀ DI TUTTI I RIFIUTI SPECIALI, PERICOLOSI E NON PERICOLOSI, VIENE GARANTITA SECONDO QUANTO STABILITO DALLA NORMATIVA VIGENTE: IDENTIFICAZIONE E CODIFICA EER (ELENCO EUROPEO DEI RIFIUTI); REGISTRAZIONE IN APPOSITO REGISTRO DI CARICO E SCARICO; FORMULARIO DI IDENTIFICAZIONE RIFIUTI; MUD - MODELLO UNICO DI DICHIARAZIONE.

**86) QUALI AUTO HANNO IL PRESIDENTE E L'AD E QUANTO CI COSTANO COME DETTAGLIO DEI BENEFITS RIPORTATI NELLA RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE?**

AL PRESIDENTE DEL CDA È STATA ASSEGNATA NEL 2020 UNA VETTURA PROVVISORIA (MINI COUNTRYMAN COOPER) IN COMODATO D'USO, E DAL MESE DI GENNAIO 2021 LA VETTURA MINI COUNTRYMAN COOPER S E ALL4 HYPE CON UN CANONE MENSILE PARI AD EURO 727 + IVA. L'AD HA UTILIZZATO QUALE AUTO AD USO PROMISCUO, UNA LEXUS NX 300H CHE HA PREVISTO UN CANONE MENSILE AL LORDO DELLE TRATTENUTE PARI AD EURO 1.117 + IVA (IL MEZZO HA CESSATO IL CONTRATTO NEL MESE DI OTTOBRE); DAL MESE DI NOVEMBRE IL MEZZO ASSEGNATO È AUDI A6 50 TDI CON UN CANONE MENSILE PARI AD EURO 1.450 + IVA.

L'IMPORTO RELATIVO ALL'ASSEGNAZIONE DELLE AUTOVETTURE, RIPORTATO NELLA RELAZIONE SULLA POLITICA IN MATERIA DI REMUNERAZIONE E SUI COMPENSI CORRISPOSTI 2021 DELLA SOCIETÀ QUALE COMPONENTE DEI BENEFICI NON MONETARI, È

---

<sup>2</sup> LA PUBBLICAZIONE DI UNA NORMA ISO SUI SISTEMA DI GESTIONE PER LA SALUTE E LA SICUREZZA DEI LAVORATORI NEI LUOGHI DI LAVORO, PERMETTE DI SUPERARE LA NORMA INGLESE OHSAS 18001 DIVENTANDO UNO STANDARD INTERNAZIONALE ISO, OVVERO APPROVATO ED ACCETTATO DA TUTTA LA COMUNITÀ DEI PAESI MEMBRI ISO. LE ORGANIZZAZIONI CON SGSL CERTIFICATO AVRANNO TEMPO FINO A SETTEMBRE 2021 PER EFFETTUARE LA TRANSIZIONE ALLO STANDARD INTERNAZIONALE ISO 45001.



STATO CALCOLATO CON RIFERIMENTO AL VALORE DEL FRINGE BENEFITS SECONDO UN CRITERIO DI IMPONIBILITÀ FISCALE, IN CONFORMITÀ CON LE PREVISIONI.

**87) DETTAGLIO PER UTILIZZATORE DEI COSTI PER USO O NOLEGGIO DI ELICOTTERI ED AEREI QUANTI SONO GLI ELICOTTERI UTILIZZATI DI CHE MARCA E CON QUALE COSTO ORARIO ED UTILIZZATI DA CHI?**

**SE LE RISPOSTE SONO "LE ALTRE DOMANDE NON SONO PERTINENTI RISPETTO AI PUNTI ALL'ORDINE DEL GIORNO" DENUNCIO TALE RETICENZA AL COLLEGIO SINDACALE AI SENSI DELL'ART.2408 CC.**

IL GRUPPO LEONARDO NON POSSIEDE ELICOTTERI O AEREI DI PROPRIETÀ. I VERTICI AZIENDALI PER I PROPRI SPOSTAMENTI UTILIZZANO VOLI COMMERCIALI. PER ALCUNI LIMITATI CASI SONO STATI UTILIZZATI VETTORI PRIVATI OGGETTO DI ACCORDO QUADRO PER UN COMPLESSIVO DI 18 ORE DI VOLO NELL'ANNO 2020.

**88) A QUANTO AMMONTANO I CREDITI IN SOFFERENZA?**

L'IMPORTO DEI FONDI SVALUTAZIONE A FRONTE DEI CREDITI DI LEONARDO, UNITAMENTE ALL'IMPORTO DEI CREDITI SCADUTI NON COPERTI DA FONDO DI SVALUTAZIONE, È RIPORTATO NELLE NOTE AL BILANCIO INTEGRATO 2020 (RISPETTIVAMENTE NELLE NOTE N. 15 E 34 DEL BILANCIO INTEGRATO 2020 - SEZIONE BILANCIO DI ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2020, RESO DISPONIBILE SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETÀ').

**89) CI SONO STATI CONTRIBUTI A SINDACATI E O SINDACALISTI SE SI A CHI A CHE TITOLO E DI QUANTO?**

NEL RISPETTO DELLA NORMATIVA VIGENTE ED IN OTTEMPERANZA DEL CODICE ETICO, LEONARDO NON HA EROGATO CONTRIBUTI A SINDACATI E/O SINDACALISTI.

**90) C'E' E QUANTO COSTA L'ANTICIPAZIONE SU CESSIONE CREDITI %?**

LA SOCIETÀ E IL GRUPPO OPERANO CESSIONE DI CREDITI ESCLUSIVAMENTE A TITOLO DEFINITIVO.

**91) C'E' IL PREPOSTO PER IL VOTO PER DELEGA E QUANTO COSTA?**

**SE LA RISPOSTA È: "IL RELATIVO COSTO NON È SPECIFICAMENTE ENUCLEABILE IN QUANTO RIENTRA IN UN PIÙ AMPIO INSIEME DI ATTIVITÀ CORRELATE ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI." OLTRE AD INDICARE GRAVI MANCANZE NEL SISTEMA DI CONTROLLO, LA DENUNCIO AL COLLEGIO SINDACALE AI SENSI DELL'ART.2408 CC.**

LA SOCIETÀ HA DESIGNATO PER L'ASSEMBLEA 2021, AI SENSI DELL'ART. 135 UNDECIES DEL D.LGS. N. 58/98 E DELL'ART. 14.3 DELLO STATUTO SOCIALE, COMPUTERSHARE S.P.A. QUALE SOGGETTO AL QUALE I SOCI POSSONO CONFERIRE GRATUITAMENTE APPOSITE DELEGHE, CON ISTRUZIONI DI VOTO SU TUTTE O ALCUNE DELLE PROPOSTE ALL'ORDINE DEL GIORNO, SECONDO LE MODALITÀ E I TERMINI INDICATI NELL'AVVISO DI CONVOCAZIONE DELL'ASSEMBLEA. CON RIGUARDO AI COSTI SI FA PRESENTE CHE IL COSTO DEL SOGGETTO PREPOSTO ALLA RACCOLTA DELLE DELEGHE È COMPRESO NEL PIÙ AMPIO SERVIZIO DI

SUPPORTO ALLA GESTIONE DELL'ASSEMBLEA E PUÒ ESSERE QUANTIFICATO IN CIRCA EURO 10.000.

**92) A QUANTO AMMONTANO GLI INVESTIMENTI IN TITOLI PUBBLICI?**

NEL CORSO DELL'ESERCIZIO 2020 LEONARDO NON HA INVESTITO IN TITOLI PUBBLICI.

**93) QUANTO È L'INDEBITAMENTO INPS E CON L'AGENZIA DELLE ENTRATE?**

PER I DEBITI VERSO L'INPS E PER QUELLI TRIBUTARI DI LEONARDO AL 31 DICEMBRE 2020 SI FACCIA RIFERIMENTO RISPETTIVAMENTE ALLE NOTE N. 16 E N. 23 DEL BILANCIO INTEGRATO 2020 - SEZIONE BILANCIO DI ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2020, RESO DISPONIBILE SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETÀ.

**94) SE SI FA IL CONSOLIDATO FISCALE E A QUANTO AMMONTA E PER QUALI ALIQUOTE?**

LEONARDO ADERISCE AL CONSOLIDATO FISCALE NAZIONALE CON ALIQUOTA IRES AL 24%.

**95) QUANTO È IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE DELLO SCORSO ESERCIZIO?**

POICHÉ LA DOMANDA NON APPARE CHIARA, PER GLI EVENTUALI CALCOLI SI RIMANDA A TUTTE LE INFORMAZIONI NUMERICHE REPERIBILI NEL BILANCIO INTEGRATO 2020, RESO DISPONIBILE SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETÀ.

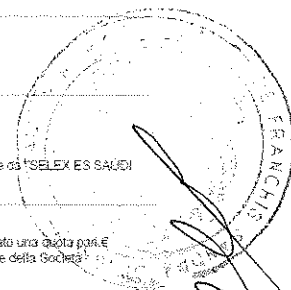


*Handwritten signature or mark.*

## RISPOSTA DOMANDA 51)

### Variazioni nella struttura societaria del Gruppo Leonardo dal 01.1.2021 al 30.04.2021 (sulla base delle informazioni ricevute al 14.05.2021)

Denominazione	Data variazione	Data ricezione Informativa	Descrizione
HOVERFLY TECHNOLOGIES, INC	31/12/2020	29/01/2021	La partecipazione di DRS SUSTAINMENT SYSTEMS, INC. è aumentata dal 5,36% (n. 6.048.485 Series A-1 Preferred Stock) al 7,02% circa, a seguito dell'acquisto di ulteriori n. 2.016.162 azioni (per una partecipazione complessiva di 8.064.647 Series A-1 Preferred Stock)
KOPTER DESIGN AG	01/01/2021	01/03/2021	Fusa per incorporazione nella KOPTER GROUP AG con atto del 24 febbraio 2021. La fusione ha efficacia retroattiva dal 1° gennaio 2021
TELESPAZIO VEGA DEUTSCHLAND GMBH	05/01/2021	11/01/2021	La società ha modificato la propria denominazione sociale da "TELESPAZIO VEGA DEUTSCHLAND GMBH" a "TELESPAZIO GERMANY GMBH"
TELESPAZIO VEGA UK LTD	05/01/2021	11/01/2021	La società ha modificato la propria denominazione sociale da "TELESPAZIO VEGA UK LTD." a "TELESPAZIO UK LTD."
TELESPAZIO VEGA UK S.L	05/01/2021	12/02/2021	La società ha modificato la propria denominazione sociale da "TELESPAZIO VEGA UK S.L." a "TELESPAZIO UK S.L."
LEONARDO FOR AVIATION SERVICES (SPC)	18/01/2021	20/01/2021	Costituzione - Capitale sociale pari a KWD 300.000,00 interamente sottoscritto da LEONARDO S.P.A.
DRS TECHNICAL SERVICES GMBH & CO KG	28/01/2021	26/04/2021	Cancellata dal Registro delle Imprese
PRECISION AVIATION SERVICES PTY LTD	01/02/2021	02/02/2021	La società ha modificato la propria denominazione sociale da "PRECISION AVIATION SERVICES PTY LTD" a "LEONARDO SOUTH AFRICA (PTY) LTD"
WYTWORNIA SPRZETU KOMUNIKACYJNEGO "PZL-SWIDNIK" SPOŁKA AKCYJNA	15/02/2021	15/02/2021	A seguito dell'acquisto di n. 97.001 azioni, la percentuale di partecipazione di LEONARDO S.P.A. è passata dal 99,294033% (pari a 13.643.134 azioni da PLN 10 ciascuna) al 100% (pari a 13.740.135 azioni da PLN 10 ciascuna) del capitale sociale
WIN BLUEWATER SERVICES PRIVATE LIMITED (IN LIQ.)	15/02/2021	23/02/2021	Cancellata dal Registro delle Imprese
SELEX ES SAUDI ARABIA LIMITED	24/02/2021	03/03/2021	La società ha modificato la propria denominazione sociale da "SELEX ES SAUDI ARABIA LIMITED" a "LEONARDO SAUDI LIMITED"
DISPOSITIVI PROTEZIONE INDIVIDUALE D P I S R L	26/02/2021	01/03/2021	LARIMART S.P.A. (LEONARDO S.P.A. 60%) ha acquistato una quota pari a € 194.750 corrispondenti al 62,92% circa del Capitale Sociale della Società
VITROCISSET BELGIUM S P R L	01/03/2021	24/02/2021	A seguito della scissione parziale di VITROCISSET S.P.A. mediante assegnazione del "tramo Spazio" a TELESPAZIO S.P.A., la partecipazione nella Società passa direttamente in capo a quest'ultima. Partecipazioni post operazione: TELESPAZIO S.P.A. 99,97% circa - VITROCISSET FRANCE S A R L 0,03% circa
VITROCISSET FRANCE S A R L	01/03/2021	24/02/2021	A seguito della scissione parziale di VITROCISSET S.P.A. mediante assegnazione del "tramo Spazio" a TELESPAZIO S.P.A., la partecipazione nella Società passa direttamente in capo a quest'ultima. Partecipazioni post operazione: TELESPAZIO S.P.A. 100%
CENTRO DI COMPETENZA ICT - SUO S C A R L	05/03/2021	06/04/2021	Recesso di SELEX ES S.p.A. (in liq.)
LEONARDO ADVANCED JET TRAINING S.R.L.	15/03/2021	22/03/2021	Aumento del Capitale Sociale da € 100.000 a € 1.700.000 (deliberato dall'Assemblea del 08/03/2021)
LEONARDO INTERNATIONAL LTD	16/03/2021	16/03/2021	Cancellata dal Registro delle Imprese
SELEX ES LTD	16/03/2021	16/03/2021	Cancellata dal Registro delle Imprese
VEGA CONSULTING SERVICES LTD	16/03/2021	16/03/2021	Cancellata dal Registro delle Imprese
LEONARDO ADVANCED JET TRAINING S R L	22/03/2021	22/03/2021	LEONARDO S.P.A. ha ceduto a CAE Aviation Training B.V. (terzo) il 50% della propria partecipazione. Percentuali post operazione: LEONARDO S.P.A. 50% (una quota da € 850.000)



*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

**Variazioni nella struttura societaria del Gruppo Leonardo dal 01.1.2021 al 30.04.2021  
(sulla base delle informazioni ricevute al 14.06.2021)**

Denominazione	Data variazione	Data ricezione Informativo	Descrizione
COMPETENCE INDUSTRY MANUFACTURING 4.0 S.C. A.R.L.	25/03/2021	26/03/2021	Incluso nel perimetro delle partecipazioni societarie a seguito di trasformazione da "Consorzio" a "Società consortile a responsabilità limitata". Partecipazione LEONARDO S.P.A.: 4,3% circa
CARDPRIZE TWO LIMITED	31/03/2021	31/03/2021	La società ha modificato la propria denominazione sociale da "CARDPRIZE TWO LIMITED" a "LEONARDO MW LTD"
LEONARDO MW LTD	31/03/2021	31/03/2021	La società ha modificato la propria denominazione sociale da "LEONARDO MW LTD" a "LEONARDO UK LTD"
ISTITUTO DELLA ENCICLOPEDIA ITALIANA FONDATA DA GIOVANNI TRECCANI S.P.A.	02/04/2021	06/04/2021	A seguito dell'ingresso di un nuovo socio - nell'ambito dell'operazione di aumento del capitale sociale (deliberata dall'Assemblea Straordinaria della Società in data 21/12/2020) da € 70.724.165,00 a € 76.521.20 - la percentuale di partecipazione di LEONARDO S.P.A. è passata dal 3,0541% al 3,016% (n. 2.307.529 da € 1,00)
DISPOSITIVI PROTEZIONE INDIVIDUALE D.P.I. S.R.L.	12/04/2021	16/04/2021	LARIMART S.P.A. (LEONARDO S.P.A. 60%) ha acquistato una ulteriore quota pari a € 46.440 corrispondenti al 15% del Capitale Sociale della Società, percentuali post operazione LARIMART S.P.A. 77,92% circa
G.E.M. ELETTRONICA S.R.L.	14/04/2021	14/04/2021	LEONARDO S.P.A. ha acquistato una quota pari € 1.350.000,00 corrispondenti al 30% del Capitale Sociale della Società
LEONARDO ADVANCED JET TRAINING S.R.L.	16/04/2021	16/04/2021	La società ha modificato la propria denominazione sociale da "LEONARDO ADVANCED JET TRAINING S.R.L." a "LEONARDO CAE ADVANCED JET TRAINING S.R.L."
WORLD'S WING S.A.	19/04/2021	09/05/2021	Posta in stato di Liquidazione





**BLUEBELL PARTNERS LIMITED (TITOLARE DI N. 25 AZIONI)**

**1) CON RIFERIMENTO ALL'ACQUISIZIONE DI KOPTER E DEL RELATIVO ELICOTTERO SH009 COME SI PONE NEI CONFRONTI DELLA PARTE POLACCA PZL CHE HA IN PORTAFOGLIO ANALOGO MONOMOTORE (PIÙ PICCOLO E MENO POTENTE)? SI CHIUDE IL PRODOTTO POLACCO? CHE TIPO DI VALUTAZIONE È STATA FATTA CON RIGUARDO ALLA POSIZIONE DELLE FORZE ARMATE POLACCHE, VISTO CHE IL PRODOTTO COSTITUISCE LA FLOTTA PER ADDESTRAMENTO DEI LORO PILOTI? È IL PRIMO PASSO PER TOGLIERE A PZL E DUNQUE ALLA POLONIA LE PROPRIE COMPETENZE SUL SISTEMA ELICOTTERO? CI SARANNO DUNQUE RIDONDANZE SIA DI SITI CHE DI FORZA LAVORO?**

L'ESTENSIONE DEL PORTAFOGLIO O PRODOTTI DELLA DIVISIONE ELICOTTERI ATTRAVERSO L'ACQUISIZIONE DI KOPTER E QUINDI L'ADOZIONE DELL'ELICOTTERO SH09, DI RECENTE RIBATTEZZATO AW09, DERIVA DA UNA VALUTAZIONE STRATEGICA RISPONDENTE ALL'ESIGENZA DI RAFFORZARE IL PROPRIO POSIZIONAMENTO NEL SEGMENTO DEGLI ELICOTTERI MONOMOTORI DI FASCIA ALTA ("CABINA LUNGA").

L'ELICOTTERO SW-4 SI CARATTERIZZA PER UN PESO MASSIMO AL DECOLLO DI 1.800 KG, INFERIORE A QUELLO DELL'AW09 (2.850 KG), POSIZIONANDOLO NEL SEGMENTO DEGLI ELICOTTERI MONOMOTORI DI FASCIA BASSA ("CABINA CORTA"). IN PARTICOLARE, LA CABINA DI RIDOTTE DIMENSIONI DEL SW-4 NON PUÒ ESSERE ADATTATA AD ALTRI RUOLI OLTRE A QUELLO DI TRASPORTO PASSEGGERI (MAX. 4 OLTRE AL PILOTA), A DIFFERENZA DELL'AW09 LA CUI AMPIA CABINA È CONFIGURABILE PER SVOLGERE MOLTI RUOLI, IN PRIMIS, IL RUOLO DI ELI-AMBULANZA.

PERTANTO, L'ACQUISIZIONE DI KOPTER E QUINDI DELL'ELICOTTERO AW09 NON È IN CONTRAPPOSIZIONE ALLA PRESENZA DELLA DIVISIONE ELICOTTERI IN POLONIA ATTRAVERSO PZL-ŚWIDNIK, IL CUI PRINCIPALE RAZIONALE STRATEGICO DELL'ACQUISIZIONE SI FONDAVA SUL POTENZIAMENTO DELLA BASE INDUSTRIALE DELLA DIVISIONE, POSIZIONANDO PZL-ŚWIDNIK CENTRALMENTE NELLA CATENA DI FORNITURA DELLE AEROSTRUTTURE.

**2) COME SI GIUSTIFICA LA SOVRAPPOSIZIONE DEL MODELLO DI KOPTER CON L'ELICOTTERO MONOMOTORE CHE I RUSSI DI RUSSIAN HELICOPTER STANNO SVILUPPANDO IN ITALIA CON MECAER E VRT? POSTO CHE I PRODOTTI SI DIFFERENZIANO DI POCHE CENTINAIA DI KG (GROSS WEIGHT), QUALE MISURE INTENDE ADOTTARE LEONARDO A PROTEZIONE DELLA PROPRIA POSIZIONE COMPETITIVA?**

L'AW09 HA UN PESO MASSIMO DI 2.850 KG E SI CARATTERIZZA PER UN'INNOVATIVA CABINA MULTIRUOLO, CON ACCESSO SIA LATERALE CHE POSTERIORE (AD ES. PER IL CARICAMENTO





DI BARELLE) ED È PER QUESTO IN UNA CATEGORIA SUPERIORE DEL PROGETTO RUSSO VRT500 (PESO MASSIMO A 1.650KG), CHE PREVEDE UNA CABINA MOLTO PIÙ PICCOLA. PER TALE DIFFERENZA I DUE ELICOTTERI NON SONO CONFRONTABILI ESSENDO DESTINATI A TARGET DI MERCATO DIVERSI.

**3) CI SONO STATI RIPENSAMENTI PER IL 249 ELICOTTERO DA ESPLORAZIONE E SCORTA? SI PENSA AD UN PRODOTTO AMERICANO DI SIKORSKY? QUALE È L'AMMONTARE DEI FINANZIAMENTI FIN QUI MESSI SUL PROGRAMMA E QUELLI SPESI IN PIÙ PER IL CAMBIO DA MOTORE SAFRAN (ITAR FREE) A GE E COME SARANNO UTILIZZATI?**

IL PROGRAMMA DI SVILUPPO DELL'AW249 RIMANE CENTRALE NELLA RISPOSTA AI REQUISITI DELL'ESERCITO ITALIANO PER UN ELICOTTERO DA ESPLORAZIONE E SCORTA DESTINATO A SOSTITUIRE LA FLOTTA DI A129 MANGUSTA. IN COOPERAZIONE CON IL MINISTERO DELLA DIFESA, LEONARDO STA EFFETTUANDO ALCUNE VALUTAZIONI PRELIMINARI SU UNA TECNOLOGIA INNOVATIVA, SVILUPPATA E PROPOSTA DA LOCKHEED-MARTIN SIKORSKY PER MEZZI A ROTORI COASSIALI CON ELICA PROPULSIVA, I CUI AMBITI OPERATIVI NON SI SOVRAPPONGONO A QUELLI PER I QUALI VIENE SVILUPPATO L'AW249. IN RELAZIONE AL PROGRAMMA AW249, LA DIVISIONE ELICOTTERI HA RICEVUTO ORDINI PER EURO 820 MILIONI A COPERTURA DELLA FASE DI SVILUPPO PIATTAFORMA. IL CAMBIO DI FORNITURA PER LA MOTORIZZAZIONE NON HA AVUTO IMPATTI SIGNIFICATIVI SUI COSTI DEL PROGRAMMA.

**4) SUI DRONI, A PARTE L'ELICOTTERINO DA 200KG, SI DESIDERA SAPERE SE LEONARDO INTENDE O MENO VALUTARE UN DRONE ELICOTTERO DA IMBARCARE CHE DEVE ALMENO ESSERE NEL RANGE DI PAY LOAD DEL CONCORRENTE FRANCESE VSR700**

LA SCELTA DELLA DIVISIONE ELICOTTERI DI POSIZIONARSI SUL MERCATO UNMANNED CON UN PRODOTTO NELLA FASCIA DI PESO INFERIORE A 300 KG RISPONDE A DUE MOTIVAZIONI PRINCIPALI:

(1) MATURAZIONE DI UNMANNED CAPABILITIES (VOLO AUTONOMO, NAVIGAZIONE, INTEGRAZIONE SENSORI ETC.) SU UNA PIATTAFORMA DI DIMENSIONI IDONEE PER OTTIMIZZARE L'INVESTIMENTO E QUINDI IL RISCHIO D'IMPRESA;

(2) PROPOSIZIONE DI UN PRODOTTO, LE CUI DIMENSIONI E CARATTERISTICHE LO RENDANO SUBITO APPETIBILE PRIMA IN AMBITO MILITARE (ES. APPLICAZIONI NAVALI) E SUCCESSIVAMENTE IN AMBITO CIVILE (ES. SORVEGLIANZA DELLE INFRASTRUTTURE CRITICHE), TENENDO CONTO ANCHE DEI TREND DI RICHIESTA DA PARTE DEL MERCATO.

IL VSR700, CON I SUI CIRCA 700 KG DI PESO MASSIMO, NON RISPONDE DI PER SÉ A UN REQUISITO SPECIFICO DI MERCATO, MA HA TALE PESO ESSENDO LA VARIANTE UNMANNED DI UN ELICOTTERO CIVILE (GUIMBAL CABRÌ), DEL QUALE AIRBUS HELICOPTERS HA ACQUISITO I DIRITTI DI SVILUPPO DI VARIANTI SENZA PILOTA.



**5) SULL'ELETTRICO, DOPO L'ANNUNCIO DEL PROGETTO ZERO NON SI NE CONOSCONO GLI SVILUPPI SUCCESSIVI. SI DESIDERA SAPERE QUALI SONO I NUOVI PROGRESSI DI LEONARDO SPA NELLA CORSA DELLE APPLICAZIONI ELETTRICHE**

IL PROJECT ZERO È STATO UN PROGETTO DI DIMOSTRATORE TECNOLOGICO/BANCO DI PROVA VOLANTE SENZA UN PRECISO SCOPO DI SVILUPPO PRODOTTO.

L'INNOVAZIONE È UNO DEI PILASTRI FONDAMENTALI DEL PIANO STRATEGICO "BE TOMORROW - LEONARDO 2030", NELL'AMBITO DEL QUALE LO STUDIO E LO SVILUPPO DI FORME DI PROPULSIONE ALTERNATIVA (INCLUSA QUELLA ELETTRICA) SIA PER VELIVOLI AD ALA FISSA SIA ROTANTE SONO OBIETTIVI CENTRALI ANCHE IN CONSIDERAZIONE DEI REQUISITI DI DE-CARBONIZZAZIONE STABILITI DAL NEW EUROPEAN GREEN DEAL.

SIGNIFICATIVO IN QUESTO SENSO È IL PASSO COMPIUTO DALLA DIVISIONE ELICOTTERI ATTRAVERSO L'ACQUISIZIONE DI KOPTER E DELL'AW09, PIATTAFORMA IDEALE PER EVOLUZIONI TECNOLOGICHE QUALI LA PROPULSIONE IBRIDA.

LO STUDIO E LO SVILUPPO DI TECNOLOGIE INNOVATIVE NEL SETTORE IBRIDO-ELETTRICO È ANCHE TESTIMONIATO DALLA CREAZIONE DI LABs SPECIFICAMENTE DEDICATI ALLE ELETTRIFICAZIONE NELL'AMBITO DELLA UNITÀ ORGANIZZATIVA CHIEF TECHNOLOGY AND INNOVATION OFFICER.

**6) PER QUANTO NOTO, PER IL CONVERTIPIANO 609 CONTINUA A SLITTARE LA CERTIFICAZIONE IN MODO SILENTE: SI DESIDERA SAPERE QUALE SIA LO STATO DI AVANZAMENTO NEL PROCESSO DI CERTIFICAZIONE, QUANTO SIA STATO SPESO AD OGGI E QUALE SIA LA PREVISIONE DI SPESA A FINIRE. SI DESIDERA INOLTRE SAPERE COME VIENE VALUTATO IL RISCHIO CHE LA RELATIVA TECNOLOGIA SIA LASCIATA MAGGIORMENTE IN MANO AGLI USA VISTO LA SCELTA DI LASCIAR FUORI AL MOMENTO LA CERTIFICAZIONE EASA E LA GESTIONE DELLA MACCHINA È FATTA IN USA**

IL PROGRAMMA DI SVILUPPO DELL'AW609 CONTINUA SECONDO I PIANI. L'INVESTIMENTO RIMANENTE NECESSARIO FINO ALL'ENTRATA IN SERVIZIO DEL CONVERTIPIANO È QUANTIFICATO IN ALCUNE DECINE DI MILIONI DI EURO CHE RAPPRESENTANO UNA QUOTA MARGINALE RISPETTO ALL'EFFORT TOTALE PROFUSO NEL PROGRAMMA, CHE DAL SUO AVVIO (PRIMA DEL CONTROLLO PIENO DELLA DIVISIONE ELICOTTERI DELL'INTERO PROGETTO A PARTIRE DAL 2011) SI ATTESTA AD UN LIVELLO DI POCO SUPERIORE AD UN MILIARDO DI EURO. LA CERTIFICAZIONE DELL'AW609 PREVEDE LA DEFINIZIONE DI UNA BASE CERTIFICATIVA NUOVA, DEFINITA CON L'AUTORITÀ AMERICANA FAA. L'UTILIZZO DELLA PIATTAFORMA DA PARTE DI OPERATORI EUROPEI AVVERRÀ NON APPENA LA CERTIFICAZIONE FAA SARÀ VALIDATA DA EASA, IN BASE AI VIGENTI ACCORDI INTERNAZIONALI. SI CHIARISCE CHE L'UTILIZZO DELLA TECNOLOGIA È PREROGATIVA DI CHI NE È PROPRIETARIO E LA CONTROLLA - LA DIVISIONE ELICOTTERI DI LEONARDO, NEL CASO DELL'AW609 -



41

MENTRE L'AUTORITÀ CERTIFICATIVA COINVOLTA HA IL SOLO COMPITO DI VERIFICARE E CERTIFICARE CHE LE CARATTERISTICHE COSTRUTTIVE DELLA PIATTAFORMA NE GARANTISCANO LA SICUREZZA DEL VOLO.

**7) SI DESIDERA CONOSCERE QUALE SIA IL PIANO DI SVILUPPO DI LEONARDO SPA PER LE AEROSTRUTTURE AL SUD POSTO CHE PER QUANTO NOTO NON ESISTE UN NUOVO MODELLO CHE SOSTITUISCA L'ATR ED IL 220 DI AIRBUS EX BOMBARDIER NON GARANTISCE CARICHI DI LAVORO SUFFICIENTI**

COME NOTO, LA CRISI MONDIALE CAUSATA DALLA PANDEMIA HA AVUTO DEVASTANTI RIPERCUSSIONI SU ALCUNI SETTORI INDUSTRIALI, TRA CUI QUELLO DEL TRASPORTO AEREO.

LE MISURE ADOTTATE A LIVELLO GLOBALE PER LA TUTELA DELLA SALUTE E PER IL CONTRASTO ALLA DIFFUSIONE DELLA PANDEMIA, QUALI I LOCK-DOWN E LE RESTRIZIONI AGLI SPOSTAMENTI, HANNO DETERMINATO IL CROLLO DEL TRAFFICO AEREO SU SCALA MONDIALE, CON UNA RIDUZIONE SU BASE ANNUA PARI A -85% DEL TRAFFICO INTERNAZIONALE E -43% DEL TRAFFICO DOMESTICO (FONTE IATA), PER UN TOTALE DI 1,8 MILIARDI DI PASSEGGERI COMPLESSIVAMENTE TRASPORTATI (STESSO LIVELLO DEL 2003). PER FRONTEGGIARE IL DRASTICO CROLLO DEL TRAFFICO AEREO, LE AEROLINEE HANNO ATTUATO UNA SERIE DI AZIONI QUALI LA 'MESSA A TERRA' DEI VELIVOLI MENO EFFICIENTI, IL RINVIO DI ATTIVITÀ DI MANUTENZIONE, RIPARAZIONE E REVISIONE DELLE FLOTTE, LA RIPROGRAMMAZIONE DELLE CONSEGNE DEI NUOVI AEREI E, IN ALCUNI CASI, ANCHE LA CANCELLAZIONE DI ORDINI.

GLI IMPATTI NEGATIVI DELLA PANDEMIA SI SONO PROPAGATI CON UN EFFETTO DOMINO SUI COSTRUTTORI AERONAUTICI CHE HANNO RISPOSTO ALLA CRISI CON UNA SIGNIFICATIVA RIDUZIONE DEL PERSONALE PER COPRIRE I VUOTI DI PRODUZIONE TEMPORANEI E STRUTTURALI E LO SLITTAMENTO DELL'ENTRATA IN SERVIZIO DI NUOVI VELIVOLI, E SU TUTTA LA FILIERA PRODUTTIVA COSTRETTA AD UN GENERALE RALLENTAMENTO DELLA PRODUZIONE (30-40% SOTTO I LIVELLI 2019).

SEBBENE PERMANGA UN ELEVATO LIVELLO DI INCERTEZZA SULL'EVOLUZIONE DEL QUADRO MACRO-ECONOMICO E DI QUELLO SANITARIO, VI È UN AMPIO CONSENSO TRA GLI ANALISTI DEL SETTORE SU UN GRADUALE RITORNO DEL MERCATO AI LIVELLI PRE-CRISI NEL 2024/25, GRAZIE ALLA RIPRESA DEL TRAFFICO AEREO DOMESTICO PRIMA DI QUELLO INTERNAZIONALE.

L'ANTICIPO DELLA RIPRESA DEI VOLI DOMESTICI A CORTO RAGGIO RISPETTO A QUELLI INTERNAZIONALI A LUNGO RAGGIO, AGEVOLERÀ IL PROGRESSIVO RECUPERO DELLA DOMANDA DI VELIVOLI DI DIMENSIONE MEDIO-PICCOLA, PRIMI TRA TUTTI I TURBOELICA, CHE SI PREVEDE PRESENTERÀ SUL MEDIO-LUNGO TERMINE UNA DINAMICA DI CRESCITA PIÙ SOSTENUTA, FAVORITA DALL'ELEVATA FLESSIBILITÀ DI UTILIZZO, DAI MINORI COSTI DI ESERCIZIO E DALLA MAGGIORE ECO-SOSTENIBILITÀ.



IN QUESTO DIFFICILE CONTESTO EVOLUTIVO, AL FINE DI RAFFORZARE IL POSIZIONAMENTO DELLA DIVISIONE AEROSTRUTTURE SUL MERCATO DI RIFERIMENTO, LEONARDO HA CONFERMATO GLI INVESTIMENTI NELL'ARCO DI PIANO, SFRUTTANDO LA RIDUZIONE DEI VOLUMI PER RIPROPORSI ALLA RIPRESA DEL MERCATO CON IMPIANTI RINNOVATI E TECNOLOGIE/PRODOTTI NUOVI E AGGIUNTIVI;

IN PARTICOLARE LEONARDO STA:

1. VALORIZZANDO ATTRAVERSO INVESTIMENTI MIRATI:

- ✓ IL MONTAGGIO DI STRUTTURE DI FUSOLIERA IN LEGA LEGGERA CON TECNOLOGIE AUTOMATICHE O SEMI AUTOMATICHE IN ENVIRONMENT INDUSTRIA 4.0, FACENDO AMPIO RICORSO ALLA VIRTUALIZZAZIONE E AUTOMATIZZAZIONE DEI PROCESSI E DEI PRODOTTI TRAMITE UN USO OTTIMIZZATO DEI CYBER PHYSICAL SYSTEM (CPS), DELL'INTERNET OF THINGS (IOT), DEI BIG DATA, DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE (IA), DELLA ROBOTICA, E DI UNA GESTIONE INTELLIGENTE DELL'ENERGIA. CIÒ CONSENTIRÀ DI POSIZIONARE IL SITO DI POMIGLIANO D'ARCO AD UN LIVELLO COMPETITIVO CON UNA CAPACITÀ INDUSTRIALE NON SOLTANTO LIMITATA AD ATR MA ESTESA ALLA PRODUZIONE DI FUSOLIERE PER VELIVOLI REGIONALI E NARROW BODY DA 30 A 130 POSTI;
- ✓ LA FABBRICAZIONE E L'ASSEMBLAGGIO DI PARTI DI AEROSTRUTTURE IN MATERIALE COMPOSITO CON TECNOLOGIE "ONE PIECE" CONIUGANDO INNOVAZIONE DI PRODOTTO E PROCESSO ATTRAVERSO LE TECNOLOGIE "ONE PIECE", I MATERIALI COMPOSITI E LA FABBRICA INTELLIGENTE PER L'INDUSTRIA 4.0.

2. CONTINUANDO AD INVESTIRE SU SPECIFICHE INIZIATIVE:

- ✓ "LEONARDO PRODUCTION SYSTEM", BASATO SULLA METODOLOGIA DEL WCM, FOCALIZZATO SU TUTTI I PROGRAMMI AERONAUTICI ED APPLICATO IN TUTTI I SITI DELLA DIVISIONE AEROSTRUTTURE AL FINE DI PROSEGUIRE NEL MIGLIORAMENTO DEI PROPRI PROCESSI PRODUTTIVI.
- ✓ LEONARDO LABS: CENTRI DI INNOVAZIONE SU MATERIALI E PROCESSI PRODUTTIVI PER L'INTERO GRUPPO; NELLO SPECIFICO PER LA DIVISIONE AEROSTRUTTURE L'AEROTECH CAMPUS DI POMIGLIANO D'ARCO E IL LEONARDO LAB DI GROTTAGLIE.

3. CERCANDO DI COGLIERE, SFRUTTANDO LE CAPACITÀ DISTINTIVE NEL CAMPO DEI COMPOSITI, NUOVE OPPORTUNITÀ SU MERCATI «ADIACENTI», MENO IMPATTATI DALLA PANDEMIA COVID, AL FINE DI:

- ✓ ESPANDERE IL BUSINESS DELLA DIVISIONE;
- ✓ DIVERSIFICARE L'ATTIVITÀ DELLO STABILIMENTO DI GROTTAGLIE, OGGI INTERAMENTE DEDICATO ALLA PRODUZIONE DI 787, ATTRAVERSO L'INDUSTRIALIZZAZIONE DI NUOVI MATERIALI PER UTILIZZO ANCHE IN CONDIZIONI ESTREME.



43



**8) LA COOPERAZIONE CON LA CINA PER IL VELIVOLO DI COMAC COME VIENE VISTA DAGLI USA? PUÒ PREGIUDICARE ALTRO LAVORO DA BOEING?**

IL NOSTRO PAESE - E LEONARDO COME SUO CAMPIONE TECNOLOGICO - FA PARTE DI UN SISTEMA INTEGRATO DI ALLEANZE I CUI CARDINI SONO RAPPRESENTATI DALL'UNIONE EUROPEA E DALLA NATO. AL PARI DI ALTRE AZIENDE DEI PAESI EUROPEI E DEGLI STESSI STATI UNITI D'AMERICA, LEONARDO PERSEGUE OPPORTUNITÀ INDUSTRIALI E COMMERCIALI VERSO NUOVI MERCATI, TRA CUI LA CINA, NEI SETTORI CHE SONO COERENTI E COMPATIBILI CON GLI IMPEGNI ASSUNTI DAL NOSTRO PAESE CON GLI ALLEATI. SI TRATTA DI OPPORTUNITÀ CHIARAMENTE E RIGOROSAMENTE DISTINTE DAGLI AMBITI STRATEGICI E DELLA DIFESA E CHE SI RIVOLGONO AL MERCATO CIVILE. IN RAGIONE DELLE CRESCENTI COLLABORAZIONI CON I PARTNER INDUSTRIALI STATUNITENSI, BOEING IN PRIMIS, OGNI INIZIATIVA SUI NUOVI ORIZZONTI DI MERCATO È COSTANTEMENTE E TRASPARENTEMENTE CONDIVISA CON I PARTNER, PERALTRO ANCH'ESSI INTERESSATI AL PROGRAMMA. LA COOPERAZIONE CON LA CINA NON PREGIUDICA IL LUNGO RAPPORTO DI PARTNERSHIP TRA LEONARDO E BOEING E DUNQUE L'EVENTUALE ASSEGNAZIONE A LEONARDO DI NUOVI PACCHI DI LAVORO, ANCHE ALLA LUCE DEGLI ACCORDI CON CUI LE PARTI HANNO DEFINITO LE MISURE NECESSARIE DA IMPLEMENTARE A PROTEZIONE DELLA PROPRIETÀ INTELLETTUALE DI BOEING NEI CONFRONTI DI POTENZIALI COMPETITORS.

**9) QUALI SONO I PIANI DI SVILUPPO DI LEONARDO SPA PER IL SITO DI GROTTAGLIE? POSTO CHE ERANO STATI FATTI INVESTIMENTI PER UN RATE DI 15 SERIE MESE ED OGGI SI PARLA DI 6 SERIE MESE SENZA PREVISIONI DI RISALITA IN UNA REALTÀ MONO PRODOTTO, SE NON È BOEING A DISEGNARE ALTRO FIT FOR EQUIPMENT QUALE SARÀ IL FUTURO DELLO STABILIMENTO? GLI IMPIANTI SONO STATI CUSTOMIZZATI PER FARE BARILI MONOLITICI AVVOLTI IN FIBRA DI CARBONIO; POSTO CHE QUESTA TECNOLOGIA NON È STATA ADOTTATA DA ALTRI COSTRUTTORI, L'AZIENDA HA IN PROGRAMMA DI AFFRONTARE UNA TRASFORMAZIONE E CON QUALI COSTI?**

LE PROLUNGATE RESTRIZIONI AGLI SPOSTAMENTI INTERNAZIONALI HANNO PESANTEMENTE COLPITO IL SEGMENTO DEI WIDE BODY, INNESCANDO UN CALO DELLA DOMANDA STRAORDINARIO CHE HA COINVOLTO LO STABILIMENTO DI GROTTAGLIE, COMPLETAMENTE DEDICATO ALLA PRODUZIONE DELLA FUSOLIERA DEL BOEING 787. QUESTO SEGMENTO DI MERCATO RICHIEDERÀ PROBABILMENTE TEMPI PIÙ LUNGI PER LA RIPRESA, CON UN RITORNO AI LIVELLI PRE-COVID ATTESO NEL CORSO DELLA SECONDA METÀ DEL DECENNIO. VI È AMPIO CONSENSO TRA GLI ANALISTI DEL SETTORE PER CUI QUESTO SEGMENTO DI MERCATO RICHIEDERÀ PRESUMIBILMENTE TEMPI PIÙ LUNGI PER LA RIPRESA IN CONSIDERAZIONE DELLA RIPRESA DEL TRAFFICO AEREO DOMESTICO PRIMA DI QUELLO INTERNAZIONALE. CIÒ NONOSTANTE, CI SI ATTENDE NEL MEDIO-LUNGO PERIODO UNA DINAMICA DI CRESCITA COMPLESSIVAMENTE POSITIVA, SOSTENUTA DA SOLIDI



FONDAMENTALI DI MERCATO CHE, NONOSTANTE GLI EFFETTI DELLA PANDEMIA DI COVID-19, HA VISTO UNA SOSTANZIALE STABILITÀ DEL PORTAFOGLIO ORDINI FERMI. IL PROGRAMMA 787 MANTIENE DUNQUE LA SUA VALENZA INDUSTRIALE E LA VISIONE DI PROSPETTIVA, SEPPUR COSTRETTO A FRONTEGGIARE IL RALLENTAMENTO DERIVANTE DALLA NECESSITÀ DI ADATTARE I PIANI PRODUTTIVI AD UNA REALTÀ ECONOMICO-SOCIALE MUTATA IN MODO REPENTINO E NON PREVEDIBILE. AL FINE DI ACCELERARE LA DIVERSIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ DELLO STABILIMENTO DI GROTTAGLIE, FACENDO LEVA SUL PATRIMONIO DI CONOSCENZE E COMPETENZE MATURE NEL CORSO DEGLI ANNI E SULL'EVOLUZIONE DEI PROGETTI DI RICERCA ATTUALMENTE IN CORSO (I.E. TECNOLOGIA ADDITIVE FFF - FUSED FILAMENT FABRICATION - NEL PROCESSO DI PRODUZIONE DI MATERIALI COMPOSITI AEROSPAZIALI), È STATA AVVIATA UN'INTENSA ATTIVITÀ DI SCOUTING VOLTA AD IDENTIFICARE NUOVE OPPORTUNITÀ SU MERCATI ADIACENTI, AL FINE DI ESPANDERE IL BUSINESS ATTRAVERSO IL PRESIDIO E LO SVILUPPO DI CAPABILITIES E TECNOLOGIE ABILITANTI PER UNA PARTECIPAZIONE QUALIFICATA AI PRINCIPALI PROGRAMMI DI COLLABORAZIONE INTERNAZIONALE. VANNO IN QUESTA DIREZIONE:

- IL LEONARDO LAB DI GROTTAGLIE CHE OSPITA IL "LEONARDO - SOLVAY JOINT LAB", LABORATORIO DI RICERCA CONGIUNTO SUI MATERIALI COMPOSITI TERMOPLASTICI, NATO GRAZIE ALLA PARTNERSHIP TRA LEONARDO E SOLVAY;
- LE ATTIVITÀ DI ALLOCAZIONE DELLA PRODUZIONE E LE FASI DI ASSEMBLAGGIO DI UN COMPONENTE PRIMARIO COMPLESSO ED INNOVATIVO DELL'EUROMALE, PROGRAMMA DI COLLABORAZIONE EUROPEO NEL CAMPO DELLA DIFESA, AGEVOLATE DALLE POLITICHE SINERGICHE DELLA «ONE COMPANY»;
- NUOVI PACCHI DI LAVORO IN DISCUSSIONE COL CLIENTE BOEING;
- ANALISI PRELIMINARI DI FATTIBILITÀ PER NUOVI PROGETTI DI FABBRICAZIONE, ANCHE IN SINTONIA CON IL PROGRAMMATO SVILUPPO DELLO SPAZIOPORTO DA PARTE DELLA REGIONE PUGLIA, CON L'OBIETTIVO DI RICADUTE POSITIVE ANCHE IN TERMINI DI EVOLUZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI.

**10) ATR: CHE FUTURO PER LA JV? E PER IL VELIVOLO? SI PUÒ VIVERE SOLO DI CARGO E DELLA COMMESSA FEDEX? LA MOTORIZZAZIONE È COMUNQUE VECCHIA. L'ARCHITETTURA PURE: A CHE SI PENSA?**

CONFERMIAMO LA STRATEGICITÀ PER LEONARDO DELLA JOINT VENTURE ATR.

DA UN PUNTO DI VISTA DEL VELIVOLO, NONOSTANTE GLI IMPATTI INDOTTI DALLA PANDEMIA DI COVID-19, NEL CORSO DEL 2020 SONO STATI CONSEGNATI 10 VELIVOLI, 9 NUOVI OPERATORI HANNO COMINCIATO AD UTILIZZARE L'ATR E SONO STATE APERTE 84 NUOVE ROTTE. INOLTRE A DICEMBRE 2020 È STATO CONSEGNATO IL PRIMO VELIVOLO NELLA NUOVA CONFIGURAZIONE CARGO AL CLIENTE FEDEX.

ATR E I SUOI AZIONISTI HANNO UN CHIARO PIANO DI SVILUPPO BASATO SU SOLUZIONI SOSTENIBILI ED INNOVATIVE PER LA MOBILITÀ REGIONALE, TRA CUI L'IMPLEMENTAZIONE



45



DI MIGLIORAMENTI INCREMENTALI DELLA PIATTAFORMA, FINALIZZATI AD AUMENTARE L'EFFICIENZA OPERATIVA E RIDURRE I COSTI DI MANUTENZIONE, IN MODO TALE DA MANTENERE IL VANTAGGIO COMPETITIVO ED AMBIENTALE PER I PROPRI CLIENTI.

IN PARALLELO, L'AMPLIAMENTO DELL'OFFERTA COMMERCIALE ATTRAVERSO LA NUOVA VERSIONE CARGO, IL CUI MERCATO DI RIFERIMENTO È IN FORTE CRESCITA, E LA NUOVA VERSIONE STOL (SHORT TAKE OFF AND LANDING), CON POSSIBILITÀ DI OPERARE SU AEROPORTI CON PISTE TRA 800 E 1.000 METRI, APRIRÀ ULTERIORI OPPORTUNITÀ COMMERCIALI GARANTENDO SVILUPPO PER ATR.

QUANTO SOPRA SI INSERISCE IN UN CONTESTO DI MERCATO DI RIFERIMENTO PER ATR IN CRESCITA NEI PROSSIMI ANNI ANCHE GRAZIE AL RITIRO PREVISTO DI CIRCA 900 VECCHI VELIVOLI TURBOPROP, NON COMPETITIVI IN TERMINI ECONOMICI E DI IMPATTO AMBIENTALE.

**11) IL PROGETTO 345 STA VIVENDO PROBLEMI DI IMPOSTAZIONE (SPINTA MOTORE, AERODINAMICA, CARRELLO ETC.): DOPO LE SOLITE COMMESSE PER AERONAUTICA, QUALE SONO LE PROSPETTIVE DEL PROGETTO? E IL 346, A PARTE LA NIGERIA, QUALI ALTRI CLIENTI È STATO IN GRADO ATTRARRE? E DUNQUE IL FUTURO DI VENEGONO EX AERMACCHI QUALE SARÀ? CHE SOVRAPPOSIZIONE CON CASELLE? QUALI SINERGIE POSSIBILI? E CAMERI, ALTRO SITO MONO PRODOTTO (F35)?**

M345

I PRIMI DUE VELIVOLI M345 SONO STATI CONSEGNATI ALL'AERONAUTICA MILITARE ITALIANA ED ASSEGNATI AL 61°STORMO, PRESSO LA BASE AEREA DI GALATINA (LECCE), IL 23 DICEMBRE 2020. IL SISTEMA M345, CHE INCLUDE UN INSIEME DI COMPONENTI "ALL'AVANGUARDIA" QUALI AEREI, SIMULATORI DI VOLO, INFRASTRUTTURE A TERRA E TECNOLOGIE PROPRIETARIE QUALI IL LIVE VIRTUAL CONSTRUCTIVE, SOSTITUIRÀ GRADUALMENTE LA FLOTTA AERMACCHI MB-339 PER L'ADDESTRAMENTO DI BASE FINO ALLA FASE 3, AL TERMINE DELLA QUALE I GIOVANI STUDENTI PILOTI OTTERRANNO LE "ALI" E SUCCESSIVAMENTE SI SOTTOPORRANNO ALL'ADDESTRAMENTO AVANZATO DELLA FASE 4 SULL'ADDESTRATORE AVANZATO M346. IL SISTEMA COMPLESSIVO M345-M346 FORNISCE LA RISPOSTA ALLE ESIGENZE DELLE FORZE ARMATE DI RIDURRE COSTI E TEMPI PER L'ADDESTRAMENTO DEI PILOTI PRIMA DELL'IMPIEGO SUI CACCIA DI QUARTA E QUINTA GENERAZIONE, CON UN SIGNIFICATIVO DOWNLOAD QUANDO I PILOTI SONO ASSEGNATI AGLI SQUADRONI OPERATIVI COME MEZZO PER RIDURRE I COSTI. IL VELIVOLO M345 È ATTUALMENTE SOTTOPOSTO ALLA FASE DI OPERATIONAL TEST & EVALUATION (OT&E), UN PROCESSO STANDARD CON SPECIFICHE ATTIVITÀ DI TEST DI VOLO SVOLTE DA INDUSTRIA, PILOTI SPERIMENTALI DELL'AERONAUTICA MILITARE ITALIANA E PILOTI ISTRUTTORI PER VALUTARNE LE PRESTAZIONI E COGLIERE EVENTUALI OPPORTUNITÀ DI OTTIMIZZAZIONE FORNENDO TUTTE LE INFORMAZIONI NECESSARIE PER FINALIZZARE IL NUOVO PROGRAMMA



DA ADOTTARE PER L'ADDESTRAMENTO DEI FUTURI STUDENTI PILOTI. IL VELIVOLO STA INOLTRE RISCOVRENDO L'INTERESSE DEI MERCATI TARGET INDIVIDUATI AL MOMENTO DEL LANCIO DELL'INIZIATIVA. DI PARTICOLARE INTERESSE RISULTANO LE PRESTAZIONI DELLA MACCHINA ED IL FAVOREVOLE RAPPORTO PREZZO/PRESTAZIONI CHE NON HA ATTUALMENTE, E CREDIAMO ANCHE NEL PROSSIMO FUTURO, EGUALI SUL MERCATO. LA NOSTRA ASPETTATIVA È CHE UNA VOLTA ENTRATA IN PIENA OPERATIVITÀ LA MACCHINA, CON LA CONCLUSIONE DELLE ATTIVITÀ DI CERTIFICAZIONE, LE VARIE MANIFESTAZIONI DI INTERESSE SIN QUI RACCOLTE POSSANO TRADURRE IN UNA ACCELERAZIONE DEGLI ORDINI COME LA STORIA DEI NOSTRI PRODOTTI TESTIMONIA. CON RIFERIMENTO AL VELIVOLO M346 MASTER - IL NOSTRO PRODOTTO DI PUNTA DEL COMPARTO ADDESTRATORI - NEL PRIMO QUADRIMESTRE 2021 LA DIVISIONE VELIVOLI HA REGISTRATO VENDITE PER 16 VELIVOLI CORREDATI DI SUPPORTO LOGISTICO PLURIENNALE E SISTEMI DI SIMULAZIONE. ULTERIORI NEGOZIAZIONI, ALCUNE IN AVANZATO STATO DI MATURITÀ, SONO IN CORSO CON NUOVI POTENZIALI CLIENTI, INTERESSATI ALL'ACQUISTO DEI VELIVOLI M345 E M346 E/O AI SERVIZI OFFERTI DA LEONARDO NELL'AMBITO DELL'ADDESTRAMENTO PILOTI, QUALE AD ESEMPIO I CORSI DI FASE 4 EROGATI DALLA INTERNATIONAL FLIGHT TRAINING SCHOOL (IFTS).

#### ASSETTO INDUSTRIALE DIVISIONE VELIVOLI

L'ASSETTO INDUSTRIALE DELLA DIVISIONE VELIVOLI È CHIARO E DEFINITO. GLI STABILIMENTI HANNO MISSIONI SPECIFICHE CHE NASCONO DA UNA VOCAZIONE INDUSTRIALE, LEGATA A SPECIFICI PRODOTTI E RELATIVI CENTRI DI ECCELLENZA, RADICATA NEI TERRITORI DI APPARTENENZA E FOCALIZZATA AL RAGGIUNGIMENTO DEI LIVELLI DI EFFICACIA ED EFFICIENZA CHE LO SCENARIO COMPETITIVO GLOBALE RICHIEDE. ASSOLVONO ALLA LORO MISSIONE SIA GRAZIE ALLA DOTAZIONE DI STRUMENTI PRODUTTIVI COSTANTEMENTE AGGIORNATI ED ALL'AVANGUARDIA, CHE ATTRAVERSO LA COMPETENZA ALTAMENTE SPECIALISTICA DELLE NOSTRE RISORSE.

IN PARTICOLARE:

VENEGONO DEDICATO ALLA LINEA DI BUSINESS DEI TRAINER, INTESI SIA COME VELIVOLO, DALLA FASE DI PROGETTAZIONE ALLA PRODUZIONE E DELIVERY CENTER, CHE DEI SISTEMI DI SIMULAZIONE PER IL "VIRTUAL TRAINING".

TORINO/CASELLE CENTRO DI ECCELLENZA PER I FIGHTERS, I VELIVOLI DA TRASPORTO TATTICO E DELLE ATTIVITÀ DI INTEGRAZIONE E "MISSIONARIZZAZIONE" DELLE NOSTRE PIATTAFORME PROPRIETARIE, ATTREZZATO CON DOTAZIONI ALL'AVANGUARDIA TECNOLOGICA (TEST RIG EQUIPAGGIAMENTI - CAMERA ANECOICA - SIMULATORI "FULL MOTION")

CAMERI SPECIFICAMENTE COSTRUITO PER IL PROGRAMMA JSF, RISPONDE A TUTTE LE PARTICOLARI CARATTERISTICHE NECESSARIE PER LA PRODUZIONE DELLE ALI, ASSEGNATE A LEONARDO COME "SECOND SOURCE", ED AL FINAL ASSY DEI VELIVOLI ITALIANI; HA



47

RECENTEMENTE ACQUISTO, GRAZIE AI LIVELLI DI EFFICIENZA E COMPETENZA RAGGIUNTI, LA RESPONSABILITÀ DELL'ASSEMBLAGGIO DEI VELIVOLI OLANDESI ED È OGGI CANDIDATO COME HUB MANUTENTIVO DELLE FLOTTE DI VELIVOLI IN SERVIZIO.

SI AGGIUNGE CHE VENEZIA-TESSERA RESTA DEDICATA ALLE TRASFORMAZIONI E POMIGLIANO RIMANE CENTRO DI ECCELLENZA DELLE ATTIVITÀ DI PROGETTAZIONE STRUTTURALE E SPERIMENTAZIONE DEDICATA AGLI ASPETTI CERTIFICATIVI STRUTTURALI ATTRAVERSO UTILIZZO DI SPECIFICI LABORATORI

**12) CORRISPONDE AL VERO LA CIRCOSTANZA SECONDO CUI IL CAPO DI STATO MAGGIORE DELL'AERONAUTICA ALBERTO ROSSO AVREBBE CONVOCATO L'AMMINISTRATORE DELEGATO PROFUMO PER CHIEDERE DI MODIFICARE/CAMBIARE IL CARRELLO DEL 345 IN SEGUITO A FUORIPISTA A CAUSA DI INSTABILITÀ LONGITUDINALE COMUNICANDO LA MESSA A TERRA DELLA FLOTTA FINO A MODIFICA CERTIFICATA?**

L'AMMINISTRATORE DELEGATO NON È MAI STATO CONVOCATO DAL CAPO DI STATO MAGGIORE DELL'AERONAUTICA ALBERTO ROSSO.

**13) PER QUALE RAGIONE LEONARDO SPA NON HA TRASFERITO A FINCANTIERI LA PARTE ELETTRONICA PER IL NAVALE IN MODO DA CONCENTRARI MAGGIORMENTE SUL PROPRIO CORE BUSINESS? PERCHÉ NON FAVORIRE MAGGIORI SINERGIE CON FINCANTIERI? NON CI RISULTA NEPPURE ALCUN ACCORDO SUI DRONI CHE OGGI COSTITUISCONO UNO DEGLI EQUIPAGGIAMENTI NAVE.**

L'ELETTRONICA PER LA DIFESA, ANCHE NELLA COMPONENTE NAVALE, RAPPRESENTA UNO DEI CORE BUSINESS DI LEONARDO, IN CUI RIVESTE POSIZIONI DI LEADERSHIP DA OLTRE 60 ANNI, CON PIÙ DI 1.000 PIATTAFORME EQUIPAGGIATE PER 70 MARINE MILITARI NEL MONDO. LEONARDO FORNISCE ED INTEGRA DAL SISTEMA DI GESTIONE DEL COMBATTIMENTO COMPLETO AL SINGOLO SENSORE, OLTRE A SISTEMI D'ARMA SUBACQUEI E DI SUPERFICIE, SISTEMI IFF, SONAR E SISTEMI DI COMUNICAZIONE NAVALI. IL GRUPPO COLLABORA CON FINCANTIERI MEDIANTE LA JV ORIZZONTE SISTEMI NAVALI, ATTRAVERSO LA QUALE PERSEGUE OPPORTUNITÀ DI BUSINESS A LIVELLO INTERNAZIONALE PER COGLIERE AL MEGLIO LE NUOVE SFIDE SUI MERCATI INTERNAZIONALI AL FINE DI PRESENTARE SOLUZIONI CONGIUNTE IN UN SETTORE SEMPRE PIÙ COMPETITIVO ED ESIGENTE, FAVORENDO AL CONTEMPO LO SVILUPPO DI TUTTA LA FILIERA NAZIONALE CHE CONTRIBUISCE ALLA REALIZZAZIONE DI NAVI MILITARI.

**14) PRIMA LA MOSSA SU VITROCISSET PER NON LASCIARLA A FINCANTIERI ORA LE QUOTE DI HENSOLDT: QUAL È LA STRATEGIA COMPLESSIVA SU ELETTRONICA E CYBERSECURITY? HENSOLDT FINIRÀ COME DRS, OVVERO CON FORTI LIMITAZIONI DI GOVERNANCE VISTA LA STRATEGICITÀ PER LA GERMANIA DI QUESTO SETTORE E POCA SE NON NULLA SINERGIA COME PER DRS VISTE LE PROTEZIONI SUL KNOW HOW? L'OPERAZIONE STA APPESANTENDO LA POSIZIONE DEBITORIA DEL GRUPPO.**



**CHE RITORNO È IMMAGINATO? LA VENDITA DI QUOTE DI DRS È POSSIBILE PER LO STATUTO DELLA STESSA SENZA IL CONSENSO DEL GOVERNO USA? IL CONSENSO È DISPONIBILE? SE SÌ, CON QUALI LIMITAZIONI?**

L'ELETTRONICA E LA CYBER RAPPRESENTANO DUE BUSINESS CORE PER LEONARDO, SUI QUALI È STATO DECLINATO UN PERCORSO DI TRASFORMAZIONE E CRESCITA DI LUNGO PERIODO, COSÌ COME DEFINITO NEL PIANO "BE TOMORROW - LEONARDO 2030". L'AMBIZIONE DI LEONARDO NELL'ELETTRONICA È QUELLA DI DIVENTARE UN LEADER EUROPEO DEL SETTORE CONSOLIDANDO LE COMPETENZE DI ECCELLENZA IN TUTTI I DOMINI DI PRESENZA; MENTRE NELLA CYBER È QUELLA DI ESSERE IL PARTNER INDUSTRIALE DI RIFERIMENTO DEL PAESE PER GARANTIRE LA SICUREZZA DEI DATI CRITICI E LA RESILIENZA DELLE INFRASTRUTTURE. IN TALE OTTICA L'ACQUISIZIONE DI VITROCISSET E L'INVESTIMENTO IN HENSOLDT RAPPRESENTANO AZIONI CONCRETE CHE CONTRIBUISCONO AL RAGGIUNGIMENTO DEI NOSTRI TARGET.

LA VENDITA DI AZIONI DRS È NELLA PIENA DISPONIBILITÀ DELLA NOSTRA CONTROLLATA LEONARDO US HOLDING, INC PREVIA INFORMATIVA ALLE AUTORITÀ STATUNITENSI. QUESTE ULTIME SI RISERVANO NATURALMENTE IL DIRITTO DI IMPORRE RESTRIZIONI IN CAPO ALL'ACQUIRENTE, COME È ORMAI PRASSI IN TUTTI I PAESI, LADDOVE LA VENDITA POSSA DETERMINARE CRITICITÀ SOTTO IL PROFILO DELLA SICUREZZA NAZIONALE STATUNITENSE.

**15) EX OTOMELARA: QUAL È LA PERCENTUALE DI EXPORT? BASTA A SOSTENERE I COSTI? QUALE FUTURO PER LA COLLABORAZIONE CON IVECO? QUALI PARTNERSHIP SONO STATE AVVIATE?**

IL MERCATO EXPORT RAPPRESENTA CIRCA IL 50% DEL BUSINESS TOTALE DELLA EX OTOMELARA. CON IVECO ESISTE UNA STORICA COLLABORAZIONE STRUTTURATA NELL'AMBITO DEL CONSORZIO CIO PER IL MERCATO DOMESTICO, CHE VIENE ESTESA AL MERCATO EXPORT PER PERSEGUIRE LE OPPORTUNITÀ DI INTERESSE CONGIUNTO. IL MERCATO EXPORT È ANCHE PERSEGUITO ATTRAVERSO ALLEANZE DI VOLTA IN VOLTA DEFINITE IN BASE ALLE CARATTERISTICHE DEL MERCATO DI INTERESSE E DELLO SPECIFICO PROGRAMMA.

**16) QUAL È L'AMMONTARE DEGLI ANTICIPI SU COMMESSE EUROFIGHTER E 787 E COME SONO CONTABILIZZATI IN BILANCIO?**

IN CONSIDERAZIONE DEI VINCOLI DI RISERVATEZZA PRESENTI NEI CONTRATTI STIPULATI NON È POSSIBILE FORNIRE INFORMAZIONI RELATIVE A SPECIFICHE COMMESSE.

GLI ACCONTI RICEVUTI SONO CLASSIFICATI NELLO STATO PATRIMONIALE A DECREMENTO DELLE ATTIVITÀ DERIVANTI DA CONTRATTI E NELLE PASSIVITÀ CORRENTI, COME ILLUSTRATO NELLA NOTA 3.9 E 4.4 DEL BILANCIO INTEGRATO 2020 - SEZIONE BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2020, RESO DISPONIBILE SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETÀ.



49



**17) PER LE COMMESSE PLURIENNALI, COME VIENE CONTABILIZZATO IL MARGINE? SI UTILIZZANO MARGINI STANDARD A PROGRAMMA OPPURE LA MARGINALITÀ VIENE ADEGUATA NEL CORSO DELLA COMMESSA? QUALI CONTROLLI SONO EFFETTUATI PER ASSICURARE UN CORRETTO ADEGUAMENTO DELLE EFFETTIVE PROSPETTIVE REDDITUALI DI COMMESSE PLURIENNALI RISPETTO ALLE PREVISIONI INIZIALI?**

CON RIFERIMENTO AI CONTRATTI PLURIENNALI VENGONO EFFETTUATI PERIODICAMENTE AGGIORNAMENTI DELLE STIME: NEL CASO IN CUI LA RIVISITAZIONE DEI PIANI ECONOMICI DURANTE L'AVANZAMENTO DI UN CONTRATTO EVIDENZI LA PRESENZA DI ELEMENTI CHE RENDANO GLI STESSI ONEROSI, LA QUOTA DEI COSTI RITENUTI "INEVITABILI" SUPERIORE AI BENEFICI ECONOMICI DERIVANTI DAL CONTRATTO VIENE RICONOSCIUTA NELLA SUA INTERESSA NELL'ESERCIZIO IN CUI LA STESSA DIVIENE RAGIONEVOLMENTE PREVEDIBILE E ACCANTONATA IN UN "FONDO CONTRATTI ONEROSI".

PER OGNI ALTRA INFORMAZIONE SI RIMANDA ALLA DISAMINA CONTENUTA NELLE NOTE 3.9 E 4.4 DEL BILANCIO INTEGRATO 2020 - SEZIONE BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2020, RESO DISPONIBILE SUL SITO ISTITUZIONALE DELLA SOCIETÀ'.

**18) SI DESIDERA SAPERE A QUANTO AMMONTANO (2020) LE SPESE DI CONSULENZA PER SERVIZI LEGATI AL PERSONALE/GESTIONE RISORSE UMANE**

LE CATEGORIE "CONSULENZE E ALTRE PRESTAZIONI" E "FORMAZIONE E SELEZIONE" IN AMBITO LEONARDO CORPORATE - UNITÀ ORGANIZZATIVA CHIEF PEOPLE, ORGANIZATION & TRANSFORMATION OFFICER - AMMONTANO NEL 2020 AD EURO 6,1 MILIONI.

**19) SI DESIDERA SAPERE A QUANTO AMMONTANO (2020) LE SPESE DI CONSULENZA PER SERVIZI DI COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE**

SI RINVIA ALLA RISPOSTA N. 20.

**20) NEL 2018 LEONARDO AVEVA ANNUNCIATO UN ACCORDO PER SERVIZI DI COMUNICAZIONE CON SOCIETÀ RICONDUCIBILI AL SIGNOR ENRICO CISNETTO: SI DESIDERA SAPERE SE IL CONTRATTO È ANCORA IN ESSERE (2020) E QUALI SONO I COSTI PER LEONARDO NEL 2018, 2019 E 2020**

"SI CONFERMA CHE È IN ESSERE UNA COLLABORAZIONE DAL 2018. LA COLLABORAZIONE PREVEDE UN'ATTIVITÀ DI ADVISORY STRATEGICA CONCERNENTE L'ANALISI CRITICA DEL POSIZIONAMENTO DI LEONARDO PRESSO GLI STAKEHOLDERS MEDIA TRADIZIONALI E ON LINE.

L'ATTIVITÀ È REMUNERATA CON COMPENSI IN LINEA CON IL MERCATO, I CUI ESTREMI SONO VINCOLATI A CLAUSOLE DI RISERVATEZZA".

**21) SI DESIDERA SAPERE QUALI SONO I COSTI INTERNI DELLA FUNZIONE COMUNICAZIONE E QUANTI ADDETTI VI LAVORANO (2020)**

- RISORSE AL 31.12.2020 = 109
- COSTO DEL LAVORO BILANCIO 2020 = 8.719 K€



**22) SI DESIDERA SAPERE SE L'AMMINISTRATORE DELEGATO PROFUMO SI AVVALE DI ADDETTI ALLA COMUNICAZIONE ESTERNI E CHI ESSI SIANO**

NO, NON SI AVVALE DI ADDETTI ALLA COMUNICAZIONE ESTERNI.

**23) SI DESIDERA CONOSCERE L'ELENCO DELLE SPONSORIZZAZIONI EFFETTUATE DA LEONARDO NEL 2020, SPECIFICANDO CHI NE ABBIAM BENEFICIATO E QUALE NE SIA STATO IL COSTO**

NELL'ESERCIZIO 2020 LA SPESA PER LE "SPONSORIZZAZIONI" SI È ATTESTATA SU UN VALORE COMPLESSIVO PARI A CIRCA EURO 2,4 M, SUPPORTANDO L'ATTIVITA' DI PROMOZIONE DEL BRAND LEONARDO E ATTIVITA' LEGATE AL BUSINESS.

DI SEGUITO, NEL DETTAGLIO, I PRINCIPALI BENEFICIARI, PRINCIPALMENTE NAZIONALI: MUST - MUSEO DELLA SCIENZA E DELLA TECNOLOGIA; COMITATO DUBAI EXPO; AERONAUTICA MILITARE; ASSOCIAZIONE MARINAI D'ITALIA; MARINA MILITARE; FARNBOROUGH INTERNATIONAL LIMITED; IAI; COMUNE DI BELLINZAGO; ESSELUNGA NOVARESE; ACCADEMIA NAZIONALE DI SANTA CECILIA; FONDAZIONE TELETHON; FONDAZIONE GIANGIACOMO FELTRINELLI.

NESSUN BENEFICIARIO HA TOTALIZZATO PIÙ DEL 10% DELLA SPESA DELLE SPONSORIZZAZIONI TOTALE.

**24) SI DESIDERA SAPERE QUALI SIANO STATI I COSTI PUBBLICITARI DI LEONARDO SU QUOTIDIANI ITALIANI NEL 2020 ED IL RELATIVO CONFRONTO CON IL 2018 E 2019**

I COSTI PUBBLICITARI DI LEONARDO SU QUOTIDIANI ITALIANI NEL 2020 AMMONTANO A CIRCA EURO 680 K; NEL 2019 A CIRCA EURO 400 K E NEL 2018 A CIRCA EURO 550 K.

**25) SI DESIDERA SAPERE SE LEONARDO SPA (O SOCIETÀ DEL GRUPPO) ABBIAMO AFFIDATO NEL CORSO DEL 2020 INCARICHI DI CONSULENZA LEGALE ALLO STUDIO DELL'AVVOCATO PAOLA SEVERINO ED IL RELATIVO CONFRONTO CON IL 2018 E 2019**

NELLA SELEZIONE DEI PROPRI CONSULENTI LA SOCIETÀ RISPETTA APPOSITE PROCEDURE INTERNE BASATE, TRA L'ALTRO, SUI PRINCIPI DEL CODICE ETICO DI LEONARDO. PER POLICY AZIENDALE DI RISERVATEZZA, L'INFORMAZIONE NON VIENE FORNITA, A PRESCINDERE DALLA SUSSISTENZA DELLA FATTISPECIE.

**26) SI DESIDERA SAPERE SE LEONARDO SPA (O SOCIETÀ DEL GRUPPO) ABBIAMO AFFIDATO NEL CORSO DEL 2020 INCARICHI DI CONSULENZA LEGALE ALLO STUDIO DELL'AVVOCATO ANDREA ZOPPINI ED IL RELATIVO CONFRONTO CON IL 2018 E 2019**

NELLA SELEZIONE DEI PROPRI CONSULENTI LA SOCIETÀ RISPETTA APPOSITE PROCEDURE INTERNE BASATE, TRA L'ALTRO, SUI PRINCIPI DEL CODICE ETICO DI LEONARDO. PER POLICY AZIENDALE DI RISERVATEZZA, L'INFORMAZIONE NON VIENE FORNITA, A PRESCINDERE DALLA SUSSISTENZA DELLA FATTISPECIE.





**27) SI DESIDERA SAPERE SE L'ORGANISMO DI VIGILANZA A SEGUITO DELLA CONDANNA INTERVENUTA IL 15 OTTOBRE 2020 NEL PROCESSO MPS E DELLE MOTIVAZIONI RESE NOTE IL 7 APRILE 2021, HA VALUTATO LA COMPATIBILITÀ DEL RUOLO DI AMMINISTRATORE DELEGATO DEL DOTT. PROFUMO CON LE PREVISIONI DEL CODICE ETICO DI LEONARDO SPA E QUALE CONCLUSIONI ABBIATRATTO**

LA FATTISPECIE NON È OGGETTO DI SPECIFICA VALUTAZIONE DA PARTE DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA.

**28) IL 28 OTTOBRE 2020, VENIVA PUBBLICATA SUL SITO INTERNET DI LEONARDO LA SEGUENTE DICHIARAZIONE: "IN RIFERIMENTO ALL'ARTICOLO PUBBLICATO A PAGINA 30 DEL NUMERO 44 DI PANORAMA DEL 28 OTTOBRE, A FIRMA DI FRANCESCO BONAZZI, NEL QUALE SI ASSERISCE DI UN MIO INCONTRO A CENA LO SCORSO 7 LUGLIO CON LA DOTTORESSA PATRIZIA GRIECO, PRESIDENTE DI MPS, DESIDERO PRECISARE - SI LEGGE NELLA NOTA - CHE TALE NOTIZIA È COMPLETAMENTE DESTITUITA DI OGNI FONDAMENTO E DI NON AVER MAI INCONTRATO LA DOTTORESSA GRIECO DA QUANDO HA ASSUNTO LA PRESIDENZA DEL MONTE DEI PASCHI DI SIENA": SI DESIDERA SAPERE SE L'INCONTRO FU PRIMA ORGANIZZATO E POI CANCELLATO**

IL CONTENUTO DELLA DOMANDA NON È CONFERENTE IN RELAZIONE AL CONTESTO DATO.

**29) CON RIFERIMENTO ALLA DOMANDA PRECEDENTE, SI CHIEDE DI SAPERE SE IL DOTT. PROFUMO PUÒ ANCHE CONFERMARE DI NON AVER MAI PARLATO O ESSERSI SCAMBIATO MESSAGGI CON LA "DOTTORESSA PATRIZIA GRIECO, PRESIDENTE DI MPS" DA QUANDO "HA ASSUNTO LA PRESIDENZA DEL MONTE DEI PASCHI DI SIENA" ALLA DATA DEL COMUNICATO DEL 28 OTTOBRE 2020**

IL CONTENUTO DELLA DOMANDA NON È CONFERENTE IN RELAZIONE AL CONTESTO DATO.

**30) QUALE È LA POSIZIONE LAVORATIVA DEL DOTT. ROBERTO CINGOLANI NEI CONFRONTI DI LEONARDO SPA DA QUANDO HA ASSUNTO LA CARICA DI MINISTRO?**

IL MINISTRO CINGOLANI IN QUESTO MOMENTO È IN REGIME DI ASPETTATIVA NON RETRIBUITA.



**FONDAZIONE FINANZA ETICA (TITOLARE DI N. 3 AZIONI)**

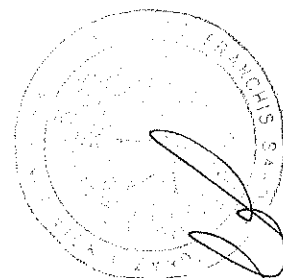
**1. CHIEDIAMO DI CONOSCERE QUALI SIANO STATE - NEL CORSO DEL 2020 - LE PERFORMANCE IN TERMINI DI PRODUZIONE (QUANTITÀ E TIPOLOGIA DI PEZZI PRODOTTI), POSTI DI LAVORO E FATTURATO PER I SEGUENTI SITI PRODUTTIVI DI LEONARDO SPA:**

**DIVISIONE ELICOTTERI****CASCINA COSTA DI SAMARATE****VERGIATE****TASSERA****DIVISIONE VELIVOLI****VENEGONO SUPERIORE****CASELLE NORD E CASELLE SUD****CAMERI****DIVISIONE ELETTRONICA****BRESCIA****LA SPEZIA****LIVORNO****RONCHI DEI LEGIONARI****DIVISIONE AEROSTRUTTURE****NOLA****POMIGLIANO D'ARCO**

**LA STESSA RICHIESTA VIENE ESTESA A RIGUARDO DEI SITI DI PRESENZA INTERNAZIONALE DELL'AZIENDA, IN PARTICOLARE:**

- **LEONARDO TURKEY HAVACILIK, GÖLBASI - TURCHIA;**
- **LEONARDO HISPANIA S.A.U., VALENCIA - SPAGNA;**
- **LEONARDO UK, YEOVIL (SOMERSET);**
- **LEONARDO UK, FARNHAM (SURREY).**

**OLTRE CHE A RIGUARDO DI TUTTI I SITI PRODUTTIVI PRESENTI NEGLI STATI UNITI (PER TUTTE LE DIVISIONI) E DELLE CONTROLLATE, PARTECIPATE, JOINT-VENTURE DI SEGUITO ELENCATE:**



A long, flowing handwritten signature in black ink, extending vertically down the right side of the page.

A shorter handwritten signature in black ink, located at the bottom right of the page.

**VITROCISSET****AVIO SPA****ELETTRONICA SPA****LEONARDO DRS****MBDA****LIBYAN ITALIAN ADVANCED TECHNOLOGY COMPANY****ORIZZONTE SISTEMI NAVALI**

**CHIEDIAMO CHE TUTTI QUESTI DATI SIANO FORNITI RELATIVAMENTE AGLI ULTIMI 5 BILANCI DELL'AZIENDA (2020, 2019, 2018, 2017, 2016) PER POTERNE VALUTARE PERFORMANCE E TREND, TENENDO CONTO CHE LEONARDO SPA HA MODIFICATO IN MANIERA RILEVANTE LA PROPRIA STRUTTURA E LE PROPRIE PROSPETTIVE INDUSTRIALI PROPRIO NEGLI ULTIMI ANNI.**

LE RISPOSTE PER CIASCUNA DIVISIONE/SOCIETÀ VENGONO FORNITE, PER QUANTO DISPONIBILE, IN ALLEGATO.

**2. CHIEDIAMO DI CONOSCERE I DATI RELATIVI ALL'EXPORT DI NATURA MILITARE DEL GRUPPO LEONARDO DALL'ITALIA AVVENUTO NEL CORSO DEL 2020, CON UNA SUDDIVISIONE PER TIPOLOGIA DI SISTEMA D'ARMA ESPORTATO (CONTROVALORE, NUMERO DI PEZZI, ETC.) E CON UNA INDICAZIONE DEL GRADO DI COMPLETAMENTO DEGLI ORDINI/AUTORIZZAZIONI RELATIVI (CIOÈ QUANTA PRODUZIONE/ESPORTAZIONE È PREVISTA PER IL FUTURO LEGATA A CIASCUNO DEI SISTEMI D'ARMA ESPORTATI).**

**COME GIÀ' PER IL PUNTO PRECEDENTE, CHIEDIAMO CHE TALI DATI SIANO FORNITI RELATIVAMENTE AGLI ULTIMI 5 BILANCI DELL'AZIENDA (2020, 2019, 2018, 2017, 2016) PER POTERNE VALUTARE PERFORMANCE E TREND, TENENDO CONTO CHE LEONARDO SPA HA MODIFICATO IN MANIERA RILEVANTE LA PROPRIA STRUTTURA E LE PROPRIE PROSPETTIVE INDUSTRIALI PROPRIO NEGLI ULTIMI ANNI.**

LEONARDO OPERA IN OLTRE 150 PAESI NEL MONDO E VENDE I PROPRI PRODOTTI E SOLUZIONI A FRONTE DI UN PRELIMINARE E STRINGENTE SISTEMA INTERNO DI COMPLIANCE CHE ASSICURA LA PIENA OSSERVANZA DELLE LEGGI APPLICABILI E DELLE DISPOSIZIONI STABILITE DALLE AUTORITÀ COMPETENTI NAZIONALI ED ESTERE, NEL RISPETTO DI TUTTI I REGIMI INTERNAZIONALI DI CONTROLLO, NONCHÉ NEL RISPETTO DI TUTTE LE MISURE SANZIONATORIE DERIVANTI DA SCELTE DI POLITICA ESTERA, INTERNAZIONALE E SOVRANAZIONALE, COMPRESSE LE REGOLAMENTAZIONI A TUTELA DEI DIRITTI UMANI (VEDI EMBARGHI/MISURE RESTRITTIVE UN, UE, NAZIONALI ED ESTERE).

A LIVELLO GLOBALE, NEL 2020 È STATA DEL 73% LA PERCENTUALE DEL FATTURATO MILITARE DI LEONARDO (72% NEL 2019, 68 % NEL 2018, 68% NEL 2017).



NEL 2020, LA PERCENTUALE DEL FATTURATO MILITARE PER IL SETTORE ELICOTTERI È STATA DEL 47% (55% NEL 2019, 44% NEL 2018, 46% NEL 2017), PER IL SETTORE AERONAUTICA È STATA DEL 65% (60% NEL 2019, 62% nel 2018, 62% nel 2017) PER IL SETTORE ELETTRONICA, DIFESA E SISTEMI DI SICUREZZA È STATA DELL'84% (84% NEL 2019, 84% NEL 2018, 82% nel 2017).

NEL 2020, LA RIPARTIZIONE GEOGRAFICA DEI RICAVI È STATA: 28% STATI UNITI, 17% ITALIA, 10% REGNO UNITO, 21% RESTO D'EUROPA, 24% RESTO DEL MONDO.

NEL 2019, LA RIPARTIZIONE GEOGRAFICA DEI RICAVI È STATA: 29% STATI UNITI, 16% ITALIA, 10% REGNO UNITO, 23% RESTO D'EUROPA, 22% RESTO DEL MONDO).

NEL 2018, LA RIPARTIZIONE GEOGRAFICA DEI RICAVI È STATA: 28% STATI UNITI, 15% ITALIA, 11% REGNO UNITO, 25% RESTO D'EUROPA, 21% RESTO DEL MONDO).

NEL 2017, LA RIPARTIZIONE GEOGRAFICA DEI RICAVI È STATA: 26% STATI UNITI, 15% ITALIA, 12% REGNO UNITO, 25% RESTO D'EUROPA, 22% RESTO DEL MONDO).

CON RIFERIMENTO A PRODOTTI MILITARI IN BASE ALLA DEFINIZIONE EX ART. 2 DELLA LEGGE 185/90, PROGETTATI "PER UN PREVALENTE USO MILITARE O DI CORPI ARMATI O DI POLIZIA", NEL 2020 L'EXPORT DI LEONARDO DALL'ITALIA PER PRODOTTI MILITARI SI È ATTESTATO INTORNO A 1,3 MILIARDI DI EURO ED IL NUMERO DI OPERAZIONI È STATO PARI A 30.350.

PER QUANTO RIGUARDA IL TREND COMPLESSIVO (SULLA BASE DELLA SITUAZIONE DI DETTAGLIO RELATIVA ALLE OPERAZIONI AUTORIZZATE ANNUALMENTE RESA NELLE RELAZIONI AL PARLAMENTO), NEL 2019 L'EXPORT DI LEONARDO DALL'ITALIA PER PRODOTTI MILITARI È STATO DI CIRCA 2,4 MILIARDI A FRONTE DI 35.485 OPERAZIONI, NEL 2018 È STATO DI CIRCA 3,2 MILIARDI A FRONTE DI 16.490 OPERAZIONI, NEL 2017 È STATO DI CIRCA 2,3 MILIARDI A FRONTE DI 16.901 OPERAZIONI. PER QUANTO RIGUARDA I DATI RELATIVI AL PERIODO 2017-2018, IN CONSIDERAZIONE DELLA RIORGANIZZAZIONE INTERVENUTA SULLE DIVISIONI DELLA SOCIETA', QUESTI NON RISULTANO CONFRONTABILI.

IL GRADO DI COMPLETAMENTO DEGLI ORDINI AVVIENE SOTTO UN'ATTENTA VIGILANZA INTERNA E NEL PERIMETRO DELLE RELATIVE AUTORIZZAZIONI GOVERNATIVE NEL RISPETTO DELLE TEMPISTICHE PREVISTE PER I VARI PROGRAMMI, TIPICAMENTE LEGATI A COMMESSE PLURIENNALI. LE INFORMAZIONI RELATIVE AGLI ORDINI SONO SOGGETTE A VINCOLI DI RISERVATEZZA CON I CLIENTI E LA CAPACITÀ PRODUTTIVA DI LEONARDO RAPPRESENTA UN'INFORMAZIONE STRATEGICA SOTTO IL PROFILO COMPETITIVO. NEL PIENO RISPETTO DEI CRITERI DI TRASPARENZA RICHIESTI DALLE NORME IN MATERIA, LA SITUAZIONE RELATIVA ALLE OPERAZIONI AUTORIZZATE NEL CORSO DELL'ANNO SARÀ A BREVE PUBBLICATA NELLA RELAZIONE AL PARLAMENTO AI SENSI DELL'ART. 5 DELLA LEGGE 185/90.

**3. CHIEDIAMO DI CONOSCERE I DATI RELATIVI AL FATTURATO GLOBALE DI NATURA MILITARE DELL'AZIENDA, RIPARTITO PER PAESE IN CUI VIENE GENERATO E PER TIPOLOGIA DI PRODOTTO (O QUANTOMENO PER CIASCUNA DIVISIONE) E DI SEGNALARE QUALE SIA LA PERCENTUALE DI TALE FATTURATO DERIVANTE DA VENDITE ALL'INTERNO DEI SUDETTI PAESI E DA ESPORTAZIONI DAI SUDETTI PAESI VERSO ALTRI PAESI. COME**



**GIÀ PER I PUNTI PRECEDENTI CHIEDIAMO CHE TALI DATI SIANO FORNITI RELATIVAMENTE AGLI ULTIMI 5 BILANCI DELL'AZIENDA (2020, 2019, 2018, 2017, 2016) CON LA STESSA MOTIVAZIONE: POTER VALUTARE PERFORMANCE E TREND TENENDO CONTO DELLE MUTATE STRATEGIE AZIENDALI NEGLI ULTIMI ANNI.**

SI RIMANDA ALLA RISPOSTA RELATIVA ALLA DOMANDA PRECEDENTE.

**4. CHIEDIAMO DI CONOSCERE IL DETTAGLIO DELLA CIFRA COMPLESSIVA (IN EURO) EROGATA DA LEONARDO AL MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE COME DIVIDENDO (PER LA QUOTA DEL 30,2% DI AZIONI POSSEDUTA) PER GLI ULTIMI 5 BILANCI COMPRESO QUELLO IN DISCUSSIONE (2020, 2019, 2018, 2017, 2016).**

RELATIVAMENTE ALLE AZIONI POSSEDUTE DAL MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE PER UNA QUOTA PARI AL 30,204% DEL CAPITALE SOCIALE (PARI A N. 174.626.554 AZIONI), L'AZIONISTA MEF HA PERCEPITO PER CIASCUNO DEGLI ESERCIZI DAL 2016 AL 2019 EURO 0,14 AD AZIONE AL LORDO DELLA TASSAZIONE, AL PARI DI TUTTI GLI ALTRI AZIONISTI. A VALERE SULL'ESERCIZIO 2020 LEONARDO NON DISTRIBUIRÀ DIVIDENDI.





FONDAZIONE FINANZA ETICA  
 ALLEGATO – RISPOSTA ALLA DOMANDA N. 1

DIVISIONE ELICOTTERI

CASCINA COSTA; VERGIATE; TESSERA; YEOVIL (UK); AGUSTAWESTLAND PHILADELPHIA CORPORATION (US)

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>NUMERO DIPENDENTI</b>	TOT 7022	TOT 6837	TOT 7340	TOT 7734	TOT 7555
<b>RICAVI (€ M)</b> <i>I ricavi riportati fanno riferimento all'intera Divisione Elicotteri</i>	TOT 3.639 (ante IFRS 15)	TOT 3.438 (restated)	TOT 3.810	TOT 4.025	TOT 3.972
<b>Numero pronti produttivi (solo FAL)</b>	TOT 168	TOT 136	TOT 181	TOT 155	TOT 112






**DIVISIONE VELIVOLI**

	Approvamenti		Fatturato		Organico int+som al 31/12		tipologia attività
	quantità	€ Milioni	quantità	€ Milioni	quantità	€ Milioni	
<b>Venegono Superiore</b>		567,0	1.653			1.606	
Addestratori e revisioni	21						Produzione velivoli addestratori e revisioni
Accessories	225						costruzione ed assemblaggio parti
<b>Torino - Caselle</b>		969,7	2.702			2.704	
Major Component Velivoli	29						Produzione di ali e fusoliere
Velivoli	9						Produzione velivoli difesa / trasporto e versioni speciali
<b>Cameri</b>		288,0	675			996	
Major Component	15						Produzione Ali
Final assembly Velivoli	6						Assemblaggio velivoli
<b>Altri siti</b>	1	7,3	947			955	

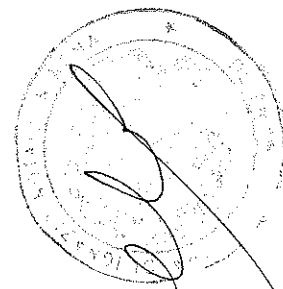
**DIVISIONE ELETTRONICA**

**BRESCIA, LA SPEZIA, LIVORNO, RONCHI DEI LEGIONARI, FARNHAM (UK), VALENCIA (LEONARDO HISPANIA S.A.U.)**

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ADDETTI</b>	TOT 1506	TOT 1512	TOT 1454	TOT 1474	TOT 1486
<b>FATTURATO (€ M)</b>	TOT 533,8	TOT 472,3	TOT 453,7	TOT 462,1	TOT 512,5
<b>PRODUZIONE (N. PEZZI)</b>	TOT 154	TOT 167	TOT 84	TOT 122	TOT 114

*Ante*

*Enzo*



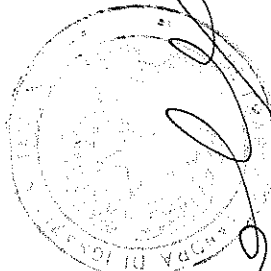
**DIVISIONE AEROSTRUTTURE  
NOLA, POMIGLIANO D'ARCO**

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>NUMERO DIPENDENTI</b>	TOT 2570	TOT 2543	TOT 2564	TOT 2525	TOT 2446
<b>FATTURATO (€ M)</b>	TOT 524,9	TOT 388	TOT 478,2	TOT 427,4	TOT 263,5
<b>PRODUZIONE (QUANTITÀ)</b>	TOT 278	TOT 206	TOT 240	TOT 230	TOT 181

**LEONARDO TURKEY HAVACILIK, GOLBASI**

	2016	2017	2018	2019	2020
ADDETTI	TOT 44	TOT 53	TOT 57	TOT 59	TOT 63
RICAVI (€ MIGLIAIA)	TOT 8.335	TOT 6.844	TOT 10.773	TOT 10.027	TOT 6.626
PRODUZIONE (QUANTITA')	TOT 9657	TOT 8552	TOT 6575	TOT 3697	TOT 7943

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*  


Valori al 31.12 di ogni esercizio

<b>Vitrociset S.p.A.</b>					
	2016	2017	2018	2019	2020
Fatturato ( Euro Milioni )	139,48	128,82	119,04	106,25	116,44
Organico Totale ( Unità )	837	818	786	821	645
Produzione ( Quantità )	2016	2017	2018	2019	2020
TOT					
Quantità	46	38	24	29	36

\* Avio as prime contractor and system integrator  
 \*\* Avio as strategic supplier of P230 side boosters and turbo pump of liquid engine

Avio Spa	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Nr of launches</b>					
Vega*	2	3	2	2	2
Ariane 5**	7	6	6	4	3
<b>HEADCOUNTS</b>					
MANAGERS	20	22	21	24	24
WHITE COLLARS	288	301	421	460	463
ENROLLED TEMPORARY	4	11		3	16
<b>TOTAL WHITE COLLARS / MANAGERS</b>	<b>312</b>	<b>334</b>	<b>442</b>	<b>487</b>	<b>503</b>
BLUE COLLARS	274	274	282	331	336
ENROLLED TEMPORARY	28	60	65	22	12
<b>TOTAL BLUE COLLARS</b>	<b>302</b>	<b>334</b>	<b>347</b>	<b>353</b>	<b>348</b>
<b>TOTAL</b>	<b>614</b>	<b>668</b>	<b>789</b>	<b>840</b>	<b>851</b>
<b>NET VALUE</b>	<b>€M</b>	<b>€M</b>	<b>€M</b>	<b>€M</b>	<b>€M</b>
	292	343,8	388,6	368,6	322

**Electronica Spa**

**PRODUZIONE**

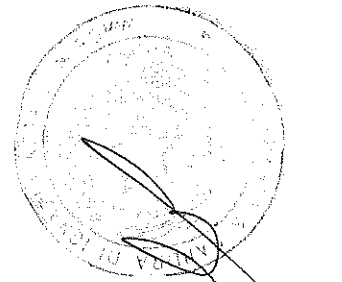
Anno 2016: € M 216
Anno 2017: € M 221
Anno 2018: € M 220
Anno 2019: € M 236,2
Anno 2020: € M 211

**PERSONALE**

Anno 2016: n. 721
Anno 2017: n. 742
Anno 2018: n. 738
Anno 2019: n. 753
Anno 2020: n. 749

**FATTURATO**

Anno 2016: €K 173.183
Anno 2017: €K 181.865
Anno 2018: €K 201.611
Anno 2019: €K 184.763
Anno 2020: €K 184.366



*Carta*



<b>LEONARDO DRS</b>						
	2020	2019	2018	2017 restated IFRS 15	2016	
<b>Revenue</b> (\$ M)	\$2,757	\$2,729	\$2,339	\$1,947	\$1,753	
<b>EBITDA</b> (\$ M)	\$268	\$234	\$187	\$181	\$151	
<b>Headcount</b> (approximately)	6500	6200	5900	5300	5200	

<b>MBDA ITALIA</b>			
	€/M	Ricavi	Dipendenti
<b>2016</b>		314,8	1.286
<b>2017</b>		417,5	1.347
<b>2017 restated IFRS 15</b>		286,7	1.347
<b>2018</b>		316,1	1.407
<b>2019</b>		393,2	1.441
<b>2020</b>		370,8	1.497

Orizzonte Sistemi Navali SpA		2020	2019	2018	2017	2016
Prodotti e Volumi	Unità navali consegnate: 2		Unità navali consegnate: 1	Unità navali consegnate: 1	Unità navali consegnate: 2	Unità navali consegnate: 1
	Servizi post vendita: Vari	62	Servizi post vendita: Vari	Servizi post vendita: Vari	Servizi post vendita: Vari	Servizi post vendita: Vari
Forza lavoro (N.dipendenti)	62	64	63	68	76	
Fatturato totale (€ Milioni)	611	471	323	445	476	

LIBYAN ITALIAN ADVANCED  
TECHNOLOGY COMPANY  
SOCIETÀ INATTIVA.







Leonardo Societa' per azioni

Assemblea Ordinaria degli azionisti del 19/05/2021

Azioni Ordinarie costituenti il capitale: 578.150.395  
 Azioni Ordinarie rappresentate in assemblea: 304.311.187

Elenco dei venti azionisti presenti in proprio o per delega

ALLEGATO "D"  
 al mio atto 7652 racc.

Totale azioni Ordinarie

dei venti maggiori azionisti presenti in proprio o per delega:  
 n. 241.324.713 , pari al 41,74% delle azioni Ordinarie costituenti il capitale  
 e pari al 79,30% delle azioni Ordinarie rappresentate in assemblea.

Cognome/Ragione Sociale	Numero Azioni	% Totale Az. Ordinarie	% Az. Ordinarie in Assemblea
MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE	174.626.554	30,20	57,38
SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS	13.442.470	2,33	4,42
INTERNATIONAL VALUE EQUIT			
T. ROWE PRICE INTERNATIONAL FUNDS INC T.	6.952.715	1,20	2,28
ROWE PRICE INTERNATIONAL VALUE EQUITY FUND			
T. ROWE PRICE INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	5.357.811	0,93	1,76
VANGUARD TOTAL INTERNATIONAL STOCK INDEX FUND	4.868.985	0,84	1,60
PICTET TOTAL RETURN	4.562.785	0,79	1,50
GOVERNMENT OF NORWAY	3.833.346	0,66	1,26
BLACKROCK INSTITUTIONAL TRUST COMPANY, N.A. INVESTMENT FUNDS FOR EMPLOYEE BENEFIT TRUSTS	3.301.685	0,57	1,08
STATE TEACHERS RETIREMENT SYSTEM OF OHIO	3.229.402	0,56	1,06
NEW IRELAND ASSURANCE COMPANY PLC.	3.134.267	0,54	1,03
DFA INTERNATIONAL SMALL CAP VALUE PNS GROUP INC	2.466.223	0,43	0,81
AGORA MASTER FUND LIMITED C/O PICTET ASSET MANAGEMENT SA	1.931.964	0,33	0,63
VANGUARD DEVELOPED MARKETS INDEX FUND	1.905.083	0,33	0,63
ISHARES MSCI EAFE SMALL-CAP ETF	1.895.419	0,33	0,62
EARNST PARTNERS INTERNATIONAL FUND	1.727.538	0,30	0,57
ISHARES CORE MSCI EAFE ETF	1.639.652	0,28	0,54
THE CALLEVA TRUST NORTHERN TRUST	1.638.428	0,28	0,54
FIDUCIARY SERVICES (IRELAND) LIMITED			
VANGUARD FIDUCIARY TRUST COMPANY	1.628.634	0,28	0,54
INSTITUTIONAL TOTAL INTERNATIONAL STOCK MARKET INDEX TRUST II			
PUBLIC EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM OF OHIO	1.600.084	0,28	0,53
SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS	1.581.668	0,27	0,52
TOBACCO FREE INTERNATIONAL SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INC			

*[Handwritten signatures and a circular stamp]*

ALLEGATO "E"  
al mio atto 1659 racc.

Intervento dell'Ing. Silvano Mantovani di AEREA S.p.A. per l'Assemblea di Leonardo del 19/5/21

Tutto ciò che vado annunciando va inteso come quesito e nulla come affermazione.

Dai mass media Viene suggerita la formazione del risparmiatore al fine di fare investimenti sicuri.

Patuelli Presidente di ABI suggerisce di smobilizzare l'accumulo da risparmio nelle banche verso il mondo azionario.

Un criterio per avere stabilità del valore nel tempo è di investire in entità che non presentino rischio prodotto, rischio cliente, rischio mercato. Come è Leonardo.

Invece no.

Assistiamo a ripetute azioni per via giudiziaria contro Leonardo / Finmeccanica nella persona dei suoi A.D., alla fine risultati innocenti, che causano tonfi ai valori azionari fino ad oltre un terzo del valore di mercato, Talvolta sotto il valore di facciata.

Eppure i fondamentali sono pressoché costanti, anzi si procede verso l'innovazione con investimenti immateriali.

Senza scomodare Benedict Pascal e la sua teoria delle probabilità, anche per chi ha poca dimestichezza con i numeri, diventa difficile pensare a casualità.

Il risparmiatore può trovarsi a dover monetizzare il risparmio durante un'improvvisa ed inopinata caduta.

Che un Vibona qualsiasi crei sconquasso nel settore del lusso ed infastidisca Mediobanca o Assicurazioni Generali può forse non voler dire molto.

L'industria della Difesa fa parte della Difesa. Che si verificino sconvolgimenti nell'industria della Difesa mi sembra inaccettabile, quantomeno a me che appartengo ad una famiglia che per tre generazioni ininterrotte ha dato volontari a vario titolo al Paese.

L'industria della Difesa fa parte della Difesa, senza di essa o in sua precarietà i nostri ragazzi sarebbero come i Galati nei confronti del regno di Pergamo come testimoniano le figure marmoree.

Le comunità anche le più embrionali si danno due istituzioni fondamentali la Giustizia e la Difesa.

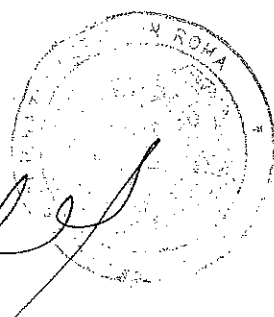
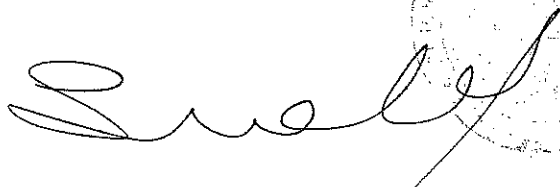
Esecrabile la caduta di fiducia nella prima e tradimento andare contro la seconda.

Vorrei qui citare un pensiero di Bonhoeffer Widerstand und Ergebung - Resistenza e Resa - che cito in italiano:

"La resistenza contro ciò che si vuole imporre in modo irrazionale contro gli interessi della società non consente di perdere la via della schiettezza nei confronti della scelte. Se per tranquillità od altro si è tolleranti e l'indeterminatezza si trasforma in confondimento si diventa colpevoli di fronte a tutti.

E' troppo chiedere a chi rappresenta poco più del 30% della quota di sbarramento ed a chi svolge il compito di Presidente per i suoi pregressi che svolga ogni azione a difesa del risparmiatore e del Paese.

Anche se in ritardo esprimo il mio parere favorevole sui risultati di bilancio.



ALLEGATO "F"  
al mio atto 7652 racc.



**Assemblea Ordinaria 10 e 19 maggio 2021**  
**(I e II convocazione)**

**Relazioni illustrative ex art. 125-ter del D.Lgs. n. 58/98**

**Ordine del Giorno**

1. Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2020 e relative relazioni del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e della Società di Revisione. Deliberazioni inerenti e conseguenti. Presentazione del Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2020.
2. Nomina del Collegio Sindacale per il triennio 2021-2023.
3. Nomina del Presidente del Collegio Sindacale.
4. Determinazione del compenso dei membri del Collegio Sindacale.
5. Piano di Incentivazione a Lungo Termine per il management del Gruppo Leonardo. Deliberazioni inerenti e conseguenti.
6. Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti: deliberazione sulla prima sezione ai sensi dell'art. 123-ter, comma 3-ter, del D.Lgs. n. 58/98.
7. Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti: deliberazione sulla seconda sezione ai sensi dell'art. 123-ter, comma 6, del D.Lgs. n. 58/98.



A handwritten signature in black ink, appearing to be "Antonini".



## Relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione sul punto 1 all'ordine del giorno

Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2020 e relative relazioni del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e della Società di Revisione. Deliberazioni inerenti e conseguenti. Presentazione del Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2020.

Signori Azionisti,

premesso che il bilancio dell'esercizio 2020 chiude con una perdita di Euro 93.152.464,65, sottoponiamo alla Vostra approvazione la seguente proposta di deliberazione:

*"L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti di Leonardo – Società per azioni:*

- *vista la relazione del Consiglio di Amministrazione;*
- *vista la relazione del Collegio Sindacale;*
- *presa visione del bilancio al 31 dicembre 2020;*
- *preso atto della relazione della KPMG S.p.A.*

### **delibera**

- *di approvare la relazione del Consiglio di Amministrazione e il bilancio al 31 dicembre 2020;*
- *di approvare la proposta formulata dal Consiglio di Amministrazione di coprire la perdita relativa all'esercizio 2020 di Euro 93.152.464,65 attraverso l'utilizzo degli utili a nuovo."*

La documentazione di bilancio viene messa a disposizione del pubblico presso la sede sociale in Roma, Piazza Monte Grappa n. 4, presso Borsa Italiana S.p.A., sul sito internet della Società [www.leonardocompany.com](http://www.leonardocompany.com) (Sezione "Assemblea Azionisti 2021") e sul sito internet del meccanismo di stoccaggio autorizzato eMarket STORAGE ([www.emarketstorage.com](http://www.emarketstorage.com)) nei termini di legge.

## Relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione sul punto 2 all'ordine del giorno

### Nomina del Collegio Sindacale per il triennio 2021-2023.

Signori Azionisti,

in occasione dell'Assemblea ordinaria convocata per l'approvazione del bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2020, giungerà a scadenza il Collegio Sindacale della Società, nominato dall'Assemblea in data 15 maggio 2018 per il triennio 2018-2020. Siete pertanto chiamati a deliberare in merito alla nomina del Collegio Sindacale per il triennio 2021-2023. Il Collegio resterà in carica fino alla data dell'Assemblea che sarà convocata per l'approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2023.

Ai sensi dell'art. 28 dello Statuto sociale, il Collegio Sindacale è costituito da cinque Sindaci effettivi e due supplenti, i quali vengono nominati dall'Assemblea secondo il meccanismo del voto di lista e pertanto sulla base di liste presentate dagli Azionisti.

Quanto alle modalità di presentazione, deposito e pubblicazione delle liste predisposte dagli Azionisti, si rinvia a quanto previsto dall'art. 28.3 dello Statuto sociale e dalle disposizioni di legge e regolamentari vigenti.

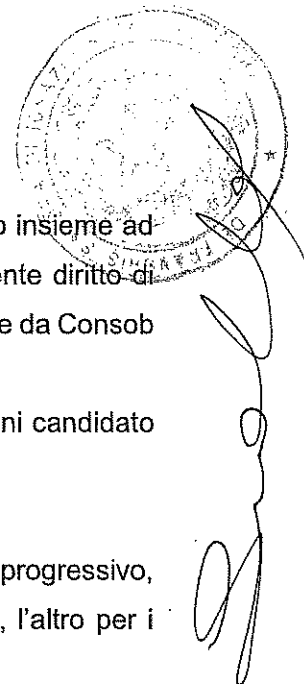
In particolare si rammenta al riguardo quanto segue.

Il diritto di presentare le liste è riconosciuto esclusivamente agli Azionisti che, da soli o insieme ad altri Azionisti, siano complessivamente titolari di almeno l'1% del capitale sociale avente diritto di voto nell'Assemblea ordinaria, secondo quanto stabilito dall'art. 28 dello Statuto sociale e da Consob con Determinazione Dirigenziale n. 44 del 29 gennaio 2021.

Ogni Azionista può presentare o concorrere alla presentazione di una sola lista ed ogni candidato può presentarsi in una sola lista a pena di ineleggibilità.

Ciascuna lista, nella quale i candidati devono essere elencati mediante un numero progressivo, andrà ripartita in due sottoelenchi: uno per i candidati alla carica di Sindaco effettivo, l'altro per i candidati alla carica di Sindaco supplente.

Almeno il primo dei candidati di ciascun sottoelenco dovrà essere iscritto nel registro dei revisori legali ed aver esercitato l'attività di controllo legale dei conti per un periodo non inferiore a tre anni.



A handwritten signature is located at the bottom right of the page, below the circular stamp.

Inoltre, ai sensi degli artt. 28.3 e 28.3bis dello Statuto sociale e nel rispetto di quanto previsto dalla normativa vigente in materia di equilibrio tra generi, almeno due quinti dei componenti del Collegio Sindacale dovranno essere eletti tra quelli del genere meno rappresentato.

Pertanto le liste che, considerando entrambi i sottoelenchi, presentino un numero di candidati pari o superiore a tre devono includere, nel sottoelenco dei Sindaci effettivi, candidati di genere diverso, considerando che il numero del genere meno rappresentato nel Collegio Sindacale di Leonardo dovrà – per legge – risultare pari a due.

Qualora il sottoelenco dei Sindaci supplenti di dette liste indichi due candidati, essi devono appartenere a generi diversi.

Le liste dei candidati, sottoscritte dal Socio o dai Soci che le presentano, dovranno essere depositate presso la Società, con le modalità previste nell'avviso di convocazione dell'Assemblea ed entro il venticinquesimo giorno precedente la data dell'Assemblea in prima convocazione (e pertanto entro il 15 aprile 2021), corredate dalle informazioni relative agli Azionisti che le hanno presentate, inclusa l'indicazione della percentuale del capitale sociale complessivamente detenuta dagli stessi, nonché corredate dalla seguente documentazione:

- a) le dichiarazioni con le quali i singoli candidati accettano la propria candidatura ed attestano, sotto la propria responsabilità personale, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, nonché il possesso dei requisiti prescritti dalla normativa vigente e dallo Statuto. Al riguardo, in particolare, si rammenta che ciascun candidato dovrà possedere i requisiti stabiliti dall'art. 148, comma 3, del D.Lgs. n. 58/98, oltre ai requisiti di onorabilità e professionalità stabiliti, ai sensi dell'art. 148, comma 4, del D.Lgs. n. 58/98, dal Decreto del Ministro della Giustizia n. 162 del 30 marzo 2000; ciascun candidato dovrà inoltre dichiarare l'idoneità a qualificarsi come indipendente anche alla stregua dei criteri previsti dall'art. 2 del Codice di Corporate Governance;
- b) un "curriculum vitae" contenente un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali di ciascun candidato che sarà pubblicato sul sito web della Società ([www.leonardocompany.com](http://www.leonardocompany.com), Sezione "Assemblea Azionisti 2021") ai sensi dell'art. 144-octies del Regolamento Consob n. 11971/99;
- c) tenuto conto delle previsioni di cui all'art. 2400, ultimo comma, c.c., un elenco degli incarichi di amministrazione e controllo ricoperti in altre società dai candidati, con raccomandazione di assicurarne l'aggiornamento fino al giorno dell'effettivo svolgimento della riunione assembleare. Al riguardo si rammenta che non possono essere nominati Sindaci coloro che ricoprano la carica di Sindaco effettivo in cinque emittenti, ovvero ricoprano altri incarichi di amministrazione e controllo presso altre società che complessivamente eccedano il limite previsto dalla normativa vigente in materia (art. 144-terdecies del Regolamento Consob n. 11971/99);

- d) una dichiarazione dei Soci, diversi da quelli che anche congiuntamente detengono una partecipazione di controllo o di maggioranza relativa, che attesti l'assenza dei rapporti di collegamento anche indiretti con questi ultimi individuati in base alle previsioni dell'art. 148, comma 2, del D. Lgs. n. 58/98 e dell'art. 144-quinquies del Reg. Consob n. 11971/99; circa i contenuti di quest'ultima dichiarazione si richiama l'attenzione dei Signori Soci alle raccomandazioni di cui alla Comunicazione Consob n. DEM/9017893 del 26 febbraio 2009.

Si evidenzia, inoltre, che in base all'art. 19, comma 3, del D.Lgs. 27 gennaio 2010 n. 39, i componenti del Collegio Sindacale, che si identifica con il Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile come previsto dalla suddetta disciplina, nel loro complesso devono essere ritenuti competenti nel settore in cui opera la Società.

La titolarità della quota minima di partecipazione per la presentazione delle liste è determinata avendo riguardo alle azioni che risultano registrate a favore degli Azionisti nel giorno in cui le liste sono depositate presso la Società. Gli Azionisti dovranno trasmettere, con le modalità previste per il deposito delle liste e illustrate nell'avviso di convocazione dell'Assemblea, la certificazione comprovante la titolarità del numero di azioni rappresentate, anche successivamente al deposito della lista, purché entro il termine previsto per la pubblicazione delle liste da parte della Società (e pertanto entro il 19 aprile 2021).

Qualora alla data del 15 aprile 2021 sia stata presentata una sola lista, ovvero siano state presentate soltanto liste da parte dei soci che risultino fra loro collegati ai sensi dell'art. 144-quinquies del Regolamento Consob n. 11971/99, la Società ne darà notizia senza indugio ai sensi della normativa vigente. In tal caso, tenendo presente che la partecipazione minima richiesta per la presentazione delle liste è ridotta alla metà e sarà dunque pari allo 0,5% del capitale sociale avente diritto di voto nell'Assemblea ordinaria, potranno essere presentate liste nei tre giorni successivi (ossia entro il 19 aprile 2021 – primo giorno lavorativo utile successivo a tale termine – entro le ore 18). Il rispetto del predetto orario si rende necessario al fine di consentire alla Società di provvedere alla pubblicazione delle liste depositate dagli Azionisti nel termine previsto dall'art. 144-octies del Regolamento Consob n. 11971/99, che parimenti giunge a scadenza in data 19 aprile 2021.

Quanto al meccanismo di nomina dei Sindaci eletti mediante voto di lista, si rinvia a quanto indicato nell'avviso di convocazione dell'Assemblea e all'art. 28.3 dello Statuto sociale che dispone in particolare quanto segue:

- ogni avente diritto al voto può votare una sola lista;



- almeno due dei Sindaci effettivi e almeno uno dei Sindaci supplenti verranno scelti tra gli iscritti nel registro dei revisori legali che abbiano esercitato l'attività di controllo legale dei conti per un periodo non inferiore a tre anni;
- i Sindaci che non siano in possesso di tali requisiti verranno scelti tra coloro che abbiano maturato un'esperienza complessiva di almeno un triennio nell'esercizio delle attività o delle funzioni elencate nell'art. 28.1 dello Statuto sociale, con riferimento alle materie ed ai settori comunque funzionali all'esercizio delle attività elencate nell'art. 4 dello Statuto (oggetto sociale);
- tre Sindaci effettivi e un Sindaco supplente saranno tratti dalla lista che avrà ottenuto la maggioranza dei voti degli Azionisti presenti in Assemblea, secondo le modalità previste dall'art. 28.3, comma 11, lettera a), dello Statuto sociale;
- due Sindaci effettivi e un Sindaco supplente saranno tratti dalle liste di minoranza, con le modalità previste dall'art. 28.3, comma 11, lettera b), dello Statuto sociale.

Si fa presente infine che, ai sensi dell'art. 28.3bis dello Statuto sociale, per la nomina di uno o più Sindaci effettivi e supplenti per qualsiasi ragione non eletti con i procedimenti sopra indicati, l'Assemblea delibera con le maggioranze di legge nel rispetto del principio di rappresentanza delle minoranze e della normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi.

Si invitano infine gli Azionisti a prendere visione del documento "*Orientamenti del Collegio Sindacale di Leonardo S.p.a. agli Azionisti sulla composizione del Collegio Sindacale*", allegato alle presenti Relazioni, predisposto dal Collegio Sindacale sulla base degli esiti del proprio processo di autovalutazione e in linea con le politiche in materia di diversità. Tale documento è stato pubblicato sul sito internet della Società in data 19 marzo 2021.

Le liste dei candidati regolarmente presentate, corredate dalle sopra richieste informazioni e documentazione, vengono messe a disposizione del pubblico presso la sede sociale, presso Borsa Italiana S.p.A., nonché sul sito internet della Società ([www.leonardocompany.com](http://www.leonardocompany.com), Sezione "Assemblea Azionisti 2021") e sul sito internet del meccanismo di stoccaggio autorizzato "eMarket STORAGE" ([www.emarketstorage.com](http://www.emarketstorage.com)) entro il termine di ventuno giorni antecedenti la data dell'Assemblea in prima convocazione (e pertanto entro il 19 aprile 2021).

In relazione a quanto sopra, gli Azionisti sono invitati a votare per una delle liste di candidati alla carica di Sindaco effettivo e alla carica di Sindaco supplente, tra quelle che verranno depositate e pubblicate nel rispetto delle disposizioni in precedenza enunciate.



## Relazione del Consiglio di Amministrazione sul punto 3 all'ordine del giorno

### Nomina del Presidente del Collegio Sindacale

Signori Azionisti,

si ricorda che – ai sensi dell'art. 148, comma 2-*bis*, del D.Lgs. n. 58/98 e dell'art. 28.3, comma 15, dello Statuto sociale – il Presidente del Collegio Sindacale è nominato dall'Assemblea ordinaria tra i Sindaci effettivi eletti dalla minoranza.

Si invitano gli Azionisti a prendere visione del documento "*Orientamenti del Collegio Sindacale di Leonardo S.p.a. agli Azionisti sulla composizione del Collegio Sindacale*", allegato alle presenti Relazioni, predisposto dal Collegio Sindacale sulla base degli esiti del proprio processo di autovalutazione e pubblicato sul sito internet della Società in data 19 marzo 2021.

In relazione a quanto sopra, gli Azionisti sono invitati a votare in ordine alla nomina del Presidente del Collegio Sindacale tra i Sindaci effettivi eletti dalla minoranza.



A circular stamp of the Collegio Sindacale of Leonardo S.p.A. is visible, partially obscured by a signature. The stamp contains the text "COLLEGIO SINDACALE LEONARDO S.p.A." and "NOTARIO IN F.S.M." around the perimeter. A signature is written over the stamp, extending downwards.



A handwritten signature is present at the bottom right of the page.

## Relazione del Consiglio di Amministrazione sul punto 4 all'ordine del giorno

### Determinazione del compenso dei membri del Collegio Sindacale

Signori Azionisti,

si rammenta che – ai sensi dell'art. 2402 c.c. e dell'art. 28.1 dello Statuto sociale – il compenso dei Sindaci effettivi è determinato dall'Assemblea ordinaria all'atto della nomina, per l'intero periodo di durata del loro ufficio.

Si rammenta al riguardo che l'Assemblea ordinaria del 15 maggio 2018 ha determinato, per il compenso del Collegio Sindacale giunto ora a scadenza, i seguenti emolumenti: (a) Euro 70.000,00 lordi annui per ciascuno dei Sindaci effettivi; (b) Euro 80.000,00 lordi annui per il Presidente del Collegio Sindacale.

Si invitano gli Azionisti a prendere visione del documento "*Orientamenti del Collegio Sindacale di Leonardo S.p.a. agli Azionisti sulla composizione del Collegio Sindacale*", allegato alle presenti Relazioni, predisposto dal Collegio Sindacale sulla base degli esiti del proprio processo di autovalutazione e pubblicato sul sito internet della Società in data 19 marzo 2021, nonché di quanto riportato nella prima Sezione della Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, relativamente alla retribuzione dell'organo di controllo.

In relazione a quanto sopra, gli Azionisti sono invitati a votare in ordine alla determinazione del compenso dei componenti del Collegio Sindacale sulla base delle proposte che potranno essere presentate con le modalità e nei termini indicati nell'avviso di convocazione dell'Assemblea.

## Relazione del Consiglio di Amministrazione sul punto 5 all'ordine del giorno

Piano di Incentivazione a Lungo Termine per il management del Gruppo Leonardo. Deliberazioni inerenti e conseguenti.

Signori Azionisti,

sottoponiamo alla Vostra approvazione la proposta di un Piano di Incentivazione a Lungo Termine basato su strumenti finanziari (di seguito il "Piano di Incentivazione") destinato al management del Gruppo Leonardo, definito dal Consiglio di Amministrazione sulla scorta dell'istruttoria svolta dal Comitato per la Remunerazione della Società.

Le caratteristiche del Piano sono illustrate nel Documento Informativo predisposto dalla Società ai sensi dell'art. 84-bis del Regolamento Consob n. 11971/99 ("Regolamento Emittenti"), che viene messo a disposizione del pubblico presso la sede sociale, presso Borsa Italiana S.p.A., nonché sul sito internet della Società ([www.leonardocompany.com](http://www.leonardocompany.com), Sezione "Assemblea Azionisti 2021") e sul sito internet del meccanismo di stoccaggio autorizzato "eMarket STORAGE" ([www.emarketstorage.com](http://www.emarketstorage.com)) nei termini di legge.

Siete pertanto invitati a prendere visione del predetto Documento Informativo.

Con riferimento all'attuazione del Piano disciplinata dal Documento Informativo, si rappresenta:

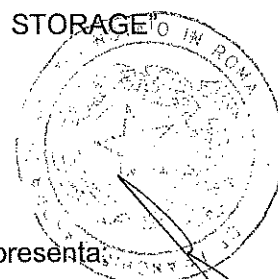
- che l'Assemblea degli Azionisti di Leonardo, in data 15 maggio 2018, ha autorizzato la disposizione delle azioni proprie tempo per tempo possedute a servizio dei Piani di incentivazione approvati o che potranno essere approvati in futuro;
- che la Società possiede, alla data odierna, n. 2.976.680 azioni proprie;
- che, a servizio dei Piani di incentivazione, il Consiglio di Amministrazione potrà in futuro richiedere all'Assemblea autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie.

Alla luce di quanto premesso, sottoponiamo alla Vostra approvazione la seguente proposta di deliberazione sul quinto punto all'ordine del giorno:

*"L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti di Leonardo – Società per azioni:*

- *visto quanto disposto dall'art. 114-bis del D.lgs. 58/98 e dall'art. 84-bis del Regolamento Emittenti;*

**delibera**



- *di approvare il Piano di Incentivazione a Lungo Termine per il management del Gruppo Leonardo, nei termini e secondo le condizioni descritte nel Documento Informativo predisposto dalla Società ai sensi dell'art. 114-bis del D.lgs. 58/98 e dell'art. 84-bis del Regolamento Consob n. 11971/99, conferendo al Consiglio di Amministrazione ogni potere necessario per la gestione del Piano stesso con facoltà di subdelega all'Amministratore Delegato da esercitarsi sulla scorta dell'attività istruttoria e/o consultiva svolta dal Comitato per la Remunerazione."*

## Relazione del Consiglio di Amministrazione sul punto 6 all'ordine del giorno

Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti: deliberazione sulla prima sezione ai sensi dell'art. 123-ter, comma 3-ter, del D.Lgs. n. 58/98.

Signori Azionisti,

ai sensi dell'art. 123-ter, comma 3-ter, del D. Lgs. n. 58/98 siete chiamati ad esprimere, con deliberazione vincolante, il Vostro voto sulla prima sezione della Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti di cui all'art. 123-ter, comma 3, del D. Lgs. n. 58/98, che illustra la politica della Società per l'anno 2021 in materia di remunerazione dei componenti dell'organo di amministrazione, del Direttore Generale, degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche e, fermo restando quanto previsto dall'art. 2402 del codice civile, dei componenti dell'organo di controllo, nonché le procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica.

La deliberazione sulla prima sezione della Relazione avrà efficacia vincolante, come disposto dall'art. 123-ter, comma 3-ter, del D.Lgs. n. 58/98.

In linea con quanto previsto dall'art. 123-ter, comma 3-bis, si sottopone alla Vostra attenzione la politica relativa all'anno 2021.

La Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, che include la prima sezione, viene messa a disposizione del pubblico presso la sede sociale, presso Borsa Italiana S.p.A., sul sito internet della Società [www.leonardocompany.com](http://www.leonardocompany.com) (Sezione "Assemblea Azionisti 2021") e sul sito internet del meccanismo di stoccaggio autorizzato eMarket STORAGE ([www.emarketstorage.com](http://www.emarketstorage.com)) nei termini di legge.

Alla luce di quanto premesso, sottoponiamo alla Vostra approvazione la seguente proposta di deliberazione vincolante sul sesto punto all'ordine del giorno:

*"L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti di Leonardo – Società per azioni:*

- *visti gli artt. 123-ter del D. Lgs. n. 58/98 e 84-quater del Regolamento Consob n. 11971/99;*
- *esaminata la prima sezione della "Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti", approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 24 marzo 2021 ai sensi degli artt. 123-ter del D.Lgs. n. 58/98 e 84-quater del Regolamento Consob n. 11971/99 e pubblicata dalla Società nei termini di legge;*





- tenuto conto della natura vincolante della presente delibera, ai sensi dell'art. 123-ter, comma 3-ter, del D.Lgs. n. 58/98,

**delibera**

*di approvare la prima sezione della "Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti" di Leonardo S.p.a."*

## Relazione del Consiglio di Amministrazione sul punto 7 all'ordine del giorno

Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti: deliberazione sulla seconda sezione ai sensi dell'art.123-ter, comma 6, del D.Lgs. n. 58/98.

Signori Azionisti,

ai sensi dell'art. 123-ter, comma 6, del D.Lgs. n. 58/98, siete chiamati ad esprimere, con deliberazione non vincolante, il Vostro voto sulla seconda sezione della Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti di cui all'art. 123-ter, comma 4, del D. Lgs. n. 58/98 che:

- a) contiene la rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo, del Direttore Generale e degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche;
- b) illustra analiticamente i compensi corrisposti ai soggetti sopra indicati nel 2020 a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma dalla Società e da società controllate o collegate.

La deliberazione sulla seconda sezione della Relazione avrà efficacia non vincolante, come disposto dall'art. 123-ter, comma 6, del D.Lgs. n. 58/98.

La Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, che include la seconda sezione, viene messa a disposizione del pubblico presso la sede sociale, presso Borsa Italiana S.p.A., sul sito internet della Società [www.leonardocompany.com](http://www.leonardocompany.com) (Sezione "Assemblea Azionisti 2021") e sul sito internet del meccanismo di stoccaggio autorizzato eMarket STORAGE ([www.emarketstorage.com](http://www.emarketstorage.com)) nei termini di legge.

Alla luce di quanto premesso, sottoponiamo alla Vostra approvazione la seguente proposta di deliberazione non vincolante sul settimo punto all'ordine del giorno:

*"L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti di Leonardo – Società per azioni:*

- visti gli artt. 123-ter del D. Lgs. n. 58/98 e 84-quater del Regolamento Consob n. 11971/99;
- esaminata la seconda sezione della "Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti" approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 24 marzo 2021 ai sensi degli artt. 123-ter del D. Lgs. n. 58/98 e 84-quater del Regolamento Consob n. 11971/99 e pubblicata dalla Società nei termini di legge;



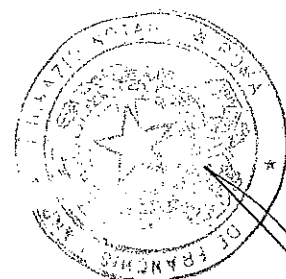


- tenuto conto della natura non vincolante della presente delibera, ai sensi dell'art. 123-ter, comma 6, del D.Lgs. n. 58/98,

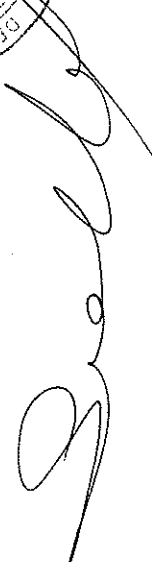
**delibera**

*di esprimere parere favorevole in relazione alla seconda sezione della "Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti" di Leonardo S.p.a."*

Per il Consiglio di Amministrazione  
Il Presidente  
(Luciano Carta)



**Orientamenti del Collegio Sindacale di Leonardo S.p.A. agli Azionisti  
sulla composizione del Collegio Sindacale**

A long, vertical handwritten signature in black ink, written over the circular stamp.A shorter handwritten signature in black ink, located at the bottom right of the page.



## INDICE

<b>1. Il contesto di riferimento</b>	<b>3</b>
<b>2. La composizione ed il funzionamento del Collegio Sindacale attuale</b>	<b>4</b>
<b>3. La composizione quali-quantitativa ideale per il Collegio Sindacale futuro</b>	<b>5</b>



## Il contesto di riferimento

Il Collegio Sindacale di Leonardo è costituito da cinque Sindaci Effettivi e due Sindaci Supplenti, ed è nominato dall'Assemblea degli Azionisti sulla base del meccanismo del "voto di lista". Svolge specifici compiti di vigilanza ai sensi di legge, in particolare in ordine a:

- osservanza della Legge e dello Statuto;
- rispetto dei principi di corretta amministrazione;
- gestione dei rischi nonché del sistema amministrativo-contabile della Società;
- concreta attuazione delle regole di governo societario previste dal Codice di Autodisciplina (dal 2021, Codice di Corporate Governance), al quale la Società aderisce;
- adeguatezza delle disposizioni impartite alle società controllate ai sensi di Legge.

Il Presidente del Collegio Sindacale è nominato dalla stessa Assemblea tra i Sindaci eletti dalla minoranza.

Il Collegio Sindacale di Leonardo attualmente in carica è composto da cinque Sindaci effettivi (Luca Rossi, Sara Fornasiero, Francesco Perrini, Leonardo Quagliata e Daniela Savi), e due Sindaci supplenti (Giuseppe Cerati e Marina Monassi). La Dott.ssa Fornasiero ed il Presidente Dott. Luca Rossi sono stati eletti nella lista di minoranza. Nella sua attuale composizione, il Collegio Sindacale resterà in carica fino all'approvazione del Bilancio 2020.

Il Collegio Sindacale effettua annualmente un processo di autovalutazione volto a raccogliere le opinioni dei membri dell'organo di controllo, sia in merito al funzionamento sia alla composizione del Collegio stesso nel suo complesso, anche tenendo conto dell'evoluzione del suo ruolo nel tempo. In occasione della scadenza del mandato, e della nomina del nuovo Collegio Sindacale in occasione dell'approvazione del bilancio di esercizio 2020, l'organo di controllo ha ritenuto opportuno facilitare il proprio processo di autovalutazione con il supporto di consulenti esterni (EricSalmon & Partners). Ciò nel duplice obiettivo di:

- verificare gli aspetti di composizione e funzionamento del Collegio attualmente in carica, individuandone punti di forza ed eventuali aree di possibile miglioramento;
- in ragione della scadenza del mandato, fornire elementi a supporto degli orientamenti all'azionista in merito alla composizione del futuro Collegio.







## La composizione ed il funzionamento del Collegio Sindacale attuale

In base all'autovalutazione effettuata, il Collegio Sindacale di Leonardo si caratterizza per una **composizione largamente rispondente al profilo ideale di competenze e professionalità**, con un buon grado di *diversity* di genere, di *tenure* nel ruolo, e di profili di competenze. Per quanto alcuni Sindaci sottolineino l'importanza di un rafforzamento delle competenze legali e giuridiche, altri ritengono inopportuno l'inserimento di profili eccessivamente specializzati. Peraltro, il Collegio sembra manifestare le principali aree di debolezza laddove si ritiene che tali competenze siano meno funzionali allo svolgimento dell'attività di controllo propria del Collegio stesso (es. ICT, change management, conoscenza dettagliata dei mercati internazionali in cui opera LDO, esperienza nel settore pubblico).

L'insieme di professionalità, personalità, ed anzianità di carica, si è tramutato da potenziale incognita per il buon funzionamento del Collegio, ad elemento fondamentale per "cementare" il gruppo di lavoro. Tutto il Collegio Sindacale esprime **ampio e unanime apprezzamento per la grande coesione personale**, e per il **clima collaborativo** caratterizzato da un confronto "franco" e costruttivo che permette di sfruttare al meglio la complementarietà di competenze sopra descritta.

Tra gli altri aspetti positivi, tutti i Sindaci convergono nel giudicare **molto positivamente l'induction** effettuata; a questo proposito, occorre tuttavia tener conto per il futuro sia della necessità di *induction* specifica per il Collegio Sindacale, ad esempio sulle evoluzioni normative, sia dello sfasamento temporale tra l'insediamento del CdA e quello del Collegio, che renderà opportuni interventi formativi dedicati anche in caso di solo parziale rivisitazione nella composizione dell'organo di controllo.

Pur nel complessivo larghissimo apprezzamento per la composizione, la struttura ed il funzionamento del Collegio, testimoniato in termini quantitativi da ben l'83,2% di risposte di pieno accordo alle domande poste nel questionario di autovalutazione, le uniche aree in cui si ravvisa un **potenziale ulteriore miglioramento**, sono le seguenti:

- Nel contesto di un impegno rilevante per via della complessità del Gruppo, si ravvisa lo spazio per rendere ancora più efficiente **l'organizzazione interna dei lavori**, incluso il *timing* delle riunioni e l'approfondimento individuale della documentazione per evitare rallentamenti nei lavori. Al contempo, può essere valutata la semplificazione di alcune procedure autorizzative.
- Per rendere ciò possibile, appare essenziale continuare nel percorso in atto di rafforzamento nel **coordinamento con la Segreteria societaria**, anche nell'obiettivo di facilitare una **informativa sempre tempestiva**.
- In materia di adeguatezza della remunerazione riconosciuta ai Sindaci, in considerazione delle dimensioni e della articolazione internazionale del Gruppo, delle caratteristiche del business, delle professionalità e dell'impegno richiesti per lo svolgimento dell'incarico, in un contesto giuridico ed economico di riferimento sempre più complesso, il Collegio Sindacale, che deve svolgere anche i compiti di Comitato per il controllo interno e la revisione contabile, segnala l'opportunità che venga deliberato da parte dell'Assemblea un **incremento del compenso** riconosciuto all'organo di controllo.

In termini di composizione quali-quantitativa ideale per il futuro Collegio Sindacale di Leonardo – come meglio articolato nel paragrafo successivo – l'analisi delle valutazioni espresse sia sull'assetto attuale che su quello futuro confermano un giudizio condiviso nel Collegio verso il mantenimento del mix attuale di competenze e professionalità, anche in caso di rivisitazione della composizione dell'organo di controllo.



## La composizione quali-quantitativa ideale per il Collegio Sindacale futuro

Come anticipato in premessa, elemento centrale del “bilancio di fine mandato” del Collegio Sindacale di Leonardo S.p.A. è rappresentato dalla valutazione circa la composizione quali-quantitativa “ideale” per il futuro Collegio che verrà nominato con l’approvazione del bilancio di esercizio 2020. A questo proposito, è **stata considerata contestualmente sia l’analisi del mix attuale di competenze, sia il mix “desiderato”**. Nel primo caso, è stato chiesto ai Sindaci di esprimersi sull’attuale presenza di un insieme articolato di competenze, mentre nel secondo di valutare, per le stesse competenze, l’importanza che dovrebbero rivestire nella composizione del Collegio Sindacale futuro.

Da una comparazione delle competenze ritenute oggi ben rappresentate, nonché essenziali da tutti i Sindaci per il futuro Collegio Sindacale di Leonardo, emerge **un grado di sovrapposizione molto ampio tra il mix attuale di conoscenze, competenze ed esperienze, e quello desiderato**.

Tra le **competenze ritenute oggi ben rappresentate nel Collegio**, e che si ritiene siano altrettanto importanti per il futuro, si segnalano:

- La conoscenza del sistema normativo di Leonardo (statuto, regolamenti, procedure);
- Le competenze in materia di *governance* societaria;
- Le competenze in materia di controlli interni aziendali;
- Le competenze di lettura ed interpretazione dei bilanci e dei documenti finanziari;
- Le competenze finanziarie e di operazioni straordinarie;
- Le competenze in materia contabile;
- Le competenze in materia di revisione legale dei conti;
- Le esperienze e capacità di vigilanza sull’adeguatezza e sul concreto funzionamento della struttura organizzativa e del sistema amministrativo e contabile;
- Le esperienze di amministrazione o di controllo o comunque direttive presso società di capitali;
- L’esperienza e capacità di vigilanza sull’adeguatezza dell’assetto di controllo interno;
- Le competenze di risk management;
- Le competenze in materia di sostenibilità;
- Le esperienze maturate in società quotate in Borsa.



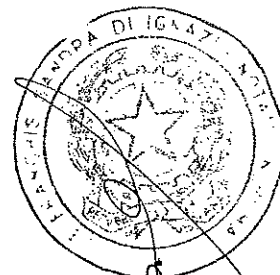
Di converso, analizzando le **competenze oggi meno rappresentate nel Collegio Sindacale di Leonardo, nonché quelle ritenute meno critiche per il futuro**, si osserva nuovamente una larga rispondenza di giudizi. In particolare, sia le competenze di ICT e di sicurezza informatica, che la conoscenza approfondita dei mercati esteri di interesse di Leonardo, sono giudicate in entrambi i casi non presenti e non necessarie da rappresentare per il futuro. Similmente, sempre in ottica futura, non si ritengono criteri di selezione particolarmente importanti né le esperienze dirigenziali presso enti pubblici e pubbliche amministrazioni, né esperienze di insegnamento universitario in materie attinenti, peraltro solo previste, secondo le norme di Statuto, nel caso alcuni membri non siano iscritti al Registro dei Revisori.

Da quanto osservato, sembra si possa concludere che l’analisi delle valutazioni espresse sia sull’assetto attuale che su quello futuro confermano un giudizio condiviso nel Collegio verso il **mantenimento del mix attuale di competenze e professionalità, anche in caso di parziale rivisitazione nella composizione dell’organo di controllo**, assicurando contestualmente: i) un presidio delle competenze “core” (competenze di diritto societario, di *corporate governance*, di lettura ed interpretazione di bilanci e documenti finanziari, di vigilanza legale, nonché in materia di controllo interno); ii) un’esperienza adeguata nel ruolo in organizzazioni



di complessità simile; iii) un mantenimento se non un rafforzamento delle competenze “emergenti” (in primis, di sostenibilità), su cui il Collegio Sindacale di Leonardo sembra essersi già ampiamente adeguato; garantendo al contempo *induction* specifica sulla conoscenze del business di Leonardo, anche a livello internazionale.

ALLEGATO "G"  
al mio atto 7652 racc.



A handwritten signature in black ink, appearing to be "G. G.".

A handwritten signature in black ink, appearing to be "G. G.".

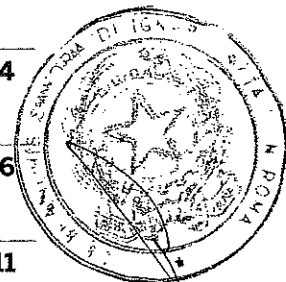
LEONARDO

# Bilancio Integrato 2020



# Indice





*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

<b>Guida al documento</b>	<b>4</b>
<b>Lettera agli stakeholder</b>	<b>6</b>
<b>Relazione sulla gestione al 31 dicembre 2020</b>	<b>11</b>
<b>Profilo del Gruppo</b>	<b>13</b>
› Profilo	14
› Modello di business	17
<b>Strategia e outlook</b>	<b>21</b>
› Trend e visione al 2030	22
› Analisi di materialità	25
› Piano di Sostenibilità	26
› Outlook 2021	29
<b>Risultati del Gruppo e situazione finanziaria</b>	<b>31</b>
› Risultati economico-finanziari del 2020	32
› Indicatori di performance ESG	39
<b>Risultati e outlook di settore</b>	<b>43</b>
› Key Performance Indicator per settore	45
› 1. Elicotteri	46
› 2. Elettronica per la Difesa e Sicurezza	52
› 3. Aeronautica	58
› 4. Spazio	64
<b>Indicatori alternativi di performance "non-GAAP"</b>	<b>69</b>
<b>Operazioni industriali e finanziarie</b>	<b>74</b>
<b>Governance</b>	<b>79</b>
› Principi di governance	80
› Corporate governance	81
› Conduzione responsabile del business	83
› Gestione dei rischi	89
› Stakeholder engagement	97
<b>People</b>	<b>101</b>
› Persone	102
› Valorizzazione del capitale umano	103
› Competenze per il futuro e trasformazione digitale	106
› Salute e sicurezza	110
› Rispetto dei diritti umani	111



<b>Planet</b>	<b>115</b>
› Pianeta	116
› Governance e strategia climatica	117
› Gestione delle risorse naturali nei processi industriali	118
› Soluzioni tecnologiche per contrastare il cambiamento climatico	122
<b>Prosperity</b>	<b>125</b>
› Prosperità	126
› Innovazione tecnologica	127
› Valore della filiera	135
› Supporto al cliente, qualità e sicurezza	141
› Valore per i territori e le comunità	145
› Soluzioni per la sicurezza e il progresso	149
<b>Altre informazioni</b>	<b>153</b>
› Altri indicatori di performance	154
› Operazioni con parti correlate	154
› CONSOB - Regolamento Mercati n. 20249/2017 art. 15	155
› Informativa ai sensi degli artt. 70 e 71 del Regolamento Emittenti	155
<b>Tabella di raccordo della Dichiarazione non finanziaria</b>	<b>156</b>
<b>Andamento economico-finanziario della Capogruppo</b>	<b>160</b>
› Risultati del 2020	160
› Sedi della Capogruppo	163
<b>Prospetto di raccordo del risultato dell'esercizio e del patrimonio netto della Capogruppo con quelli consolidati al 31 dicembre 2020</b>	<b>164</b>
<b>Proposta all'Assemblea</b>	<b>165</b>
<hr/>	
<b>Bilancio consolidato al 31 dicembre 2020</b>	<b>167</b>
› Prospetti contabili consolidati	169
› Note esplicative al bilancio consolidato al 31 dicembre 2020	174
› Allegati	260
› Attestazione sul bilancio consolidato ai sensi dell'art. 154 bis, comma 5 del D.Lgs. 58/1998 e successive modifiche e integrazioni	271
<b>Relazione della Società di Revisione sul bilancio consolidato al 31 dicembre 2020</b>	<b>272</b>

---

**Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2020**

**Leonardo - Società per azioni**

**281**

› Prospetti contabili bilancio di esercizio al 31 dicembre 2020	283
› Note esplicative al bilancio di esercizio al 31 dicembre 2020	287
› Proposta all'Assemblea	338
› Allegato: Informativa <i>ex lege</i> 124/2017	339
› Prospetti di dettaglio	340
› Attestazione sul bilancio di esercizio ai sensi dell'art. 154 <i>bis</i> , comma 5, del D.Lgs. 58/1998 e successive modifiche e integrazioni	354

<b>Relazione della Società di Revisione sul bilancio di esercizio al 31 dicembre 2020</b>	<b>356</b>
---	------------

<b>Relazione del Collegio Sindacale all'Assemblea degli azionisti</b>	<b>364</b>
---	------------

› Informazioni ai sensi dell'art. 149 <i>duodecies</i> del Regolamento Emittenti	375
--	-----

---

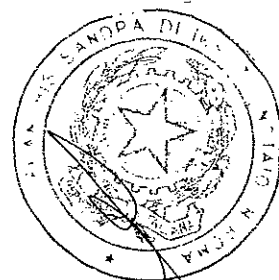
**Nota metodologica della Dichiarazione non finanziaria**

**377**

› Analisi di materialità	379
› Perimetro di rendicontazione	381
› Indice dei contenuti GRI	382
› Indicatori GRI	394
› Altri indicatori	407
› Indice dei contenuti SASB	410

<b>Relazione della Società di Revisione sulla Dichiarazione non finanziaria al 31 dicembre 2020</b>	<b>412</b>
---	------------

---



*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

# Guida al documento

Il primo Bilancio Integrato di Leonardo ha l'obiettivo di offrire in un unico documento una visione completa, misurabile e trasparente del valore generato dall'azienda, mettendo in connessione le performance finanziarie con le informazioni ambientali, sociali e di governance.

Una rappresentazione delle strategie di sviluppo e delle performance conseguite, del modo in cui l'azienda crea soluzioni innovative con i partner della filiera e con l'ecosistema della ricerca scientifica, della maniera in cui opera responsabilmente nei Paesi in cui è presente, dell'impiego che fa di tutti i suoi capitali, finanziari e non finanziari.

In questo modo, Leonardo rafforza il focus sulla sostenibilità all'interno della visione per la prossima decade, espressa dal Piano Strategico "Be Tomorrow - Leonardo 2030", che delinea le priorità strategiche alla base del suo percorso di innovazione e sviluppo sostenibile.

La lettera indirizzata agli stakeholder, firmata congiuntamente da Presidente e Amministratore Delegato, fa da introduzione alla relazione sulla gestione, elemento portante del Bilancio Integrato.

I primi tre capitoli offrono una panoramica su:

- > **Profilo** attuale dell'azienda, attore internazionale del settore Aerospazio, Difesa e Sicurezza, e sul modello di business attraverso il quale l'azienda opera e crea valore per gli stakeholder;
- > **Strategia e outlook** per uno sviluppo sostenibile, le cui direttrici sono espresse dal Piano Strategico "Be Tomorrow - Leonardo 2030" e dal Piano di Sostenibilità;
- > **Risultati del Gruppo** in termini di performance finanziarie e metriche Environmental, Social and Governance (ESG), in un anno straordinario e senza precedenti.

Nei capitoli successivi, seguono dettagli sui **Risultati e outlook** dei singoli settori, con attenzione particolare alle performance economiche-finanziarie e alle attività di ricerca e sviluppo, sugli **Indicatori alternativi di performance** e sulle **Operazioni industriali e finanziarie**.

Con riferimento all'informativa ESG, Leonardo ha seguito le indicazioni contenute nel White Paper promosso dal World Economic Forum sullo stakeholder capitalism *Measuring Stakeholder Capitalism: towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*<sup>1</sup>. In questa prospettiva, sono stati integrati nella relazione sulla gestione nuovi indicatori e informazioni per rendicontare e rappresentare le variabili pre-finanziarie, ovvero quei fenomeni aziendali relativi alla sfera sociale e ambientale che potranno avere impatti finanziari in futuro.

<sup>1</sup> L'International Business Council (IBC), il World Economic Forum, Deloitte, EY, KPMG e PwC hanno collaborato per identificare un insieme di metriche ESG materiali e universali che possano essere recepite nei bilanci annuali delle società, a prescindere dalla geografia e dal settore. Le metriche e le informative identificate (21 "core" e 34 "expanded") sono il risultato di una consultazione che ha coinvolto oltre 200 società, investitori e altri attori rilevanti e sono state presentate nel 2020.

I contenuti sono stati organizzati nei quattro pilastri identificati nel White Paper, allineati a loro volta ai Sustainable Development Goals:

- > **Governance** - affidabilità e qualità dei processi per una conduzione responsabile del business, integrità, gestione dei rischi e delle opportunità, che evolvono insieme al purpose e alla mission di Leonardo e ai cambiamenti del contesto di riferimento in cui l'azienda opera;
- > **People** - dalla valorizzazione del capitale umano allo sviluppo di competenze per il futuro, con l'impegno a creare le condizioni affinché le persone possano sviluppare il loro pieno potenziale, nel rispetto dei principi di dignità, equità, salute e sicurezza;
- > **Planet** - con l'ambizione di proteggerlo attraverso la gestione sostenibile delle risorse naturali nei processi industriali, le azioni e le soluzioni tecnologiche per contrastare il cambiamento climatico e mitigarne gli effetti, a beneficio delle generazioni presenti e future;
- > **Prosperity** - innovazione e soluzioni tecnologiche, valore della filiera, relazioni con i clienti, i territori e le comunità per contribuire al progresso economico, sociale e tecnologico, in armonia con l'ambiente.

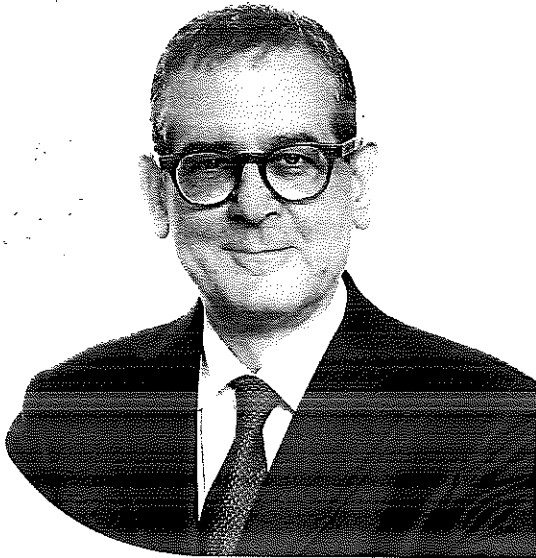
Le informazioni richieste dal D.Lgs. 254/2016 sono contenute nel documento. Per maggiori dettagli, si rimanda alla tabella di raccordo della Dichiarazione non finanziaria (DNF) contenuta nel presente documento.

Oltre alla relazione sulla gestione, fanno parte integrante del documento il bilancio consolidato, il bilancio di esercizio di Leonardo SpA e la Nota metodologica della DNF.



Handwritten signature in black ink, appearing to be 'D. Di...'. The signature is written vertically and overlaps the seal above it.

# Lettera agli stakeholder



**IL PRESIDENTE**  
**Luciano Carta**



**L'AMMINISTRATORE DELEGATO**  
**Alessandro Profumo**

L'anno 2020 appena trascorso è stato una grande sfida per tutti. La pandemia da COVID-19 e la rapidità con cui si è diffusa nella popolazione di tutti i Paesi del mondo hanno prodotto una crisi sanitaria e socio-economica, a livello sia locale sia globale, che si è riflessa direttamente e indirettamente su tutte le organizzazioni sanitarie e su quelle economiche, sia pubbliche sia private.

Da un lato, infatti, le necessarie restrizioni imposte dai Governi di tutti i Paesi agli spostamenti delle persone hanno prodotto importanti ricadute sulla operatività industriale e commerciale delle imprese e, dall'altro, la riduzione della domanda di beni e servizi nella gran parte dei settori economici e con particolare riferimento all'ambito aeronautico civile, si è significativamente riflessa in una contrazione dei volumi produttivi per tutti gli operatori del settore.

Di fronte a tale sfida Leonardo ha agito con coraggio, determinazione e rapidità nell'assumere le decisioni necessarie a fronteggiare le ricadute economiche e finanziarie della pandemia e nel contempo con grande impegno nella consapevolezza del ruolo che esercita nei Paesi in cui è presente e verso tutti coloro con i quali l'azienda interagisce.

Leonardo ha ribadito, con le azioni intraprese, l'impegno verso il suo principale obiettivo, quello di contribuire al progresso economico, sociale e ambientale e alla sicurezza attraverso le proprie tecnologie.

Il portafoglio di prodotti e servizi diversificato e bilanciato e la capillare presenza geografica ci hanno permesso di porre in essere una strategia rivolta a contenere gli inevitabili riflessi economici della pandemia derivanti dalla crisi del settore aeronautico civile, concentrando le risorse nei settori della Difesa e Sicurezza, al tempo stesso mitigando le conseguenze negative sulla performance economico-finanziaria e supportando le economie dei Paesi in cui Leonardo opera.

Grazie alla solida performance commerciale e alle azioni di contenimento dei costi poste in essere abbiamo tutelato l'occupazione, mantenendo l'organico a pieno regime,



con una grande attenzione all'adozione di strumenti per la tutela della salute, evitando il ricorso agli ammortizzatori sociali tramite l'adozione di meccanismi di "solidarietà" nella duplice convinzione di dover tutelare gli impegni presi negli accordi contrattuali con i nostri clienti

e di garantire adeguati livelli di produttività nei nostri settori meno impattati dagli effetti della pandemia.

Abbiamo prontamente adottato tutti gli strumenti necessari a tutelare la salute e a massimizzare le attività remotizzabili, adeguando i nostri processi e fornendo in tempi rapidi le necessarie attrezzature informatiche nel rispetto degli standard più avanzati del sistema di controllo interno.

Parimenti Leonardo, nel rispetto di un rapporto sostenibile di partnership, ha mantenuto attiva e solida l'intera supply chain garantendo ai fornitori di prodotti e servizi un idoneo livello produttivo, riducendo nel contempo le conseguenze della pandemia nel tessuto sociale in cui opera il Gruppo.

Ancor più direttamente, a sostegno delle organizzazioni governative, ci siamo attivati nel trasporto di beni utili per far fronte all'emergenza. I nostri aerei e i nostri elicotteri hanno volato giorno e notte, nel periodo più critico della crisi sanitaria, per trasportare malati e materiale sanitario.

Creatività e digitale sono stati anche i segni distintivi del crowdfunding proposto ai nostri dipendenti per fornire materiale informatico agli studenti meno fortunati e alle scuole più in difficoltà. Sempre i nostri dipendenti hanno realizzato webinar e tutorial per avvicinare i giovani all'innovazione e alle discipline STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), in un anno in cui i tradizionali eventi e le iniziative di cittadinanza scientifica erano impossibili da realizzare in presenza.

L'esperienza appena vissuta ci rende ancor più consapevoli e orgogliosi del nostro ruolo, come azienda dell'aerospazio, difesa e sicurezza, di attore chiave per il sostegno allo sviluppo e all'evoluzione tecnologica dei Paesi in cui operiamo.

Possiamo valorizzare infrastrutture che esistono o che vanno rafforzate grazie alla capacità di lavorare con partner civili e militari, sfruttando le nostre capacità e conoscenze. I nuovi progetti su cui siamo impegnati, basati sull'applicazione delle tecnologie di Leonardo, confermano queste nostre ambizioni: progetti tecnologici per le città intelligenti, per ridurre i divari di connettività, per la sicurezza, per aumentare la fruibilità dei servizi.

Guardando al 2020, siamo molto soddisfatti della nostra strategia e dei risultati conseguiti, dimostrando resilienza e adattabilità ai continui e repentini effetti della pandemia, in particolare sul segmento civile dell'aerospazio e difesa.

Leonardo ha una visione chiara degli obiettivi di lungo termine e del proprio percorso strategico basato su tre pilastri:

- > Strengthen Our Core, rafforzare il core business;
- > Transform to Grow, trasformare il business per crescere;
- > Master the New, accelerare il percorso di innovazione.

Grazie al nostro portafoglio di prodotti e soluzioni, in grado di rispondere alle specifiche prestazionali e di qualità che il mercato ci richiede e ci riconosce, alla diffusa e capillare presenza commerciale nel mondo e alle azioni messe in campo a sostegno delle relazioni commerciali e delle attività di promozione e marketing, abbiamo raggiunto un livello di ordini nel 2020 pari a 13,8 miliardi di euro, sostanzialmente in linea con l'anno precedente, anche grazie al supporto dei clienti domestici in ambito governativo-militare, a conferma della resilienza di fronte all'emergenza ancora in corso. La raccolta ordini è stata significativa nell'ultimo triennio, raggiungendo un valore cumulato pari a circa 45 miliardi di euro, nonostante le difficoltà della pandemia, a testimonianza dell'apprezzamento da parte dei nostri clienti.



*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

Un risultato significativo che ci ha permesso di mantenere un solido portafoglio ordini, agli stessi livelli pre-COVID, costituito da un mix bilanciato tra i business del Gruppo, composto anche da programmi internazionali di rilievo, come l'Eurofighter e l'NH-90, che garantiscono a Leonardo una visibilità di lungo periodo in termini di ricavi futuri. Questi ultimi testimoniano la capacità di Leonardo di compensare i riflessi della crisi nel settore aeronautico civile che i nostri principali clienti hanno dovuto attraversare a seguito dell'improvviso calo della domanda di aeromobili da parte di tutti i maggiori operatori del mercato.

Le azioni messe in campo per contenere gli effetti generati dalle disposizioni governative di restrizione agli spostamenti e dalle misure adottate per la tutela della salute, unitamente all'incremento dei volumi produttivi su programmi del settore Difesa sia in ambito Velivoli sia sui settori Elicotteri ed Elettronica, fanno registrare ricavi pari a 13,4 miliardi di euro, in linea con il dato del 2019.

Siamo fiduciosi che, per quanto lenta, la ripresa del mercato civile si manifesterà nel medio-lungo periodo.

La performance industriale e la redditività, pur beneficiando delle iniziative intraprese per garantire il recupero della piena operatività del business e il contenimento dei costi, risentono in parte dei rallentamenti registrati nella prima fase dell'emergenza e degli impatti generati dalla minore domanda in ambito aeronautico civile. L'EBITA dell'anno, pari a 938 milioni di euro, risente degli effetti legati al COVID-19, anche riflessi nei risultati delle joint venture strategiche, in particolare il GIE ATR.

Infine, il flusso di cassa (FOCF), pur riflettendo i minori livelli di redditività e i rallentamenti indotti dalla pandemia, risulta positivo per 40 milioni di euro, beneficiando delle azioni messe in atto per raggiungere gli incassi significativi attesi sui programmi nel corso del quarto trimestre.

I risultati ottenuti testimoniano la solidità dei fondamentali di Gruppo, nonostante le difficoltà del contesto macroeconomico attuale, e garantiscono la sostenibilità del business nel lungo periodo, a beneficio della creazione di valore per tutti i nostri stakeholder.

Un particolare ringraziamento va rivolto a tutti i nostri Dipendenti, che hanno continuato a svolgere con assiduità le proprie attività nonostante le attuali difficoltà, supportando i nostri clienti e mantenendo i più elevati standard professionali, e senza il cui impegno non sarebbe stato possibile conseguire risultati così brillanti anche durante questo difficile anno.

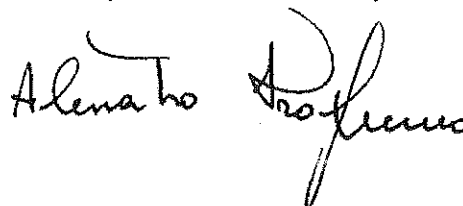
Infine, un ricordo e una menzione speciale ai nostri colleghi che, colpiti dal virus, in questo drammatico anno hanno lasciato Leonardo e le loro famiglie. A tutti loro un sentito e commosso ringraziamento per gli anni trascorsi nella nostra grande famiglia.

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente  
**(Luciano Carta)**

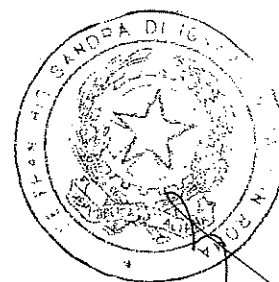


L'Amministratore Delegato  
**(Alessandro Profumo)**





*[Handwritten signature]*



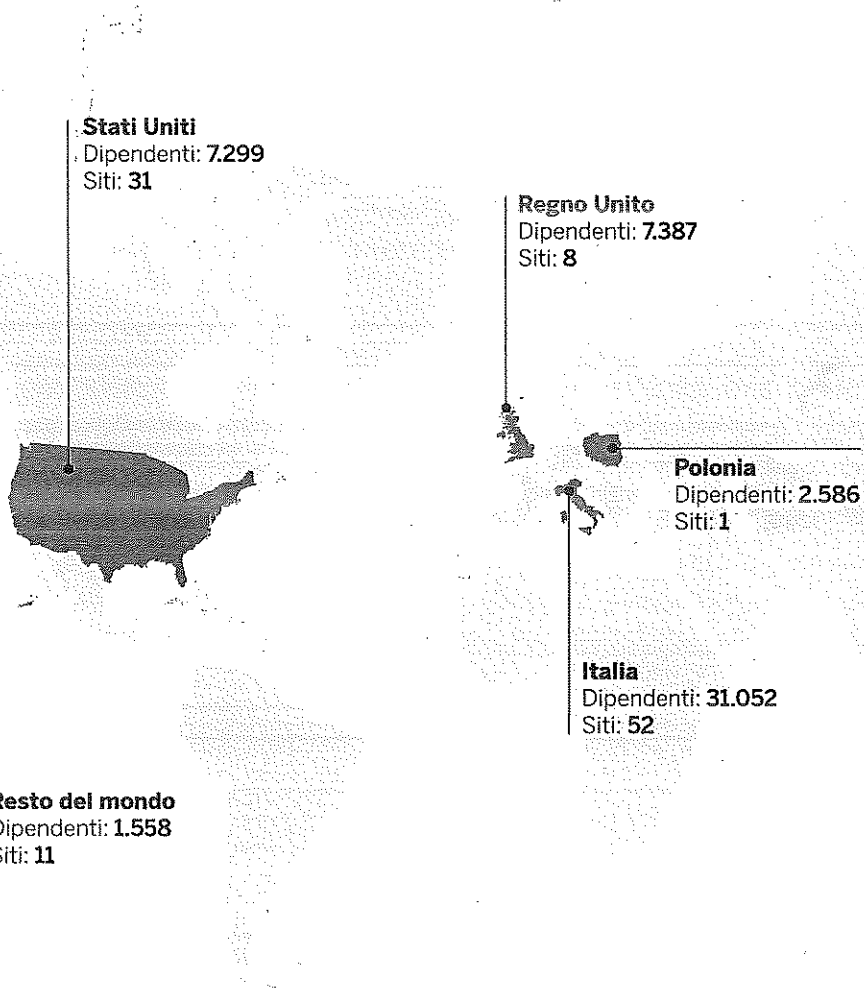
# Profilo del Gruppo



Profilo	14
Modello di business	17

# Profilo

▶ Leonardo è leader globale del settore **Aerospazio, Difesa e Sicurezza** con un portafoglio bilanciato e geograficamente distribuito.



## INDICATORI CHIAVE 2020

**RICAVI**  
€mld. 13,4

**ORDINI**  
€mld. 13,8

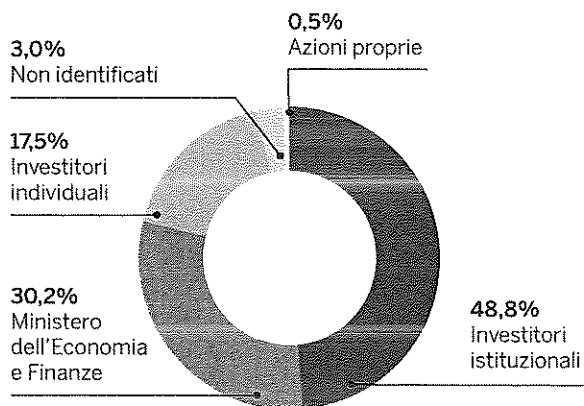
**EBITA**  
€mil. 938

**PORTAFOGLIO**  
€mld. 35,5

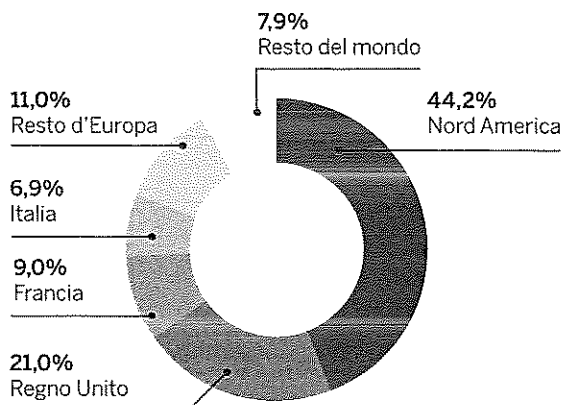
**R&S**  
€mil. 1.646

**DIPENDENTI**  
49.882

## AZIONARIATO



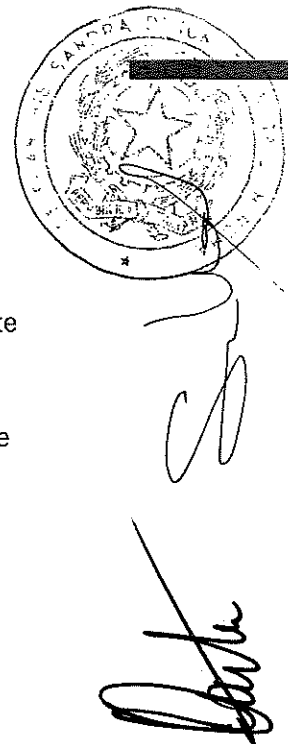
## AZIONARIATO ISTITUZIONALE PER AREA GEOGRAFICA





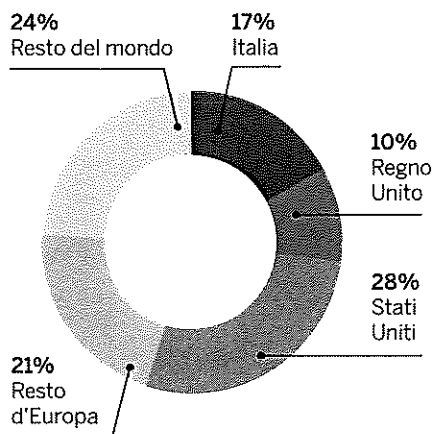
### RICONOSCIMENTI DI SOSTENIBILITÀ

- **Industry Leader** per l'Aerospazio e Difesa nei **Dow Jones Sustainability Indices** per il secondo anno consecutivo e inclusa negli indici da 11 anni.
- Nella **Climate-A List** di **CDP 2020**, tra le otto società italiane e le due del settore.
- Classificata in **fascia A** nel Defence Companies Index on Anti-Corruption and Corporate Transparency (DCI) di **Transparency International**.
- Riconosciuta **UN Global Compact LEAD** per l'impegno nella più grande organizzazione al mondo per la sostenibilità.
- Ottenuto il **SEAL (Sustainability, Environmental Achievement and Leadership) Business Award** che premia le 50 società più sostenibili al mondo.
- Inclusa nel **Gender-Equality Index**, l'indice azionario di Bloomberg per l'equità di genere.

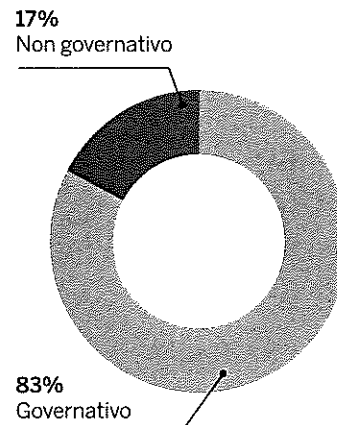
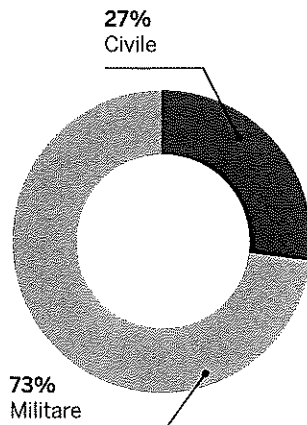


Leonardo opera in **150 Paesi** nel mondo offrendo soluzioni personalizzate e servizi di supporto post-vendita innovativi e a valore aggiunto per essere un **partner di fiducia per i clienti**.

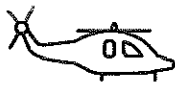



### RICAVI PER AREA GEOGRAFICA



### FATTURATO PER MERCATO



## SETTORI DI BUSINESS

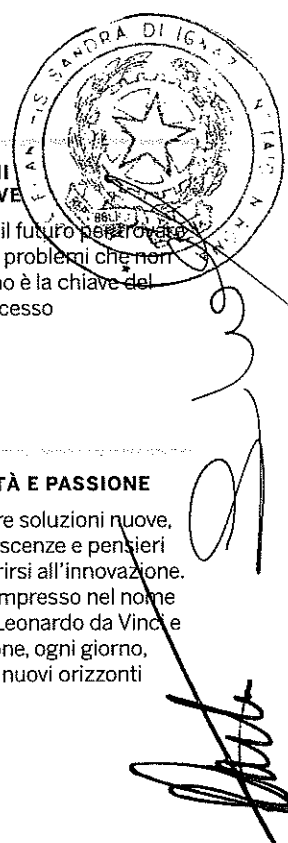
<p><b>Elicotteri</b></p> 	<p><b>ORDINI</b> €mld. 4,5</p> <p><b>PORTAFOGLIO</b> €mld. 12,4</p> <p><b>RICAVI</b> €mld. 4,0</p> <p><b>EBITA</b> €mld. 0,4</p>	<p><b>DIVISIONI</b> <b>Principali legal entity</b></p> <p><u>Divisione Elicotteri</u> - Leonardo SpA - Leonardo MW Ltd - PZL-Swidnik SA - AgustaWestland Philadelphia Co. - Kopter Group AG</p>	<p><b>PRINCIPALI PAESI</b></p> <p>Italia Regno Unito Polonia Stati Uniti Svizzera</p>
<p><b>Elettronica per la Difesa e Sicurezza</b></p> 	<p><b>ORDINI</b> €mld. 7,4</p> <p><b>PORTAFOGLIO</b> €mld. 13,4</p> <p><b>RICAVI</b> €mld. 6,5</p> <p><b>EBITA</b> €mld. 0,5</p>	<p><b>DIVISIONI</b> <b>Principali legal entity</b></p> <p><u>Divisione Elettronica</u> - Leonardo SpA - Leonardo MW Ltd</p> <p><u>Divisione Cyber Security</u> - Leonardo SpA - Leonardo MW Ltd - Leonardo DRS MBDA (*)</p>	<p><b>PRINCIPALI PAESI</b></p> <p>Italia Regno Unito Stati Uniti Francia</p>
<p><b>Aeronautica</b></p> 	<p><b>ORDINI</b> €mld. 2,6</p> <p><b>PORTAFOGLIO</b> €mld. 10,7</p> <p><b>RICAVI</b> €mld. 3,4</p> <p><b>EBITA</b> €mld. 0,2</p>	<p><b>DIVISIONI</b> <b>Principali legal entity</b></p> <p><u>Divisione Velivoli</u> - Leonardo SpA</p> <p><u>Divisione Aerostrutture</u> - Leonardo SpA GIEATR (*)</p>	<p><b>PRINCIPALI PAESI</b></p> <p>Italia Francia</p>
<p><b>Spazio</b></p> 	<p><b>EBITA</b> €mil. 23</p>	<p><b>Principali legal entity</b></p> <p>Telespazio (*) Thales Alenia Space (*)</p>	<p><b>PRINCIPALI PAESI</b></p> <p>Italia Francia</p>

(\*) Joint venture.

Altre principali controllate e partecipate: Leonardo Global Solutions, Avio, Elettronica, NHIndustries, Orizzonte Sistemi Navali.

# Modello di business

<p><b>Purpose</b></p> <p><i>Contribuire al progresso e alla sicurezza del mondo con le nostre soluzioni tecnologiche innovative</i></p>	<p><b>PROGRESSO E SICUREZZA</b></p> <p>Il mondo cambia e il progresso si costruisce con capacità di adattamento, flessibilità e reattività. La nostra visione per rendere ospitale il futuro</p>	<p><b>SOLUZIONI TECNOLOGICHE</b></p> <p>Risposte adeguate in affidabilità, competenza e tecnologia. Noi cerchiamo la migliore soluzione al problema</p>	<p><b>SOLUZIONI INNOVATIVE</b></p> <p>Anticipare il futuro per trovare soluzioni a problemi che non conosciamo è la chiave del nostro successo</p>
<p><b>Mission</b></p> <p><i>Essere un'azienda internazionale dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza in grado di contribuire al successo dei propri clienti, pensando creativamente e lavorando con passione</i></p>	<p><b>INTERNAZIONALE</b></p> <p>Ci sono tanti mondi da proteggere: Aria, Terra, Mare, Spazio e Cyberspazio. Leonardo scende in campo con la sua squadra senza confini geografici né di scenario operativo</p>	<p><b>SUCCESSO DEI CLIENTI</b></p> <p>Ogni giorno i nostri clienti affrontano la complessità del mondo. Le loro esigenze e il loro successo sono il vero motore della nostra eccellenza tecnologica</p>	<p><b>CREATIVITÀ E PASSIONE</b></p> <p>Immaginare soluzioni nuove, unire conoscenze e pensieri diversi, aprirsi all'innovazione. Portiamo impresso nel nome il genio di Leonardo da Vinci e con passione, ogni giorno, scrutiamo nuovi orizzonti</p>



## Ricerca e Sviluppo

Innovazione, tecnologia e sostenibilità sono i fattori alla base della strategia di Leonardo, tra loro integrati, e su cui si fonda la competitività e la crescita. In linea con il Piano Strategico "Be Tomorrow - Leonardo 2030", l'obiettivo dell'azienda è diventare un driver dell'innovazione a livello sistemico, attraverso la creazione di un ecosistema centrato sulla ricerca per lo sviluppo prodotto e sulla ricerca tecnologica.

**8.800 persone** ed **€mld. 1,6** in R&S.  
Collaborazioni con 70 università e centri di ricerca nel mondo.

## Settori di business

Leonardo è un gruppo resiliente che fonda la sua strategia su tre grandi mercati caratterizzati da diversi cicli di andamento con soluzioni, prodotti e tecnologie innovativi.

**Leader globale** nel settore *Elicotteri* e **10° nel ranking mondiale** dei produttori dell'*Aerospazio, Difesa e Sicurezza*.

## Soluzioni e supporto al cliente

Il modello di business di Leonardo punta a offrire soluzioni personalizzate e servizi di supporto post-vendita innovativi e a valore aggiunto allo scopo di essere un partner di fiducia per i clienti: dai servizi integrati al continuo aggiornamento hardware e software che assicura una performance estesa nel tempo, ai programmi di formazione, necessari a mantenere un contatto diretto con l'utilizzatore finale e alimentare una relazione strategica di lungo periodo.

Oltre **26.000 ore di training** tramite simulatori di volo.  
Oltre **9.800 piloti e operatori** di elicotteri e velivoli addestrati.  
Al **1° posto** della classifica 2020 di ProPilot per la qualità dei **servizi post-vendita**.

**Principali trend**

Tensioni geopolitiche  
Budget difesa e sicurezza  
in crescita o stabili nella  
maggioranza dei Paesi

Transizione digitale e ambientale  
Impegno per la neutralità climatica entro  
il 2050 e budget UE a supporto della  
transizione climatica e digitale



**Capitali**

**PERSONE E COMPETENZE**

- 49.882 dipendenti
- 4 Paesi domestici
- ~8.800 persone in R&S e ingegneria

**RISORSE FINANZIARIE**

- €mld. 8,9 in acquisti di beni e servizi
- €mld. 3,4 di costo del personale
- €mld. 8,5 di capitale investito netto

**TECNOLOGIE E PROPRIETÀ INTELLETTUALE**

- 6,1 petaflop di potenza di calcolo
- 27,1 petabyte di capacità di archiviazione
- 9 Leonardo Labs

**ASSET INDUSTRIALI**

- 103 siti e stabilimenti principali
- ~€mil. 300 di investimenti in attività materiali

**RELAZIONI E COLLABORAZIONI**

- ~70 università e centri di ricerca
- ~11.000 fornitori

**RISORSE ENERGETICHE E NATURALI**

- 100% di energia elettrica da fonte rinnovabile in Italia e nel Regno Unito
- 52% rifiuti recuperati

**Modello di business**

**R&S**



**€mld. 1,6**  
in R&S  
Masterplan dell'innovazione

**Operation**

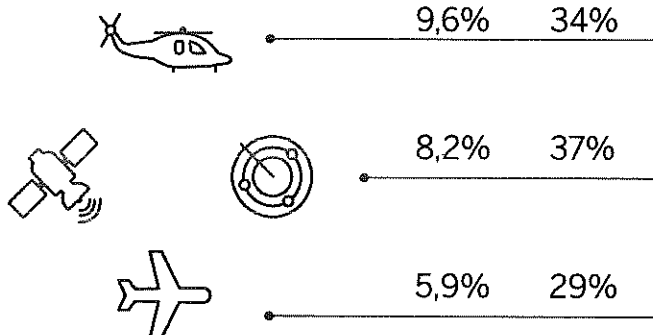


Investimenti su persone e competenze  
Efficienza energetica e industriale  
Catena di fornitura sostenibile

**Settori di business**

**ROS**

**Portafoglio**



**Visione strategica: Be Tomorrow - Leonardo 2030**

**Solida**

Investment grade  
Profittevole  
Solida capacità di cash conversion

**Globale**

N. 1 al mondo negli Elicotteri e nelle soluzioni di Simulazione e Addestramento  
N. 1 in Europa nell'Elettronica per la Difesa e nei sistemi autonomi  
Protagonista nei programmi di cooperazione internazionale nell'Aeronautica  
Partner delle istituzioni per la Sicurezza

**Driver dell'innovazione**

100% digitalizzata in tutti i processi, nella produzione e nell'offerta  
Motore di un ecosistema innovativo su tecnologie trasversali  
Punto di riferimento nell'innovazione green

**Big data e security**

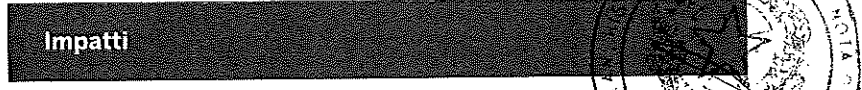
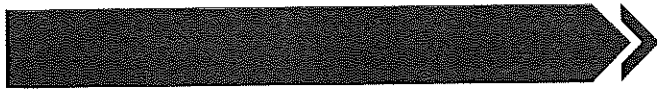
Diseguaglianze sociali, gestione delle frontiere e dei dati, inclusi quelli clinici e sanitari

**Sovranità tecnologica**

Tecnologie, in particolare digitali, per la prosperità istituzionale, aziendale e individuale

**Finanza sostenibile**

Crescente integrazione ESG nelle strategie finanziarie e nelle scelte di investimento



**Impatti**



**Soluzioni e supporto al cliente**

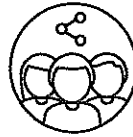


**RICAVI**  
€mld. 13,4

**26%**

dei ricavi da Customer Support, Service e Training

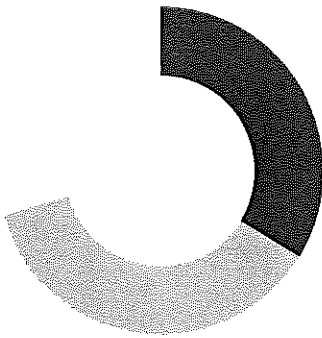
**Persone**



- 3.222 nuovi assunti, 43% con titoli di studio STEM, 41% under 30 e 23% donne
- ~800.000 ore di formazione erogate ai dipendenti
- ~780 percorsi formativi attivati con il sistema educativo tra stage, programmi di apprendistato, tirocini, alternanza scuola-lavoro
- -41% riduzione del tasso di infortuni



**PORTAFOGLIO**  
€mld. 35,5



**Pianeta**



- -8% intensità dei prelievi idrici
- -8% intensità dei rifiuti prodotti
- -3% intensità dei consumi energetici
- 28.770 tonnellate di CO<sub>2</sub> evitate grazie all'utilizzo di sistemi virtuali di training



**Prosperità**



- ~50% degli investimenti allineati agli SDG
- 82% degli acquisti dai mercati domestici
- 26% dell'azionariato aderisce ai Principi per l'Investimento Responsabile
- 150 Paesi utilizzano prodotti e servizi Leonardo
- 1ª azienda italiana per finanziamenti ricevuti in Horizon 2020
- ~250 operatori utilizzano elicotteri Leonardo per elisoccorso



**BE**  
**TOMORROW**  
Leonardo 2030





# Strategia e outlook

Trend e visione al 2030	22
Analisi di materialità	25
Piano di Sostenibilità	26
Outlook 2021	29

## Trend e visione al 2030

I mercati in cui opera Leonardo, a livello nazionale e internazionale, sono caratterizzati da processi di trasformazione in atto di elevata complessità e da un sempre crescente livello di competizione.

La recente crisi sanitaria ed economica legata alla pandemia da COVID-19, nell'incertezza di un quadro internazionale ancora in evoluzione, ha modificato profondamente gli equilibri preesistenti, comportando un cambio di paradigma epocale a livello tecnologico, culturale, sociale ed economico, in una prospettiva in cui le conseguenze si protrarranno ancora a lungo sul futuro.

In tale scenario si registra la necessità di proseguire e dare nuovo impulso al percorso di miglioramento in termini di posizionamento competitivo sui mercati internazionali,

### Principali trend

**Tensioni geopolitiche** - Le tensioni geopolitiche si sono approfondite, talvolta aggravate da tensioni interne in molte nazioni. I budget di difesa e sicurezza sono in crescita o stabili nella maggioranza dei Paesi.

- ✓ Nel 2019 la spesa militare mondiale ha raggiunto i 1.901 miliardi di dollari, in aumento dell'1,1% rispetto al 2018 e del 6,6% rispetto al 2010<sup>2</sup>.
- › Nel 2019 sono stati registrati almeno 32 conflitti armati attivi, 21 accordi di pace e 61 operazioni multilaterali di pace<sup>3</sup>.

**Transizione digitale e ambientale** - La ripresa economica dopo la pandemia sarà guidata da una transizione digitale e ambientale, accelerata dall'urgenza e dai finanziamenti straordinari che potrebbero essere il motore di un nuovo sviluppo tecnologico, con risvolti positivi per il settore Aerospazio, Difesa e Sicurezza (AD&S).

- › Nel periodo 2021-2027, il budget dell'Unione Europea ammonta a oltre 1.800 miliardi di euro, con focus particolare su ricerca e innovazione e transizioni climatica e digitale<sup>4</sup>.
- › Per raggiungere la neutralità di emissioni dell'Unione Europea entro il 2050, si stimano investimenti complessivi per 7.000 miliardi di euro<sup>5</sup>.

**Big data e security** - Lo scenario sociale è stato caratterizzato dall'aumento delle disuguaglianze e da una rinnovata attenzione alla gestione delle frontiere, delle informazioni relative a cittadini e viaggiatori, dei dati clinici e sanitari. Le tecnologie di sicurezza e di gestione di big data saranno sempre più importanti per gestire rischi, flussi e informazioni sensibili.

- › Nel 2020, sono state 35 miliardi le connessioni Internet of Things registrate e nel 2024

auranno fino a 83 miliardi<sup>6</sup>.

- › Il settore sanitario nel 2020 ha generato oltre 2 ZB di dati<sup>7</sup>, provocando interessi su mercati illegali.

**Sovranità tecnologica** - Le tecnologie, in particolare quelle digitali, sono state le protagoniste della resilienza istituzionale, aziendale e individuale. Il lockdown e la chiusura dei confini nazionali hanno portato alla luce le criticità legate alle supply chain globali, ai sistemi di sicurezza cibernetica e ai gap di connettività.

- › L'83% degli executive di aziende multinazionali valuta la possibilità di re-shoring o near-shoring<sup>8</sup>.
- › Dall'inizio della pandemia il Federal Bureau of Investigation (FBI) ha riportato un aumento del 300% dei crimini cibernetici<sup>9</sup>.
- › Google ha segnalato il blocco di oltre 18 milioni di mail fraudolente a soggetto COVID su 100 milioni di mail di phishing giornaliere<sup>10</sup>.

**Finanza sostenibile** - Consapevolezza e impegno senza precedenti su tematiche ambientali e di sostenibilità, rispetto alle quali le grandi aziende sono chiamate a indirizzare le proprie strategie. Ciò riguarderà in maniera crescente anche il settore AD&S.

- › Al 2020, gli investitori firmatari dei Principi per l'Investimento Responsabile supportati dalle Nazioni Unite gestiscono asset under management per oltre 100.000 miliardi di dollari secondo criteri ESG<sup>11</sup>.
- › Con l'iniziativa Destination 2050, le cinque principali associazioni aeronautiche europee si sono impegnate a raggiungere "net zero CO<sub>2</sub> emissions" nel settore europeo dell'aviazione civile entro il 2050<sup>12</sup>.

2 Fonte: Jane's Defence Budgets worldwide.

3 Fonte: Sipri.

4 Budget a prezzi 2018. Fonte: [https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe\\_it](https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_it).

5 Fonte: Goldman Sachs.

6 Fonte: Juniper Research.

7 Fonte: Statista.

8 Fonte: "The Economist", 16 dicembre 2020.

attraverso scelte e investimenti che consentano il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Con "Be Tomorrow - Leonardo 2030", Leonardo ha una visione chiara del percorso strategico da seguire: rafforzare e trasformare il business per crescere e accelerare il processo di innovazione e incrementare la competitività di lungo periodo in una logica di sostenibilità.

Leonardo ha identificato le **priorità strategiche** di sostenibilità alla base di questo percorso di innovazione e crescita:

- > **contribuire all'indipendenza e all'autonomia digitale in chiave paneuropea;**
- > **supportare la sovranità tecnologica** quale condizione irrinunciabile per lo sviluppo dei Paesi in cui opera, oltre che dell'azienda stessa;
- > **promuovere un rinnovato approccio alla sostenibilità** in termini di **innovazione**

### La risposta di Leonardo

La visione strategica di Leonardo per la prossima decade è espressa dal Piano Strategico "Be Tomorrow - Leonardo 2030", che si basa su tre pilastri.

**Strengthen Our Core** - Rafforzare ulteriormente il business e le attività core, anche attraverso un portafoglio di attività più focalizzato e omogeneo:

- › evolvere da fornitore di prodotti a partner globale;
- › rafforzare ulteriormente il network commerciale internazionale con una "ONE Voice";
- › ottimizzare il portafoglio di attività intorno alle proprie core capability per acquisire posizioni di leadership in tutti i segmenti di presenza.

**Transform to Grow** - Rendere l'organizzazione più moderna e flessibile e adottare modelli di business innovativi e più efficaci per rispondere alle esigenze dei clienti:

- › promuovere lo sviluppo di una cultura "ONE Company", investire sulle persone e sulle competenze per poter supportare le ambizioni di business;
- › diventare un'azienda 100% digitalizzata in tutti i processi chiave;
- › promuovere lo sviluppo della propria supply chain, facendo leva su un rapporto di partnership trasparente e sostenibile per dare vita a un ecosistema innovativo, integrato e resiliente;
- › prestare continua attenzione al cliente, attraverso la diffusione di un modello di offerta service-based, la misurazione continua della customer satisfaction e l'eccellenza nelle soluzioni e sistemi di Simulation & Training.

**Master the New** - Innovare e creare nuove tecnologie e nuovi mercati high-tech:

- › accelerare il processo innovativo, aumentando la quota di investimenti nelle attività di ricerca, allineandola ai top peer del settore, per intercettare nuovi mercati e sviluppare nuovi prodotti;
- › fare leva sui Leonardo Labs per lo sviluppo di programmi inter-divisionali ad alto contenuto innovativo su tecnologie abilitanti: HPC Design & Simulation, Big Data, Intelligenza Artificiale e Sistemi Autonomi Intelligenti, Tecnologie Quantistiche e Crittografia, Mobilità Elettrica, Materiali Innovativi;
- › mettere al centro una nuova politica di promozione, gestione e valorizzazione della proprietà intellettuale (IP), adottando un approccio aperto al mercato (M&A tecnologico e commercializzazione di brevetti) e alle startup innovative;
- › costituire un fondo high-tech per valorizzare l'IP prodotta dai Leonardo Labs e, allo stesso tempo, investire in startup innovative;
- › focus sui Sistemi Autonomi Intelligenti per conquistare la leadership europea nei Sistemi Aerei a Pilotaggio Remoto (RPAS), nelle applicazioni/ prodotti di intelligenza artificiale e nella sensoristica avanzata;
- › valorizzare il posizionamento nel settore Spazio quale dominio applicativo di nuove tecnologie (per es., robotica) e asset chiave per rafforzare l'offerta di servizi a valore aggiunto (per es., osservazione della Terra, monitoraggio dei territori, agricoltura di precisione, sicurezza e navigazione).



*Handwritten signature*

9 Fonte: Internet Crime Complaint Center (IC3), riferito da "The Hill", 16 aprile 2020.

10 Fonte Google cloud: 17/04/2020.

11 Fonte: <https://www.unpri.org/>.

12 <https://www.destination2050.eu/>.

**tecnologica e di processo**, ispirato ai Sustainable Development Goals dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e ai recenti indirizzi dello European Green Deal;

- > sviluppare nuove capacità, in campo sia civile sia militare, per **rispondere alle sfide poste dalla complessità dell'era digitale**: interdipendenza, interrelazione e velocità evolutiva.

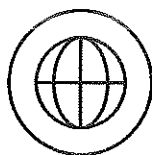
Priorità strategiche che Leonardo intende perseguire, con impegni e azioni declinate nel Piano Strategico e nel Piano di Sostenibilità, per essere nel 2030 un'azienda solida, globale e driver dell'innovazione.

### Leonardo nel 2030



## Solida

- › Investment grade
- › Profittevole
- › Solida capacità di cash conversion



## Globale

- › N. 1 al mondo negli Elicotteri e nelle soluzioni di Simulazione e Addestramento
- › N. 1 in Europa nell'Elettronica per la Difesa e nei sistemi autonomi
- › Protagonista nei programmi di cooperazione internazionale nell'Aeronautica
- › Partner delle istituzioni per la Sicurezza



## Driver dell'innovazione

- › 100% digitalizzata in tutti i processi, nella produzione e nell'offerta
- › Motore di un ecosistema innovativo su tecnologie trasversali
- › Punto di riferimento nell'innovazione green

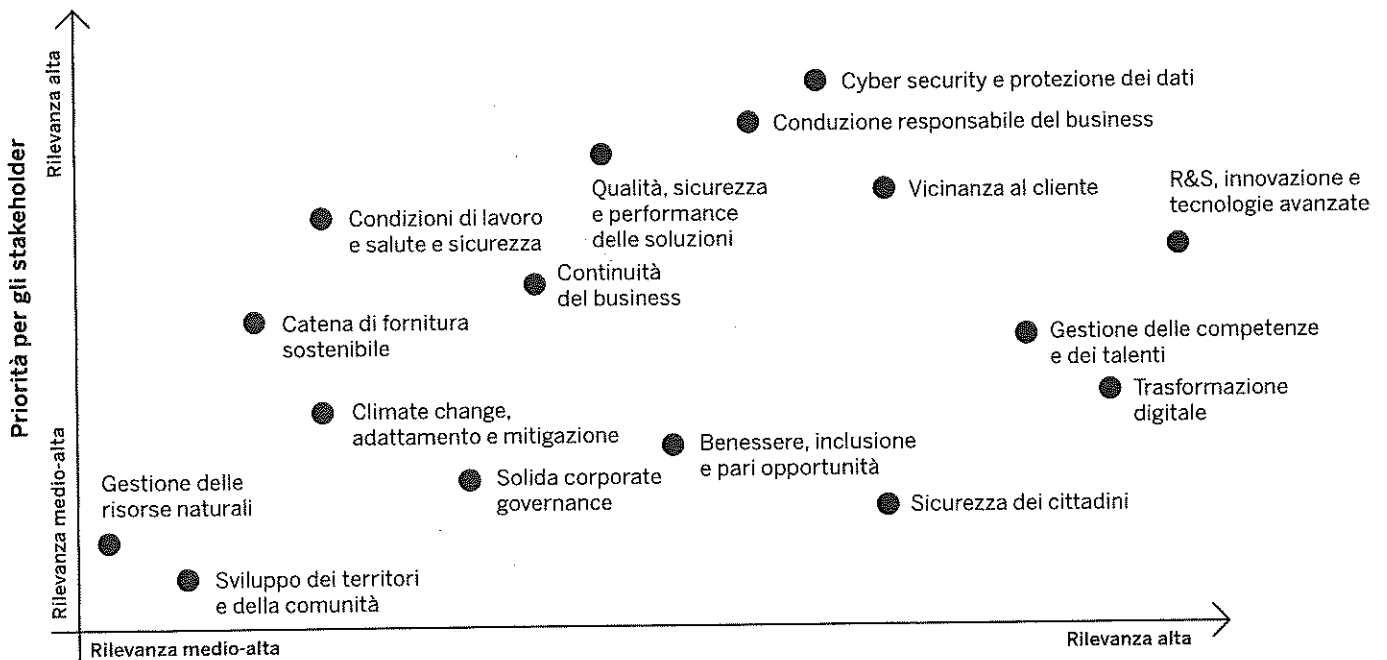
# Analisi di materialità

Visione, posizionamento competitivo, contesto settoriale, ruolo nella società: la strategia di Leonardo risponde e si adatta in modo dinamico ai temi prioritari per il Gruppo e per i suoi stakeholder, ovvero quei temi che sono in grado di influenzare in modo sostanziale la capacità dell'organizzazione di creare valore e proteggerlo nel breve, medio e lungo termine. L'analisi delle priorità (c.d. "analisi di materialità") ha lo scopo di identificare e valutare i temi prioritari per gli stakeholder, ponderati sulla base della loro rilevanza, e confrontarli con le priorità del Gruppo, considerando gli impatti generati ed eventuali disallineamenti. Il risultato di tale analisi viene rappresentato nella matrice delle priorità e supporta l'identificazione e la definizione dei temi e degli obiettivi strategici.

L'aggiornamento della matrice delle priorità è il risultato di un'analisi, iniziata nel 2020 e completata nel 2021, delle normative, delle best practice e priorità del settore e dell'opinione pubblica su tematiche economico-finanziarie, ambientali, sociali e di corporate governance. Leonardo ha inoltre coinvolto gli stakeholder attraverso un questionario online. Assumono particolare rilevanza per gli stakeholder temi come cyber security, qualità, sicurezza e performance delle soluzioni, vicinanza al cliente e conduzione responsabile del business, che rappresentano altrettanti elementi chiave del Piano Strategico "Be Tomorrow - Leonardo 2030"<sup>13</sup>.



## Matrice delle priorità



Priorità strategiche secondo la prospettiva del management di Leonardo

**1.613**

normative nazionali e internazionali analizzate

**21**

società del settore utilizzate nell'analisi di benchmark

**6.565**

articoli di stampa analizzati

**96**

stakeholder da 11 Paesi hanno risposto alla survey online

<sup>13</sup> Per dettagli sulla descrizione dei temi materiali si veda la Nota metodologica della Dichiarazione non finanziaria.



## Piano di Sostenibilità

In coerenza con il Piano Strategico "Be Tomorrow - Leonardo 2030" e con le priorità emerse dall'analisi di materialità, Leonardo ha elaborato un Piano di Sostenibilità volto a coprire l'intera catena del valore: dalla ricerca e innovazione tecnologica alle operation fino allo sviluppo di nuove soluzioni e di nuovi modelli di business. Nel Piano sono identificati otto ambiti tematici (cluster) su cui agire per accelerare la transizione verso la sostenibilità, rafforzando così il business e la capacità di creare valore condiviso nella direzione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) e dello European Green Deal.

Tali cluster sono stati identificati con un approccio orientato ai co-benefici e al miglioramento delle performance dell'azienda sulle dimensioni ESG (Environmental, Social and Governance), con impatti su tutti gli stakeholder. Le azioni di ciascun cluster, a loro volta, vengono identificate e selezionate sulla base di criteri di misurabilità dell'impatto sociale, della connessione con il business e con le sfide del territorio in cui l'azienda opera e dell'allineamento rispetto agli SDG.

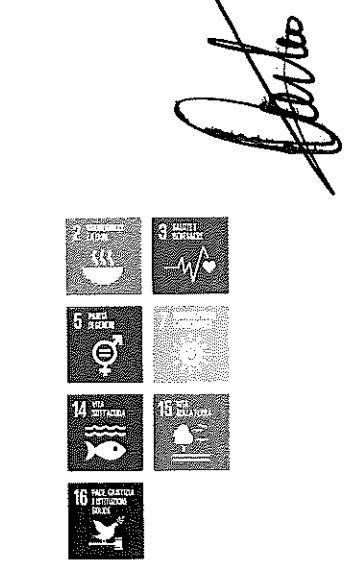
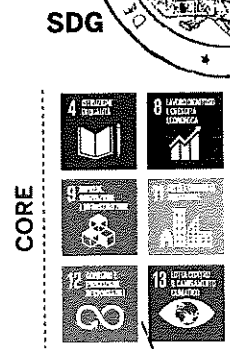
Con il Piano di Sostenibilità, infatti, Leonardo punta a orientare le azioni poste in essere lungo tutta la catena del valore verso lo sforzo collettivo per il conseguimento degli SDG, nella consapevolezza che tramite le capacità di innovazione tecnologica del Gruppo si possano moltiplicare gli impatti, soprattutto in ambiti quali: sviluppo delle competenze (SDG 4), creazione di lavoro qualificato e crescita dei partner (SDG 8), supporto all'innovazione e alla trasformazione digitale (SDG 9), sviluppo di soluzioni per la sicurezza di persone, infrastrutture e territori (SDG 11) e contrasto al cambiamento climatico (SDG 13), integrando nell'attività di impresa modelli di produzione sostenibili (SDG 12).

Per indirizzare e rafforzare la strategia di sostenibilità e creazione di valore condiviso, Leonardo ha fissato obiettivi e relative azioni da implementare, che sono stati definiti dal top management delle diverse strutture aziendali. L'impegno del vertice aziendale e di tutto il management si esprime anche nella politica di remunerazione che tiene conto del raggiungimento di obiettivi ESG.

**Piano di Sostenibilità - Integrazione nella catena del valore di Leonardo**










	Cluster	Azioni
<b>CATENA DEL VALORE</b> R&S Operation Soluzioni e supporto al cliente Impatti sociali	<b>Ricerca e Innovazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementazione dei Leonardo Labs come driver di sostenibilità nella R&amp;I</li> </ul>
	<b>Efficienza energetica e industriale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ottimizzazione della produttività accelerando la digitalizzazione</li> <li>Efficienza energetica</li> </ul>
	<b>Gestione ambientale ed economia circolare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decarbonizzazione</li> <li>Riduzione prelievi idrici; riduzione e recupero rifiuti</li> <li>Riduzione dell'uso di plastica e carta</li> </ul>
	<b>Catena di fornitura sostenibile ed economia circolare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supporto allo sviluppo sostenibile delle PMI</li> <li>Aumento della digitalizzazione dei processi di procurement</li> <li>Definizione di misure per prevenire i rischi ESG nella catena di fornitura</li> </ul>
	<b>Osservazione della Terra e gestione delle emergenze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soluzioni avanzate nell'industria spaziale per l'agricoltura e la silvicoltura, la resilienza e la riduzione dei rischi, la protezione ambientale e la risposta alle emergenze</li> </ul>
	<b>Soluzioni per la mobilità e sistemi per la sicurezza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soluzioni per il settore dei trasporti per ridurre gli impatti ambientali</li> <li>Soluzioni per la sorveglianza</li> </ul>
	<b>Integrità nel business e diritti umani</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controllo e gestione delle esportazioni</li> <li>Rafforzamento delle valutazioni e dei controlli sui diritti umani</li> </ul>
<b>Impegno sociale e cittadinanza scientifica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miglioramento della parità di genere all'interno del Gruppo</li> <li>Sviluppo di programmi STEM cross-nazionali</li> </ul>	



*Handwritten signature*

## Obiettivi di sostenibilità

Pilastro	Ambito	Obiettivi	Anno Target	Impatti	
Governance	Promuovere un modello di business responsabile	Emissione Linea Guida di Trade Compliance che includa Human Rights Impact Assessment (HRIA) e sviluppo di tool per la valutazione del rischio Paese per Leonardo SpA	2021	Target 16.5, 16.6 	
		Estensione Direttiva Trade Compliance al Gruppo	2022		
		Rinnovo/mantenimento della certificazione ISO 37001:2016 "Anti-Bribery Management System"	2023		
		Estensione della formazione su business compliance ad altre tipologie di terze parti (distributori/reseller), rendendola requisito obbligatorio per la finalizzazione dell'incarico	2022		
People	Attrarre e promuovere talenti	Oltre 100 ore di formazione per ogni dipendente nel periodo 2018-2022	2022	Target 4.3, 4.4 Target 5.1, 5.5, 5.6  	
		Almeno 40% di under 30 sul totale assunzioni	2022		
	Promuovere un ambiente inclusivo	Almeno 32% di donne sul totale assunzioni	2022		
		30% di donne sul totale delle assunzioni in area STEM	2025		
		20% di donne nei livelli dirigenziali	2025		
	Planet	Ridurre il consumo di energia e le emissioni di CO <sub>2</sub>	Riduzione del consumo di energia elettrica del 10%*		2025
Riduzione delle emissioni di Scopo I + Scopo II (location-based) del 4%*			2025		
Riduzione delle emissioni di Scopo I + Scopo II (market-based) del 40%**			2030		
Ridurre gli impatti ambientali		Riduzione dei prelievi idrici del 10%*	2025	 	
		Riduzione della quantità di rifiuti prodotti del 10%*	2025		
Prosperity		Sviluppare la catena di fornitura	Implementazione di programmi di sviluppo della supply chain e partnership di medio-lungo termine, con focus sulle PMI, per migliorare la sostenibilità del business	2023	Target 8.2, 8.3 Target 9.4, 9.5 Target 12.2, 12.5 Target 13.1  
	Gestire oltre il 75% del valore ordinato dalle Divisioni di Leonardo attraverso piattaforme di digital collaboration***		2022		
	Sensibilizzazione/formazione su SDG e strumenti di supporto per il reporting a oltre l'80% dei fornitori chiave (oltre 500 fornitori)		2023		
	100% dei partner LEAP2020 con target e piani definiti su green energy, riduzione emissioni di CO <sub>2</sub> , riciclo rifiuti, consumo acqua		2023		
	Rafforzare la capacità di digitalizzazione e di elaborazione	Aumento potenza di calcolo <i>pro capite</i> del 40%****	2025		
		Aumento capacità di archiviazione <i>pro capite</i> del 40%****	2025		

\* Calcolato in rapporto ai ricavi. Baseline anno 2019.

\*\* Riduzione in valore assoluto. Baseline anno 2019.

\*\*\* Include i fornitori ricorrenti. Leonardo DRS non è inclusa nel perimetro.

\*\*\*\* Calcolato come numero di flops e di byte in rapporto ai dipendenti in Italia. Baseline anno 2020.

## Outlook 2021

La pandemia continua a determinare un elevato livello di volatilità nel contesto globale.

Sebbene si preveda un progressivo miglioramento della situazione nel corso dell'anno il quadro macroeconomico e quello sanitario rimangono incerti nel breve termine.

L'andamento atteso nel 2021 conferma la resilienza del Gruppo, testimoniata dalla capacità di reazione al nuovo contesto, con la ripresa di un percorso di crescita sostenibile accompagnato dall'aumento della redditività. La componente civile sarà ancora pesantemente condizionata dagli effetti della pandemia, con, in particolare, una ulteriore contrazione dei volumi di produzione della Divisione Aerostrutture nonché previsioni di consegne ancora molto al di sotto dei livelli pre-COVID-19 da parte del GIE ATR.

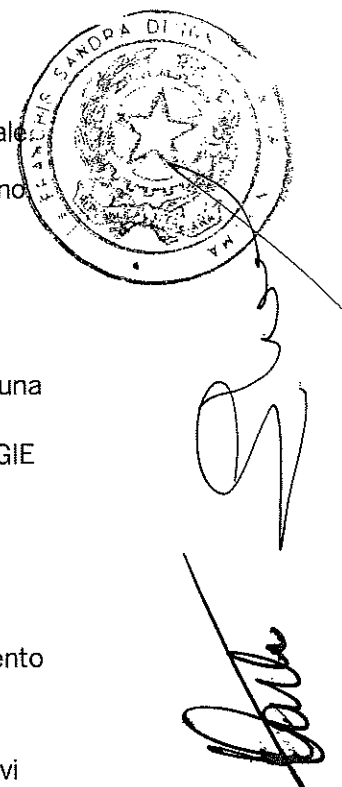
Sulla base di un atteso miglioramento della situazione sanitaria globale, con conseguente progressiva normalizzazione delle condizioni operative e di mercato, Leonardo prevede per il 2021:

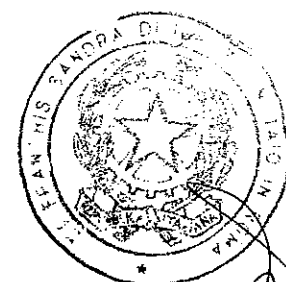
- > elevati livelli di nuovi ordinativi (ca. €mld. 14), a conferma del buon posizionamento dei prodotti e soluzioni del Gruppo e della capacità di presidiare efficacemente i mercati chiave;
- > ricavi per €mld. 13,8-14,3, in crescita rispetto al 2020 grazie all'apporto dei nuovi ordinativi e allo sviluppo di attività a portafoglio su programmi militari/governativi, in particolare EFA Kuwait;
- > redditività in aumento, con EBITA di €mil. 1.075-1.125, sostenuta dalla crescita dei volumi e dalla conferma di ottimi livelli di redditività industriale nelle principali aree di business, pur in presenza di un mix di attività ancora caratterizzato da programmi in fase di sviluppo e quote crescenti di ricavi generati in qualità di prime contractor; la previsione riflette anche il perdurare delle criticità in ambito civile, in particolare Aerostrutture e GIE ATR;
- > FOCF di ca. €mil. 100, per effetto di una solida performance da parte delle principali Divisioni, di significativi assorbimenti di cassa da parte delle Aerostrutture per circa €mil. 350÷400 e della progressiva "normalizzazione" dei livelli di investimenti netti e delle spese operative rispetto alle misure straordinarie messe in atto nel 2020;
- > indebitamento netto di Gruppo di ca. €mld. 3,2 assumendo nessun dividendo pagabile sul risultato 2020.

Le stime per l'esercizio 2021 sono di seguito riepilogate.

	Valori bilancio 2020	Outlook 2021
Ordini (€mld.)	13,8	ca. 14
Ricavi (€mld.)	13,4	13,8-14,3
EBITA (€mil.)	938	1.075-1.125
FOCF (€mil.)	40	ca. 100
Indebitamento netto di Gruppo (€mld.)	3,3	ca. 3,2

Assumendo un valore del cambio €/USD a 1,18 ed €/GBP a 0,90.





*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

# Risultati del Gruppo e situazione finanziaria



Risultati economico-finanziari del 2020 32

---

Indicatori di performance ESG 39

---



## Risultati economico-finanziari del 2020

L'anno 2020 ha visto il Gruppo Leonardo fronteggiare positivamente gli effetti della pandemia in un contesto straordinario e senza precedenti, grazie alla robustezza e diversificazione del proprio portafoglio prodotti e soluzioni e alla sua distribuita presenza geografica.

Anche se il COVID-19<sup>14</sup> ha influito sui risultati economici e finanziari del 2020, i fondamentali di business e le prospettive di medio-lungo termine rimangono invariati.

A fronte della grave crisi che ha colpito il settore aeronautico civile e i suoi principali operatori mondiali, Leonardo conferma, di contro, la sua resilienza con una performance commerciale che si mantiene sugli stessi livelli dello scorso anno, beneficiando di ordini in ambito governativo/militare da parte dei clienti domestici.

Anche sul fronte dei ricavi, le azioni messe in campo per contenere gli effetti generati dalle disposizioni governative di restrizione agli spostamenti e dalle misure adottate per la tutela della salute, unitamente all'incremento dei volumi produttivi su programmi del settore Difesa sia nella Divisione Velivoli sia nei settori Elicotteri ed Elettronica per la Difesa e Sicurezza, fanno registrare un risultato sostanzialmente in linea con il 2019, compensando anche il sensibile calo dei rate produttivi imposto dai principali clienti aeronautici Boeing, Airbus e ATR.

La performance industriale e la redditività, pur beneficiando delle iniziative intraprese per garantire il recupero della piena operatività del business e il contenimento dei costi, risentono dei rallentamenti registrati nella prima fase dell'emergenza e degli impatti generati dalla minore domanda in ambito aeronautico civile, che ha interessato in particolare la Divisione Aerostrutture, gli elicotteri civili e la joint venture ATR, pesantemente colpiti dal calo della domanda da parte degli operatori del settore.

Infine, il flusso di cassa, pur risentendo dei minori livelli di redditività e dei rallentamenti indotti dalla pandemia, risulta leggermente positivo grazie a un livello straordinario di incassi registrato nell'ultimo trimestre. L'indebitamento netto del Gruppo rimane stabile ai livelli pre-COVID 2019, escludendo gli effetti dei dividendi pagati, delle operazioni strategiche di M&A e dell'iscrizione di passività finanziarie derivanti dai nuovi contratti di leasing sottoscritti.

<sup>14</sup> Per gli effetti generati dal COVID-19 sui risultati economici si rimanda alla Nota 6 del bilancio consolidato.

## Key Performance Indicator (“KPI”)

Di seguito vengono esposti i KPI del periodo e le principali variazioni che hanno caratterizzato l’andamento del Gruppo rispetto al 2019. Segue poi la disamina per ciascun settore di attività.

€ milioni	2019	2020	Variazione
Ordini	14.105	13.754	(2,5%)
Portafoglio ordini	36.513	35.516	(2,7%)
Ricavi	13.784	13.410	(2,7%)
EBITDA	1.817	1.458	(19,8%)
EBITA	1.251	938	(25,0%)
ROS	9,1%	7,0%	(2,1) p.p.
EBIT	1.153	517	(55,2%)
EBIT margin	8,4%	3,9%	(4,5) p.p.
Risultato netto ordinario	722	241	(66,6%)
Risultato netto	822	243	(70,4%)
Indebitamento netto di Gruppo	2.847	3.318	16,5%
FOCF	241	40	(83,4%)
ROI	16,7%	11,3%	(5,4) p.p.

Per la definizione degli indici si rimanda al paragrafo “Indicatori alternativi di performance ‘non-GAAP””.

I dati del Gruppo non includono il contributo delle joint venture (JV) cui il Gruppo partecipa (rappresentate principalmente dal GIE ATR nell’Aeronautica, da MBDA nell’Elettronica per la Difesa e Sicurezza e dalle JV dello Spazio). L’attività operata dal Gruppo per il tramite delle JV e la valenza strategico-finanziaria delle stesse rimangono immutate, mentre ai fini di reporting il contributo delle JV è espresso unicamente a livello di indicatori di redditività (EBITA, EBIT e risultato netto) per effetto della valutazione a patrimonio netto e, sotto il profilo finanziario, limitatamente ai dividendi ricevuti. Le principali JV del Gruppo hanno registrato nel 2020 ricavi complessivi, in quota Leonardo, pari a €mld. 2.1 (€mld. 2.8 nel 2019), considerando i quali i ricavi aggregati pro forma del Gruppo sono pari a circa €mld. 15,5 (€mld. 16,6 nel 2019).

Dicembre 2019 € milioni	Ordini	Portafoglio	Ricavi	EBITA	ROS %
Elicotteri	4.641	12.551	4.025	431	10,7%
Elettronica per la Difesa e Sicurezza	7.022	12.848	6.701	613	9,1%
Aeronautica	2.788	11.640	3.390	362	10,7%
Spazio	-	-	-	39	n.a.
Altre attività	234	372	463	(194)	(41,9%)
Elisioni	(580)	(898)	(759)	-	n.a.
<b>Totale</b>	<b>14.105</b>	<b>36.513</b>	<b>13.784</b>	<b>1.251</b>	<b>9,1%</b>

Dicembre 2020 € milioni	Ordini	Portafoglio	Ricavi	EBITA	ROS %
Elicotteri	4.494	12.377	3.972	383	9,6%
Elettronica per la Difesa e Sicurezza	7.374	13.449	6.525	537	8,2%
Aeronautica	2.552	10.696	3.393	200	5,9%
Spazio	-	-	-	23	n.a.
Altre attività	103	87	407	(205)	(50,4%)
Elisioni	(769)	(1.093)	(887)	-	n.a.
<b>Totale</b>	<b>13.754</b>	<b>35.516</b>	<b>13.410</b>	<b>938</b>	<b>7,0%</b>

Variazioni %	Ordini	Portafoglio	Ricavi	EBITA	ROS %
Elicotteri	(3,2%)	(1,4%)	(1,3%)	(11,1%)	(1,1) p.p.
Elettronica per la Difesa e Sicurezza	5,0%	4,7%	(2,6%)	(12,4%)	(0,9) p.p.
Aeronautica	(8,5%)	(8,1%)	0,1%	(44,8%)	(4,8) p.p.
Spazio	n.a.	n.a.	n.a.	(41,0%)	n.a.
Altre attività	(56,0%)	(76,6%)	(12,1%)	(5,7%)	(8,5) p.p.
Elisioni	(32,6%)	(21,7%)	(11,6%)	n.a.	n.a.
<b>Totale</b>	<b>(2,5%)</b>	<b>(2,7%)</b>	<b>(2,7%)</b>	<b>(25,0%)</b>	<b>(2,1) p.p.</b>

Di seguito vengono espone le principali variazioni che hanno caratterizzato l'andamento del Gruppo rispetto al precedente esercizio. Approfondimenti dei business sono trattati nella specifica sezione dedicata al trend di ciascun settore di attività "Risultati e outlook di settore".

### Andamento commerciale

Le acquisizioni di nuovi ordini nel periodo si attestano a €mld. 13,8, contenendo al solo 2,5% rispetto all'anno precedente la prevedibile flessione derivante dalla pandemia. Ciò grazie a importanti ordinativi in ambito militare/governativo dai clienti domestici, e in generale a una solida performance in tutti i settori, che conferma il buon posizionamento dei prodotti e soluzioni del Gruppo nei mercati di riferimento, in grado di mitigare gli effetti della riduzione della domanda nel mercato aeronautico civile e dei ritardi nella finalizzazione di campagne export a seguito delle restrizioni nell'azione commerciale indotte dalla pandemia.

I principali ordini acquisiti sono illustrati nella sezione relativa all'andamento dei settori.

Il book to bill risulta circa pari a 1. Il portafoglio ordini assicura una copertura in termini di produzione equivalente pari a oltre 2,5 anni.

### Andamento economico

I ricavi (€mld. 13,4) risultano sostanzialmente in linea con il dato del 2019. La riduzione dei volumi produttivi sui programmi aeronautici civili è stata compensata dalla crescita associata al ramp-up delle produzioni su taluni contratti militari (in particolare EFA Kuwait), mentre i rallentamenti indotti dalla pandemia hanno di fatto rallentato la prevista crescita dei ricavi di Gruppo.

L'EBITA, pari a €mil. 938 (ROS del 7%), presenta, rispetto al periodo a confronto, un decremento di €mil. 313 principalmente dovuto ai citati effetti legati al COVID-19, anche riflessi nei risultati delle joint venture strategiche, in particolare il GIE ATR, che rappresenta circa il 40% della suddetta flessione.

L'EBIT, pari a €mil. 517, presenta, rispetto al 2019 (€mil. 1.153), una riduzione pari a €mil. 636 (-55%) dovuta, oltre che al decremento dell'EBITA, principalmente:

- > al necessario aggiornamento one-off della valutazione di asset materiali e immateriali in ambito Aeronautico civile (€mil. 248);
- > alla rilevazione dei costi straordinari (one-off) sostenuti per l'allineamento alle indicazioni governative in materia di COVID-19 anche a tutela della salute dei lavoratori e per il supporto alle strutture governative nella gestione dell'emergenza (€mil. 55).

Il risultato netto ordinario (€mil. 241) risente della riduzione dell'EBIT, al netto del beneficio fiscale associato al minor imponibile e alla rilevazione di proventi fiscali derivanti dai precedenti esercizi, oltre che del minore impatto degli oneri finanziari.

Il **risultato netto** (€mil. 243) include gli effetti del business spaziale di Vitrociset, classificato nelle discontinued operations. Il dato a confronto beneficiava degli effetti della transazione con Hitachi relativa alle garanzie prestate in occasione della cessione del business trasporti di AnsaldoBreda SpA.

### Conto economico riclassificato

€ milioni	Note	2019	2020	Variazione	Variazione %
Ricavi		13.784	13.410	(374)	(2,7%)
Costi per acquisti e per il personale	(*)	(12.104)	(11.973)		
Altri ricavi (costi) operativi netti	(**)	(23)	(2)		
Valutazione a equity delle joint venture strategiche	(***)	160	23		
Ammortamenti e svalutazioni	(****)	(566)	(520)		
<b>EBITA</b>		<b>1.251</b>	<b>938</b>	<b>(313)</b>	<b>(25,0%)</b>
ROS		9,1%	7,0%	(2,1) p.p.	
Proventi (Costi) non ricorrenti		(43)	(333)		
Costi di ristrutturazione		(28)	(61)		
Ammortamenti attività immateriali acquisite in sede di business combination		(27)	(27)		
<b>EBIT</b>		<b>1.153</b>	<b>517</b>	<b>(636)</b>	<b>(55,2%)</b>
EBIT margin		8,4%	3,9%	(4,5) p.p.	
Proventi (Oneri) finanziari netti	(*****)	(284)	(264)		
Imposte sul reddito		(147)	(12)		
<b>Risultato netto ordinario</b>		<b>722</b>	<b>241</b>	<b>(481)</b>	<b>(66,6%)</b>
Risultato connesso a discontinued operations e operazioni straordinarie	(*****)	100	2		
<b>Risultato netto</b>		<b>822</b>	<b>243</b>	<b>(579)</b>	<b>(70,4%)</b>

Note di raccordo fra le voci del conto economico riclassificato e il prospetto di conto economico (per i dettagli si rimanda alla Nota "Indicatori alternativi di performance 'non-GAAP'").

(\*) Include le voci "Costi per acquisti e per il personale" (esclusi gli oneri di ristrutturazione e i costi non ricorrenti) e "Accantonamenti (assorbimenti) per contratti onerosi (perdite a finire)".

(\*\*) Include l'ammontare netto delle voci "Altri ricavi operativi" e "Altri costi operativi" (esclusi gli oneri di ristrutturazione, i proventi/costi non ricorrenti e gli accantonamenti (assorbimenti) per contratti onerosi (perdite a finire)).

(\*\*\*) Include gli effetti della valutazione a patrimonio netto delle sole partecipazioni strategiche, classificata all'interno della voce "Effetto della valutazione delle partecipazioni con il metodo del patrimonio netto".

(\*\*\*\*) Include la voce "Ammortamenti, svalutazioni e rettifiche di valore di attività finanziarie", esclusa la quota di ammortamento riferibile alle attività immateriali acquisite in sede di business combination, gli impairment degli avviamenti e le svalutazioni considerate come "Costi non ricorrenti".

(\*\*\*\*\*) Include le voci "Proventi finanziari", "Oneri finanziari" (al netto delle plusvalenze e minusvalenze relative a operazioni straordinarie) ed "Effetto della valutazione delle partecipazioni con il metodo del patrimonio netto" (al netto dei risultati delle joint venture strategiche).

(\*\*\*\*\*\*) Include la voce "Utile (Perdita) connesso a discontinued operations" oltre alle plusvalenze e minusvalenze relative a operazioni straordinarie (principali operazioni di acquisizione e dismissione).

**Rendiconto finanziario riclassificato**

€ milioni	Note	2019	2020	Variazione	Variazione %
Flusso di cassa generato da attività operative	(*)	773	275	(498)	(64,4%)
Dividendi ricevuti		174	58		
Flusso di cassa da attività di investimento ordinario	(**)	(706)	(293)		
<b>Free Operating Cash Flow (FOCF)</b>		<b>241</b>	<b>40</b>	<b>(201)</b>	<b>(83,4%)</b>
Operazioni strategiche	(***)	(44)	(200)		
Variazione delle altre attività di investimento	(****)	(18)	(3)		
Variazione netta dei debiti finanziari		(181)	541		
Dividendi pagati		(81)	(81)		
<b>Incremento (Decremento) netto delle disponibilità e mezzi equivalenti</b>		<b>(83)</b>	<b>297</b>		
Disponibilità e mezzi equivalenti al 1° gennaio		2.049	1.962		
Differenze di cambio e altri movimenti		2	(46)		
Incremento (Decremento) delle disponibilità delle discontinued operations		(6)	-		
<b>Disponibilità e mezzi equivalenti al 31 dicembre</b>		<b>1.962</b>	<b>2.213</b>		

Note di raccordo fra le voci del rendiconto finanziario riclassificato e il prospetto di rendiconto finanziario.

(\*) Include la voce "Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività operative", esclusi i pagamenti dei debiti *ex lege* 808/1985.

(\*\*) Include la voce "Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività di investimento", inclusi i pagamenti dei debiti *ex lege* 808/1985 e al netto dei dividendi ricevuti.

(\*\*\*) Include la voce "Altre attività di investimento" classificate come "Operazioni strategiche".

(\*\*\*\*) Include la voce "Altre attività di investimento", esclusi i dividendi ricevuti e gli effetti delle operazioni classificate come "Operazioni strategiche".

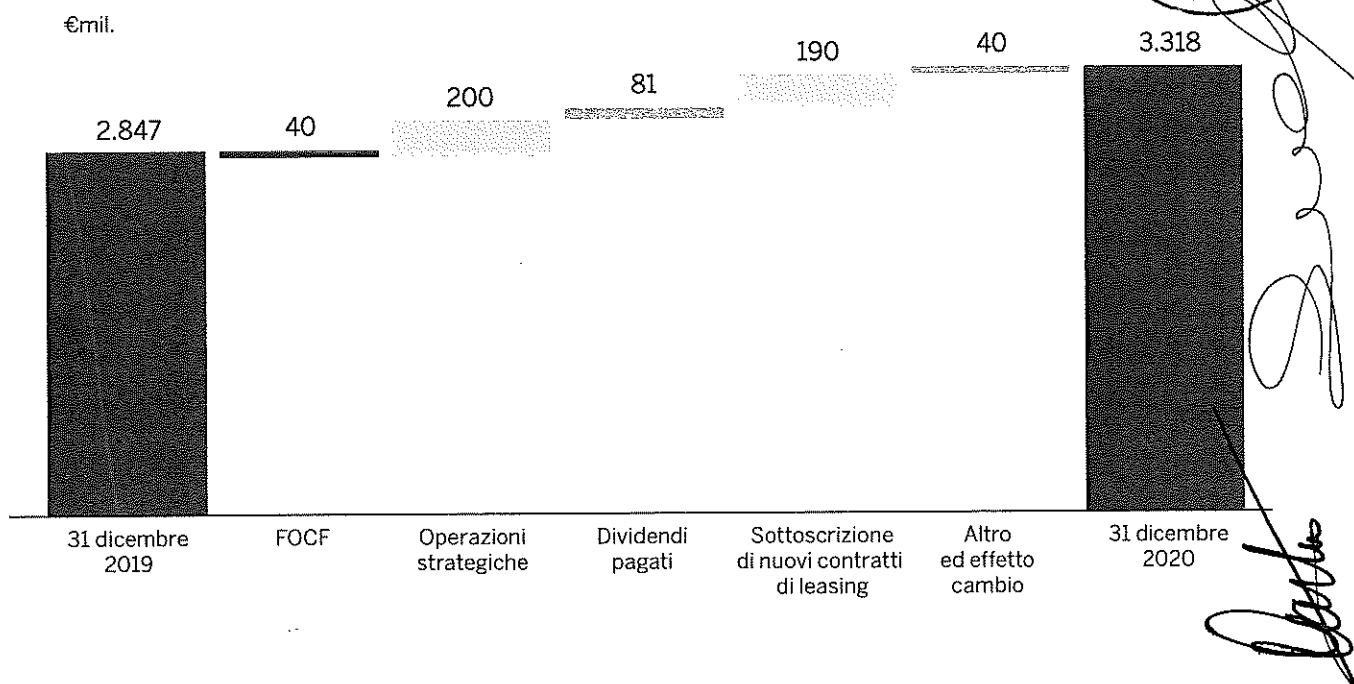
Il **FOCF** risulta positivo per €mil. 40 (€mil. 241 nel 2019). Il dato conferma le previsioni di produzione di cassa comunicate agli stakeholder del Gruppo nel corso dell'esercizio, risentendo peraltro in modo significativo degli effetti della situazione pandemica ancora in atto che rende difficile la comparabilità del dato con l'esercizio precedente.

L'**indebitamento netto di Gruppo**, pari a €mil. 3.318, si incrementa, rispetto al 31 dicembre 2019 (€mil. 2.847), per effetto principalmente dei seguenti fenomeni, al netto del FOCF del periodo:

- > acquisizione di Kopter Group AG nel mese di aprile 2020, con un impatto sulla posizione finanziaria netta di €mil. 198;
- > rilevazione di passività per nuovi contratti di leasing sottoscritti nell'esercizio per €mil. 190;
- > pagamento del dividendo nel mese di maggio per €mil. 81;
- > acquisizione di un'ulteriore quota di azioni in Avio nel mese di giugno per €mil. 14.



La movimentazione dell'indebitamento netto di Gruppo rispetto al 31 dicembre 2019 è di seguito riportata:



### Situazione patrimoniale/finanziaria riclassificata

€ milioni	Note	31 dicembre 2019	31 dicembre 2020
Attività non correnti		12.336	11.883
Passività non correnti		(2.243)	(1.996)
<b>Capitale fisso</b>	(*)	<b>10.093</b>	<b>9.887</b>
Rimanenze	(**)	947	1.164
Crediti commerciali		2.995	3.033
Debiti commerciali		(3.791)	(3.619)
<b>Capitale circolante</b>		<b>151</b>	<b>578</b>
Fondi per rischi (quota corrente)		(1.164)	(1.318)
Altre attività (passività) nette correnti	(***)	(968)	(598)
<b>Capitale circolante netto</b>		<b>(1.981)</b>	<b>(1.338)</b>
<b>Capitale investito netto</b>		<b>8.112</b>	<b>8.549</b>
Patrimonio netto di Gruppo		5.323	5.267
Patrimonio netto di terzi		11	11
<b>Patrimonio netto</b>		<b>5.334</b>	<b>5.278</b>
<b>Indebitamento netto di Gruppo</b>		<b>2.847</b>	<b>3.318</b>
<b>(Attività) Passività nette possedute per la vendita</b>	(****)	<b>(69)</b>	<b>(47)</b>

Note di raccordo fra le voci dello stato patrimoniale riclassificato e il prospetto di stato patrimoniale (per i dettagli si rimanda alla Nota "Indicatori alternativi di performance 'non-GAAP'").

(\*) Include, rispettivamente, tutte le attività non correnti e tutte le passività non correnti, esclusi i "Debiti finanziari non correnti" e i principali crediti finanziari non correnti.

(\*\*) Include le voci "Rimanenze", "Attività derivanti da contratti" e "Passività derivanti da contratti".

(\*\*\*) Include le voci "Crediti per imposte sul reddito" e "Altre attività correnti" (esclusi i "Derivati a copertura di poste dell'indebitamento"), al netto delle voci "Debiti per imposte sul reddito" e "Altre passività correnti" (esclusi i "Derivati a copertura di poste dell'indebitamento").

(\*\*\*\*) Include l'ammontare netto delle voci "Attività non correnti possedute per la vendita" e "Passività direttamente correlate ad attività possedute per la vendita".

**Indebitamento netto di Gruppo**

€ milioni	31 dicembre 2019	Di cui correnti	31 dicembre 2020	Di cui correnti
Debiti obbligazionari	2.741	94	3.220	835
Debiti bancari	983	85	896	48
Disponibilità e mezzi equivalenti	(1.962)	(1.962)	(2.213)	(2.213)
<b>Indebitamento bancario e obbligazionario netto</b>	<b>1.762</b>		<b>1.903</b>	
Crediti finanziari correnti verso parti correlate	(161)	(161)	(149)	(149)
Altri crediti finanziari correnti	(36)	(36)	(18)	(18)
<b>Crediti finanziari e titoli correnti</b>	<b>(197)</b>		<b>(167)</b>	
Fair value derivati su cambi a copertura di poste dell'indebitamento	-	-	(6)	(6)
Passività per leasing verso parti correlate	36	3	30	3
Altri debiti finanziari verso parti correlate	727	727	881	781
Passività per leasing	415	61	525	72
Altri debiti finanziari	104	61	152	85
<b>Indebitamento netto di Gruppo</b>	<b>2.847</b>		<b>3.318</b>	

La riconciliazione con la posizione finanziaria netta richiesta dalla comunicazione CONSOB n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006 è fornita nella Nota 21 del bilancio consolidato.

Come più ampiamente illustrato nella sezione "Operazioni industriali e finanziarie", cui si rimanda, la voce "Debiti obbligazionari" si incrementa per effetto dell'emissione obbligazionaria di €mil. 500.

Al 31 dicembre 2020 Leonardo dispone, per le esigenze di finanziamento delle attività ordinarie del Gruppo, di linee di credito complessive per circa €mil. 3.940, così composte: due Revolving Credit Facilities per complessivi €mil. 3.050, ulteriori linee di credito per cassa a breve non confermate per circa €mil. 640 (tutte dette linee di credito risultavano interamente non utilizzate al 31 dicembre 2020) e un Term Loan per l'importo residuo di circa €mil. 250, cancellato a inizio 2021.

Inoltre, la controllata Leonardo US Holding dispone di linee di credito a breve a revoca in dollari statunitensi, garantite da Leonardo SpA, per un controvalore complessivo di €mil. 228 (interamente non utilizzate al 31 dicembre 2020).

Infine, Leonardo dispone di linee di credito bancarie per firma non confermate per complessivi €mil. 10.749, di cui €mil. 3.375 disponibili al 31 dicembre 2020.

## Indicatori di performance ESG

	2019	2020	variaz. ann.
Organico (n.)	49.530	49.882	
Dipendenti under 30 sul totale dipendenti (%)	10,1	10,3	
Donne manager sul totale di dirigenti e quadri (%)	16,8	17,3	0,5 p.p.
Ore medie di formazione per dipendente (n.)	18,8	16,2	(13,8%)
Tasso di Infortunio (n. infortuni ogni 1.000.000 ore lavorate)	4,41	2,60	(41,0%)
Dipendenti in siti certificati OHSAS 18001/ISO 45001 sul totale dipendenti (%)	74	75	1 p.p.
Spesa globale in R&S (milioni di euro)	1.525	1.646	7,9%
<i>di cui autofinanziata (IRAD)</i>	553	559	1,1%
Potenza di calcolo dati <i>pro capite</i> (gigaflops su n. dipendenti Italia)	n.a.	198	n.a.
Capacità di archiviazione dati <i>pro capite</i> (gigabyte su n. dipendenti Italia)	n.a.	874	n.a.
Intensità consumi energetici su ricavi (MJ/euro)	0,423	0,410	(3,3%)
Intensità prelievi idrici su ricavi (litri/euro)	0,427	0,394	(7,7%)
Intensità rifiuti prodotti su ricavi (grammi/euro)	2,79	2,57	(8,0%)
Intensità emissioni di CO <sub>2</sub> Scopo I e II su ricavi (grammi/euro) – location-based	43,55	45,39	4,2%

Gli indicatori riportati fanno parte della Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario.

Nel 2020, l'organico registra un lieve incremento, dovuto principalmente all'acquisizione di Kopter Group AG, a conferma del trend crescente degli ultimi anni.

Le assunzioni di dipendenti che hanno meno di 30 anni continuano ad attestarsi sopra il 40% del totale assunzioni, contribuendo al costante incremento dei dipendenti under 30 sul totale dipendenti, da 8,2% nel 2017 a 10,3% nel 2020.

La presenza di donne manager risulta in aumento, raggiungendo il 17,3% del totale di dirigenti e quadri rispetto al 15,1% del 2017, grazie alla crescente attenzione alla diversità di genere.

La remotizzazione delle attività lavorative influenza il tasso di infortuni che si riduce del 41% rispetto al 2019. Continua l'impegno aziendale per l'estensione dei siti certificati con sistema di gestione per la salute e sicurezza dove lavora il 75% dei dipendenti, rispetto al 56% del 2017. Risente dell'impatto della remotizzazione delle attività anche il volume delle ore di formazione *pro capite* (circa 3 ore in meno rispetto al 2019) a causa della quasi totale impossibilità di svolgere lezioni in aula.

Le spese in R&S sono pari a circa il 12% dei ricavi, consentendo al Gruppo di continuare a investire sulla ricerca interna e sulle collaborazioni esterne per alimentare lo sviluppo attuale e futuro del portafoglio prodotti e della loro competitività. Di particolare rilevanza strategica l'investimento effettuato nel supercomputer davinci-1 che ha aumentato la potenza di calcolo e la capacità di archiviazione dati, metriche che a partire dal 2020 vengono monitorate con appositi indicatori.

L'incremento delle emissioni di CO<sub>2</sub> (Scopo I e Scopo II location-based<sup>15</sup>), sia in termini assoluti sia in termini relativi, è legato principalmente all'utilizzo di sostanze gassose nell'ambito della produzione elicotteristica in uno specifico processo manifatturiero.







<sup>15</sup> La metodologia location-based considera l'intensità media delle emissioni di GHG delle reti sulle quali si verifica il consumo di energia, utilizzando principalmente i dati relativi al fattore di emissione medio della rete.



*[Handwritten signature]*

Gli altri indicatori di efficienza ambientale ed energetica sono anche influenzati dalla remotizzazione delle attività lavorative, pur confermando l'impegno dell'azienda verso la riduzione degli impatti e dei relativi costi associati, espresso anche dagli obiettivi fissati per i prossimi anni.

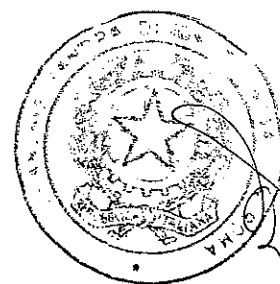
Di seguito, al fine di fornire una visione completa del percorso di sviluppo sostenibile intrapreso, si riportano sinteticamente le evoluzioni di alcune metriche ESG nel periodo 2017-2020. Nel 2017, per la prima volta, la strategia di sostenibilità è stata integrata all'interno del piano industriale di Leonardo e sono stati definiti gli ambiti di intervento e le relative azioni da implementare. I nuovi obiettivi di sostenibilità ampliano la portata di tali ambiti, con un orizzonte che va dal 2021 al 2030. Ulteriori dettagli sono riportati nei capitoli "Strategia e outlook", "People" e "Planet".

Ambiti	Performance nel periodo 2017-2020	Impatti
Attrarre e promuovere talenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Oltre 6.400 under 30 assunti</li> <li>› Dipendenti under 30 da 8,2% a 10,3% dell'organico (+1.455 dipendenti under 30)</li> <li>› Oltre 3.200 percorsi formativi attivati con il sistema educativo</li> </ul>	
Promuovere un ambiente inclusivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Oltre 3.400 donne assunte</li> <li>› Donne manager da 15,1% a 17,3% del totale dirigenti e quadri (+269 dipendenti donne manager)</li> </ul>	
Estendere l'adozione di sistemi di gestione ambiente, salute e sicurezza certificati	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Il 75% dei dipendenti lavora in siti con sistemi di gestione per la salute e sicurezza certificati (56% nel 2017)</li> <li>› Il 76% dei dipendenti lavora in siti con sistemi di gestione ambientale certificati (66% nel 2017)</li> </ul>	
Ridurre il consumo di energia e le emissioni di CO <sub>2</sub>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› 16% di riduzione dell'intensità dei consumi energetici</li> <li>› 1% di riduzione dell'intensità delle emissioni di CO<sub>2</sub> Scopo I e II (location-based)</li> </ul>	
Ridurre gli impatti ambientali	<ul style="list-style-type: none"> <li>› 7% di riduzione dell'intensità dei rifiuti prodotti</li> <li>› Circa 73.000 tonnellate di rifiuti recuperati</li> <li>› 23% di riduzione dell'intensità dei prelievi idrici</li> </ul>	 



*[Handwritten signature]*





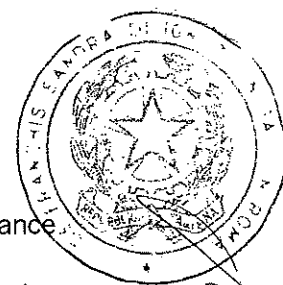
# Risultati e outlook di settore

Key Performance Indicator per settore	45
1. Elicotteri	46
2. Elettronica per la Difesa e Sicurezza	52
3. Aeronautica	58
4. Spazio	64



## Key Performance Indicator per settore

Di seguito si commentano i settori in termini di posizionamento competitivo, performance finanziaria, mercato totale<sup>16</sup> e ricerca e sviluppo. Si sottolinea come Leonardo abbia l'obiettivo di rafforzare il proprio posizionamento in quei mercati caratterizzati da elevata attrattività e in cui il portafoglio di offerta possa fare leva su specifici vantaggi competitivi: le considerazioni di seguito riportate si riferiscono all'analisi del posizionamento competitivo attuale, valutato su queste due dimensioni.



€ milioni	Dicembre 2019	Dicembre 2020	Variazione	Variazione %
<b>1. ELICOTTERI</b>				
Ordini	4.641	4.494	(147)	(3,2%)
Portafoglio	12.551	12.377	(174)	(1,4%)
Ricavi	4.025	3.972	(53)	(1,3%)
EBITA	431	383	(48)	(11,1%)
ROS %	10,7%	9,6%		(1,1) p.p.
<b>2. ELETTRONICA PER LA DIFESA E SICUREZZA</b>				
Ordini	7.022	7.374	352	5,0%
Portafoglio	12.848	13.449	601	4,7%
Ricavi	6.701	6.525	(176)	(2,6%)
EBITA	613	537	(76)	(12,4%)
ROS %	9,1%	8,2%		(0,9) p.p.
<b>3. AERONAUTICA</b>				
Ordini	2.788	2.552	(236)	(8,5%)
Portafoglio	11.640	10.696	(944)	(8,1%)
Ricavi	3.390	3.393	3	0,1%
EBITA	362	200	(162)	(44,8%)
ROS %	10,7%	5,9%		(4,8) p.p.
<b>4. SPAZIO</b>				
EBITA	39	23	(16)	(41,0%)

<sup>16</sup> Elaborazioni Leonardo a partire dai dati Jane's.



1

Elicopterleri









## Elicotteri

Leonardo è uno dei leader nel settore Elicotteri, con prodotti che rappresentano un'eccellenza a livello internazionale. Nel settore della Difesa, Leonardo ha una riconosciuta competenza per le applicazioni combat, navali, ricerca e soccorso (SAR - Search and Rescue) e ordine pubblico (Law Enforcement), mentre nel mercato civile conferma la leadership per diverse applicazioni quali missioni di utility, trasporto, elisoccorso (EMS - Emergency Medical Services). Su quest'ultimo fronte Leonardo consolida competenze maturate nel corso degli anni, in particolare grazie ai modelli AW109 in passato e, più recentemente, AW139 e AW169. Gli elicotteri EMS di Leonardo hanno contribuito anche a fronteggiare la pandemia trasportando materiale medico, equipaggiamenti e pazienti.

I risultati del 2020, pur condizionati dagli effetti della pandemia, confermano la solidità dei fondamentali del settore, che ha registrato un buon andamento commerciale e volumi di ricavi in linea con il 2019. La redditività, seppur in calo, beneficia delle azioni volte a contenere gli effetti del COVID-19. Nel corso del 2020 sono state effettuate consegne di n. 111 nuovi elicotteri (n. 156 nel 2019).

**Ordini.** Particolarmente significative, a conferma del posizionamento del settore Elicotteri di Leonardo nel relativo mercato, le acquisizioni di ordini in ambito governativo che hanno compensato la riduzione di domanda in ambito civile. Tra le principali acquisizioni del periodo si segnalano:

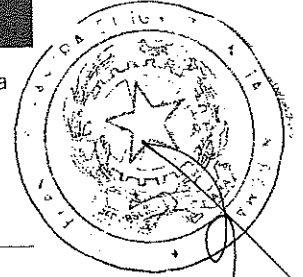
- > il contratto rientrante nel programma IMOS (Integrated Merlin Operational Support) relativo alla fornitura per il Ministero della Difesa del Regno Unito di servizi di supporto logistico e di manutenzione della flotta di elicotteri AW101 Merlin;
- > gli ordini per l'Esercito Italiano per le attività di sviluppo relative al programma NEES (Nuovo Elicottero da Esplorazione e Scorta) e per la fornitura di n. 15 elicotteri AW169 e di servizi di supporto logistico e addestramento rientranti nel programma LUH (Light Utility Helicopter);
- > il primo ordine di n. 32 elicotteri TH-73A (AW119) per la US Navy;
- > il contratto relativo alla fornitura di n. 31 elicotteri navali multiruolo NH90 per le forze armate della Germania.

**Ricavi.** In linea con il 2019. La prevista riduzione di volumi su taluni programmi in fase di completamento risulta bilanciata da maggiori attività sul programma NH90 Qatar e dall'avvio del programma TH-73A negli Stati Uniti. La prevista crescita dei ricavi risente dei rallentamenti determinati dal COVID-19, che hanno penalizzato in particolare il numero di consegne effettuate nell'anno.

**EBITA.** Il risultato risente solo parzialmente della minore efficienza registrata nel periodo a causa del COVID-19, oltre che del mix meno favorevole di attività svolte, grazie all'efficacia delle azioni volte al recupero della produttività e al contenimento dei costi. Si segnala, inoltre, che il periodo a confronto aveva beneficiato della revisione dei termini del pension scheme UK.

## Mercato totale del settore e outlook 2021

Mercato (*) 2020-2029	CAGR 2020-2029	Impatto sui business in cui opera Leonardo
€mld. 156	2,0%	<p><b>Civile:</b> crescita del settore EMS, SAR e Law Enforcement, anche a causa dell'emergenza da COVID-19. Sensibile calo del settore Oil &amp; Gas, solo parzialmente compensato da piattaforme per il supporto alle fonti di energia alternative.</p> <p><b>Difesa:</b> slittamento di alcuni programmi a causa del COVID-19.</p>



(\*) Solo consegne nuovi elicotteri.

Nel 2021 si prevedono volumi di ricavi in crescita sostenuti dallo sviluppo di attività a backlog su programmi militari/governativi e da un buon flusso di nuovi ordinativi, sebbene in un contesto ancora caratterizzato dagli effetti della pandemia, in particolare nel mercato civile. La redditività si conferma su buoni livelli anche grazie alle iniziative di ottimizzazione dei processi industriali e miglioramento della competitività dei principali prodotti, pur risentendo di un mix produttivo caratterizzato da crescenti attività su contratti acquisiti in qualità di prime.

### Ricerca, sviluppo e ingegneria di prodotto

La ricerca nel mondo elicotteristico è sempre più orientata verso la sostenibilità, in linea con quanto delineato dal Green Deal dell'Unione Europea, che definisce una roadmap per gli obiettivi di compatibilità ambientale per il 2050. Con la partecipazione ai programmi europei come Clean Sky 2 e SESAR 2020, e nel prossimo futuro Clean Aviation e SESAR 3, Leonardo ha sviluppato e svilupperà tecnologie e soluzioni per ridurre drasticamente le emissioni in atmosfera. L'elettrificazione del velivolo e la digitalizzazione sono gli altri ambiti di ricerca del settore che avranno impatti positivi in termini di sicurezza, sostenibilità, crescita e redditività.

La corsa verso la digitalizzazione rappresenta un ulteriore aspetto chiave in tutto il ciclo di vita del prodotto: dalla progettazione, con l'introduzione di criteri di certificazione digitalizzata (Certification-by-Simulation), ai sistemi di produzione avanzata (Digital Factory), alle operazioni di volo autonomo, fino al supporto clienti, con l'introduzione di algoritmi avanzati di big data analytics per la diagnostica e la manutenzione predittiva. Sono stati sviluppati, inoltre, altri strumenti digitali per la formazione dei piloti e per facilitare i manutentori e gli operatori della flotta mediante strumenti di realtà aumentata per le operazioni di manutenzione a distanza.



## **Sviluppi 2020**

**Next Generation Civil Tiltrotor** - Il progetto, all'interno del programma europeo Clean Sky 2, punta alla realizzazione di un dimostratore di volo per un convertiplano di nuova generazione e relative tecnologie abilitanti, che consentirà di ridurre drasticamente (sino al 50% in meno di CO<sub>2</sub>) le emissioni in atmosfera rispetto a tecnologie precedenti. Nel 2020 è stata portata a termine la review di progetto per avviare la costruzione del velivolo e dei banchi di prova e integrazione dei sistemi.

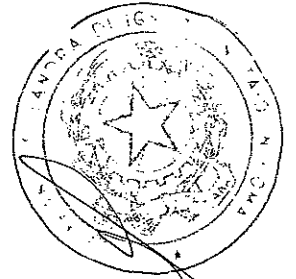
**Nuovo Elicottero da Esplorazione e Scorta** - In campo militare, Leonardo prosegue nello sviluppo di una nuova generazione di elicotteri, tra cui l'AW249 NEES (Nuovo Elicottero da Esplorazione e Scorta) per l'Aviazione dell'Esercito Italiano.

**Elettrificazione del velivolo** - I progetti di ricerca per l'introduzione di nuovi sistemi di generazione e distribuzione di energia elettrica per funzioni primarie, come il controllo della potenza in volo, e in sistemi critici, quali quelli anti-ghiaccio dei rotori, consentiranno di ottenere maggiore flessibilità operativa, efficienza e riduzione dei costi, il tutto in accordo ai più scrupolosi requisiti di sicurezza.

**Clean Aviation** - Leonardo parteciperà al futuro programma europeo per proseguire nella maturazione delle tecnologie più eco-compatibili, in particolare sul fronte della propulsione innovativa.

**SESAR 2020** - Nell'ambito del programma europeo, Leonardo sta sviluppando gli abilitanti tecnologici, quali avionica digitale per la navigazione satellitare di tipo multi-constellation. Ciò consentirà l'introduzione di procedure di decollo e avvicinamento all'interno di spazi aerei complessi e ad alta intensità di traffico dedicate agli elicotteri, con l'obiettivo di garantire maggiore flessibilità operativa, inclusa anche una riduzione delle emissioni in volo.

**Horizon Europe** - Nel programma SESAR 3, che fa seguito a SESAR 2020 nell'ambito del nuovo programma quadro europeo 2021-2027, Leonardo concentrerà le attività di ricerca e sviluppo sulle operazioni a bassa quota in ambiente urbano, per le quali dovranno essere sviluppati gli abilitanti tecnologici e le regole di volo nello spazio aereo, e sul contenimento di emissioni e rumore attraverso specifiche procedure e traiettorie di volo.



A handwritten signature in blue ink, appearing to be "S. S.", written in a cursive style.

A handwritten signature in black ink, appearing to be "C. C.", written in a cursive style.



2

# Elettronica per la Difesa e Sicurezza



```
#select
mirror_ob.select
modifier_ob.select
bpy.context.scene.objects
print("Selected" + str(modifier_ob.name))
#none = bpy.context.selected_objects[0]
#bpy.data.objects[one.name].select
except:
    print("please select exactly two")

OPERATOR CLASSES

class MirrorTool(bpy.types.Operator):
    """Adds an X mirror to the selected object"""
    bl_name = "object.mirror_mirror_x"
    bl_label = "Mirror X"
    @classmethod
    def poll(cls, context):
        return context.active_object is not None

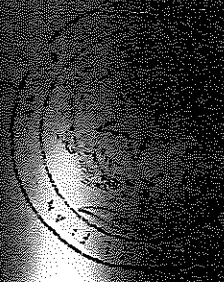
    mirror_mod = modifier_ob.modifiers

    # set mirror object to mirror object
    mirror_mod.mirror_object = mirror_ob

    if operation == "MIRROR_X":
        mirror_mod.use_x = True
        mirror_mod.use_y = False
        mirror_mod.use_z = False
    elif operation == "MIRROR_Y":
        mirror_mod.use_x = False
        mirror_mod.use_y = True
        mirror_mod.use_z = False
    elif operation == "MIRROR_Z":
        mirror_mod.use_x = False
        mirror_mod.use_y = False
        mirror_mod.use_z = True

    #selection at the modifier
    modifier_ob.select = 1
    bpy.context.scene.objects.active = modifier_ob
    print("Selected" + str(modifier_ob.name))
    #none = bpy.context.selected_objects[0]
    #bpy.data.objects[one.name].select
except:
    print("please select exactly two")

OPERATOR CLASSES
```



Handwritten signature or text on the right side of the document.



## Elettronica per la Difesa e Sicurezza

Leonardo progetta, sviluppa e produce una vasta gamma di prodotti e sistemi per applicazioni in ambito difesa e sicurezza, in servizio per le Forze Armate nazionali e internazionali e per enti pubblici e clienti privati. Leonardo fornisce sistemi integrati complessi, sottosistemi, apparecchiature e componenti, con un ruolo variabile da "Tier 1" (sistemi completi) a "Tier 4" (apparati), per applicazioni nei domini terrestre, navale, aereo, spaziale e per la sicurezza.

In particolare, tra le applicazioni per il dominio **terrestre** il portafoglio Leonardo include i sistemi di comando e controllo per il campo di battaglia, la difesa aerea e dei confini e i sistemi di gestione e controllo del traffico aereo, avanzati sistemi d'arma e di munizionamento.

Nel dominio **navale** di particolare rilevanza sono i sistemi integrati per il combattimento e la sorveglianza marittima, installati sia bordo delle unità navali sia nei centri di comando e controllo, e i sistemi d'arma e di protezione per le unità navali, completati dalle soluzioni di simulazione e training.

In ambito **aereo e spaziale** Leonardo realizza soluzioni avioniche avanzate per la sorveglianza e il combattimento, per velivoli di ultima generazione pilotati e non pilotati, incluse le piattaforme realizzate dall'azienda, e componenti per satelliti o sonde interplanetarie.

Per quanto riguarda la **sicurezza**, le aree di maggiore interesse sono costituite dalle soluzioni per la protezione di città, territori, confini, grandi eventi e infrastrutture critiche, basate su sistemi avanzati di analisi delle informazioni e comunicazioni sicure. Sempre più rilevanti, inoltre, le soluzioni di cyber security e cyber resilience, a fronte della crescente digitalizzazione.

I risultati del 2020 evidenziano una solida performance commerciale e industriale, a conferma del buon posizionamento dei prodotti e soluzioni del settore nei mercati di riferimento. La redditività è ancora condizionata dal previsto mix di ricavi caratterizzato da programmi in fase di sviluppo.

### Key Performance Indicator del settore

Dicembre 2019 € milioni	Ordini	Ricavi	EBITA	ROS %
EDS Europa	4.444	4.289	427	10,0%
Leonardo DRS	2.611	2.438	186	7,6%
<i>Elisioni</i>	(33)	(26)	-	<i>n.a.</i>
<b>Totale</b>	<b>7.022</b>	<b>6.701</b>	<b>613</b>	<b>9,1%</b>

Dicembre 2020 € milioni	Ordini	Ricavi	EBITA	ROS %
EDS Europa	4.710	4.147	360	8,7%
Leonardo DRS	2.674	2.414	177	7,3%
<i>Elisioni</i>	(10)	(36)	-	<i>n.a.</i>
<b>Totale</b>	<b>7.374</b>	<b>6.525</b>	<b>537</b>	<b>8,2%</b>

Variazioni %	Ordini	Ricavi	EBITA	ROS %
EDS Europa	6,0%	(3,3%)	(15,7%)	(1,3) p.p.
Leonardo DRS	2,4%	(1,0%)	(4,8%)	(0,3) p.p.
Elisioni	69,7%	(38,5%)	n.a.	n.a.
<b>Totale</b>	<b>5,0%</b>	<b>(2,6%)</b>	<b>(12,4%)</b>	<b>(0,9) p.p.</b>

### Dati di Leonardo DRS in USD

	Ordini	Ricavi	EBITA	ROS %
DRS (USDmil.) 2019	2.923	2.729	208	7,6%
DRS (USDmil.) 2020	3.054	2.757	202	7,3%

**Ordini.** In crescita rispetto al 2019 grazie in particolare all'ottima performance commerciale registrata nell'ultimo trimestre dall'Elettronica Europa, nonostante i ritardi nella finalizzazione di talune campagne export indotti dal COVID-19 e l'impatto negativo del cambio USD/€ e GBP/€.

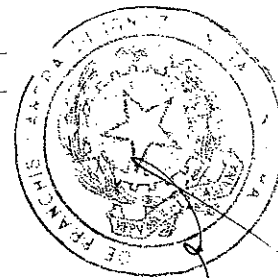
Tra le principali acquisizioni si evidenziano per **Elettronica Europa** l'ordine per l'equipaggiamento dei veicoli Blindo Centauro 2 destinati ai reggimenti di cavalleria di linea dell'Esercito Italiano e l'ordine per la fornitura di quattro sistemi Vulcano per le fregate della Marina Militare olandese e, nel Regno Unito, l'ordine per lo sviluppo del radar di prossima generazione (radar a scansione elettronica AESA) per gli Eurofighter Typhoon della Royal Air Force e l'ordine nell'ambito del contratto IMOS (Integrated Merlin Operational Support) per servizi di supporto logistico e di manutenzione della flotta di elicotteri AW101 Merlin. Infine, l'ordine integrativo per il progetto "Soldato Sicuro", che prevede un completo rinnovamento degli equipaggiamenti individuali relativi alle componenti "Protezione", "C4Istar" (Command, Control, Communications, Computers, Information/Intelligence, Surveillance, Targeting Acquisition e Reconnaissance) e "Mobilità notturna" in dotazione all'Esercito Italiano.

In ambito **Cyber** si segnala l'ordine per la fornitura di un sistema di Cyber Range & Training che permette di valutare la resilienza dei sistemi agli attacchi cyber per il Qatar Computing Research Institute.

Per quanto riguarda **DRS**, che conferma il trend di crescita degli ultimi anni, si segnalano gli ulteriori ordini per la produzione dei sistemi informatici di nuova generazione, denominati Mounted Family of Computer Systems (MFoCS) per i comandi di missione dell'Esercito statunitense e l'ordine per la fornitura di apparecchiature, quadri e comandi di propulsione per le navi CVN 80 e CVN 81 per la Marina degli Stati Uniti.

**Ricavi.** Sostanzialmente in linea rispetto all'anno precedente. Le attività produttive della componente europea registrano una lieve flessione, in particolare nell'ultimo trimestre, risentendo dei ritardi nella finalizzazione di parte dei nuovi ordinativi indotti dal COVID-19 nei primi nove mesi dell'anno. Per quanto riguarda DRS si conferma l'ottimo trend degli ultimi anni con ricavi in crescita, tenendo in considerazione il picco di attività registrato nel 2019 per le consegne del contratto APS nell'ambito del JUON (Joint Urgent Operational Needs).

**EBITA.** Il risultato risente del mix di ricavi caratterizzato da programmi in fase di sviluppo, funzionali al rinnovo del portafoglio d'offerta, e dal minore apporto di ordini a



Handwritten signature and another illegible mark.

più alta redditività, nonché di maggiori costi registrati su taluni programmi nel business dell'Automazione. Gli effetti sulla produttività del COVID-19 sono stati sostanzialmente neutralizzati grazie alle azioni volte al recupero di efficienza e al contenimento dei costi.

## Mercato totale del settore e outlook 2021

Mercato 2020-2029	CAGR 2020-2029	Impatto sui business in cui opera Leonardo
€mld. 3.234	6,4%	<p><b>Civile:</b> domanda trainata da trend di sostenibilità (mobilità ed energia), digitalizzazione (settore pubblico), sicurezza (confini e città), protezione e resilienza cibernetiche (istituzioni e infrastrutture critiche).</p> <p><b>Difesa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› nel dominio <b>Air</b>, crescita del segmento dell'avionica, trainata dalla richiesta di radar multifunzionali per velivoli da combattimento;</li> <li>› nel dominio <b>Land</b>, crescita della domanda per sistemi di Comando &amp; Controllo e per veicoli ruotati, guidata da digitalizzazione del campo di battaglia e requisiti di mobilità e protezione per le Forze Armate;</li> <li>› nel dominio <b>Naval</b>, crescita della domanda per rispondere alla necessità di rinnovamento dei sistemi da combattimento navali e, per il segmento underwater, per nuovi siluri e sonar.</li> </ul>

Nel 2021 è previsto un recupero dei rallentamenti registrati nel 2020 a causa della pandemia, con volumi di ricavi in crescita sostenuti in particolare dai programmi a portafoglio, ulteriormente rafforzatosi nel corso del 2020. In miglioramento la redditività per effetto della costante attenzione all'execution sui programmi e al contenimento dei costi, pur in presenza di un mix di attività ancora caratterizzato da programmi in fase di sviluppo e quote crescenti di ricavi "passanti".

## Ricerca, sviluppo e ingegneria di prodotto

Una sfida fondamentale per il settore è trarre il massimo vantaggio dalla ricerca e dalle innovazioni tecnologiche più recenti, molte delle quali hanno preso vita in ambiti commerciali e civili. In questo senso l'intelligenza artificiale, il quantum security, i big data analytics, le comunicazioni 5G e 6G, i nuovi materiali, la robotica, la blockchain, diventeranno le tecnologie prioritarie da mettere a sistema con gli ambiti operativi, le piattaforme e i sistemi a oggi esistenti nell'ambito della Difesa, insieme allo sviluppo di tecnologie che abilitano la riduzione di dimensioni, pesi e potenza (SWaP - Size, Weight and Power) dei prodotti.

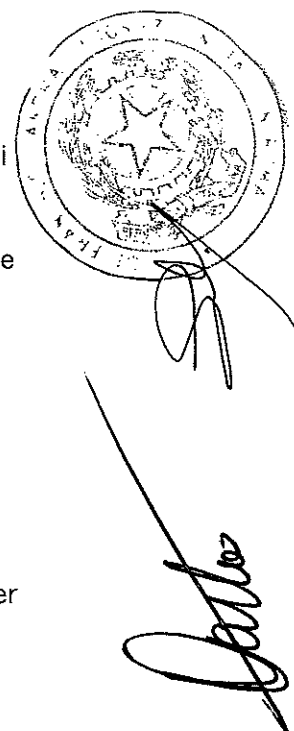
Rispondendo a requisiti di trasformazione dei sistemi, la digitalizzazione e la cyber security saranno elementi imprescindibili per lo sviluppo tecnologico e il mantenimento della competitività. Leonardo sta lavorando non solo per fornire i relativi servizi ai suoi clienti, ma anche per inserire in maniera sempre più efficace queste tecnologie all'interno dei suoi prodotti, per rispondere alle crescenti esigenze di sicurezza e di resilienza, in sinergia con il Piano di Sostenibilità del Gruppo.

Nello sviluppo di nuovi prodotti grande importanza rivestono i programmi nazionali e internazionali per la difesa, tra cui l'Eurofighter Typhoon, Forza NEC per la modernizzazione delle Forze Armate Italiane, la "Legge Navale" per i Pattugliatori Polivalenti d'Altura (PPA) della Marina Militare Italiana, il caccia di sesta generazione Tempest, nonché i requisiti delle Forze Armate negli Stati Uniti. Lo sviluppo di Software Defined Radio, sensori, terminali e reti (narrowband e broadband su reti

LTE/5G), network computing, nonché le evoluzioni dei prodotti ricevitori nell'ambito del programma Galileo di geo-localizzazione PRS (Public Regulated Service), rappresentano le principali aree di ricerca nell'ambito dei sistemi di comunicazioni professionali e delle comunicazioni satellitari sicure, con applicazioni per la pubblica sicurezza e la difesa.

Gli investimenti per la ricerca e il miglioramento delle tecnologie sono indirizzati altresì verso differenti tipologie di prodotti e servizi: i sistemi radar avionici e terrestri, i sistemi unmanned nei tre domini cielo, terra e mare, il munizionamento guidato, lo sviluppo di sistemi d'arma e difesa terrestri, navali e subacquei, i sistemi di missione integrati (che includono anche tecnologie anti-drone), i prodotti per lo smistamento bagagli e pacchi e la logistica 4.0 per l'aeronautica e le altre Forze Armate, soluzioni SCADA (Supervisory Control And Data Acquisition) per mobilità su strada e rotaia (bus, treni e metro) comprensive di tutte le componenti tecnologiche necessarie, le soluzioni integrate di sicurezza fisica per infrastrutture critiche con piattaforma di comando e controllo, e, negli Stati Uniti, attraverso la controllata Leonardo DRS, i sistemi di propulsione elettrica in ambito navale.

In ambito cyber security e servizi di intelligence Leonardo continua a investire per ampliare le proprie soluzioni professionali di consulenza quali il risk assessment, i servizi professionali verso terzi legati al disegno e sviluppo di soluzioni e sistemi di cyber security, la gestione dei servizi di sicurezza erogati tramite infrastrutture proprietarie per il monitoraggio (SOC - Security Operations Centre), reazione (CERT - Cyber Emergency Readiness Team) e identificazione delle minacce (Threat Intelligence) e la formazione (Cyber Trainer e Cyber Range).



## **Sviluppi 2020**

**Falco Xplorer** - Ultima generazione della famiglia Falco, il nuovo sistema a pilotaggio remoto è il più grande realizzato da Leonardo. Grazie alla capacità di volare per oltre 24 ore e con un carico fino a 350 kg, il velivolo risponde a esigenze e missioni di clienti militari e civili. La suite di sensori realizzati da Leonardo comprende radar di sorveglianza, sistemi di intelligenza elettronica, dispositivo di identificazione automatica per missioni marittime, torretta elettro-ottica, sensore iperspettrale per monitoraggio marittimo e ambientale, oltre a un'architettura aperta per integrare sensori di terze parti. Può essere utilizzato anche come servizio gestito e operato da Leonardo.

**Team Tempest** - Nel Regno Unito Leonardo è coinvolta nello sviluppo di tecnologie, conoscenze, capacità e know-how futuri per il caccia di sesta generazione, che opererà negli scenari del 2040 e oltre. Sono in corso di sviluppo le tecnologie critiche per poter fornire la prossima generazione di sensori e sistemi di

comunicazione, oltre ad architetture aperte di sistema che consentiranno l'integrazione di queste tecnologie all'interno di una piattaforma digitale.

### **Digitalizzazione di aziende ed enti pubblici -**

Anche a seguito dell'emergenza COVID-19 si sono intensificate le attività a supporto della digitalizzazione della pubblica amministrazione e delle aziende, tra cui innovative soluzioni basate su servizi tailor made, sviluppo e gestione di infrastrutture IT. I principali filoni di ricerca tecnologica evidenziano un crescente impegno verso lo sviluppo di sistemi digitali avanzati e di soluzioni per migliorare efficienza e prestazioni dei nuovi prodotti, incluse le tecnologie che abilitano la riduzione di dimensioni, pesi e potenza (SWaP) dei prodotti, principalmente in campo avionico. A livello di tecnologie, il focus è stato su big data analytics, blockchain, artificial intelligence, multi-sensor technology e data processing.



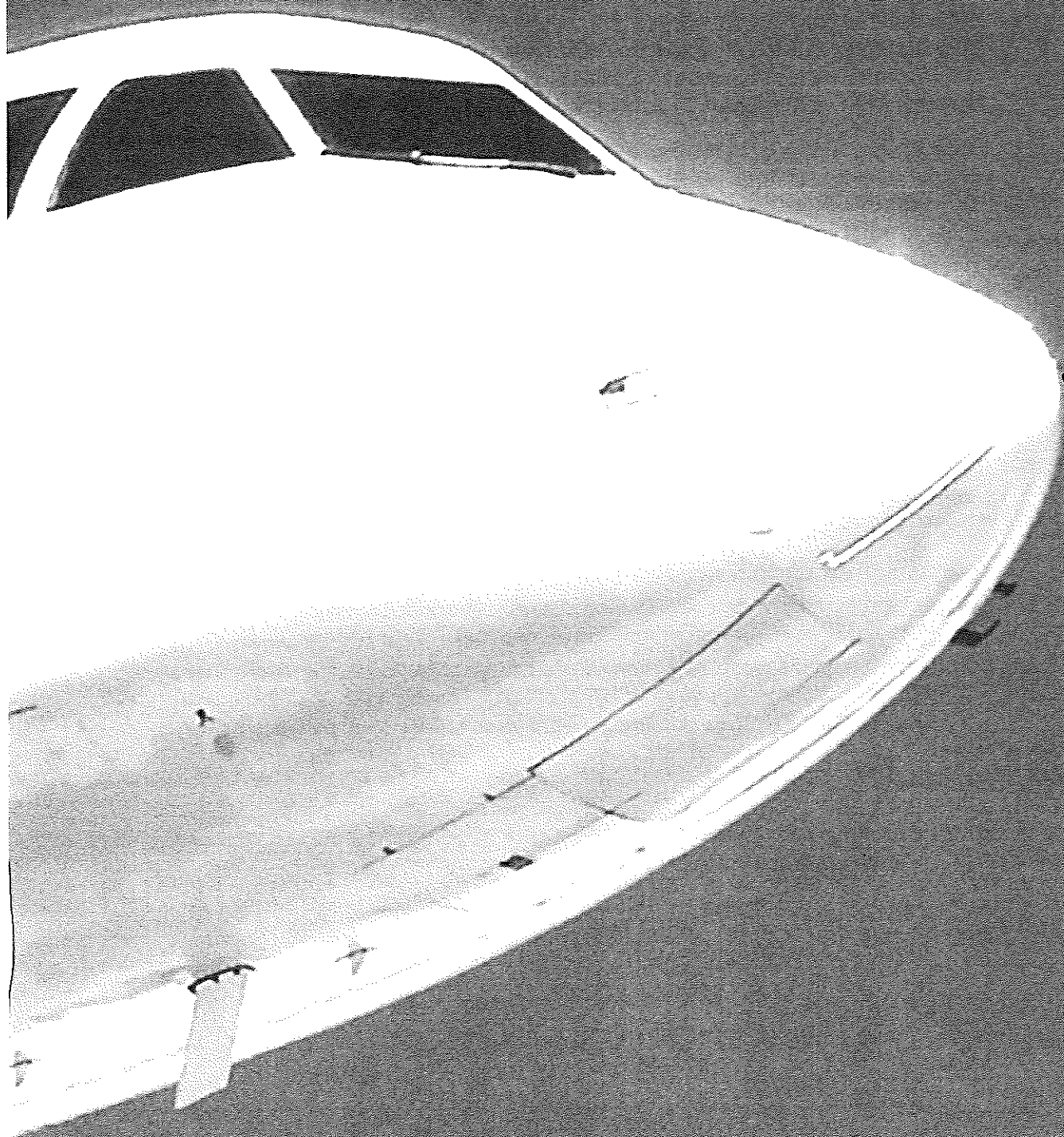
3

Aeronautica





*Handwritten signature or text.*





## Aeronautica

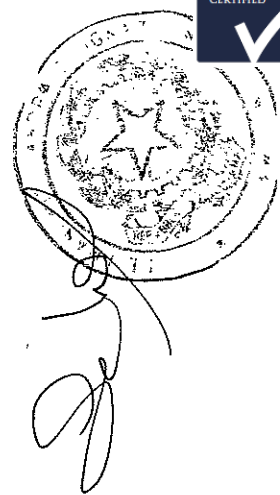
Il mercato aeronautico è diviso in due segmenti, civile e militare, contraddistinti da dinamiche molto diverse. Da un lato, la pandemia, tra i suoi effetti, ha comportato una brusca contrazione del business dell'aviazione civile, in particolare per il segmento degli aerei di linea, che stava già attraversando una fase di profondo mutamento, guidata dalla ricerca di soluzioni sempre più improntate all'eco-sostenibilità in ottica "Green Deal". Dall'altro lato, per il segmento aeronautica militare, si assiste a un aumento della domanda, in particolare per i velivoli da combattimento, guidata dalle tensioni internazionali e dall'evoluzione tecnologica delle piattaforme.

Nel campo dei velivoli militari Leonardo si conferma essere un player di rilievo, attivo in tutte le generazioni delle piattaforme aeree, dal Typhoon, che resta, con 500 esemplari prodotti, uno dei più apprezzati caccia multiruolo di generazione IV+, ai caccia multiruolo di quinta generazione F-35A e F-35B per Italia e Olanda, fino al nuovo caccia di sesta generazione, meglio definito come un "sistema", il Tempest, su cui sta lavorando insieme ad altri partner nel Regno Unito e in Svezia. Nel campo dei velivoli civili, Leonardo consolida la propria leadership di mercato nel segmento del trasporto regionale con ATR, mentre, in ambito aerostutture, occupa un ruolo rilevante nella fornitura di grandi componenti strutturali sia in materiali tradizionali (leghe di alluminio) sia in materiali avanzati (compositi e ibridi), per i programmi aeronautici commerciali dei principali OEM (Boeing e Airbus), per velivoli quali 787, 767, A321, A220.

Il settore ha risentito in maniera significativa degli effetti del COVID-19, che ha condizionato in particolare la performance industriale delle Aerostrutture e la capacità di effettuare le consegne previste da parte del GIE ATR.

Dal punto di vista produttivo:

- > per i programmi militari della Divisione Velivoli sono state consegnate a Lockheed Martin n. 37 ali per il programma F-35 (41 nel 2019);
- > per la Divisione Aerostrutture sono state consegnate n. 105 sezioni di fusoliera e n. 72 stabilizzatori per il programma B787 (nel 2019 consegnate n. 164 fusoliere e n. 92 stabilizzatori) e n. 26 fusoliere per il programma ATR (n. 68 nello scorso anno).


**Key Performance Indicator del settore**

Dicembre 2019 € milioni	Ordini	Ricavi	EBITA	ROS %
Velivoli	1.904	2.329	320	13,7%
Aerostrutture	948	1.125	(11)	(1,0%)
GIE ATR	-	-	53	n.a.
Elisioni	(64)	(64)	-	n.a.
<b>Totale</b>	<b>2.788</b>	<b>3.390</b>	<b>362</b>	<b>10,7%</b>

Dicembre 2020 € milioni	Ordini	Ricavi	EBITA	ROS %
Velivoli	2.031	2.634	355	13,5%
Aerostrutture	581	819	(86)	(10,5%)
GIE ATR	-	-	(69)	n.a.
Elisioni	(60)	(60)	-	n.a.
<b>Totale</b>	<b>2.552</b>	<b>3.393</b>	<b>200</b>	<b>5,9%</b>

Variazioni %	Ordini	Ricavi	EBITA	ROS %
Velivoli	6,7%	13,1%	10,9%	(0,2) p.p.
Aerostrutture	(38,7%)	(27,2%)	(681,8%)	(9,5) p.p.
GIE ATR	n.a.	n.a.	(230,2%)	n.a.
Elisioni	6,3%	6,3%	n.a.	n.a.
<b>Totale</b>	<b>(8,5%)</b>	<b>0,1%</b>	<b>(44,8%)</b>	<b>(4,8) p.p.</b>

**Ordini.** Di particolare significatività la performance della Divisione Velivoli che, pur in un contesto caratterizzato da ritardi nella finalizzazione di importanti campagne export, presenta ordini superiori al 2019 grazie ai contratti conseguiti per la modernizzazione della flotta Eurofighter Typhoon dell'Aeronautica tedesca, da Lockheed Martin per il programma F-35 e quelli per le attività di supporto logistico per i velivoli C-27J ed EFA dell'Aeronautica Militare Italiana.

Complessivamente gli ordinativi da clienti risentono della riduzione di nuovi ordinativi registrata dalla Divisione Aerostrutture in conseguenza della crisi del mercato dell'aviazione commerciale. In particolare, la Divisione Aerostrutture ha risentito delle minori richieste dal consorzio GIE per il programma ATR (n. 14 velivoli nel 2020 rispetto a n. 60 velivoli del 2019) e da Boeing per il B787 (n. 80 fusoliere nel 2020 rispetto alle n. 154 del 2019).

**Ricavi.** Complessivamente i volumi di attività risultano in linea con il 2019, sebbene abbiano risentito dei rallentamenti delle produzioni per effetto del COVID-19, in particolare nei mesi di marzo e aprile caratterizzati dalle stringenti restrizioni governative. Significativa la performance della Divisione Velivoli (+13,1%) che beneficia del previsto ramp-up delle produzioni sul programma EFA-Kuwait più che compensando i rallentamenti produttivi indotti dalla pandemia, mentre la Divisione Aerostrutture risente della riduzione dei rate produttivi dei programmi B787 e ATR richiesti dai clienti.

**EBITA.** Il risultato della Divisione Velivoli beneficia del citato incremento delle produzioni sul programma EFA Kuwait. Le azioni di recupero della produttività e contenimento

dei costi hanno più che compensato i rallentamenti indotti dal COVID-19, con una redditività che risulta in linea con l'anno precedente.

Per la Divisione Aerostrutture, gli effetti del COVID-19 sui volumi di attività e sull'efficienza industriale sono stati solo parzialmente compensati dalle azioni di contenimento dei costi e dal provento associato all'accordo con Airbus sullo stop of work del velivolo A380. Inoltre, il consorzio GIE ATR ha risentito delle minori consegne (n. 10 consegne nel periodo rispetto a n. 68 consegne nel periodo a confronto) registrando un risultato in marcato peggioramento rispetto al 2019 che assorbe circa il 70% del minor risultato della Divisione.

## Mercato totale del settore e outlook 2021

Mercato (*) 2020-2029	CAGR 2020-2029	Impatto sui business in cui opera Leonardo
Civile €mld. 2.080	2,8%	<b>Civile:</b> domanda di nuovi velivoli civili, sia per la fornitura di aerostrutture o parti strutturali sia per velivoli regionali. I programmi Airbus e Boeing, in misura minore quelli di ATR, hanno risentito del brusco calo della domanda indotto dal COVID-19, rallentando il rinnovo delle piattaforme su un orizzonte di medio periodo.
Difesa €mld. 815	4,4%	<b>Difesa:</b> più di metà della domanda mondiale di velivoli militari – manned e unmanned – si concentrerà negli Stati Uniti e in Europa, con prevalenza della domanda per sistemi combat, guidata dalle piattaforme di nuova generazione quali F-35, Tempest e FCAS. Unitamente alla crescita della domanda per velivoli combat, crescerà anche la domanda per i velivoli trainer e per le nuove piattaforme di training, guidata dal rilevante progresso verso la sesta generazione e l'introduzione di sistemi multi-velivolo, che comporteranno una sostanziale evoluzione nelle operazioni di volo e quindi nell'addestramento dei piloti.

(\*) Il mercato "Civile" include velivoli commerciali, aerostrutture e componenti, servizi MRO e UAS.  
Il mercato "Difesa" include velivoli manned e unmanned, con servizi logistici di supporto.

- > Per la componente civile, l'andamento nel 2021 sarà ancora pesantemente condizionato dagli effetti della pandemia, con ripercussioni sulle attività produttive associate al calo della domanda da parte dei clienti. Ciò comporterà una ulteriore contrazione dei volumi di produzione della Divisione Aerostrutture, particolarmente esposta al calo di rate comunicato da Boeing, nonché previsioni di consegne ancora molto al di sotto dei livelli pre-COVID-19 da parte del GIE ATR.
- > Per la Divisione Velivoli è atteso un ulteriore incremento dei volumi di ricavi, con le prime consegne dei velivoli EFA Kuwait, il solido apporto del programma F-35 e la crescita delle attività sui prodotti proprietari, in particolare M-346 e M-345.

## Ricerca, sviluppo e ingegneria di prodotto

La prossima generazione di prodotti e sistemi aeronautici dovrà essere in grado di rispondere a requisiti ancora più stringenti in termini di qualità del prodotto, reattività ai clienti e sostenibilità dell'intero ciclo produttivo, anche attraverso un sempre crescente impiego nella digitalizzazione dei processi. Ampi spazi della ricerca e sviluppo sono dedicati all'implementazione di metodologie e all'utilizzo di nuovi materiali, processi e soluzioni tecnologiche per lo sviluppo di prodotti e servizi del settore aeronautico che favoriscano la riduzione degli impatti ambientali e l'applicazione di logiche di economia circolare. La pandemia, tra i suoi effetti, ha comportato una brusca contrazione del



business dell'aviazione civile, che si stava avviando a importanti investimenti in ricerca per maturare le tecnologie necessarie allo sviluppo di soluzioni a ridotto impatto ambientale in linea con i principi del Green Deal. Leonardo, che aderisce all'iniziativa Clean Sky, ha raccolto la sfida di realizzare aeromobili sempre più eco-compatibili e in questo contesto si collocano gli investimenti per lo sviluppo di tecnologie "green" per la futura generazione di velivoli regionali.

Tra le iniziative di ricerca e innovazione previste dal Piano di Sostenibilità nell'ambito del settore aeronautico, la realizzazione di aerostutture più leggere, per una riduzione dei consumi e delle emissioni, progettate utilizzando un approccio eco-design supportato da avanzati sistemi di simulazione digitale che sfruttano le elevate capacità di calcolo del nuovo supercalcolatore di Leonardo. Per la fabbricazione di questi componenti sono allo studio nuovi processi a bassi consumi energetici che utilizzano materiali innovativi facilmente riciclabili. Nell'ambito delle soluzioni dedicate alla mobilità sostenibile, le nuove soluzioni per la propulsione ibrida ed elettrica e i sistemi innovativi per la gestione del traffico aereo e l'ottimizzazione delle rotte di volo consentiranno un'ulteriore riduzione dei consumi e degli impatti ambientali. Lo sviluppo di sistemi sempre più performanti di addestramento virtuale dei piloti e l'utilizzo di test virtuali dei prodotti in fase di sviluppo contribuiscono ulteriormente alla riduzione delle emissioni e dell'utilizzo dei materiali, oltre che incrementare gli aspetti di sicurezza degli operatori del settore.



*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

## **Sviluppi 2020**

### **M-345 HET all'Aeronautica Militare Italiana -**

Certificati e consegnati gli addestratori per fasi primaria e basica/avanzata del syllabus addestrativo dei piloti militari, che supporteranno il processo di crescita e internazionalizzazione dell'offerta formativa lanciata da Leonardo in partnership con l'Aeronautica Militare.

**C-27J Next Generation** - Completata la qualifica della nuova versione del C-27J Spartan, con ulteriori miglioramenti nelle prestazioni e nell'affidabilità del velivolo, che sarà dotato di un'avionica aggiornata allo stato dell'arte e di winglets alle estremità alari per migliorarne ulteriormente le prestazioni.

**Enhanced RPAS Automation** - Completate le attività del progetto di ricerca, finanziato nel contesto dell'European Defence Agency (EDA), che ha permesso di maturare tecnologie relative all'autonomia dei sistemi pilotati da remoto (RPAS - Remotely Piloted Aircraft Systems) che abilitano il loro impiego per applicazioni civili e militari nello spazio aereo non segregato europeo, creando i presupposti per l'integrazione dei velivoli senza pilota a bordo nelle operazioni aeroportuali. Grazie a questo progetto sono state maturate e dimostrate tecnologie e funzionalità relative al decollo e atterraggio automatico (Automatic Take-Off and Landing - ATOL), che consentiranno di operare gli RPAS con maggiore flessibilità e sicurezza nelle diverse condizioni operative e ambientali.

### **Materiali ingegnerizzati e processi di produzione avanzati**

- Sviluppo di materiali e compositi per condizioni estreme e ad alte prestazioni, e programmi di ricerca nel campo dei processi di produzione che tramite l'utilizzo della robotica e delle soluzioni di Industria 4.0 permettono un efficientamento e un minor impatto ambientale.

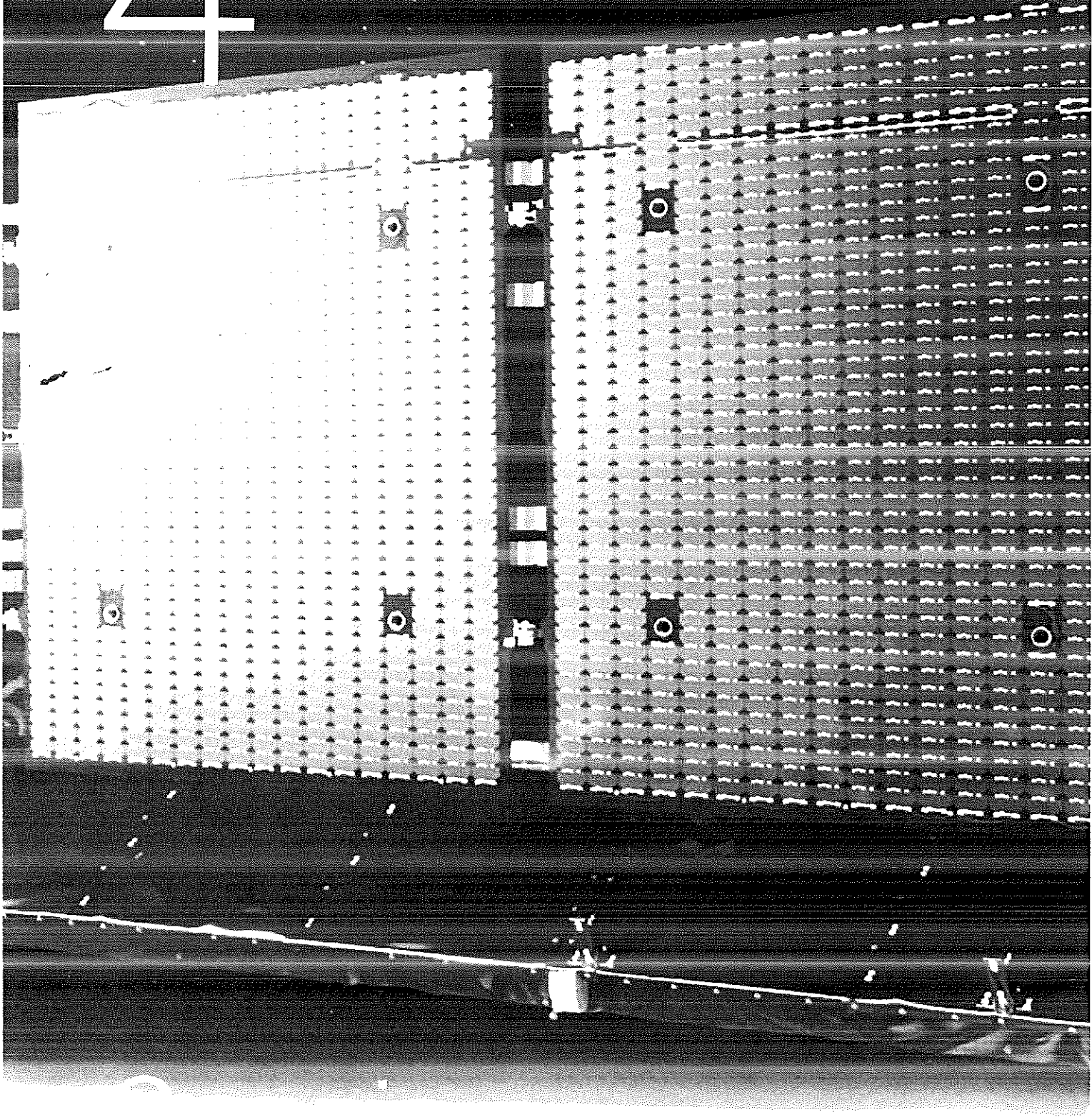
**Materiali termoplastici** - Leonardo, anche attraverso progetti finanziati dalla Commissione Europea nel contesto del programma quadro Horizon 2020, ha sviluppato processi per la produzione di materiali termoplastici con innovative caratteristiche nella formulazione del materiale, ibrido-amorfo, nelle fasi di produzione con positivi impatti sui costi e consumi energetici, inferiori attraverso la polimerizzazione fuori autoclave, e nella pressformatura che permette una riduzione nei tempi di produzione e un risparmio di materiale.

**Injection molding** - L'utilizzo di tecniche di stampaggio a iniezione per realizzare componenti strutturali con maggiore flessibilità e con ridotti consumi energetici.

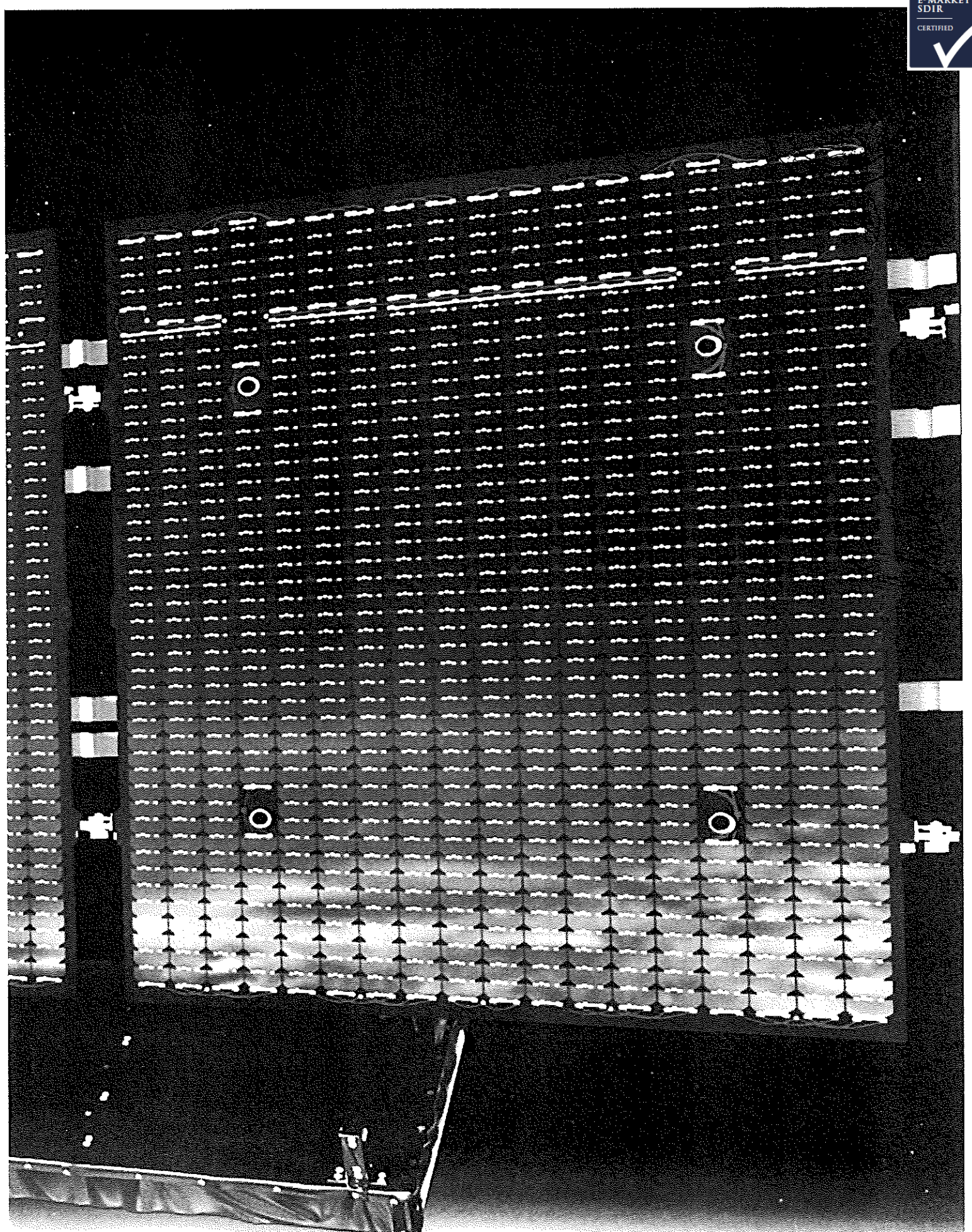
**Materiali riciclabili** - Progetti connessi con il riciclo e la riparabilità del materiale (in particolare il composito).



4







## Spazio

Il settore Spazio, di assoluta importanza per l'ambito civile – ma ormai pienamente riconosciuto come quarto dominio delle operazioni militari – conferma la propria rilevanza per il controllo dell'ambiente al fine di monitorare rischi di natura eterogenea, da geologici ad antropici, a biologici. Il mercato spazio è equamente suddiviso tra le attività legate alla manifattura dei satelliti e dei sistemi di lancio, da una parte, e le attività legate ai servizi, dall'altra.

Leonardo è presente in questo mercato nell'ambito della Space Alliance tramite Thales Alenia Space e Telespazio. In particolare, Telespazio offre una completa serie di servizi – dalle comunicazioni alla navigazione, dall'osservazione alla scansione radar – per scopi che vanno dal supporto alle istituzioni sanitarie alla logistica, dal controllo delle flotte di veicoli al monitoraggio di infrastrutture critiche e siti pericolosi, dall'agricoltura di precisione alla protezione civile, dalla prevenzione del dissesto idrogeologico alla valorizzazione dei siti architettonici, fino al monitoraggio delle risorse naturali e dell'inquinamento. Tali applicazioni, al centro del Piano di Sostenibilità di Leonardo, hanno un ruolo chiave nella vita di tutti i giorni, nella tutela dell'ambiente e nella gestione delle emergenze legate ai cambiamenti climatici, anche grazie alla capacità di integrare i grandi volumi di dati e immagini satellitari ad altissima risoluzione con i dati provenienti da sensori a terra o a bordo di aerei, elicotteri o droni, con archivi e social media.

Leonardo produce inoltre componenti essenziali dei sistemi spaziali, quali i sistemi di navigazione satellitare o per sonde di esplorazione spaziale e componenti speciali per le sonde impegnate nell'esplorazione planetaria o di corpi celesti (per es., Rosetta, ExoMars, LISA Pathfinder, BepiColombo).

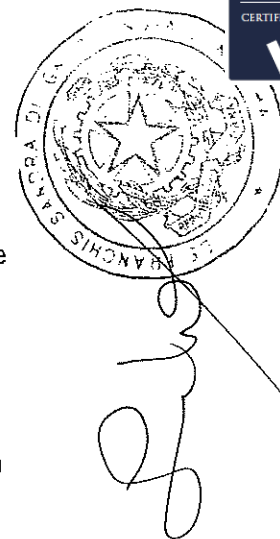
### Key Performance Indicator del settore (EBITA)

€ milioni	Dicembre 2019	Dicembre 2020	Variazioni %
Thales Alenia Space	17	1	(94,1%)
Telespazio	22	22	-
<b>Totale</b>	<b>39</b>	<b>23</b>	<b>(41,0%)</b>

Nel 2020 il settore ha risentito del COVID-19 che ne ha condizionato la performance commerciale, con taluni slittamenti di acquisizioni per satelliti in ambito sia telecomunicazione sia osservazione della Terra, e i volumi produttivi del segmento manifatturiero, che registra un calo del 13% rispetto al 2019, in particolare per satelliti per osservazione, esplorazione e navigazione, a fronte di una sostanziale tenuta nel segmento dei servizi, che anzi risulta in lieve crescita in particolare nella geoinformazione.

Il risultato economico risulta in flessione a causa del citato calo dei ricavi, del peggioramento della redditività nel segmento manifatturiero, che risente del COVID-19, e dei maggiori costi su programmi di telecomunicazioni, solo in parte mitigati dalle azioni di efficientamento e dai minori oneri di ristrutturazione rispetto al 2019. Sostanzialmente in linea con lo scorso anno il risultato del segmento dei servizi satellitari, che registra una solida performance operativa grazie al mix favorevole di attività e alle azioni di contenimento dei costi avviate per fronteggiare gli effetti del COVID-19.





Dal punto di vista operativo, il 2020 è stato caratterizzato dal lancio nel mese di gennaio, e successiva entrata in servizio commerciale a novembre, del satellite EUTELSAT KONNECT costruito da Thales Alenia Space, che fornirà risorse strategiche per i servizi broadband segnando un nuovo punto di riferimento per la flessibilità dei satelliti High Throughput. Questa missione, che utilizza per la prima volta la piattaforma interamente elettrica Spacebus Neo di Thales Alenia Space, vede il coinvolgimento di Leonardo anche tramite Telespazio per le attività di terra per il controllo delle operazioni. Si segnala inoltre il lancio avvenuto a dicembre del satellite per l'osservazione della Terra FalconEye, sviluppato in collaborazione da Thales Alenia Space e Airbus Defence and Space per gli Emirati Arabi Uniti.

## Mercato totale del settore e outlook 2021

Mercato 2020-2029	CAGR 2020-2029	Impatto sui business in cui opera Leonardo
€mid. 1.312	4,3%	<p><b>Manifattura:</b> crescita della domanda guidata dalla crescente richiesta di costellazioni costituite da satelliti più piccoli, più efficienti e di minore complessità.</p> <p><b>Servizi:</b> lo spazio costituisce e costituirà un'area di sempre maggiore sviluppo con una crescita costante per gli attori che erogano servizi di comunicazione e osservazione.</p>



Il 2021 è caratterizzato da volumi di attività in crescita e una redditività in miglioramento per effetto del graduale recupero del segmento manifatturiero, particolarmente penalizzato nel 2020 dagli effetti del COVID-19 e da difficoltà su programmi di sviluppo, a fronte della conferma di una solida performance operativa nel segmento dei servizi satellitari.

## Ricerca, sviluppo e ingegneria di prodotto

Lo stretto legame tra spazio e ambiente è stato più volte ribadito anche dalle Nazioni Unite, che hanno sottolineato come le infrastrutture e le tecnologie spaziali siano un fattore abilitante, tramite nuovi servizi e applicazioni, per il raggiungimento di ciascuno dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals - SDG) dell'Agenda 2030. Le varietà di applicazioni e servizi di geoinformazione che Leonardo è in grado di fornire hanno infatti un forte impatto ambientale e sociale. La stessa varietà di applicazioni possibili dimostra come lo spazio costituisca e costituirà un'area di sempre maggiore sviluppo, con una crescita costante degli attori e dei servizi, con applicazioni civili e militari, che è testimoniata dal proliferare di aziende private che operano in tutti i segmenti spaziali, sviluppando anche tecnologie di lancio e trasporto che sono state per anni solo appannaggio dei Governi, ma che stanno ora iniziando a mostrare un sempre maggiore potenziale di business, mentre i Governi riportano la loro attenzione sull'esplorazione e il potenziale sfruttamento delle risorse extraplanetarie.

Le soluzioni che integrano navigazione satellitare, comunicazioni satellitari e ibride e geoinformazione, che nel prossimo futuro permetteranno anche l'integrazione trasparente della tecnologia 5G e dei relativi protocolli, sono state nel 2020 e saranno nel prossimo futuro le principali protagoniste di progetti legati alla telemedicina (digital health) e al supporto della mobilità "intelligente", laddove la continuità del servizio è vitale per lo svolgimento della missione, ma anche ai droni, integrando anche tecnologie di posizionamento e navigazione satellitare, sulle quali Leonardo investe.



## Sviluppi 2020

**HERMES** - Acronimo di Healthcare Emergency support system for the distributed Response and Monitoring of Epidemics in the Society, è un ecosistema di servizi in grado di supportare attività di screening, prevenzione, monitoraggio e logistica sanitaria in risposta a gravi emergenze come il COVID-19. Nel pieno rispetto della privacy, HERMES è in grado di offrire informazioni geo-referenziate in grado di monitorare la distribuzione statistica di casi di infezione da Coronavirus nei centri pre-triage e di screening, a supporto di ospedali e unità di primo soccorso.

**ECO4CO** - Earth Cognitive system 4 COVID-19, la piattaforma proposta da Telespazio ed e-GEOS, ha l'obiettivo di integrare, utilizzando sistemi di intelligenza artificiale, dati di satelliti di osservazione della Terra e di posizionamento con informazioni non satellitari generate dal web e dai social network. In questo modo – utilizzando anche sistemi di analisi predittiva, di acquisizione autonoma di dati satellitari, oltre a capacità di tracking e di data learning – ECO4CO supporta attività di sorveglianza su aree di aggregazione (parchi, mercati, stadi) per isolare nuovi focolai dell'epidemia, identificando eventuali assembramenti. Il progetto è stato premiato dall'Organizzazione delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Industriale nella categoria Health Emergency per il supporto nella lotta al COVID-19.

**Space Awareness** - Telespazio ha investito nella costellazione Northstar per usufruire di dati direttamente acquisiti dallo spazio e poter offrire nuovi servizi per la difesa e per fini commerciali, a protezione di infrastrutture e asset critici. L'investimento rientra nell'ambito di un sistema di Space Domain Management su cui Telespazio sta lavorando, che unisce le soluzioni già esistenti in termini di Space Situation Awareness, Space Surveillance and Tracking e Space Weather per avere una consapevolezza completa del dominio spaziale e poter offrire servizi di Space Intelligence a valore aggiunto.

### **Tecnologie integrate per la geoinformazione**

La suite EASE per la gestione del segmento di terra e per il controllo del satellite, e la piattaforma CLEOS (segmento lato utente e infrastruttura per fornire i servizi) permettono di ottenere i dati necessari alle elaborazioni a valore aggiunto e supportare la preparazione ed esecuzione delle applicazioni di geoinformazione, con il supporto di algoritmi di big data analysis e intelligenza artificiale, per fornire all'utente finale le informazioni necessarie a prendere decisioni in ambiti quali crisis management, digital health, monitoraggio delle infrastrutture.

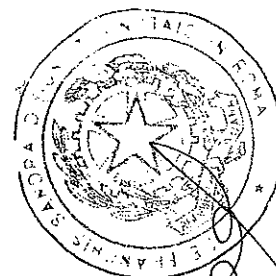
## Indicatori alternativi di performance “non-GAAP”

Il management di Leonardo valuta le performance del Gruppo e dei segmenti di business sulla base di alcuni indicatori non previsti dagli IFRS. In particolare, l'EBITA è utilizzato come principale indicatore di redditività, in quanto permette di analizzare la marginalità del Gruppo, eliminando gli effetti derivanti dalla volatilità originata da elementi economici non ricorrenti o estranei alla gestione ordinaria.

Di seguito sono descritte, così come richiesto dalla Comunicazione CESR/05 - 178b, le componenti di ciascuno di tali indicatori:

- > **Ordini:** include i contratti sottoscritti con la committenza nel periodo che abbiano sostanza commerciale e rappresentino un obbligo da parte di entrambe le controparti in merito all'adempimento degli stessi.
- > **Portafoglio ordini:** è dato dalla somma del portafoglio del periodo precedente e degli ordini acquisiti, al netto dei ricavi del periodo di riferimento.
- > **EBITDA:** è dato dall'EBITA, come di seguito definito, prima degli ammortamenti (esclusi quelli relativi ad attività immateriali derivanti da operazioni di business combination) e delle svalutazioni (al netto di quelle relative all'avviamento o classificate tra i “costi non ricorrenti”).
- > **EBITA:** è ottenuto depurando l'EBIT, come di seguito definito, dai seguenti elementi:
  - › eventuali impairment dell'avviamento;
  - › ammortamenti ed eventuali impairment della porzione del prezzo di acquisto allocato ad attività immateriali nell'ambito di operazioni di business combination, così come previsto dall'IFRS 3;
  - › costi di ristrutturazione, nell'ambito di piani definiti e rilevanti. Rientrano in tale voce sia i costi del personale sia tutti gli altri oneri riconducibili a dette ristrutturazioni (svalutazioni di attività, costi di chiusura di siti, costi di rilocalizzazione ecc.);
  - › altri oneri o proventi di natura straordinaria o non usuale, riferibili cioè a eventi di particolare significatività ed eccezionalità non riconducibili all'andamento ordinario dei business di riferimento. La voce include gli oneri sostenuti in occasione di operazioni di M&A, gli oneri connessi a business e/o prodotti e sistemi in dismissione, e la rilevazione di perdite su contratti divenuti onerosi a seguito di eventi di natura non operativa.

L'EBITA così determinato è utilizzato nel calcolo del ROS (Return On Sales) e del ROI (Return On Investment).



*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

La riconciliazione tra risultato prima delle imposte e degli oneri finanziari, l'EBIT e l'EBITA è di seguito presentata (quella per settore è illustrata nella Nota 8 del bilancio consolidato):

€ milioni	2019	2020
Risultato prima delle imposte e degli oneri finanziari	993	494
Risultati delle joint venture strategiche	160	23
<b>EBIT</b>	<b>1.153</b>	<b>517</b>
Ammortamenti attività immateriali acquisite in sede di business combination	27	27
Costi di ristrutturazione	28	61
(Proventi) Costi non ricorrenti	43	333
<b>EBITA</b>	<b>1.251</b>	<b>938</b>

Gli oneri non ricorrenti includono (i) impairment e rilevazione di perdite su contratti onerosi legati a fattispecie di particolare significatività riconducibili agli effetti di insaturazione degli asset industriali nella Divisione Aerostrutture, (ii) costi sostenuti per l'allineamento alle indicazioni governative in materia di COVID-19 per il supporto alle strutture governative nella gestione dell'emergenza e (iii) costi esterni sostenuti per l'impossibilità di interrompere alcune specifiche prestazioni nei periodi di lockdown.

I costi di ristrutturazione dell'esercizio si riferiscono prevalentemente alla riorganizzazione delle attività di DRS nell'Elettronica per la Difesa e Sicurezza e all'Aeronautica.

- > **Return On Sales (ROS)**: è calcolato come rapporto tra l'EBITA e i ricavi.
- > **EBIT**: è ottenuto aggiungendo al risultato prima delle imposte e degli oneri finanziari (cioè il risultato prima dei "proventi e oneri finanziari", degli "effetti della valutazione delle partecipazioni con il metodo del patrimonio netto", delle "imposte sul reddito" e dell'"utile (perdita) connesso alle discontinued operations") la quota parte di competenza del Gruppo dei risultati delle joint venture strategiche del Gruppo (ATR, MBDA, Thales Alenia Space e Telespazio), rilevata negli "effetti della valutazione delle partecipazioni con il metodo del patrimonio netto".
- > **Risultato netto ordinario**: è dato dal risultato netto ante risultato delle discontinued operations ed effetti delle operazioni straordinarie (principali operazioni di acquisizione e dismissione). La riconciliazione è di seguito presentata:

€ milioni	2019	2020
<b>Risultato netto</b>	<b>822</b>	<b>243</b>
Risultato delle discontinued operations	(100)	(2)
<b>Risultato netto ordinario</b>	<b>722</b>	<b>241</b>

- > **Indebitamento netto del Gruppo**: include liquidità, crediti finanziari e titoli correnti, al netto dei debiti finanziari (correnti e non correnti) e del fair value dei derivati su cambi a copertura di poste dell'indebitamento finanziario, nonché dei principali crediti non correnti. La riconciliazione con la posizione finanziaria netta richiesta dalla Comunicazione CONSOB n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006 è fornita nella Nota 21 del bilancio consolidato.
- > **Free Operating Cash Flow (FOCF)**: è ottenuto come somma del cash flow generato (utilizzato) dalla gestione operativa (con esclusione delle variazioni relative a poste dell'indebitamento netto di Gruppo) del cash flow generato (utilizzato) dall'attività di investimento ordinario (attività materiali, immateriali e partecipazioni, al netto dei flussi di cassa riferibili a operazioni di acquisto o cessione di partecipazioni che, per loro natura o per rilevanza, si configurano come "investimenti strategici") e



dei dividendi ricevuti. La modalità di costruzione del FOCF è presentata all'interno del cash flow riclassificato riportato nel capitolo "Risultati del Gruppo e situazione finanziaria".

- > **Return on Investments (ROI):** è calcolato come rapporto tra l'EBITA e il valore medio del capitale investito netto nei due periodi presentati a confronto.
- > **Funds From Operations (FFO):** è dato dal cash flow generato (utilizzato) dalla gestione operativa, al netto della componente rappresentata da variazioni del capitale circolante e dei pagamenti dei debiti ex *lege* 808/1985, inclusi nella voce "Flusso di cassa da attività di investimento ordinario" nel cash flow riclassificato. Il Funds From Operations include inoltre i dividendi ricevuti.
- > **Return on Equity (ROE):** è calcolato come rapporto tra il risultato netto ordinario e il valore medio del patrimonio netto nei due periodi a confronto.
- > **Net interest:** è calcolato come somma delle voci "Interessi", "Premi pagati/incassati su IRS" e "Commissioni su finanziamenti" (si veda la Nota "Proventi e oneri finanziari" delle Note esplicative al bilancio consolidato).

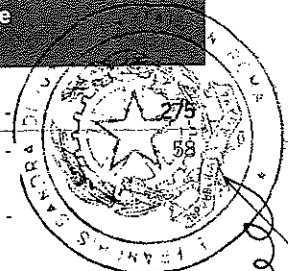
Si riportano, inoltre, di seguito i prospetti di raccordo fra le voci degli schemi riclassificati presentati nella relazione sulla gestione rispetto ai prospetti presentati nelle Note esplicative al bilancio consolidato:

€ milioni	Schema di bilancio	Ammort. PPA	Costi di ristrutturaz. e costi non ricorrenti	Joint venture strategiche	Contratti onerosi (perdite a finire)	Riclassificato
Ricavi	13.410	-	-	-	-	13.410
Costi per acquisti e per il personale	(11.984)	-	106	-	(95)	(11.973)
Altri ricavi (costi) operativi netti	(137)	-	40	-	95	(2)
Valutazione a equity delle joint venture strategiche	-	-	-	23	-	23
Ammortamenti e svalutazioni	(795)	27	248	-	-	(520)
<b>EBITA</b>	-	-	-	-	-	<b>938</b>
Proventi (Costi) non ricorrenti	-	-	(333)	-	-	(333)
Costi di ristrutturazione	-	-	(61)	-	-	(61)
Ammortamenti attività immateriali acquisite in sede di business combination	-	(27)	-	-	-	(27)
<b>EBIT</b>	-	-	-	-	-	<b>517</b>
Proventi (Oneri) finanziari netti	(241)	-	-	(23)	-	(264)
Imposte sul reddito	(12)	-	-	-	-	(12)
<b>Risultato netto ordinario</b>	-	-	-	-	-	<b>241</b>
Risultato connesso a discontinued operations e operazioni straordinarie	2	-	-	-	-	2
<b>Risultato netto</b>	<b>243</b>	-	-	-	-	<b>243</b>

€ milioni	Schema di bilancio	Crediti finanziari e liquidità	Debiti finanziari	Derivati su poste indebitamento	Riclassificato
Attività non correnti	11.883	-	-	-	11.883
Passività non correnti	(5.876)	-	3.880	-	(1.996)
<b>Capitale fisso</b>	-	-	-	-	<b>9.887</b>
Attività correnti	15.118	(2.380)	-	(7)	12.731
Passività correnti	(15.894)	-	1.824	1	(14.069)
<b>Capitale circolante netto</b>	-	-	-	-	<b>(1.338)</b>
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>5.278</b>	-	-	-	<b>5.278</b>
<b>Indebitamento netto di Gruppo</b>	-	<b>(2.380)</b>	<b>5.704</b>	<b>(6)</b>	<b>3.318</b>
<b>(Attività) Passività nette possedute per la vendita</b>	<b>(47)</b>	-	-	-	<b>(47)</b>



€ milioni	Schema di bilancio	Dividendi ricevuti	Pagamento debiti ex lege 808/1985	Operazioni strategiche	Riclassificato
<b>Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività operative</b>	<b>275</b>	-	-	-	<b>275</b>
Dividendi ricevuti	-	58	-	-	58
Investimenti in attività materiali e immateriali	(311)	-	-	-	-
Cessioni di attività materiali e immateriali	18	-	-	-	-
Flusso di cassa da attività di investimento ordinario	(293)	-	-	-	(293)
<b>Free Operating Cash Flow (FOCF)</b>	-	-	-	-	<b>40</b>
Operazioni strategiche	-	-	-	(200)	(200)
Altre attività di investimento	(145)	(58)	-	200	(3)
<b>Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività di investimento</b>	<b>(438)</b>	-	-	-	-
Emissione di prestiti obbligazionari	492	-	-	-	-
Finanziamento BEI e prestito CDP	100	-	-	-	-
Variazione netta degli altri debiti finanziari	(51)	-	-	-	-
Variazione netta dei debiti finanziari	541	-	-	-	541
Dividendi pagati	(81)	-	-	-	(81)
<b>Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività di finanziamento</b>	<b>(460)</b>	-	-	-	-
Incremento/(Decremento) netto delle disponibilità e mezzi equivalenti	297	-	-	-	297
Differenze di cambio e altri movimenti	(46)	-	-	-	(46)
Disponibilità e mezzi equivalenti al 1° gennaio	1.962	-	-	-	1.962
<b>Disponibilità e mezzi equivalenti al 31 dicembre</b>	<b>2.213</b>	-	-	-	<b>2.213</b>



*[Handwritten signatures and initials]*

## Operazioni industriali e finanziarie

**Operazioni industriali.** Di seguito sono riportate le principali operazioni avvenute nel corso del 2020.

- > **Fusione per incorporazione in Leonardo SpA di Sistemi Dinamici SpA.** In data 1° gennaio 2020 è divenuta efficace la fusione per incorporazione in Leonardo SpA di Sistemi Dinamici SpA, approvata dal Consiglio di Amministrazione il 27 giugno 2019.
- > **Acquisizione di Kopter Group AG (Kopter).** In data 28 gennaio 2020 Leonardo ha firmato il contratto con Lynwood (Schweiz) AG per acquisire il 100% della società elicotteristica svizzera Kopter. L'SH09, il nuovo elicottero monomotore attualmente in fase di sviluppo da parte di Kopter, si inserisce all'interno del portafoglio prodotti di Leonardo, offrendo opportunità per futuri ulteriori sviluppi tecnologici. Le competenze della società svizzera permetteranno di accelerare lo sviluppo di nuove tecnologie, capacità di missione e soluzioni per la propulsione ibrida/elettrica. L'acquisizione si sostituisce agli investimenti volti allo sviluppo di un nuovo elicottero monomotore già previsti nel Piano. Kopter agirà in qualità di legal entity autonoma e di centro di competenza all'interno della Divisione Elicotteri di Leonardo e in stretto coordinamento con essa. L'operazione è stata perfezionata in data 8 aprile 2020, e ha comportato un esborso pari a €mil. 185 (con un effetto sulla posizione finanziaria netta pari a €mil. 198). Le analisi effettuate successivamente alla manifestazione della pandemia confermano la validità del business case.
- > **Accordo di collaborazione con Codemar.** In data 12 febbraio 2020 Leonardo (attraverso la propria controllata Leonardo International) e Codemar (Companhia de Desenvolvimento de Maricá) hanno avviato una nuova joint venture, denominata Leonardo&Codemar SA, che opererà come principale partner della Municipalità di Maricá per lo sviluppo di proposte in materia di sicurezza urbana, resilienza, gestione delle infrastrutture critiche e servizi elicotteristici che costituiranno una leva importante per il suo sviluppo economico e sostenibile.
- > **Acquisizione di Precision Aviation Services.** In data 20 dicembre 2019 Leonardo ha firmato il contratto per l'acquisizione di Precision Aviation Services (PAS) con l'obiettivo di consolidare una capacità di service locale e, pertanto, migliorare il supporto alla flotta di elicotteri di Leonardo operante nei territori della regione dell'Africa sub-sahariana (in particolare Sudafrica), che conta circa 120 velivoli. Il closing dell'operazione è avvenuto in data 30 aprile 2020, e ha comportato un esborso di circa €mil. 2.
- > **Incremento della partecipazione in Avio con ulteriore consolidamento della propria posizione nel settore Spazio.** In data 15 giugno 2020 Leonardo ha annunciato la conclusione delle operazioni volte all'acquisto di 988.475 azioni di Avio. A valle delle suddette operazioni, conclusesi il 29 maggio 2020 con un esborso di €mil. 14, la partecipazione di Leonardo si è incrementata del 3,75%, e risulta a oggi pari al 29,63% del capitale sociale della società.

A tali operazioni industriali si aggiungono numerosi accordi di collaborazione e partnership, in linea con i principi del Piano Strategico "Be Tomorrow - Leonardo 2030".

**Operazioni finanziarie.** Nel corso dell'esercizio 2020 Leonardo ha finalizzato importanti operazioni sul mercato dei capitali. In particolare:

- > il 29 gennaio 2020 Leonardo ha sottoscritto un finanziamento con Cassa Depositi e Prestiti (CDP) per un ammontare di €mil. 100, interamente utilizzato nel successivo mese di febbraio, a supporto di investimenti in ricerca, sviluppo e innovazione. Il prestito, della durata di 6 anni e un tasso pari a Euribor a 6 mesi + 118 bps con zero floor sul tasso finito, è finalizzato a cofinanziare alcuni progetti d'investimento previsti nel Piano Industriale già finanziati al 50% dalla Banca Europea per gli Investimenti (BEI);
- > nel mese di maggio 2020, in considerazione della emergenza sanitaria COVID-19 con conseguente necessità di consolidare la propria situazione di liquidità, Leonardo ha sottoscritto con un pool di banche internazionali due nuove linee di credito per complessivi €mil. 2.000 con scadenza fino a 24 mesi. Dette linee, che non prevedono financial covenant, sono state sottoscritte con modalità tecniche differenti: la prima è una Revolving Credit Facility (per €mil. 1.250), mentre la seconda è un Term Loan (per €mil. 750). Detta ultima linea prevedeva, *inter alia*, l'obbligo di cancellazione nel caso in cui Leonardo avesse provveduto all'emissione di obbligazioni nel periodo di durata della facility, per un importo pari all'incasso derivante dalle nuove emissioni;
- > in data 1° luglio 2020 Leonardo ha collocato sull'Euromercato nuove obbligazioni quotate sulla Borsa di Lussemburgo della durata di 5,5 anni per un ammontare nominale di €mil. 500, con una cedola annua del 2,375%. L'operazione, realizzata nell'ambito del programma EMTN rinnovato nel mese di maggio 2020, si inquadra nella strategia finanziaria della Società che ha ritenuto di cogliere il momento di mercato favorevole per far fronte alle proprie esigenze di rifinanziamento, allungare la vita media del debito e ridurre il costo medio dello stesso. L'emissione è stata rivolta esclusivamente a investitori istituzionali italiani e internazionali. La finalizzazione dell'operazione ha determinato una riduzione dell'importo del Term Loan precedentemente citato da €mil. 750 a €mil. 250 circa;
- > nel mese di dicembre 2020 Leonardo ha sottoscritto con BEI un ulteriore prestito di €mil. 200, finalizzato a sostenere i progetti d'investimento previsti nel Piano Industriale del Gruppo assicurando, in un generale contesto di emergenza causato dal COVID-19, un incremento del supporto concesso da BEI agli investimenti inclusi nel progetto di finanziamento sottoscritto il 29 novembre 2018, portando così la quota finanziata da €mil. 300 a €mil. 500. Detto prestito, della durata di 12 anni amortizing con 4 anni di grazia, risultava al 31 dicembre 2020 interamente non utilizzato.

Come già precedentemente citato a fine dicembre 2020 Leonardo ha richiesto – e ottenuto con effettività dal 18 gennaio 2021 – la cancellazione del residuo importo del menzionato Term Loan (pari a circa €mil. 250). Nel mese di gennaio 2021, inoltre, è stata rimborsata la parte residua (€mil. 739) dell'emissione obbligazionaria di gennaio 2015 per originari €mil. 950, giunta alla sua naturale scadenza.

Leonardo, oltre a essere l'emittente di tutte le obbligazioni in euro collocate sul mercato a valere sul programma EMTN, riveste il ruolo di garante per le emissioni obbligazionarie emesse da Leonardo US Holding Inc. sul mercato statunitense. Le emissioni del Gruppo sono disciplinate da regolamenti contenenti clausole legali standard per questo tipo di operazioni effettuate da soggetti corporate sui mercati istituzionali, che non richiedono l'assunzione di alcun impegno rispetto a specifici parametri finanziari (c.d. "financial covenant"), mentre includono, tra l'altro, le clausole cosiddette di "negative pledge" e "cross default". Con riferimento, in particolare, alle



clausole di negative pledge, agli emittenti del Gruppo, a Leonardo e alle loro "Material Subsidiary" (aziende di cui Leonardo detiene oltre il 50% del capitale e i cui ricavi lordi e totale attivo rappresentino almeno il 10% dei ricavi lordi e totale attivo su base consolidata), è fatto specifico divieto di creare garanzie reali o altri vincoli a garanzia del proprio indebitamento rappresentato da obbligazioni o strumenti finanziari quotati o comunque che possano essere quotati, a meno che tali garanzie non siano estese a tutti gli obbligazionisti. Fanno eccezione a tale divieto le operazioni di cartolarizzazione e, a partire dal luglio 2006, la costituzione di patrimoni destinati come da artt. 2447 bis e seguenti del Codice Civile. Le clausole di cross default determinano, invece, in capo agli obbligazionisti di ogni prestito il diritto di richiedere il rimborso anticipato delle obbligazioni in loro possesso al verificarsi di un inadempimento ("event of default") da parte degli emittenti del Gruppo e/o di Leonardo e/o di una "Material Subsidiary" che abbia come conseguenza un mancato pagamento al di sopra di limiti prefissati.

Si ricorda, peraltro, che covenant finanziari sono presenti nella linea di credito Revolving Credit Facility di €mil. 1.800, e prevedono il rispetto da parte di Leonardo di due indici finanziari (Indebitamento netto di Gruppo esclusi i debiti verso le joint venture MBDA e Thales Alenia Space e le passività per leasing/EBITDA inclusi gli ammortamenti di diritti d'uso non superiore a 3,75 ed EBITDA inclusi gli ammortamenti di diritti d'uso/Net interest non inferiore a 3,25) testati con cadenza annuale sui dati consolidati annuali. Gli stessi covenant sono presenti nel contratto di finanziamento con CDP, precedentemente illustrato, e nel Term Loan di €mil. 500; inoltre, conformemente alle previsioni contrattuali che prevedevano tale possibilità, detti covenant sono stati estesi anche a tutti i prestiti BEI in essere (complessivamente utilizzati al 31 dicembre 2020 per €mil. 393), oltre che a taluni finanziamenti concessi negli anni passati da banche statunitensi in favore di Leonardo DRS.

In relazione al presente Bilancio Integrato i covenant sono stati ampiamente rispettati (i due indicatori sono pari, rispettivamente, a 1,5 e 8,2).

Ai prestiti obbligazionari in essere è attribuito un credit rating finanziario a medio-lungo termine da parte delle agenzie di rating internazionali Moody's Investor Service (Moody's), Standard & Poor's e Fitch. In considerazione della possibilità che i risultati economico-finanziari di Leonardo possano essere messi sotto pressione in conseguenza all'epidemia da COVID-19, nel mese di aprile 2020 Standard & Poor's ha rivisto l'outlook di Leonardo da positive a stabile; successivamente, nel mese di maggio 2020, anche Fitch ha rivisto l'outlook da stabile a negative. Alla data di presentazione del presente documento la situazione dei credit rating di Leonardo risulta essere la seguente, confrontata con la situazione antecedente l'ultima variazione:

Agenzia	Data ultima variazione	Situazione precedente		Situazione attuale	
		Credit rating	Outlook	Credit rating	Outlook
Moody's	ottobre 2018	Ba1	positivo	Ba1	stabile
Standard & Poor's	aprile 2020	BB+	positivo	BB+	stabile
Fitch	maggio 2020	BBB-	stabile	BBB-	negativo

Con riferimento all'impatto di variazioni positive o negative nei credit rating assegnati a Leonardo, non ci sono clausole di default legate al credit rating. Gli unici possibili effetti di eventuali ulteriori modifiche nel rating sono relativi a maggiori o minori oneri finanziari su alcuni dei debiti del Gruppo, con particolare riferimento alla Revolving Credit Facility e al Term Loan secondo quanto previsto nei relativi accordi. Per completezza, infine, si segnala che il Funding Agreement tra MBDA e i suoi azionisti prevede, *inter alia*, che la possibile riduzione del rating assegnato agli azionisti determini il progressivo incremento dei tassi di interesse. Inoltre, al di sotto di una determinata soglia di rating (per almeno due agenzie di rating su tre, BB- per Standard & Poor's, BB- per Fitch e Ba3 per Moody's) MBDA potrà determinare di volta in volta il margine applicabile. Sono infine previste soglie di rating al raggiungimento delle quali MBDA potrà richiedere agli azionisti il rilascio di una garanzia bancaria.



*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*





# Governance

---

Principi di governance	80
Corporate governance	81
Conduzione responsabile del business	83
Gestione dei rischi	89
Stakeholder engagement	97

## Principi di governance

La governance societaria di Leonardo è orientata a proteggere e massimizzare il valore dell'impresa nel lungo termine, attraverso la gestione ottimale delle risorse rispetto agli obiettivi strategici, l'efficace controllo dei rischi d'impresa, la più elevata trasparenza nei confronti del mercato e l'integrità dei processi decisionali, nell'interesse di tutti gli stakeholder.

### Temi prioritari

- Solida corporate governance
- Conduzione responsabile del business
- Cyber security e protezione dei dati
- Continuità del business
- Sicurezza dei cittadini

### SDG



### Indicatori di impatto

**26%**

**del capitale sociale** detenuto da azionisti firmatari dei **Principi di Investimento Responsabile (PRI)** promossi dalle Nazioni Unite

**42%**

**di donne** nel Consiglio di Amministrazione

Insieme a oltre

**1.000**

**CEO**

l'Amministratore Delegato di Leonardo ha siglato lo **Statement from Business Leaders for Renewed Global Cooperation** promosso dal Global Compact delle Nazioni Unite

### **FASCIA A NELL'ANALISI SULLE AZIENDE DELLA DIFESA DI TRANSPARENCY INTERNATIONAL**

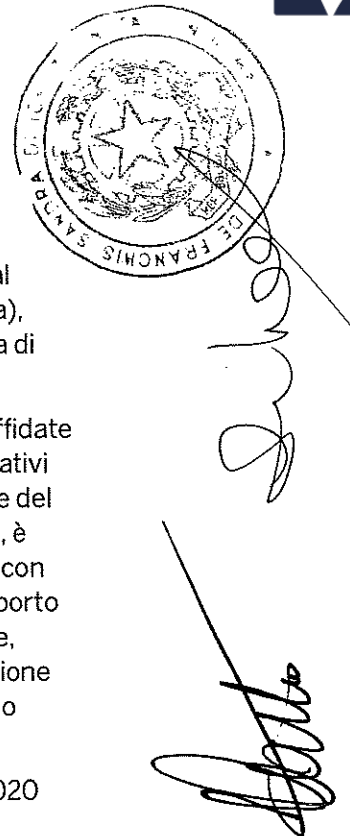
Leonardo ha raggiunto il livello più alto del Defence Companies Index on Anti-Corruption and Corporate Transparency (DCI) elaborato da Transparency International, entrando nella fascia A. Dopo un accurato processo di analisi delle principali società del settore Difesa a livello mondiale durato circa due anni, l'organizzazione non governativa ha riconosciuto e premiato le misure messe in atto da Leonardo, dall'adozione di politiche più stringenti in tema di anticorruzione al sensibile incremento del livello di trasparenza. L'assessment è basato esclusivamente sull'analisi delle informazioni pubbliche, accessibili a tutti gli stakeholder, e ha analizzato 134 società del settore di 38 Paesi. Solo due società sono state ammesse nella fascia A. Un riconoscimento che è il frutto di un efficace modello di conduzione responsabile del business e di un sistema di governance e di gestione utile a prevenire i possibili rischi, promuovendo e sviluppando, al contempo, una cultura etica d'impresa.

# Corporate governance

Il modello di corporate governance di Leonardo, basato sul modello organizzativo tradizionale, si conforma alle indicazioni del Codice di Autodisciplina (approvato dal Comitato per la Corporate Governance e promosso – tra gli altri – da Borsa Italiana), al quale la Società aderisce, e alle migliori pratiche a livello internazionale in materia di diversità degli organi sociali.

All'interno del modello, il Consiglio di Amministrazione (CdA) è l'organo cui sono affidate le funzioni di indirizzo strategico del business e di definizione degli assetti organizzativi più coerenti con la gestione e il controllo delle attività aziendali. Il CdA, per il tramite del Comitato Sostenibilità e Innovazione di concerto con il Comitato Controllo e Rischi, è responsabile di valutare il perseguimento degli indirizzi di sostenibilità in coerenza con il Piano Industriale. Nell'esercizio del proprio mandato il CdA può avvalersi del supporto di comitati endoconsiliari con funzioni propositive e consultive; il Consiglio si avvale, inoltre, del supporto dell'Organo di Coordinamento e Consultazione per la prevenzione della corruzione, che svolge attività di coordinamento degli enti preposti al controllo delle regole di condotta nel Gruppo.

L'attuale CdA è stato nominato dall'Assemblea degli azionisti in data 20 maggio 2020 per il triennio 2020-2022, nel rispetto dei criteri di diversità di genere, età, mix di competenze ed esperienze indicati nelle politiche in materia di diversità contenute nella Relazione di Corporate Governance 2021. Successivamente alla nomina, il Consiglio ha istituito quattro comitati endoconsiliari, con funzioni in materia di Controllo e Rischi, Remunerazione, Nomine e Governance, Sostenibilità e Innovazione.



## Modello di corporate governance

### ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI

#### Consiglio di Amministrazione (per il triennio 2020-2022)

<b>LUCIANO CARTA</b> Presidente	<b>PAOLA GIANNETAKIS</b> Consigliere (A,D)
<b>ALESSANDRO PROFUMO</b> Amministratore Delegato	<b>FEDERICA GUIDI</b> Consigliere (B,C)
<b>CARMINE AMERICA</b> Consigliere (C,D)	<b>PATRIZIA MICHELA GIANGUALANO</b> Presidente (B) Consigliere (B,D)
<b>PIERFRANCESCO BARLETTA</b> Consigliere (A,C)	<b>MAURIZIO PINNARÒ</b> Presidente (C) Consigliere (A,C)
<b>ELENA COMPARATO</b> Consigliere (B,C)	<b>FERRUCCIO RESTA</b> Presidente (D) Consigliere (B,D)
<b>DARIO FRIGERIO</b> Presidente (A) Consigliere (A,C) <i>Lead Independent Director</i>	<b>MARINA RUBINI</b> Consigliere (A,B)

- A) Comitato Controllo e Rischi
- B) Comitato Remunerazione
- C) Comitato Nomine e Governance
- D) Comitato Sostenibilità e Innovazione

#### Collegio Sindacale (per il triennio 2018-2020)

Sindaci effettivi  
**LUCA ROSSI**  
Presidente  
**SARA FORNASIERO**  
**FRANCESCO PERRINI**  
**LEONARDO QUAGLIATA**  
**DANIELA SAVI**

Sindaci supplenti  
**MARINA MONASSI**  
**GIUSEPPE CERATI**

#### Società di Revisione (per il triennio 2018-2020)

**KPMG SpA**

#### Organo di coordinamento e consultazione per la prevenzione della corruzione\*

\*Composto dal Presidente di Leonardo e dai Presidenti del Comitato Controllo e Rischi, del Collegio Sindacale e dell'Organismo di Vigilanza

#### Chief Audit Executive MARCO DI CAPUA

#### Dirigente Preposto ALESSANDRA GENCO

#### Organismo di Vigilanza (per il triennio 2020-2022)

**RAFFAELE SQUITIERI**  
Presidente

**GIORGIO BENI**  
Membro esterno

**CHIARA MANCINI**  
Membro esterno

**CLAUDIA TEDESCHI**  
Membro esterno

**MARCO DI CAPUA**  
Chief Audit Executive

**ANDREA PARRELLA**  
Group General Counsel

## Caratteristiche del CdA<sup>17</sup>

	Leonardo	Media FTSE-MIB
Numero di Consiglieri	12	12,2
Numero di Consiglieri eletti dalla minoranza	4	1,9
Numero di Consiglieri indipendenti	9	7,3
Numero di Consiglieri donna	5	4,5
Età media	55	57,9
Anzianità di carica media (anni)	1,9	4,7
Riunioni effettuate nel 2020	12	12,9
Tasso di partecipazione (%)	98	96
Riunioni effettuate dai Consiglieri indipendenti	2	1,4

## Comitati endoconsiliari

### a) Controllo e Rischi

- › Consiglieri: 5
- › % indipendenti: 100%
- › Riunioni 2020: 7
- › Tasso di partecipazione: 100%

### b) Remunerazione

- › Consiglieri: 5
- › % indipendenti: 80%
- › Riunioni 2020: 4
- › Tasso di partecipazione: 100%

### c) Nomine e Governance

- › Consiglieri: 6
- › % indipendenti: 83%
- › Riunioni 2020: 5
- › Tasso di partecipazione: 90%

### d) Sostenibilità e Innovazione

- › Consiglieri: 4
- › % indipendenti: 100%
- › Riunioni 2020: 4
- › Tasso di partecipazione: 100%

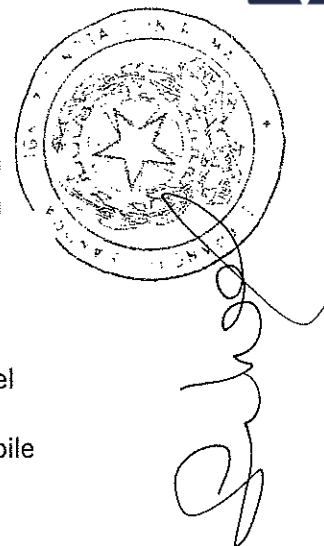
## Competenze dei Consiglieri

Pianificazione strategica	92%
Risk management	92%
Relazioni governative e istituzionali e geopolitica	92%
Innovazione e tecnologie	92%
Digital IT e cyber security	92%
Esperienza in business multinazionali	83%
Finanza e gestione aziendale	75%
Sostenibilità	75%
HR e trasformazione organizzativa	58%
Legale	58%
Esperienza al vertice di aziende comparabili	42%

<sup>17</sup> Gli indicatori si riferiscono al CdA nominato il 20 maggio 2020, a eccezione del valore riferito al numero di riunioni effettuate. Il tasso di partecipazione è calcolato come numero di presenze effettuate/numero di convocazioni. La fonte dei dati FTSE-MIB è la pubblicazione Note e Studi 2020 di Assonime sull'applicazione del Codice di Autodisciplina in Italia.

## Politica di remunerazione

L'obiettivo della politica di remunerazione e incentivazione del 2020 è stato quello di attrarre e motivare risorse dotate delle qualità professionali per svolgere gli incarichi e adempiere alle responsabilità assegnate, in linea con gli interessi del management e con l'obiettivo prioritario della creazione di valore in un orizzonte di medio-lungo periodo. A tal fine, la politica è stata costruita per garantire un bilanciamento della componente variabile della remunerazione rispetto a quella fissa, stabilendo anche un equilibrio tra gli incentivi di breve termine e di lungo termine, e un allineamento del sistema di remunerazione e incentivazione al perseguimento degli interessi a lungo termine (sia economico-finanziari sia di natura ESG), assicurando che la parte variabile della retribuzione risulti connessa ai risultati ottenuti e ponendo grande attenzione all'oggettività delle metriche utilizzate per la misurazione delle performance<sup>18</sup>.



**97%**

voti favorevoli sulla politica di remunerazione espressi dall'Assemblea degli azionisti 2020

**30**

rapporto tra remunerazione totale dell'Amministratore Delegato (fissa e variabile di breve termine) e retribuzione media dei dipendenti<sup>19</sup>

## Conduzione responsabile del business

Leonardo agisce con integrità, trasparenza, rispetto delle norme e tolleranza zero verso qualsiasi forma di corruzione per assicurare la più corretta gestione del business e per instaurare relazioni di fiducia e collaborazione con i dipendenti, i clienti, i fornitori e tutte le altre controparti, alle quali si chiede di accettare e applicare i principi e i valori espressi nella Carta dei Valori, nel Codice Etico e negli altri codici di condotta<sup>20</sup>. Nella conduzione delle proprie attività, Leonardo rinnova l'impegno per rispettare e promuovere i Dieci Principi del Global Compact delle Nazioni Unite relativi a diritti umani, lavoro, ambiente e lotta alla corruzione. Il modello di Leonardo per la conduzione responsabile del business, ispirato a best practice nazionali e internazionali, si fonda su codici di condotta interni e un sistema di regole chiare, periodicamente aggiornati, che guidano comportamenti coerenti e consapevoli. La continua sensibilizzazione e formazione dei dipendenti e delle terze parti, gli strumenti di due diligence e i controlli interni, le metodologie di risk assessment, oltre all'adozione di un approccio sempre più trasparente su informazioni e processi aziendali, contribuiscono a rafforzare un sistema di governance e di gestione capace di prevenire i possibili rischi, promuovendo e sviluppando una cultura etica d'impresa. Leonardo ha, inoltre, adottato le indicazioni dei "Common Industry Standards" dell'AeroSpace and Defence Industries Association of Europe (ASD) e i "Global Principles of Business Ethics for the Aerospace and Defence Industry" dell'International Forum on Business Ethical Conduct (IFBEC) e collabora con TRACE International.

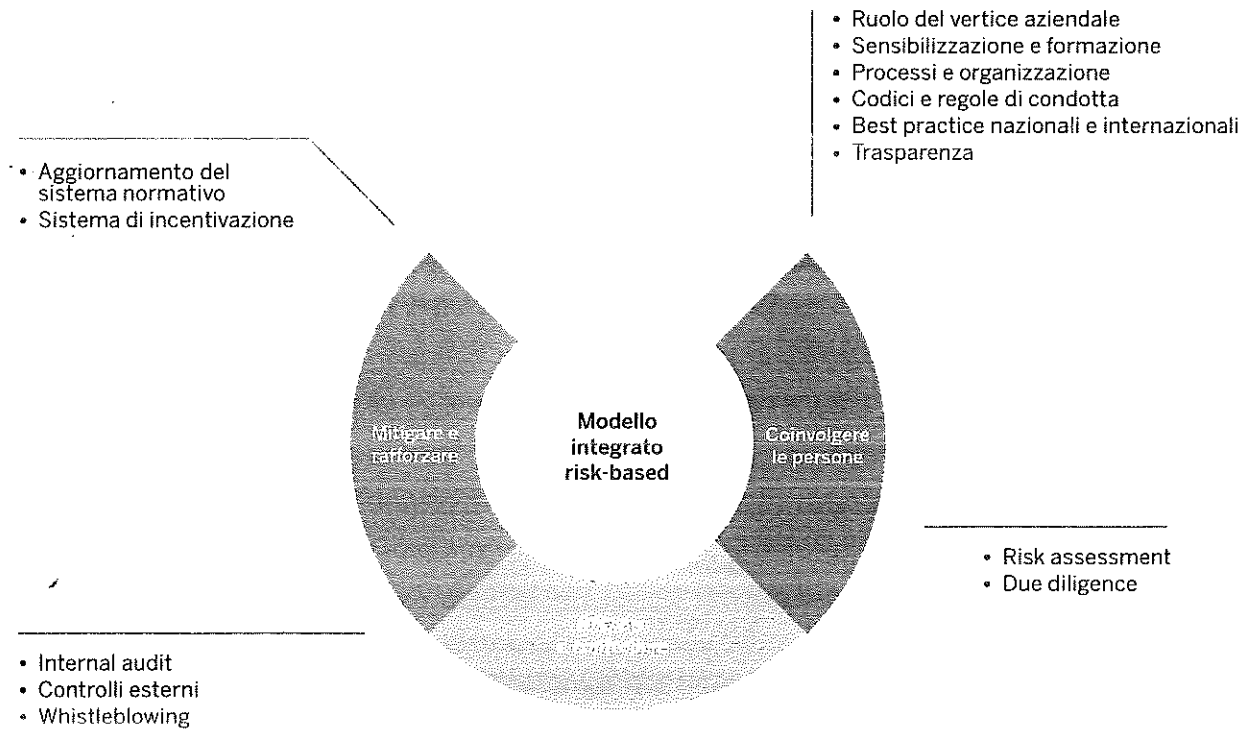
<sup>18</sup> Per maggiori dettagli si rimanda alla Relazione sulla Remunerazione.

<sup>19</sup> Il dato si riferisce alla Relazione sulla Remunerazione approvata a maggio 2020.

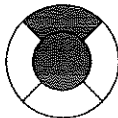
<sup>20</sup> Tra cui Codice Anticorruzione, Linee di Indirizzo gestione Segnalazioni, Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo e Compliance Program sviluppati in conformità alle norme applicabili in ciascun Paese di operatività (Leonardo SpA ha adottato un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001).



## Modello di conduzione responsabile del business



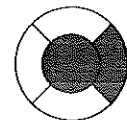
### Definire le regole e i comportamenti attesi



#### Linee guida e procedure - principali aggiornamenti

- › Aggiornate le Linee di indirizzo sulla gestione delle segnalazioni, anche anonime, da parte di chiunque si trovi a conoscenza di fatti contrari alla legge o alle normative interne. In linea con la Direttiva Europea 2019/1937, particolare attenzione è rivolta alla protezione del segnalante (nessuna ritorsione) e del segnalato (tutela da diffamazione).
- › Aggiornato il Modello 231/2001.
- › Armonizzati i trattamenti normativi ed economici degli expatriate, garantendo qualità dei processi e rispetto delle normative fiscali e contributive.
- › Redatta la Linea Guida sulla gestione di adempimenti TULPS (Testo Unico Legge Pubblica Sicurezza).

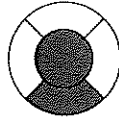
### Coinvolgere le persone



#### Formazione continua

- › Oltre 33.000 ore di formazione in materia di business compliance rivolte a circa 14.000 persone.
- › Oltre 22.400 ore di formazione sulla normativa nazionale e internazionale in materia di trade compliance rivolte a oltre 9.400 persone di diverse funzioni e fornitori esterni.
- › Circa 1.600 ore di formazione e webinar in materia di Project ed Enterprise Risk Management rivolte a oltre 490 persone.
- › Oltre 25.300 persone formate in materia di anticorruzione.
- › Oltre 26.000 ore di formazione erogate in materia di cyber security e protezione dei dati a oltre 16.600 persone.
- › Corso introduttivo sulla Continuità Operativa reso disponibile a tutta la popolazione aziendale.

## Rilevare e controllare



### Risk assessment

- › Circa 2.000 persone coinvolte nelle attività di analisi dei rischi relativi a processi aziendali, progetti di investimento e progetti in fase di offerta ed esecuzione.
- › Condotte attività di risk assessment rilevanti ai fini anticorruzione coinvolgendo 280 persone.
- › 15% dei ricavi 2020 da Paesi classificati in fascia E ed F del Government Defence Anti-Corruption Index di Transparency International, di cui oltre la metà riferibile al contratto EFA Kuwait.

### Due diligence sulle terze parti

- › 127 due diligence su promotori, consulenti commerciali e lobbisti. Le red flag evidenziate sono state mitigate con le necessarie azioni di trattamento e sola una ha portato all'impossibilità di affidamento dell'incarico<sup>21</sup>.
- › 413 due diligence svolte prima dei pagamenti a promotori, consulenti commerciali e lobbisti.
- › 287 due diligence su potenziali clienti, service center e partner commerciali.
- › 231 verifiche reputazionali: 9 tra fornitori e beneficiari finali hanno evidenziato reati o eventi mediatici avversi.

### Whistleblowing

- › 59 segnalazioni pervenute, afferenti sia a Leonardo SpA sia a società controllate direttamente e/o indirettamente in Italia e all'estero. Al netto di 15 segnalazioni archiviate dai vari Organismi di Vigilanza destinatari delle segnalazioni e dal Comitato Segnalazioni, nel 55% delle segnalazioni esaminate sono stati rinvenuti elementi di riscontro, talvolta parziali. Le verifiche condotte su 3 segnalazioni i cui contenuti possono ricondursi alle fattispecie descritte nella Policy di Gruppo sui diritti umani non hanno portato a evidenziare elementi fattuali di riscontro.

### Security

- › Nessun data breach è stato rilevato nel 2020 avente impatti od origine da sistemi aziendali. Sono stati rilevati data breach su sistemi terzi (non in diretta gestione Leonardo) con potenziali impatti su dati personali di dipendenti. Tali avvenimenti sono stati attentamente monitorati per dare seguito alla gestione degli eventi.
- › Nel 2020 non sono pervenute notifiche rispetto alla violazione della privacy dei clienti o perdita dei dati.

## Mitigare e rafforzare

### Certificazioni

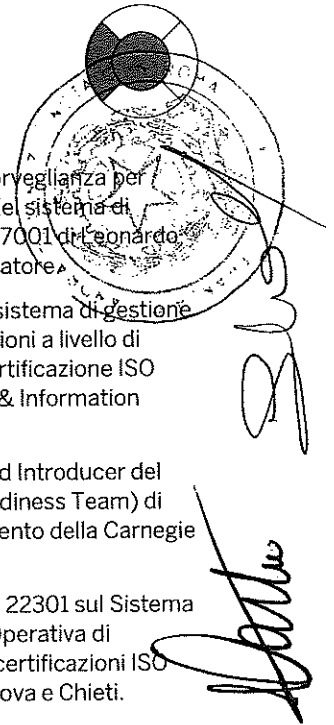
- › Condotto l'audit annuale di sorveglianza per confermare la certificazione del sistema di gestione anticorruzione ISO 37001 di Leonardo SpA da parte dell'ente certificatore.
- › Certificazione ISO 27001 del sistema di gestione della sicurezza delle informazioni a livello di Gruppo. Ottenuta anche la certificazione ISO 27001 per il perimetro Cyber & Information Security.
- › Certificazione FIRST e Trusted Introducer del CERT (Cyber Emergency Readiness Team) di Leonardo, oltre al riconoscimento della Carnegie Mellon University.
- › Ottenuta la certificazione ISO 22301 sul Sistema di Gestione della Continuità Operativa di Leonardo SpA e rinnovate le certificazioni ISO 22301 dei Data Center di Genova e Chieti.
- › Mantenimento della certificazione di qualità delle attività di Internal Audit e condotti 10 interventi di quality review.

### Whistleblowing

- › Lanciata la nuova piattaforma whistleblowing di Gruppo per una più efficace gestione delle segnalazioni<sup>22</sup>.
- › Il Comitato Segnalazioni ha esaminato e trasmesso all'unità Anticorruzione gli esiti delle verifiche svolte su quattro segnalazioni relative a casi di presunta corruzione che avrebbero riguardato anche il coinvolgimento di dipendenti. Solo per una di queste sono stati individuati elementi di riscontro, trasmessi alla competente Autorità Giudiziaria.

### Security

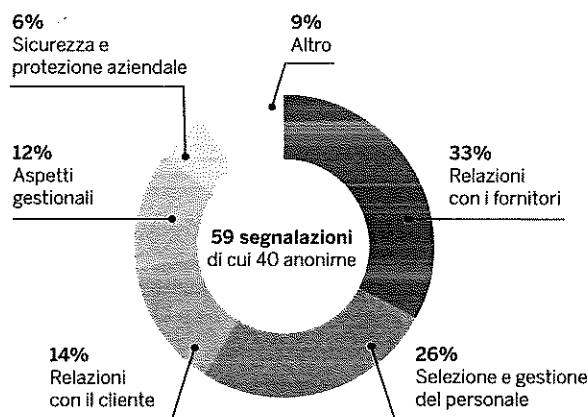
- › Avvio di oltre 60 interventi di innalzamento del livello di sicurezza di aree in ambito classificato (Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 3/2017) e di siti sottoposti a licenza TULPS.
- › Aggiornamento della metodologia Information Security Risk Management.
- › Consolidamento delle capacità di analisi del rischio di sicurezza nei confronti dei fornitori.



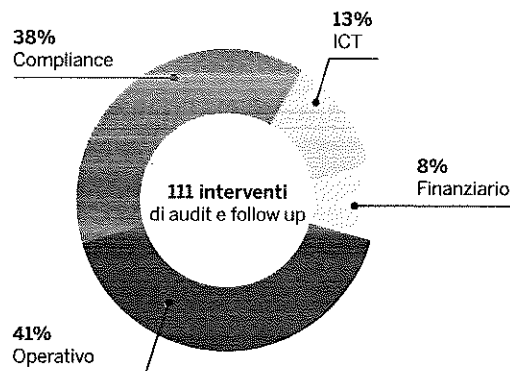
<sup>21</sup> La red flag configura un fattore di rischio. Maggiori dettagli sul sito web <https://www.leonardocompany.com/it/about-us/ethics-compliance>.

<sup>22</sup> La piattaforma per le segnalazioni è accessibile sul sito web <https://whistleblowing.leonardocompany.com/>.

### Ambito delle segnalazioni ricevute



### Ambito degli audit e follow up



## Anticorruzione, business compliance e gestione del rischio controparti

Leonardo ha implementato un processo di selezione delle controparti che comprende analisi etico-reputazionali e un'attenta valutazione dei rischi connessi a ciascuno specifico incarico, nel rispetto della normativa interna e nella piena osservanza delle normative vigenti. Due diligence sulle controparti vengono svolte anche nell'ambito degli accordi di compensazione industriale (offset).

**145**

**controparti**  
tra promotori, consulenti commerciali e lobbisti, con contratti in essere, di cui 9 per supporto di offset

**1.058**

**due diligence e verifiche reputazionali**  
eseguite su controparti e potenziali partner commerciali

**216**

**ore di formazione**  
erogate a promotori, consulenti commerciali e lobbisti attraverso corsi online

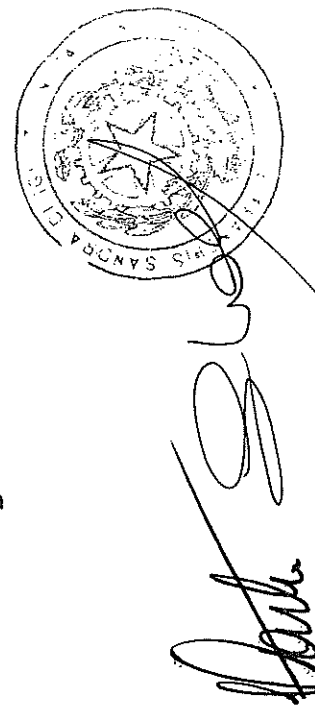
Leonardo svolge attività rivolte alle istituzioni per supportare la propria strategia di business, presentare la posizione aziendale rispetto a specifici temi e per comprendere potenziali opportunità future di business. Tali attività, che si svolgono nel rispetto delle normative vigenti nonché dei principi e degli standard di condotta stabiliti nel Codice Etico, nel Codice Anticorruzione e negli altri regolamenti interni di Leonardo, consistono soprattutto nel monitoraggio di specifici sviluppi normativi e nell'organizzazione di incontri con i rappresentanti governativi e parlamentari su materie di interesse. I rappresentanti Leonardo che svolgono tali attività sono iscritti in appositi registri pubblici.

Nel 2020, tra i principali ambiti per i quali il Gruppo si è avvalso del supporto di lobbisti esterni si includono quelli relativi allo sviluppo di tecnologie relative all'area delle infrastrutture e dei trasporti, l'acquisto e/o l'ammodernamento di velivoli da parte di

agenzie governative – tra cui velivoli per missioni antincendio, ricerca e soccorso – i programmi di ricerca e sviluppo per sistemi sottomarini, sistemi navali, sistemi di comunicazione di terra e satellitari.

## Cyber security e protezione dei dati

Leonardo garantisce la sicurezza dei dati e delle informazioni sensibili e la proprietà intellettuale, gestendo tutto il ciclo che va dalla rilevazione delle minacce alla definizione delle contromisure in risposta agli attacchi subiti. Il sistema di difesa informatica prevede specifici presidi organizzativi – nel rispetto di normative e standard che hanno determinati requisiti e tempistiche in ambito di comunicazione di incidenti o data breach –, nonché la formazione continua degli operatori e strumenti operativi, concentrati in Italia e nel Regno Unito, costantemente aggiornati. Leonardo promuove, inoltre, una cultura di prevenzione del rischio cyber, all'interno dell'azienda e verso l'esterno, attraverso la partecipazione a tavoli di lavoro a livello nazionale e internazionale, con collaborazioni che coinvolgono contesti istituzionali e governativi e settori quali telecomunicazioni, bancario/finanziario, energetico, manifatturiero e servizi.



### Iniziative di sicurezza cyber e fisica

#### **Protezione delle informazioni classificate**

Leonardo collabora con i principali stakeholder istituzionali per garantire la tutela delle informazioni. Con circa 800 contratti classificati attualmente attivi, nel 2020 Leonardo ha gestito circa 8.700 abilitazioni personali tra abilitazioni temporanee e nulla osta di sicurezza, e predisposto i relativi piani per la sicurezza.

**Analisi delle vulnerabilità** - Leonardo esegue varie tipologie di attacchi simulati, tra cui esercitazioni con specialisti di Cyber Defense certificati e internazionali, campagne di phishing simulate sui dipendenti, penetration test su ambienti specifici e su parti dell'infrastruttura aziendale. Corsi e iniziative di sensibilizzazione su ingegneria sociale e spear phishing vengono periodicamente erogati – anche tramite il Portale Sicurezza accessibile ai dipendenti.

**Secure Roadmap** - Nel 2020 è stato completato il progetto che ha permesso di innalzare il livello sicurezza di Leonardo a livello sia perimetrale sia interno, di consolidare in un'unica infrastruttura servizi essenziali come la navigazione internet, l'accesso in remoto nonché rinnovare in ottica digitale le infrastrutture di sicurezza.

#### **PSOC (Physical Security Operation Centre)**

Nel 2020 è stata rilasciata l'infrastruttura per la gestione centralizzata della sicurezza fisica di tutti i siti Leonardo, basata sulla piattaforma SC2 (Safe City Security Centre) della Divisione Cyber Security, e sono stati collegati i primi 10 siti. Un polo di eccellenza all'avanguardia per gestire centralmente tutti gli allarmi e le immagini degli impianti di videosorveglianza, fornendo supporto operativo 24/7.

### Collaborazioni

#### **Centro Europeo per la Cybersecurity nell'Aviazione**

- Leonardo partecipa, fin dalla sua creazione in qualità di fondatore, all'iniziativa EASA per la costituzione di un Centro Europeo per la Cybersecurity nell'Aviazione (ECCSA). ECCSA è una partnership cooperativa e volontaria nell'ambito della comunità dell'aviazione per incrementare la comprensione dei rischi cyber e per fornire un supporto collettivo durante la gestione di incidenti, debolezze e interazioni non autorizzate che potrebbero generare impatti per la resilienza e la sicurezza del settore. Partecipano all'iniziativa anche aerolinee e infrastrutture aeroportuali, oltre agli organismi di controllo del traffico aereo a livello europeo e dei vari Paesi.

**TAPA** - La partecipazione alla Transport Asset Protection Association, che raccoglie una rete di esperti del settore, ha permesso di ottenere informazioni significative per lo sviluppo dei criteri di sicurezza della logistica richiesti per le analisi del rischio della supply chain security di Leonardo.

**Dialogo tra pubblico e privato** - Leonardo ha svolto una giornata di formazione sulle minacce cyber a circa 90 tra funzionari, dirigenti e operatori civili e militari della Prefettura di Chieti, oltre che a esponenti di altre forze dell'ordine che operano negli organi provinciali, tra cui Questura, Arma dei Carabinieri e Guardia di Finanza.

Nell'ambito della protezione dei dati personali, Leonardo adotta misure tecniche e organizzative per rispettare i diritti e le libertà fondamentali. Con questo scopo ha implementato i processi e le procedure per garantire la più ampia protezione dei dati di dipendenti, collaboratori, ospiti, clienti, fornitori e qualunque persona fisica della quale Leonardo tratti dati personali, verificandone periodicamente la piena conformità ai più elevati standard di protezione. Le strutture organizzative e le tecnologie utilizzate consentono di rilevare le minacce di sicurezza e le violazioni in modo accurato e tempestivo.

Grazie alla formazione, ai numerosi canali di segnalazione e agli strumenti di supporto, in caso di situazioni o episodi che mettono in pericolo i dati delle persone, tutti i dipendenti e i collaboratori sono istruiti e messi nelle condizioni di dare immediata comunicazione alle funzioni competenti per avviare le misure di rimedio e mitigazione del rischio ai sensi di legge, secondo le modalità e i tempi descritti nelle procedure di gestione dei data breach e di gestione degli incidenti. In caso di richieste di esercizio dei diritti in materia di protezione dei dati personali, Leonardo ha predisposto appositi processi organizzativi e flussi informativi che consentono di fornire informazioni relative al trattamento dei dati in forma trasparente e facilmente accessibile. Inoltre Leonardo ricorre unicamente a fornitori che presentino garanzie sufficienti a soddisfare i requisiti della normativa privacy applicabile.

## **Business continuity**

Leonardo garantisce la propria continuità aziendale e resilienza attraverso risposte e reazioni efficaci, al fine di salvaguardare la sostenibilità aziendale, la reputazione e l'integrità dell'organizzazione, oltre agli interessi degli stakeholder. Il sistema di gestione della continuità operativa, certificato ISO 22301 per il perimetro di Leonardo SpA e per i Data Center di Genova e Chieti, supporta la definizione, l'implementazione e la gestione delle procedure che garantiscono la continuità dei processi aziendali necessari per le attività prioritarie.

Leonardo dispone inoltre di procedure per rispondere agli incidenti, che vengono testate con cadenza annuale, per individuare possibili miglioramenti e misurarne l'efficacia e l'efficienza, e di un sistema di reportistica in tempo reale finalizzato a rendere sempre più efficaci le azioni di risposta agli incidenti.

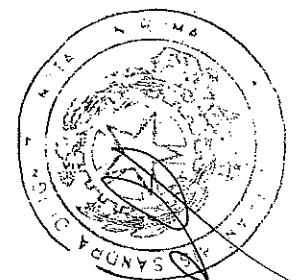
Nel 2020, per far fronte all'emergenza sanitaria, è stato creato un Comitato di Crisi di Gruppo e Locale e i relativi sotto-comitati su specifiche tematiche, per individuare possibili soluzioni gestionali e di tutela.

Nell'ottica del miglioramento continuo, l'intero sistema di gestione della continuità operativa è in fase di revisione in conformità alle linee guida del Business Continuity Institute (BCI), l'ente di riferimento globale in materia.



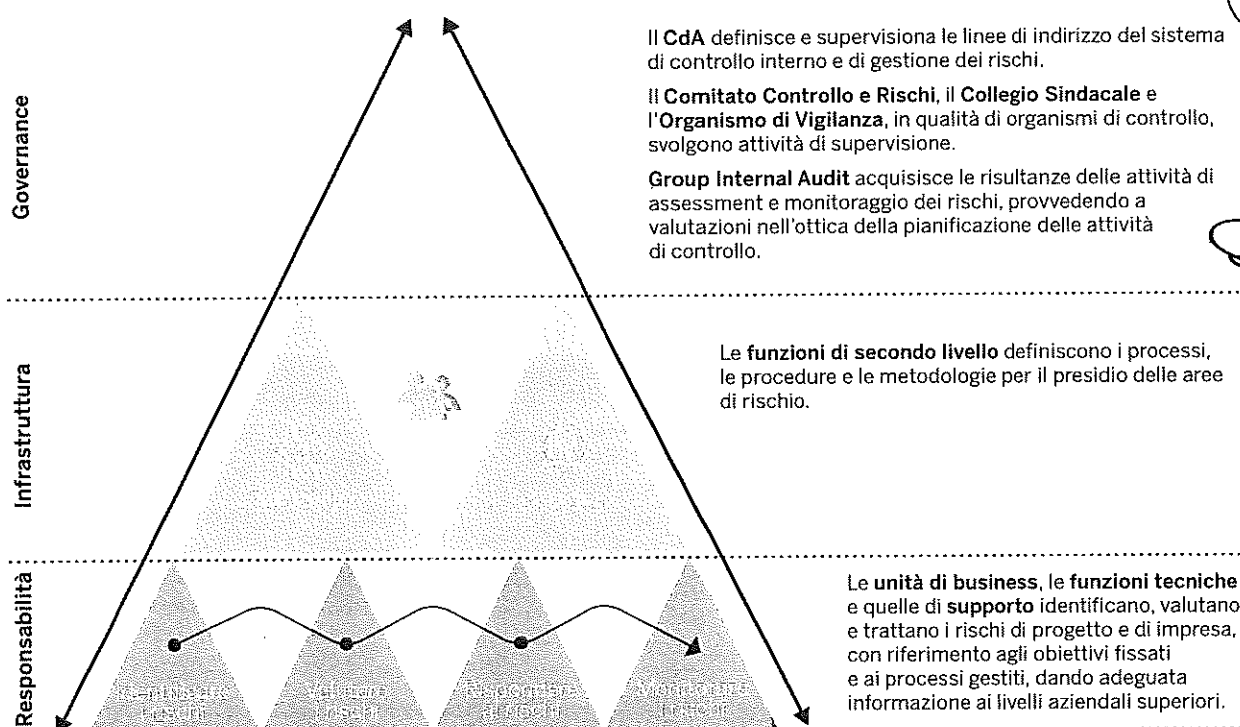
# Gestione dei rischi

Il modello di governance dei rischi è stato sviluppato in linea con standard e best practice nazionali e internazionali<sup>23</sup> e nel rispetto del Codice di Autodisciplina delle società quotate in Borsa, del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo e del Codice Anticorruzione del Gruppo. Si articola su tre livelli, identifica ruoli e responsabilità distinti per le diverse strutture organizzative e prevede un adeguato scambio di flussi informativi che ne garantiscono l'efficacia.



*[Handwritten signature]*

## Modello di governance dei rischi



La gestione operativa dei rischi, in cui sono coinvolte tutte le strutture aziendali, prevede l'identificazione, la valutazione, il monitoraggio dei rischi d'impresa e di progetto e dei relativi piani di trattamento, ed è supportata da specifiche metodologie, strumenti e metriche per la loro analisi e gestione. I processi sottostanti di Project Risk Management e di Enterprise Risk Management vengono continuamente migliorati con l'obiettivo di innovare e diffondere una efficace cultura organizzativa basata sul rischio.

## Rischi per il Gruppo

Il Gruppo è soggetto a molteplici rischi che possono influire sul conseguimento dei suoi obiettivi e risultati. Sono pertanto sistematicamente attuati processi di analisi e gestione dei rischi, incluse le relative azioni di trattamento, con apposite metodologie e pratiche che, in coerenza con le normative e gli standard internazionali, guardano alle probabilità di accadimento e ai relativi impatti. La disamina dei rischi e delle conseguenti azioni di seguito riportata è integrata, per la componente dei rischi prettamente finanziari, dalla più ampia informativa fornita nella Nota 37 del bilancio consolidato.

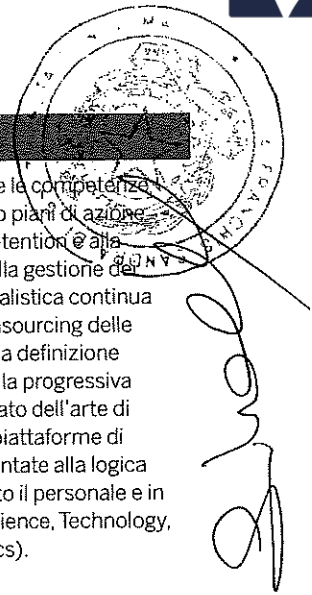
<sup>23</sup> Principali riferimenti: ISO 31000:2018 - Risk Management - Principles and guidelines; PMI - Practice Standard for Project Risk Management; Enterprise Risk Management Integrated Framework - CoSO ERM; ISO 37001:2016 - Sistemi di Gestione per la Prevenzione della Corruzione; ISO/IEC 27005:2018 - Information Security Risk Management.

RISCHI PRINCIPALI	AZIONI
<p><b>Variabilità degli effetti legati a eventi pandemici</b></p> <p>Il verificarsi di una pandemia può minare la salute delle persone fino al punto da mettere a repentaglio la tenuta dei sistemi sanitari e socio-economici dei Paesi coinvolti. La durata e la magnitudo di una pandemia dipende, tra l'altro, dalla tempestività delle azioni sanitarie messe in atto a livello mondiale.</p> <p>In relazione al COVID-19, le performance del Gruppo Leonardo, oltre che degli impatti derivanti dalla flessione del settore aeronautico civile, possono risentire della variabilità di determinati fattori di rischio, tra i quali: l'instabilità dei mercati e il trend di ripresa dell'economia; la capacità dei clienti e dei fornitori di rispettare le obbligazioni contrattuali assunte e di intraprenderne di nuove; la revisione, da parte dei clienti, delle strategie di acquisto; le restrizioni derivanti dai provvedimenti a tutela della salute delle persone, con ricadute sull'azione commerciale e industriale del Gruppo.</p>	<p>Il Gruppo Leonardo, oltre a garantire ogni possibile sforzo atto a preservare l'incolumità e la salute delle proprie persone, nel pieno rispetto delle norme di riferimento, ha attivato specifici piani di azione per contenere le possibili ricadute indotte dai fattori di rischio relativi alla pandemia COVID-19.</p> <p>I piani di azione riguardano fra l'altro: la gestione proattiva della relazione con i clienti, istituzionali e non, grazie a una presenza geografica diffusa bilanciata con l'applicazione di strumenti di virtualizzazione dell'azione di promozione e marketing; l'adozione di idonee soluzioni finanziarie e un approccio ancor più selettivo alle voci di spesa, per il mantenimento della elasticità finanziaria a supporto sia della gestione corrente sia delle iniziative di sviluppo; la tempestiva riorganizzazione delle linee produttive, unitamente alla remotizzazione di alcune funzioni tecniche e al costante presidio della catena di fornitura aziendale.</p>

RISCHI PRINCIPALI	AZIONI
<p><b>La revisione dei livelli di spesa dei governi nazionali e delle istituzioni pubbliche può incidere sulla performance aziendale</b></p> <p>Il Gruppo ha tra i principali clienti Governi nazionali e istituzioni pubbliche e partecipa a numerosi programmi nazionali e internazionali finanziati dall'Unione Europea, dai Governi o attraverso forme di collaborazione multinazionale. Risente, pertanto, di fattori geopolitici ed economici, delle politiche di spesa delle istituzioni pubbliche, anche per il finanziamento dei progetti di ricerca e sviluppo, oltre che dei piani di medio-lungo periodo dei Governi.</p>	<p>Il Gruppo persegue una strategia di diversificazione internazionale, posizionandosi, oltre che sui propri mercati principali, anche su quelli emergenti caratterizzati da significativi tassi di crescita nel settore aerospaziale, della sicurezza e della difesa.</p>

RISCHI PRINCIPALI	AZIONI
<p><b>Il Gruppo opera in settori civili altamente esposti a crescenti livelli di concorrenza</b></p> <p>Nei settori civili le diminuite capacità di spesa dei clienti, oltre a poter comportare ritardi o riduzioni nell'acquisizione di nuovi ordini, possono incidere sulle condizioni economico-finanziarie degli stessi; in tali settori, inoltre, si assiste all'ingresso e all'affermazione di competitor provenienti anche da settori terzi, favoriti in più casi da operazioni anticicliche di merger &amp; acquisition intraprese da fondi di investimento internazionali. Il posizionamento sul mercato di questi player potrebbe comportare ricadute su volumi, risultati e indebitamento del Gruppo.</p>	<p>Il Gruppo, oltre a bilanciare opportunamente il proprio portafoglio clienti tra governativi e non governativi, persegue sistematicamente obiettivi di efficienza industriale, diversificazione della clientela, miglioramento della capacità di esecuzione dei contratti, anche efficientando i costi di struttura e aumentando la propria capacità competitiva.</p> <p>Il Gruppo assicura elevati standard qualitativi e innovativi di prodotto e una value proposition integrata e orientata al mantenimento del vantaggio tecnologico anche grazie all'open innovation e all'interazione con startup e PMI innovative.</p>

RISCHI PRINCIPALI	AZIONI
<p><b>La capacità di innovazione e crescita dipende dalla pianificazione e gestione strategica delle competenze</b></p> <p>Innovazione tecnologica continua e crescente complessità dei business di interesse del Gruppo richiedono un costante allineamento delle competenze, al fine di fornire prodotti e servizi ad alto valore aggiunto. Una carenza di competenze specialistiche e l'obsolescenza di alcune competenze e professionalità potrebbe determinare impatti sul pieno conseguimento degli obiettivi aziendali di breve e medio-lungo termine, incluse possibili ripercussioni in termini di time-to-market di nuovi prodotti/servizi, nonché di accesso a segmenti di business emergenti.</p>	<p>Il Gruppo monitora e gestisce le competenze e le professionalità attraverso piani di azione orientati all'attrazione, alla retention e alla motivazione delle persone, alla gestione dei talenti, alla formazione specialistica continua e al reskilling/upskilling, all'insourcing delle competenze core, nonché alla definizione dei piani di successione, con la progressiva adozione di strumenti allo stato dell'arte di People Analytics e di nuove piattaforme di sviluppo e formazione improntate alla logica del Lifelong Learning per tutto il personale e in particolare in area STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics).</p>



RISCHI PRINCIPALI	AZIONI
<p><b>Il Gruppo opera in alcuni segmenti di attività attraverso partnership o joint venture</b></p> <p>Le strategie aziendali contemplano l'ipotesi di acquisizione di parte del business attraverso joint venture o alleanze commerciali, al fine di integrare il proprio portafoglio tecnologico o rafforzare la presenza sul mercato. L'operatività delle partnership e delle joint venture è soggetta a rischi e incertezze sia di posizionamento strategico sia di gestione. Possono sorgere divergenze tra i partner sull'individuazione e sul raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi, nonché sulla gestione ordinaria.</p>	<p>Il Gruppo provvede sistematicamente alle attività istruttorie (due diligence) e successive al perfezionamento delle partnership e delle joint venture. In tale contesto la presenza attiva del proprio top management nella relativa gestione è volta, fra l'altro, a indirizzarne le strategie e a identificare e gestire tempestivamente eventuali criticità operative.</p>



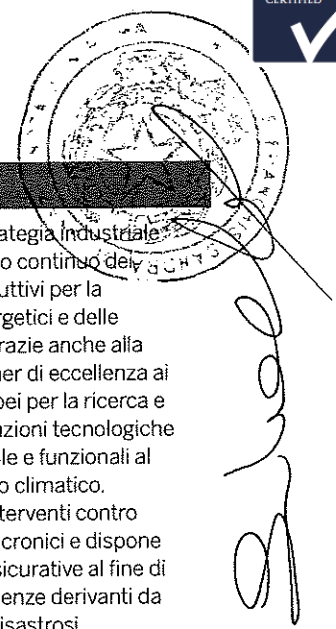
RISCHI PRINCIPALI	AZIONI
<p><b>Il Gruppo è soggetto al rischio di frodi o attività illecite da parte di dipendenti e di terzi</b></p> <p>Il Gruppo adotta e aggiorna il suo sistema organizzativo, di controllo, procedurale e di formazione per assicurare il rispetto di tutte le leggi anticorruzione applicabili nei mercati nazionale e internazionali in cui lo stesso opera. Non possono escludersi in via assoluta condotte eticamente non corrette o non perfettamente adempienti da parte di dipendenti o terze parti. Né si può escludere l'avvio di procedimenti da parte di Autorità Giudiziarie per accertamento di eventuali responsabilità riconducibili al Gruppo i cui esiti e tempi di esecuzione sono difficilmente determinabili e suscettibili di produrre finanche sospensioni temporanee dai mercati interessati.</p>	<p>Il Gruppo ha definito un modello di conduzione responsabile del business volto a prevenire, identificare e rispondere al rischio di corruzione. Grazie al proprio modello Leonardo SpA ha raggiunto il livello più alto del Defence Companies Index on Anti-Corruption and Corporate Transparency (DCI) elaborato da Transparency International, oltre a vedere confermata nel 2020 la propria certificazione ISO 37001, primo standard internazionale sui sistemi di gestione anticorruzione. Leonardo è stata la prima azienda, nella top ten mondiale del settore dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza, a ottenere tale certificazione. Il modello prevede anche la gestione responsabile della catena di fornitura, attraverso la qualifica, la selezione e la gestione dei fornitori nonché l'adozione di uno strumento di risk analysis nell'ambito delle attività di due diligence svolte nell'ambito del processo di conferimento degli incarichi a promotori commerciali, consulenti commerciali e lobbisti.</p>



RISCHI PRINCIPALI	AZIONI
<p><b>La definizione delle controversie legali può risultare estremamente articolata e completarsi nel lungo periodo</b></p>	<p>Il Gruppo monitora regolarmente la situazione dei contenziosi in essere e potenziali, intraprendendo le azioni correttive necessarie e adeguando i propri fondi rischi iscritti su base trimestrale.</p>
<p>Il Gruppo è parte in procedimenti giudiziari, civili e amministrativi, per alcuni dei quali ha costituito nel proprio bilancio consolidato appositi fondi rischi e oneri destinati a coprire le potenziali passività che ne potrebbero derivare. Alcuni dei procedimenti in cui il Gruppo è coinvolto – per i quali è previsto un esito negativo improbabile o non quantificabile – non sono compresi nei fondi indicati.</p> <p>Ulteriori sviluppi dei procedimenti giudiziari, a oggi non prevedibili né determinabili, nonché gli impatti reputazionali che ne conseguirebbero, potrebbero avere significativi effetti anche nei rapporti con i clienti.</p>	

RISCHI PRINCIPALI	AZIONI
<p><b>Il Gruppo opera in mercati particolarmente complessi e regolamentati, che richiedono la compliance a specifiche normative (per es., controllo sulle esportazioni)</b></p>	<p>Il Gruppo assicura attraverso apposite strutture la puntuale attuazione e gestione degli adempimenti previsti dalle norme di riferimento e di questi monitora costantemente l'aggiornamento per consentire il regolare svolgersi delle attività commerciali e operative, nel rispetto delle previsioni di legge, delle eventuali autorizzazioni e/o limitazioni e della propria Policy Rispetto dei Diritti Umani. Il Gruppo ha provveduto tempestivamente ai necessari adeguamenti richiesti dall'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea e sta continuando a seguire l'evoluzione delle norme in materia doganale per un immediato aggiornamento.</p>
<p>Le soluzioni per la Difesa hanno una particolare rilevanza in termini di rispetto di vincoli normativi e, pertanto, la loro esportazione è rigidamente regolamentata e soggetta al preventivo ottenimento di autorizzazioni, in base a specifiche normative nazionali ed estere (per es., legge italiana 185/90, normative statunitensi - ITAR ed EAR), oltre che ad adempimenti doganali. Il divieto, la limitazione o l'eventuale revoca (per esempio in caso di embargo o conflitti geopolitici) di autorizzazioni all'esportazione di prodotti della Difesa o a duplice uso, così come il mancato rispetto dei regimi doganali vigenti, possono determinare effetti negativi rilevanti sull'attività e sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo. Il mancato rispetto di tali normative potrebbe comportare anche l'impossibilità per il Gruppo di operare in specifici ambiti regolamentati.</p>	

RISCHI PRINCIPALI	AZIONI
<p><b>Il Gruppo opera attraverso numerosi impianti e processi industriali che possono esporre a rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori e a rischi ambientali</b></p>	<p>I rischi di salute e sicurezza per i lavoratori sono ispirati al principio di "nessuna tolleranza" (zero tolerance), nel preciso rispetto delle norme in materia, e vengono gestiti mediante mirate analisi del rischio, che tengono conto degli indici di frequenza e gravità degli infortuni e dei relativi obiettivi di miglioramento, specifici piani di attività e formazione, nel quadro di un puntuale sistema di deleghe e poteri per le singole materie rilevanti volto ad assicurare la prossimità dell'azione rispetto alle linee aziendali. Il Gruppo conferma, inoltre, il proprio impegno nell'estensione della copertura in termini di Sistema per la Salute e la Sicurezza, per esempio tramite la certificazione OHSAS 18001.</p> <p>Il Gruppo si conforma ai progressivi maggiori limiti e restrizioni imposti dalle normative per la tutela dell'ambiente, a livello sia di siti sia di processi di produzione, oltre a confermare il proprio impegno nella estensione della copertura del Sistema di Gestione Ambientale, per esempio tramite la certificazione ISO 14001. Il Gruppo svolge regolarmente assessment ambientali di sito e monitoraggi, e inoltre provvede a specifiche coperture assicurative al fine di mitigare le conseguenze di eventi non prevedibili.</p>
<p>Le attività del Gruppo sono soggette al rispetto di leggi, norme e regolamenti a tutela della salute e sicurezza per i lavoratori. In particolare, il D.Lgs. 81/2008 propone un sistema di gestione della sicurezza e della salute in ambito lavorativo preventivo e permanente, attraverso l'individuazione dei fattori e delle sorgenti di rischio, l'eliminazione o la riduzione del rischio, il monitoraggio continuo delle misure preventive messe in atto, l'elaborazione di una strategia aziendale da realizzare tramite la partecipazione di tutti i soggetti delle comunità di lavoro.</p> <p>Le attività del Gruppo, inoltre, sono soggette al rispetto di leggi, norme e regolamenti a tutela dell'ambiente e per la gestione energetica, che implicano specifiche autorizzazioni ambientali finalizzate ad assicurare il rispetto di limiti e condizioni per le emissioni in atmosfera, gli scarichi idrici, lo stoccaggio e l'uso di sostanze chimiche o pericolose (per es., Regolamento REACH e Direttiva RoHS), e la gestione e lo smaltimento dei rifiuti.</p>	



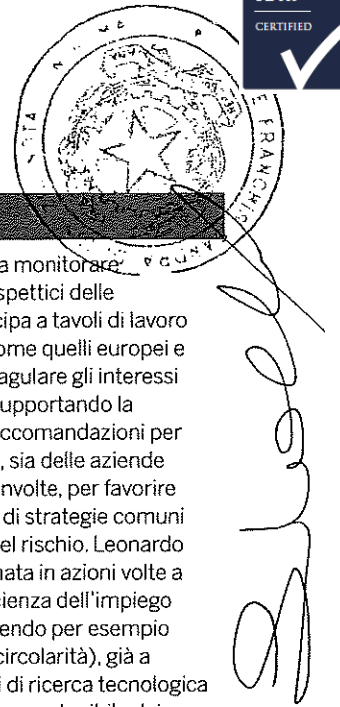
RISCHI PRINCIPALI	AZIONI
<p><b>Il cambiamento climatico, la protezione dell'ambiente e la conseguente evoluzione del contesto di riferimento possono richiedere interventi su alcune tipologie di processi e prodotti</b></p> <p>Le attività del Gruppo, per garantire la transizione verso un'economia a basse emissioni inquinanti, possono essere soggette a rischi di transizione e fisici, con possibili impatti sui processi aziendali, in particolare quelli produttivi, nonché sui prodotti e servizi offerti. I siti e gli asset aziendali possono, inoltre, essere interessati da eventi naturali (allagamenti, siccità, incendi e altro) generati dagli effetti dei cambiamenti climatici.</p>	<p>Il Gruppo persegue una strategia industriale orientata all'efficientamento continuo dei sistemi e dei processi produttivi per la riduzione dei consumi energetici e delle emissioni in atmosfera e, grazie anche alla partecipazione come partner di eccellenza ai principali programmi europei per la ricerca e l'innovazione, sviluppa soluzioni tecnologiche a ridotto impatto ambientale e funzionali al contrasto del cambiamento climatico. Il Gruppo pone in essere interventi contro possibili rischi fisici acuti e cronici e dispone di specifiche coperture assicurative al fine di garantire possibili conseguenze derivanti da eventi climatici e naturali disastrosi.</p>

RISCHI PRINCIPALI	AZIONI
<p><b>Violazioni della sicurezza informatica possono generare danni al Gruppo, ai suoi clienti e fornitori e rappresentano una minaccia per la sicurezza dei cittadini e delle infrastrutture critiche</b></p> <p>Le aziende sono chiamate a fronteggiare i rischi legati al mondo della sicurezza informatica derivanti dalla continua evoluzione della minaccia cyber e dall'aumento della sua superficie di attacco, anche a fronte della crescente digitalizzazione e della maggiore diffusione del remote working nelle aziende. Incidenti informatici, anche nella catena di fornitura, interruzione di attività, fuoriuscita di dati personali e perdita di informazioni, anche di rilevanza strategica, possono compromettere il business e finanche l'immagine dell'azienda, soprattutto nel caso di sottrazioni di dati di terzi custoditi negli archivi del Gruppo.</p>	<p>Il Gruppo gestisce la cyber security attraverso presidi dedicati, attività di formazione su tutta la popolazione aziendale, processi, procedure e tecnologie specifiche per la predizione, la prevenzione, l'individuazione e la gestione delle potenziali minacce e per la risposta alle stesse. Leonardo è in possesso della certificazione ISO 27001 ed è costantemente impegnata nelle attività di gestione e miglioramento volte a mantenere la certificazione stessa. Leonardo beneficia inoltre di rilevanti esperienze in materia di cyber security, maturate sul mercato mediante la competente Divisione di business. Leonardo, oltre al miglioramento continuo delle modalità di gestione delle permission di accesso alle informazioni, prosegue con le azioni per l'estensione ai propri fornitori di metodi e processi per la protezione e il trattamento di dati e informazioni.</p>

RISCHI PRINCIPALI	AZIONI
<p><b>Il Gruppo potrebbe incontrare difficoltà nel proteggere la proprietà intellettuale</b></p> <p>Il successo e i risultati di Leonardo dipendono anche dalla capacità dell'azienda di proteggere le innovazioni derivanti dall'attività di R&amp;S tramite la proprietà intellettuale. Al riguardo il Gruppo ricorre principalmente a: segreto industriale, brevetti, diritti d'autore. Tuttavia non si può escludere che un'attività di un dipendente "infedele", un'azione sleale di un fornitore, un'azione legale ma offensiva di un player terzo possano determinare ripercussioni sulla proprietà intellettuale dell'azienda. In contesti altamente tecnologici come quello in cui opera Leonardo, inoltre, cresce il rischio di contraffazione visto l'elevato numero di privative di titolarità di terzi.</p>	<p>Il Gruppo è impegnato nel miglioramento continuo dei processi di tutela della proprietà intellettuale, sin dalla fase di approvazione degli investimenti in ricerca e sviluppo, attraverso la definizione e implementazione di misure idonee alla protezione delle informazioni tecniche e del know-how proprietario. Idonee azioni di monitoraggio e sorveglianza sono condotte per identificare eventuali violazioni di fornitori, partner o concorrenti. Di particolare rilievo la costituzione, crescita e capillarità delle reti interne di IP Correspondent nelle Divisioni.</p>



RISCHI PRINCIPALI	AZIONI	
<p><b>Il Gruppo fornisce prodotti, sistemi e servizi ad alta complessità, anche con contratti a lungo termine a prezzo determinato</b></p>	<p>Il Gruppo fornisce prodotti, sistemi e servizi particolarmente complessi in ragione del loro avanzato contenuto tecnologico, anche con contratti a lungo termine a prezzo determinato omnicomprensivo. Le condizioni contrattuali generalmente includono livelli sfidanti di requisito e tempi stringenti di esecuzione, il cui mancato rispetto può determinare penali, oltre a responsabilità di prodotto e pretese risarcitorie non pienamente coperte dalle assicurazioni. Inoltre, un incremento non previsto dei costi sostenuti nell'esecuzione del contratto, anche a fronte dell'accadimento di eventi incerti, potrebbe determinare una riduzione della redditività.</p>	<p>Leonardo, sin dalla fase di offerta commerciale e con cadenza regolare durante l'esecuzione contrattuale, prende in considerazione i principali parametri economici e finanziari dei progetti per valutarne le performance ed effettua la gestione dei rischi nel corso dell'intero ciclo di vita, attraverso l'identificazione, la valutazione, la mitigazione e il monitoraggio dei rischi con definizione e gestione di appropriate contingency, a protezione dei margini economici dei progetti stessi. La gestione dei rischi è supportata da dedicati Risk Manager nei team di progetto. Il Gruppo è impegnato in un percorso finalizzato al miglioramento continuo della propria efficienza industriale e della propria capacità di rispettare le specifiche dei clienti.</p>
RISCHI PRINCIPALI	AZIONI	
<p><b>I rischi di esecuzione dei contratti, connessi a responsabilità nei confronti dei clienti o di terzi, dipendono anche dalla catena di fornitura e subfornitura</b></p>	<p>Il Gruppo acquista, in proporzioni molto rilevanti rispetto alle sue vendite, servizi e prodotti industriali, materiali e componenti, equipaggiamenti e sottosistemi: quindi, può incorrere in responsabilità verso i propri clienti per rischi operativi, legali o economici imputabili a soggetti terzi, che agiscono in qualità di fornitori o subfornitori. La dipendenza dai fornitori per talune attività aziendali potrebbe comportare difficoltà a mantenere standard di qualità e rispettare le tempistiche di consegna.</p>	<p>Leonardo ha intrapreso da alcuni anni il proprio percorso di rafforzamento e valorizzazione della filiera, facendo leva su un rapporto di partnership trasparente e sostenibile con le eccellenze della propria supply chain, per dare vita a un ecosistema industriale più innovativo, integrato e resiliente. Oltre alle iniziative già in essere (LEAP2020, ELITE Leonardo Lounge), l'azienda ha definito un insieme di principi e regole per l'assessment dei fornitori strategici, specificamente orientato allo sviluppo e alla crescita della supply chain in un'ottica di sostenibilità nel lungo termine (Leonardo Assessment and Development for Sustainability).</p>
RISCHI PRINCIPALI	AZIONI	
<p><b>Al Gruppo è richiesto di soddisfare obblighi di offset, diretto o indiretto, in determinati Paesi</b></p>	<p>Nel settore dell'Aerospazio e della Difesa, alcuni clienti istituzionali internazionali richiedono l'applicazione di forme di compensazione industriale connesse all'affidamento dei contratti con requisiti, talora stringenti, collegati alle politiche di sviluppo del Paese di riferimento. Pertanto, il Gruppo può assumere obbligazioni di offset che richiedono acquisti o supporto manifatturiero locali, trasferimento di tecnologie e investimenti in iniziative industriali presso il Paese del cliente. L'inadempimento delle obbligazioni di offset può esporre a penalità e, nel caso limite, impedire al Gruppo di partecipare alle procedure di affidamento dei contratti presso i Paesi interessati.</p>	<p>Il Gruppo gestisce i rischi di offset mediante apposite analisi attuate fin dalla fase di offerta nell'ambito dei team di progetto, ove è presente la figura dell'Offset Manager divisionale. Per gli adempimenti di offset, l'eventuale ricorso a terze parti è preceduto dalle attività di due diligence, condotte secondo le best practice internazionali di riferimento. Leonardo, attraverso un'unità organizzativa dedicata a livello centrale, provvede all'indirizzo e alla supervisione delle attività di offset.</p>



RISCHI PRINCIPALI	AZIONI
<p><b>Disponibilità sul mercato delle materie prime critiche</b></p> <p>Le materie prime critiche rivestono una notevole importanza per le applicazioni industriali, in special modo per quelle ad alta tecnologia e, in particolare, per la componentistica (sensori, attuatori, microprocessori a elevata miniaturizzazione). In alcuni casi le materie prime critiche rappresentano un fattore abilitante decisivo tanto per le iniziative alla base del Green Deal europeo quanto per le tecnologie di determinati settori produttivi. La maggior parte delle materie prime critiche rilevanti per il settore Aerospazio e Difesa non risulta direttamente reperibile in Europa, quanto piuttosto in altri Paesi principalmente non NATO/UE. Disponibilità e produzione sono talvolta concentrate in un singolo Paese, che può quindi orientare l'equilibrio tra domanda e offerta globale, con ricadute sui prezzi di mercato, in particolare in scenari connotati da criticità geopolitiche.</p>	<p>Leonardo, oltre a monitorare i fabbisogni prospettici delle forniture, partecipa a tavoli di lavoro internazionali come quelli europei e NATO, volti a coagulare gli interessi sia degli Stati (supportando la definizione di raccomandazioni per i Paesi membri), sia delle aziende e delle filiere coinvolte, per favorire l'individuazione di strategie comuni di mitigazione del rischio. Leonardo è inoltre impegnata in azioni volte a migliorare l'efficienza dell'impiego di risorse (favorendo per esempio meccanismi di circolarità), già a partire dalle fasi di ricerca tecnologica e di progettazione sostenibile dei prodotti.</p>

RISCHI PRINCIPALI	AZIONI
<p><b>Una quota significativa dell'attivo consolidato è riferibile ad attività immateriali, in particolare avviamento</b></p> <p>La recuperabilità dei valori iscritti ad attività immateriali (tra cui l'avviamento e i costi di sviluppo) è legata al realizzarsi dei piani futuri e dei business plan dei prodotti di riferimento.</p>	<p>Il Gruppo attua una politica di monitoraggio e contenimento degli importi capitalizzati tra le attività immateriali, con particolare riferimento ai costi di sviluppo, e monitora costantemente l'andamento delle performance rispetto ai piani previsti, ponendo in essere le necessarie azioni correttive qualora si evidenzino trend sfavorevoli. Tali aggiornamenti si riflettono negli impairment test.</p>

RISCHI PRINCIPALI	AZIONI
<p><b>L'indebitamento del Gruppo potrebbe condizionare la strategia</b></p> <p>Il livello di indebitamento, oltre a impattare la redditività per effetto degli oneri finanziari connessi, potrebbe condizionare la strategia del Gruppo, limitandone la flessibilità operativa. Potenziali future crisi di liquidità, inoltre, potrebbero limitare la capacità del Gruppo di rimborsare i propri debiti.</p>	<p>Leonardo, nel garantire una struttura solida e bilanciata tra fonti e impieghi aziendali, persegue una strategia di continua riduzione del proprio indebitamento, attraverso la costante attenzione alla produzione di cassa, che viene impiegata, ove le condizioni di mercato lo consentano, a parziale riduzione del debito in essere.</p>

RISCHI PRINCIPALI		AZIONI
<b>Il merito di credito del Gruppo è legato anche al giudizio emesso dalle società di credit rating</b>	Alle emissioni obbligazionarie del Gruppo è attribuito un credit rating finanziario a medio termine da parte delle agenzie internazionali Moody's Investor Service, Standard & Poor's e Fitch Ratings. Un'eventuale riduzione del merito di credito assegnato al Gruppo potrebbe limitare fortemente la possibilità di accesso alle fonti di finanziamento, oltre a incrementare gli oneri finanziari sostenuti sui prestiti in essere e su quelli futuri, con conseguenti effetti negativi sulle prospettive di business e sui risultati economico-finanziari.	Il Gruppo è attivamente impegnato nel ridurre l'indebitamento, come confermato dal Piano Industriale. Le politiche finanziarie e di selezione degli investimenti e dei contratti seguite dal Gruppo prevedono una costante attenzione al mantenimento di una struttura finanziaria equilibrata. Nell'individuazione degli indirizzi strategici viene fatto riferimento anche ai potenziali effetti sugli indicatori presi a riferimento dalle agenzie di credit rating.

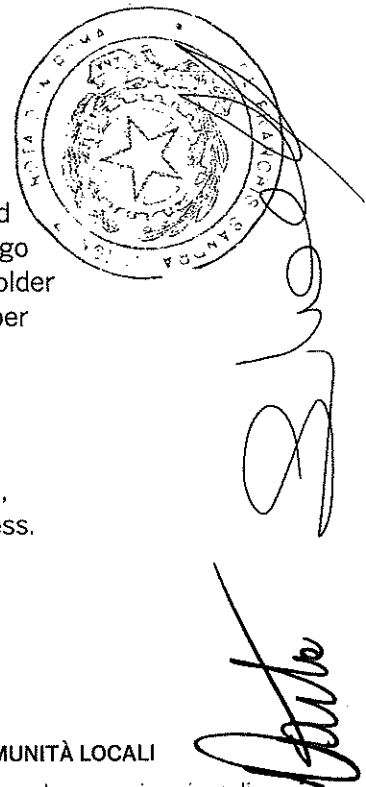
RISCHI PRINCIPALI		AZIONI
<b>Il Gruppo realizza parte dei propri ricavi in valute diverse da quelle nelle quali sostiene i propri costi esponendosi al rischio di fluttuazioni dei tassi di cambio. Parte dell'attivo consolidato è denominato in dollari statunitensi e sterline</b>	Il Gruppo registra una quota significativa dei propri ricavi e dei propri costi in valute differenti dall'euro (principalmente in dollari statunitensi e sterline). Pertanto, eventuali variazioni negative dei tassi di cambio di riferimento potrebbero produrre effetti negativi (rischio transattivo). Inoltre, il Gruppo ha effettuato significativi investimenti nel Regno Unito, in Polonia e negli Stati Uniti: ciò potrebbe determinare, in sede di conversione dei bilanci delle partecipate estere, effetti negativi sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo (rischio di traduzione).	Il Gruppo applica in via continuativa una politica di copertura sistemica del rischio transattivo su tutti i contratti in portafoglio utilizzando gli strumenti finanziari disponibili sul mercato. Inoltre, nelle attività di finanziamento intercompany in valute diverse dall'euro le singole posizioni sono coperte a livello centrale.

RISCHI PRINCIPALI		AZIONI
<b>Il Gruppo partecipa come sponsor a fondi pensione a benefici definiti sia nel Regno Unito sia negli Stati Uniti, oltre che ad altri piani minori in Europa</b>	Nei piani pensionistici dei dipendenti che operano principalmente nel Regno Unito e negli Stati Uniti, il Gruppo è obbligato a garantire ai partecipanti un determinato livello di benefici futuri. In tali Paesi i fondi pensione cui partecipa il Gruppo investono le proprie risorse in attività a servizio dei piani pensionistici (titoli azionari, obbligazionari ecc.) che potrebbero non essere sufficienti a coprire i benefici promessi. Nel caso in cui le attività investite siano inferiori ai benefici promessi in termini di valore, il Gruppo provvede a iscrivere tra le passività un importo pari al relativo deficit con conseguenti effetti negativi sulla propria situazione economica, patrimoniale e finanziaria.	I piani e le strategie di investimento dei fondi pensione sono monitorati costantemente dal Gruppo. Le azioni correttive in caso di deficit sono tempestivamente poste in essere.

# Stakeholder engagement

Leonardo è parte di un sistema in cui interagiscono imprese, istituzioni politiche ed economiche, mondo scientifico e comunità locali. Per mantenere un efficace dialogo con tutte le parti, a partire dai propri dipendenti, Leonardo coinvolge i suoi stakeholder regolarmente, attraverso le strutture organizzative e con le modalità più efficaci, per comprendere i loro interessi e punti di vista.

Tutti i momenti di stakeholder engagement – dall’Assemblea degli azionisti alla partecipazione nelle associazioni di settore, dalle collaborazioni nell’ambito dei programmi di ricerca e sviluppo tecnologico al supporto di iniziative sul territorio ed eventi digitali – contribuiscono a rafforzare il legame con il contesto industriale, economico e sociale di riferimento e a migliorare le pratiche di gestione del business.



## Principali attività di dialogo con gli stakeholder



### UNIVERSITÀ E CENTRI DI RICERCA

- Collaborazioni
- Progetti di ricerca
- Hackathon e contest



### MEDIA

- Comunicazione attraverso media tradizionali e digitali
- Collaborazione nell’ambito di eventi e redazione di editoriali



### GOVERNI E ISTITUZIONI

- Dialogo con istituzioni sovranazionali, nazionali e regionali
- Collaborazione in tavoli di lavoro tra pubblico e privato per sviluppo di iniziative, piani e politiche
- Supporto per la sicurezza e la digitalizzazione



### DIPENDENTI

- Valutazione annuale delle performance
- Survey periodiche sul clima aziendale e specifiche su mobilità e smart working
- Supporto al work-life balance



### GENERAZIONI FUTURE

- Progetti di avvicinamento alle materie tecnico-scientifiche (STEM)
- Docenza presso istituti tecnici superiori
- Supporto a iniziative di cittadinanza scientifica



### BUSINESS PARTNER E ALTRE AZIENDE

- Partecipazioni a progetti di ricerca nazionali e internazionali
- Collaborazione in tavoli di lavoro e consultazioni multisettoriali



### COMUNITÀ FINANZIARIA

- Eventi e conference call trimestrali
- Comunicazione regolare con analisti e investitori attuali e potenziali su temi finanziari ed ESG
- Partecipazione a conferenze



### CLIENTI

- User group e conferenze dedicate
- Indagini di customer satisfaction
- Saloni ed eventi digitali



### COMUNITÀ LOCALI

- Supporto e organizzazione di iniziative territoriali e di eventi digitali
- Apertura al pubblico dei siti e dei musei aziendali
- Promozione interna di iniziative di volontariato dei dipendenti



### SINDACATI

- Dialogo continuo con i sindacati
- Partecipazione a osservatori su tematiche specifiche



### ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA

- Partecipazione a tavoli di lavoro su ambiti tecnologici, sociali, ambientali e di governance/policy



### FORNITORI

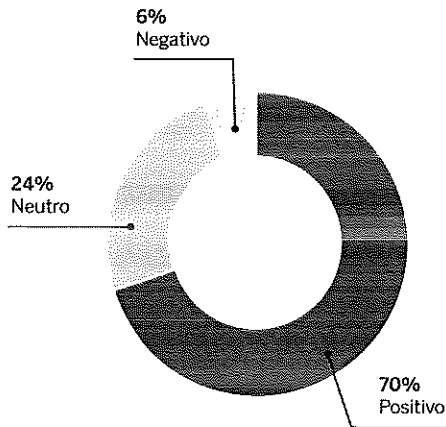
- Valutazione delle performance e di aspetti sociali e ambientali
- Coinvolgimento in iniziative di capacity building, formazione e crescita



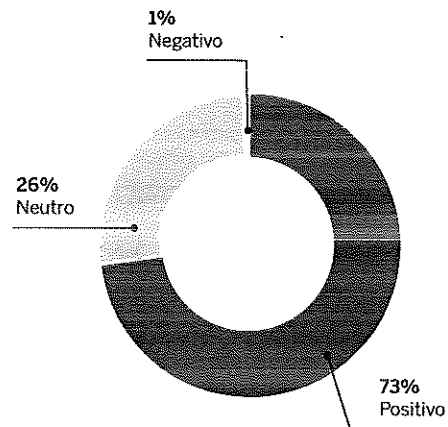
## Analisi reputazionale

Il posizionamento sui media è uno degli indicatori chiave per misurare la percezione dell'azienda e delle sue attività da parte di diverse categorie di stakeholder, dal mercato finanziario ai clienti, dalle istituzioni nazionali e internazionali fino alle comunità locali. Dall'analisi di quasi 14.000 articoli pubblicati nel 2020 su organi di stampa generalisti e specializzati di 36 Paesi, emerge una conferma della positiva immagine di Leonardo sia sui media italiani sia sui media internazionali, rispettivamente con il 70% e il 73% di articoli caratterizzati da un sentiment positivo. Il diffuso sentiment positivo è da ricollegarsi soprattutto a solidità, resilienza e sostenibilità nella conduzione del business, mentre la percezione negativa è dovuta soprattutto all'impatto dell'emergenza COVID-19 sull'intero settore AD&S, con particolare riferimento al comparto aeronautico civile. Nei quattro Paesi domestici sono stati pubblicati dai media locali oltre 1.100 articoli incentrati sulle attività degli stabilimenti di Leonardo e sui benefici per i territori, con attenzione per esempio al supporto di istituzioni, clienti e cittadini durante la pandemia.

### Sentiment sui media italiani



### Sentiment sui media internazionali



Nell'ambito della comunicazione web, Leonardo ha rafforzato la trasparenza delle informazioni e migliorato la capacità di coinvolgimento degli stakeholder anche attraverso notizie, storie ed eventi digitali. Sui social media, Leonardo ha rafforzato la presenza su Twitter, LinkedIn e Instagram, con un aumento delle impression e del tasso di engagement.



## Comunicazione web e social

Oltre

**650.000**

**follower** su Twitter,  
LinkedIn e Instagram  
(+79% rispetto al 2019)

Oltre

**26 milioni**

**di impression**  
(+8% rispetto al 2019) con un  
engagement rate pari a 3,72%  
(+2,76% rispetto al 2019)

**Top ten**

nella classifica **Webranking**  
(+1 posizione rispetto al 2019)

**Silver class**

nella classifica **.trust**



## Outreach digitale

**~ 60**

**eventi digitali** con oltre  
**2.500 partecipanti**  
**4.2 gradimento medio**  
degli utenti su una scala da 1 a 5

Oltre

**100**

**speaker** tra manager, istituzioni  
locali, regionali e nazionali,  
rappresentanti di università, autorità  
militari e associazioni





# People



Persone	102
Valorizzazione del capitale umano	103
Competenze per il futuro e trasformazione digitale	106
Salute e sicurezza	110
Rispetto dei diritti umani	111

## Persone

Per Leonardo è fondamentale investire sulle persone e nel loro sviluppo, nella formazione e nel benessere per sostenere la crescita dell'azienda nel lungo periodo, competere con successo nei mercati globali e, allo stesso tempo, creare valore nei territori in cui è presente. La cultura aziendale si basa sull'ascolto e sul dialogo, sulla meritocrazia e sul rispetto dei principi espressi nel Codice Etico, nella Carta dei Valori e nel Leadership Framework del Gruppo, per dare a tutti opportunità di crescita e favorire un ambiente di lavoro inclusivo.

### Temi prioritari

- Trasformazione digitale
- Gestione delle competenze e dei talenti
- Benessere, inclusione e pari opportunità
- Continuità del business
- Condizioni di lavoro e salute e sicurezza

### SDG



### Indicatori di impatto<sup>24</sup>

Oltre

# 6.400

under 30 assunti  
Periodo 2017-2020

Oltre

# 3.400

donne assunte  
Periodo 2017-2020

Oltre

# 3.200

percorsi formativi  
attivati con il sistema  
educativo<sup>25</sup>  
Periodo 2017-2020

### **LOVE FOR LEARNING - INVESTIRE SULLE COMPETENZE**

Leonardo ha ripensato l'offerta formativa per consentire a tutto il personale di mantenere aggiornato e arricchire liberamente il proprio bagaglio di competenze professionali, adottando una logica molto più incentrata sull'individuo e sulle sue molteplici esigenze formative. Con l'iniziativa Love for Learning, avviata a luglio 2020, Leonardo è stata la prima azienda italiana a estendere a tutto il personale nel mondo l'ampissima offerta formativa Coursera, piattaforma leader mondiale nell'ambito dei MOOC (Massive Online Open Courses). I circa 4.500 corsi, accessibili da casa e da ufficio, da desktop o mobile, sono prodotti dalle migliori università del mondo e una parte rilevante di questi è incentrata sulle materie e tematiche STEM e nuove tecnologie, tra cui intelligenza artificiale, data science, cloud computing, machine learning, cyber security. Il livello universitario dei corsi consente a tutti i partecipanti il conseguimento delle relative certificazioni, che possono essere riconosciute nell'ambito dei moderni strumenti social e migliorare direttamente il livello di employability interno ed esterno. L'efficacia dell'iniziativa è stata misurata con un benchmark su aziende multinazionali di dimensioni comparabili che hanno adottato un modello simile di uso della piattaforma Coursera: con le circa 71.000 ore di formazione erogate in sei mesi e le 5.600 persone iscritte, Leonardo si è posizionata al di sopra della media del campione.

<sup>24</sup> Calcolati come valori cumulati dall'anno 2017 al 2020.

<sup>25</sup> Stage, programmi di apprendistato, tirocini, alternanza scuola-lavoro.

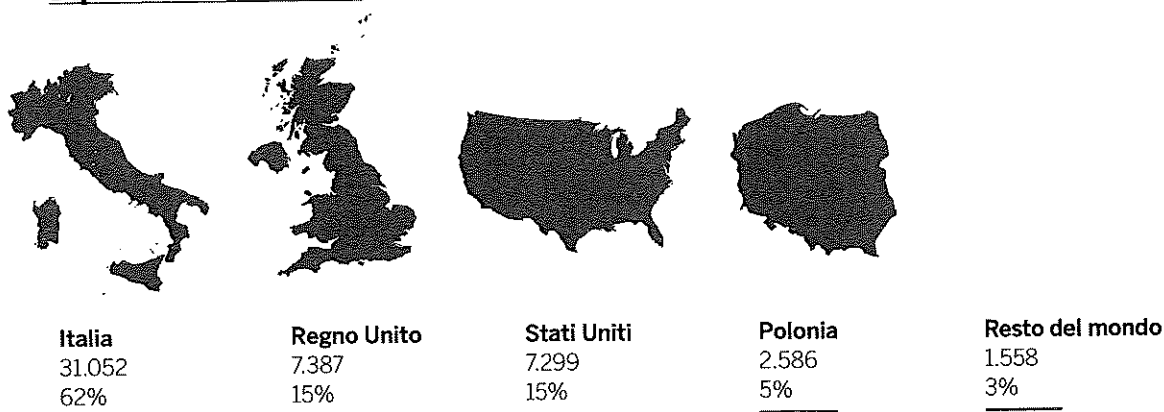
## Valorizzazione del capitale umano

In Leonardo lavorano 49.882 persone, di cui il 97% è localizzato in Italia, Regno Unito, Stati Uniti e Polonia. È un capitale umano composto in prevalenza da profili STEM, caratterizzato da una diversità generazionale che favorisce lo scambio di esperienze e competenze.

La diversità di genere è uno degli ambiti su cui Leonardo investe, tenendo conto anche delle peculiarità dei Paesi in cui è presente, con iniziative per promuovere l'inclusione e offrire pari opportunità, e definendo modelli di governance e obiettivi misurabili.

Tra le azioni previste per il 2021 vi sono percorsi di formazione per specifici target di popolazione, formazione sui pregiudizi e le distorsioni cognitive legati alla parità di genere per valorizzare le donne in aree professionali quali engineering, manufacturing e project management, e-coaching rivolti in particolare alle mamme e ai papà al rientro dalla maternità e dal congedo genitoriale, programmi di mentoring e coaching cross-nazionale per supportare lo sviluppo professionale e la progressione di carriera delle donne in azienda.

### Dipendenti nel mondo



### Dipendenti per categoria professionale, genere ed età

	donne %	uomini %	< 30 anni	30-50 anni	> 50 anni
<b>Totale</b>	<b>18%</b>	<b>82%</b>	<b>10,3%</b>	<b>52,4%</b>	<b>37,3%</b>
Dirigenti	12%	88%	0%	34,9%	65,1%
Quadri	18%	82%	0,5%	42,0%	57,5%
Impiegati	23%	77%	10,7%	54,2%	35,1%
Operai	9%	91%	14,8%	54,7%	30,5%

### Indicatori di evoluzione del capitale umano (dati 2020 rispetto al 2017)

**+11%**

crescita dell'organico  
(+4.748 dipendenti)

**Dipendenti  
under 30**

da 8,2% a 10,3%  
dell'organico  
(+1.455 dipendenti under 30)

**Donne  
manager**

da 15,1% a 17,3%  
del totale dirigenti e quadri  
(+269 dipendenti donne manager)

## **Relazioni industriali nella gestione del COVID-19**

Sin dall'inizio della pandemia, Leonardo e i sindacati hanno avviato un modello di confronto continuo per individuare soluzioni condivise per la salvaguardia della salute e sicurezza dei dipendenti, per gestire il progressivo ripristino della completa operatività industriale e presidiare la continuità del business e la sostenibilità economica dell'azienda, supportando allo stesso tempo le esigenze collettive e individuali derivanti dal periodo di pandemia.

**Protocollo COVID-19** - Prima azienda industriale in Italia a sottoscrivere con le organizzazioni sindacali un protocollo interno facendo immediatamente seguito al Protocollo nazionale definito fra Governo e Parti Sociali.

**Continuità industriale** - Preservata l'operatività delle linee produttive, sia pure con presenze ridotte e implementando costantemente tutte le condizioni di sicurezza e protezione degli operatori. Sono stati rimodulati i turni e introdotti nuovi istituti per i lavoratori la cui attività non è remotizzabile e 19.000 dipendenti sono stati abilitati allo smart working.

**Unità di crisi** - Attivate sin dall'inizio del fenomeno emergenziale, a livello centrale e divisionale, per analizzare i rischi per la salute, progettare soluzioni organizzative volte ad azzerarli e aggiornare i modelli per operare in sicurezza. In aggiunta, sono stati istituiti comitati bilaterali operativi con continuità presso tutti i siti produttivi.

## **Tutela dei business più colpiti**

Per gestire la momentanea riduzione dei volumi produttivi della Divisione Aerostrutture e di FATA Logistic Systems dovuti alla crisi economica globale quale effetto della pandemia, Leonardo ha condiviso con i sindacati un mix di strumenti gestionali, normativi e contrattuali.

**Compensazioni territoriali** - Prestiti/trasferimenti volontari tra stabilimenti della stessa Divisione e di diverse Divisioni/Società del Gruppo, tenendo conto della compatibilità in termini di competenze, sia già disponibili sia conseguibili attraverso percorsi di reskilling/upskilling, di distanze geografiche e di situazioni personali e familiari.

## **Work-life balance**

**Flexible benefit** - I circoli ricreativi aziendali di Leonardo mettono a disposizione dei dipendenti e dei loro familiari attività ludiche, ricreative e culturali, oltre a contributi pagati dall'azienda per l'acquisto di libri di testo, pass per i servizi pubblici, mobili e accessori per il lavoro da casa. In Italia, nel periodo 2019-2020, sono stati erogati complessivamente 11,2 milioni di euro di flexible benefit.

**Genitorialità** - Contributi per asili nido, borse di studio e (in alcuni territori) campus estivi per i figli dei dipendenti.

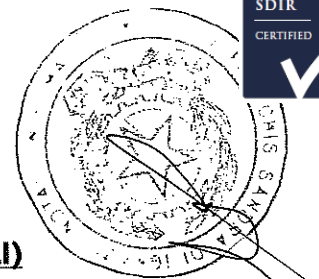
**Lavoro flessibile** - Custom Working è l'iniziativa avviata nel Regno Unito che consente ai dipendenti, insieme ai propri manager, al team e ai clienti, di decidere dove e quando lavorare. La gestione flessibile delle ore di lavoro consente di conciliare le esigenze lavorative con gli impegni personali e familiari, mantenendo il focus sul cliente.

**Attività educative per i figli dei dipendenti** - In qualità di sponsor del Museo del Novecento e dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia, Leonardo ha trasformato i benefit di scontistica in attività di formazione per i figli dei dipendenti, attività educational e iniziative di contaminazione e creazione di contenuti nel segno più ampio delle discipline STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics).

**Fondo nuove competenze** - Fondo nazionale dedicato alla tutela dell'employability per erogare attività formative in vista della ripresa produttiva, con particolare attenzione allo sviluppo di competenze digitali, alla diffusione e rafforzamento delle competenze su nuovi processi collegati agli investimenti, e alle iniziative industriali di rilancio e modernizzazione della linea produttiva.

**Fondo solidale Istituti** - Creato per supportare i dipendenti che hanno esaurito ferie e permessi a copertura delle assenze collegate all'emergenza, è stato inizialmente costituito dall'azienda con circa 29.000 giornate e alimentato con donazioni di ferie arretrate da parte dei dipendenti del Gruppo, su base volontaria. Il Fondo è stato utilizzato anche per supportare le categorie "fragili" e i genitori con figli in età scolastica.





## **Coinvolgimento dei dipendenti**

**Survey sullo smart working in Italia** - Oltre 13.000 dipendenti hanno risposto all'indagine per approfondire aree tematiche chiave nel contesto di emergenza e proiettare l'azienda verso un nuovo modo di lavorare. I risultati raccolti hanno evidenziato che nella percezione dei dipendenti Leonardo ha affrontato l'emergenza COVID-19 in modo efficace, garantendo sicurezza, comunicazione e soluzioni lavorative, consentendo a chi ha lavorato in smart working di presidiare efficacemente le attività e i servizi ai clienti. Tra i risultati, sono emersi motivazione, orgoglio e senso di appartenenza.

**Survey sulla gestione del COVID-19 negli Stati Uniti** - Oltre 2.000 dipendenti di Leonardo DRS hanno risposto all'indagine sulle modalità di gestione dell'emergenza sanitaria da parte dell'azienda e sul lavoro da remoto. L'89% delle persone ritiene che la salute e il benessere dei dipendenti siano una priorità per l'azienda e l'83% ritiene molto o estremamente efficace la guida dei propri leadership team durante la pandemia. L'87% è soddisfatto della qualità e frequenza delle comunicazioni e delle iniziative aziendali, tra cui anche webinar e incontri virtuali.

**Comunicazione interna** - Dialogo costante con i dipendenti per aggiornarli tempestivamente sull'evoluzione dell'emergenza sanitaria, su normative, strumenti e iniziative messi in campo per supportarli nella vita sia lavorativa sia privata, con oltre 60.000 visualizzazioni della sezione dedicata al COVID-19 nell'intranet di Gruppo. Sempre sul portale interno Leonardo ha creato uno spazio dedicato dove poter assistere – live e on demand – a conferenze, seminari, fiere e celebrazioni, normalmente fruite in presenza. Una modalità che ha allargato la possibilità di partecipazione e condivisione di conoscenza e informazioni all'interno dell'azienda. Per mantenere i dipendenti "connessi" nei mesi più difficili sono stati lanciati anche quiz, vlog, sfide, Q&A tra colleghi e giochi STEM.

**SpeakYourMind** - Dopo la survey condotta nel 2019, cui hanno partecipato oltre 31.300 dipendenti, nel 2020 sono state implementate 164 azioni di miglioramento per rispondere alle priorità di intervento emerse e dare seguito alla fase di ascolto.

**Best Employer of Choice** tra le prime 20 aziende in Italia

**Investors in People (IIP), Investors in Young People (IYIP) e We Invest in WellBeing** di IIP nel Regno Unito

**Military Friendly Employer e Best for Vets Award** negli Stati Uniti

Tra le società incluse nell'indice azionario **Gender Equality Index** di Bloomberg

## **Diversità e inclusione (D&I)**

**Governance della D&I** - Nel Regno Unito, Leonardo MW ha un comitato People and Inclusion all'interno del Consiglio di Amministrazione, dedicato all'inclusione e alla diversità. In Italia, nel 2020, è stato istituito il Comitato Paritetico, composto da rappresentanti aziendali e sindacali, con lo scopo di analizzare, promuovere e condividere le iniziative aziendali e i progetti per le pari opportunità e la diversità, nonché il gruppo di lavoro cross-funzionale per la definizione di obiettivi al 2030 e di un Action Plan 2021 per la promozione di una cultura orientata alla gender equality. Negli Stati Uniti è presente un Diversity Advisory Group (DAG) e un DAG Team che promuove la cultura D&I a supporto del clima aziendale, della gestione dei talenti, del recruiting e delle iniziative di engagement.

**Network group** - Gruppi di dipendenti creati nel Regno Unito per aumentare la consapevolezza e promuovere la strategia di D&I: Pride (LGBTQ+), per fornire consulenza e promuovere la consapevolezza su tematiche LGBTQ sul luogo di lavoro; Equalise, per offrire supporto ai dipendenti sulla parità di genere; Carers, per il supporto dei dipendenti con particolari necessità di cura di genitori anziani, partner o bambini; Enable, focalizzato su neurodiversità e disabilità.

**Recruiting** - Lanciato nel Regno Unito un sistema software e di intelligenza artificiale per identificare e rimuovere pregiudizi cognitivi (bias) nella descrizione delle posizioni lavorative ricercate, assicurando l'uso di un linguaggio inclusivo nella fase di recruitment. Condotte attività mirate per scuole e università con elevata presenza di studenti afroamericani negli Stati Uniti (Historically Black Colleges & Universities - HBCUs).

**STEM Returners** - Lanciato il programma per attrarre persone uscite dal mercato del lavoro per motivi legati alla vita personale o familiare, offrendo loro opportunità di carriera.

## Competenze per il futuro e trasformazione digitale

La strategia industriale di Leonardo punta ad attrarre e gestire i profili e le competenze necessarie per rispondere alle nuove sfide poste dal mercato, tra cui il rischio di obsolescenza delle competenze medesime.

Le attività di gestione e valorizzazione delle competenze supportano le persone lungo tutto il loro percorso in azienda, stimolando la formazione continua (lifelong learning) e attivando processi di upskilling e reskilling.

L'utilizzo di strumenti tecnologici innovativi nei diversi ambiti della gestione e valorizzazione delle persone rappresenta un fattore chiave di cambiamento e miglioramento radicale della performance complessiva del Gruppo. Le recenti iniziative di sviluppo di nuove competenze, in particolare, puntano ad allineare le competenze delle risorse ai fabbisogni del futuro, definire le attività di formazione e ridurre l'outsourcing e il ricorso al mercato, facendo leva su un approccio digitale che integra data mining, intelligenza artificiale e le piattaforme di formazione di tipo Massive Open Online Courses (MOOC).

**62%**

dei dipendenti  
ha un titolo di studio  
**STEM**

**43%**

dei nuovi assunti nel 2020  
ha un titolo di studio **STEM**

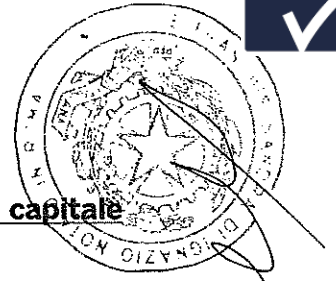
Circa

**800.000**

ore  
di formazione erogate

Anche a livello europeo, Leonardo partecipa a iniziative strategiche focalizzate sullo sviluppo di competenze. In particolare, partendo da iniziative avviate con la Commissione Europea come il Blueprint for Sectoral Cooperation on Skills, è stato lanciato nel 2020 il progetto ASSETS+ (Alliance for Strategic Skills addressing Emerging Technologies in Defence), che coinvolge circa 30 partner europei (industriali, accademici ecc.) con l'obiettivo di creare un sistema di osservazione e gestione delle competenze critiche per la Difesa e un meccanismo attraverso il quale le università possano colmare i disallineamenti sulle competenze individuate attraverso nuovi approcci pedagogici e percorsi formativi. Leonardo ha aderito inoltre al Patto per le Competenze (Pact For Skills), che rappresenta una delle 12 azioni necessarie per attuare la Skill Agenda for Europe. L'iniziativa ha l'obiettivo di mobilitare gli stakeholder coinvolti nei settori di riferimento per creare migliori opportunità di upskilling e reskilling per studenti e lavoratori nel Sistema Europa, condividendo specifici impegni. Un Patto che contribuirà anche a favorire la transizione verso il digitale e l'automazione, accelerare la ripresa post-COVID e accrescere la competitività del continente. Per fornire un supporto ulteriore nell'ambito del settore, è stato creato un tavolo di lavoro dedicato alle competenze in ambito AeroSpace and Defence Industries Association of Europe (ASD)<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> Per maggiori dettagli sull'impegno di Leonardo per sviluppare le competenze del futuro si veda anche la sezione Educazione e cittadinanza scientifica.



## Misurazione delle performance

**Valutazione della performance** - Oltre 28.000 persone valutate sulla base della performance, di cui il 22% donne. Il processo annuale di Performance & Development Management mette la persona al centro per promuovere la cultura del risultato, conoscere le aspettative reciproche, rafforzare il dialogo e la relazione di fiducia con il manager. L'analisi delle valutazioni nel tempo, grazie a nuove funzionalità di dashboard e reportistica integrate nella piattaforma, consente di orientare al meglio le iniziative di formazione, sviluppo e mobilità interna. Nel 2020, per le persone che lavorano in team integrati è stata introdotta la doppia valutazione, sia da parte del proprio responsabile sia da parte del team leader.

**Mappatura di competenze, attitudini e motivazioni** - Nuovi strumenti di valutazione e sviluppo professionale introdotti per la mappatura di competenze, attitudini e motivazioni, a seconda dei fabbisogni specifici dell'azienda, da utilizzare nelle principali fasi di gestione delle persone: selezione, orientamento, job fit di ruolo, valutazione del potenziale, successione e piani di carriera, efficacia del team. 75 professionisti HR di Leonardo hanno ottenuto le certificazioni per utilizzare i nuovi strumenti e 540 risorse sono già state coinvolte nelle iniziative di valutazione per sviluppare piani di sviluppo individuali in una logica di "autosviluppo".

**People analytics** - Leonardo ha adottato strumenti di analisi e data mining per individuare e sviluppare nuove competenze, mappare i profili presenti in azienda e monitorare l'evoluzione e i trend del mercato, nonché le attività dei principali competitor. Individuare in anticipo i ruoli emergenti o impattati da significativi cambiamenti consente infatti all'azienda di attivare azioni di recruitment di nuovi profili o di formazione delle risorse per acquisire o rafforzare in modo mirato specifiche competenze, anche in ottica di up/reskilling. Sulla base delle analisi effettuate, l'utilizzo della piattaforma Coursera consente inoltre di identificare i corsi migliori o le certificazioni più idonee. Questo approccio, che combina intelligenza artificiale, big data e MOOC, è già stato utilizzato per il lancio di un progetto per le aree di ingegneria e il suo utilizzo diverrà sempre più esteso nel Gruppo.

## Formazione e sviluppo del capitale umano

**MOOC** - Oltre 5.600 persone hanno seguito i corsi universitari erogati sulla piattaforma di Massive Online Open Courses Coursera per un totale di circa 71.500 ore fruite e 3.495 certificati ottenuti in sei mesi. I circa 4.500 corsi presenti sulla piattaforma sono prodotti dalle migliori università del mondo e parte di questi è incentrata su materie STEM e nuove tecnologie. In aggiunta, sono state attivate oltre 3.500 licenze su LinkedIn Learning per un totale di quasi 10.600 ore.

**Education & Training** - I corsi offerti sono continuamente aggiornati rispetto alla mappatura delle competenze e ai nuovi modelli gestionali, come il Leonardo Production System e il programma Towards Customer Centricity.

**Catalogo di formazione manageriale** - Con 91 edizioni che hanno coinvolto circa 1.300 partecipanti per un totale di più di 16.000 ore di formazione, le sessioni formative hanno visto coinvolti manager provenienti da diverse Divisioni e funzioni, diversi anche nei ruoli e nel genere, per favorire la condivisione e l'integrazione trasversale.

**Accelerate** - È il percorso internazionale di formazione e sviluppo rivolto ai Future Leader del Gruppo, che si propone di attivare il talento e traghettare il cambiamento culturale in tutta l'azienda, con un focus sul Leadership Model, accelerando al contempo i processi di integrazione, innovazione e knowledge sharing. Nel periodo 2018-2020 sono state completate tre edizioni con il coinvolgimento di 183 dipendenti provenienti da tutto il mondo.

**Mobilità interna** - 382 posizioni coperte con candidati interni, anche attraverso l'uso di job posting e nuovi strumenti digitali di monitoraggio.

**Mobilità internazionale** - Leonardo intende favorire la rotazione delle persone coinvolte nella mobilità internazionale come leva strategica per il business e opportunità di sviluppo, formazione e crescita professionale e personale, anche grazie alla revisione delle relative linee guida che prevedono una selezione strutturata e garanzie di sicurezza fisica e sanitaria, trasparenza, equità e compliance.

**Piani di successione** - Oltre 1.200 risorse chiave coinvolte nel processo di definizione dei piani di successione per 249 posizioni, per garantire la business continuity di Leonardo attraverso un adeguato turnover della classe manageriale di 2° e 3° livello organizzativo. Le donne rappresentano il 22% del bacino comprendente i titolari delle posizioni analizzate e i potenziali successori.

## Modelli di formazione a servizio del business

### Towards Customer Centricity

Il programma di trasformazione del Customer Support, Services & Training focalizza l'attenzione sulle persone, sui processi e sulle tecnologie per condividere la visione e gli obiettivi del Piano Strategico "Be Tomorrow - Leonardo 2030", tra cui quello di migliorare la soddisfazione del cliente. Le attività formative avviate nel 2020 hanno l'obiettivo di sviluppare una cultura orientata alla customer centricity e le competenze soft e tecnico-specialistiche distintive, ma anche supportare i processi di digitalizzazione. Circa 220 persone hanno partecipato alla prima edizione del corso di formazione MOVE (Mindset, Objectives, Vision, Enhancement) per diffondere il cambiamento culturale all'interno della famiglia professionale Customer Support, Services & Training, con attività volte a potenziare le soft skill nelle relazioni con i clienti interni ed esterni. In un contesto in cui l'applicazione delle tecnologie digitali è sempre di più un fattore critico di successo, l'adozione e la diffusione di un "digital mindset" contribuisce anche a creare e rafforzare le competenze, la motivazione e i valori che concorrono al raggiungimento di obiettivi di business più sostenibili e durevoli. Il corso pilota Data Driven Mindset, lanciato nel 2020, ha l'obiettivo di rendere la gestione del dato un elemento pervasivo nell'organizzazione, al fine di generare valore aggiunto per il cliente.

Oltre

**2.800**

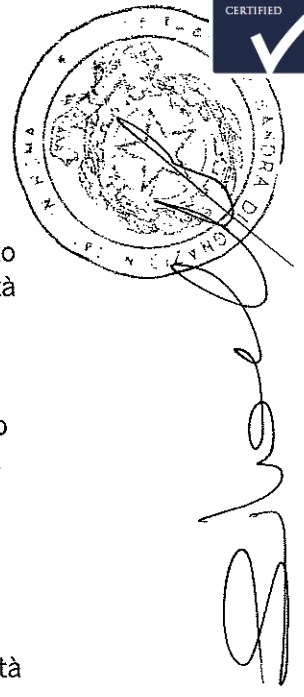
**persone** nel Customer Support, Services & Training in tutto il mondo

**220**

**persone** coinvolte nella prima edizione del corso MOVE (Mindset, Objectives, Vision, Enhancement)

**900**

**persone** coinvolte nel corso pilota Data Driven Mindset



### Leonardo Production System

Il sistema di produzione agile ispirato al World Class Manufacturing ha l'obiettivo di ottimizzare l'efficienza e la produttività mediante un approccio orientato al miglioramento continuo nella gestione dei processi e programmi, in grado di garantire sempre più qualità e sicurezza. Il Leonardo Production System (LPS) affronta con una solida governance problematiche di natura sia tecnica sia gestionale. Le persone vengono stimolate a utilizzare al meglio la propria esperienza per individuare buone pratiche già in essere e soprattutto azioni di miglioramento da implementare nelle aree di lavoro, con riferimento a 10 pilastri tecnici. Motore del programma è l'apprendimento continuo dei Pillar Leader, mirato a rafforzare le competenze da trasmettere sul campo ai vari team. In particolare, i Pillar Leader focalizzati sul Pilastro relativo allo sviluppo delle persone hanno il compito strategico di mappare le competenze possedute dai team di ingegneri e operatori e individuare quelle da far acquisire o rafforzare. Dopo il lancio del programma all'inizio del 2019, LPS ha coinvolto 13 stabilimenti produttivi in Italia e ha consentito di ridurre gli infortuni nelle aree di applicazione di circa il 90% e aumentare mediamente la produttività di circa il 30%.

Circa

**1.200**

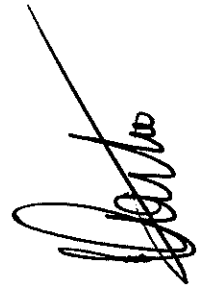
**persone** coinvolte in 13 stabilimenti produttivi

**-90%**

**di infortuni** nelle aree modello dei siti che hanno implementato il sistema LPS

**+30%**

**di produttività** nelle aree modello dei siti che hanno implementato il sistema LPS



### Formazione ESG per procurement e supply chain

In linea con l'obiettivo fissato nel 2018, Leonardo ha attivato diverse iniziative di formazione su temi ESG rivolte alle persone che si occupano di procurement e supply chain nel Gruppo. Un roadshow dedicato ha coinvolto le Divisioni per aumentare la sensibilità su tematiche sociali, ambientali e di governance. La sostenibilità, intesa come elemento distintivo nella gestione della supply chain, è stata inoltre inserita nell'agenda della convention della famiglia professionale e trattata nei procurement council, gli organi decisionali in materia di gestione della catena di fornitura, anche nell'ottica di definire un meccanismo che premi la sostenibilità nei processi di aggiudicazione delle gare. Sono stati erogati corsi online e webinar di introduzione alla sostenibilità ed è stata abilitata la piattaforma di knowledge management per i Procurement Leader, con focus specifici su modern slavery nel Regno Unito e su traffico di esseri umani negli Stati Uniti.



## Salute e sicurezza

La Politica Salute, Sicurezza e Ambiente di Leonardo<sup>27</sup> ha tra i suoi obiettivi quello di garantire ambienti di lavoro e condizioni operative sicure, prevenire i rischi per la salute e la sicurezza dei dipendenti e di chiunque abbia accesso ai siti del Gruppo, sensibilizzare e fornire formazione continua al personale sugli aspetti di salute e sicurezza, in conformità alle leggi vigenti nei Paesi in cui opera, alle norme volontarie e alle aspettative degli stakeholder, in un'ottica di miglioramento continuo. Tra gli strumenti per garantire il rispetto di standard adeguati, gli audit di salute e sicurezza, interni ed esterni, sono finalizzati principalmente al mantenimento delle certificazioni dei sistemi di gestione, alle verifiche di conformità, sicurezza e igiene.

Il welfare è una leva centrale per costruire un sistema che tuteli e faciliti la vita delle persone e l'ecosistema attorno a esse, nel rispetto dell'ambiente, delle diversità, dello stile di vita e degli interessi di ciascuno.

### 75%

**dei dipendenti** lavora in siti con Sistema di Gestione per la Salute e Sicurezza certificato OHSAS 18001 o ISO 45001 (56% nel 2017)

### 2,6

**infortuni** per milione di ore lavorate (-41% rispetto al 2019)

### 1.897

**audit** di salute e sicurezza condotti, di cui 1.792 interni e 105 esterni

### Salute e tutela dei dipendenti

**Assicurazione sanitaria contro il contagio** - Attivata una copertura assicurativa straordinaria in caso di infezione da COVID-19 per tutti i dipendenti nel mondo, corsi di formazione, convenzioni dedicate ai dipendenti e familiari per lo svolgimento di tamponi e test sierologici. Durante la pandemia in alcuni Paesi sono stati forniti vaccini contro l'influenza per tutelare i dipendenti più vulnerabili.

**Move4health** - 20.000 dipendenti coinvolti nell'iniziativa biennale, conclusa nel 2020, per promuovere uno stile di vita salutare e un efficiente utilizzo delle risorse alimentari attraverso l'offerta di incontri mensili con esperti nutrizionisti.

**Assistenza sanitaria integrativa** - Copertura sanitaria per il dipendente e per tutto il nucleo familiare in Italia. Nel Regno Unito le coperture assicurative sono su base contributiva e volontaria.

**Sensibilizzazione e prevenzione** - Campagne per promuovere uno stile di vita sano e sostenibile, informare sugli impatti di abitudini non corrette e favorire la prevenzione, offrendo anche assistenza medica e informazioni in materia di salute e benessere.

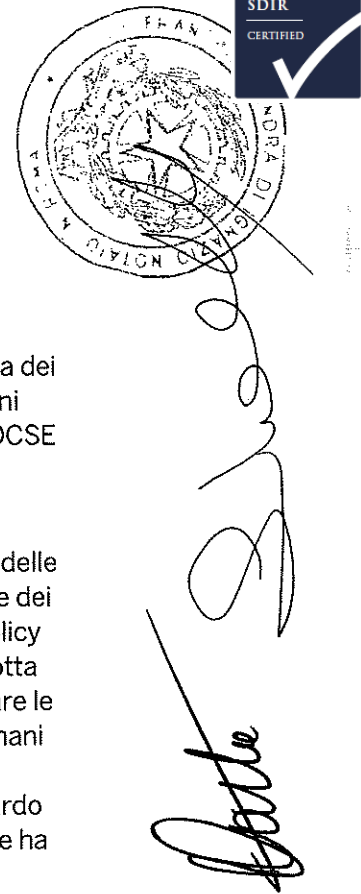
**Formazione** - Erogate oltre 133.000 ore di formazione specialistica in materia di salute e sicurezza.

**Salute mentale** - Nel Regno Unito sono stati forniti strumenti per aiutare i dipendenti nella gestione dello stress e dell'ansia durante la pandemia, tutelare la salute mentale o ricevere supporto. Inoltre, 274 senior manager e manager di linea sono stati formati per supportare i colleghi su questi temi, favorendo team inclusivi.

**Programmi di assistenza ai dipendenti** - Supporto offerto tramite un fornitore esterno ai dipendenti che hanno bisogno di consulenza legale e finanziaria, counselling in caso di abusi domestici e lutti.

**Expatriate** - I dipendenti all'estero ricevono assistenza durante tutto il periodo di assegnazione all'estero e fin da prima della partenza, anche da un punto di vista di sicurezza fisica e sanitaria attraverso polizze assicurative e servizi dedicati.

<sup>27</sup> Per ulteriori dettagli sulla sicurezza in materia ambientale si veda anche il paragrafo Gestione delle risorse naturali nei processi industriali.



## Rispetto dei diritti umani

Nello svolgimento delle proprie attività e in ogni contesto in cui opera, Leonardo si impegna a rispettare i diritti umani. Sono i valori alla base del Codice Etico e della Carta dei Valori di Gruppo, ispirati ai principi espressi nella Dichiarazione Universale delle Nazioni Unite, nelle Convenzioni dell'International Labour Organization, nelle linee guida dell'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico), nella Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea e in ogni altra normativa di riferimento.

L'impegno di Leonardo nella tutela dei diritti umani si declina in tre ambiti: la gestione delle persone, le relazioni con i fornitori e le tematiche legate alla vendita e alla distribuzione dei prodotti, in considerazione della specificità del business. I tre ambiti, descritti nella Policy di Gruppo sui diritti umani, sono stati identificati attraverso un'analisi specifica, condotta tra il 2017 e il 2018, seguendo le linee guida ISO 26000, che ha consentito di identificare le aree di attività del Gruppo potenzialmente esposte al rischio di violazione dei diritti umani e le misure esistenti per la gestione e mitigazione del rischio. Per identificare e gestire tempestivamente violazioni, potenziali rischi e impatti negativi sui diritti umani, Leonardo dispone di meccanismi di gestione delle segnalazioni, in forma qualificata o anonima, e ha predisposto un canale di comunicazione dedicato<sup>28</sup>.

### Gestione delle persone

- Divieto di discriminazione per ragioni di razza, colore, sesso, lingua, religione, opinioni politiche, orientamento sessuale, nazionalità, estrazione e stato sociale, appartenenza sindacale, età o disabilità e quant'altro possa configurare una forma di discriminazione o intolleranza per le diversità.
- Divieto di ogni forma di sfruttamento di lavoro minorile, forzato o irregolare.
- Garanzia di poter esercitare i diritti politici e sindacali.
- Protezione dei dati sensibili delle persone fisiche, siano esse dipendenti, collaboratori, visitatori, clienti, fornitori.
- Tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, nel rispetto delle disposizioni vigenti e dei più elevati standard di sicurezza e igiene.

**99%** dei dipendenti in Paesi OCSE.  
**78%** dei dipendenti coperto da contratti collettivi.  
**35%** dei dipendenti iscritto a organizzazioni sindacali.  
**75%** dei dipendenti operante in siti certificati OHSAS 18001.

### Catena di fornitura

- Divieto di ogni forma di lavoro forzato e traffico di esseri umani e implementazione dei presidi per la prevenzione del rischio di modern slavery.
- Verifica del possesso da parte dei fornitori di requisiti legati alla tutela del lavoro e della persona e della salute e sicurezza.
- Verifica degli aspetti reputazionali sulle terze parti con cui Leonardo intende intraprendere rapporti contrattuali.
- Previsione di clausole di salvaguardia a tutela dei lavoratori nella gestione del cambio appalto.
- Implementazione dei presidi per verificare la presenza di minerali (stagno, tantalio, oro e tungsteno) provenienti da zone di conflitto in prodotti, componenti, parti o materiali forniti.

**96%** degli acquisti da Paesi OCSE.  
**100%** dei fornitori accetta il Codice di Condotta per i fornitori.  
 Oltre **6.500** fornitori valutati anche su aspetti sociali ed etico-legali.  
 Rilasciata la nuova procedura sui Conflict Mineral.

### Vendita e distribuzione di prodotti

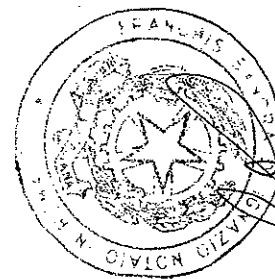
- Sviluppo di soluzioni tecnologiche per la sicurezza e la protezione dei cittadini, delle istituzioni nazionali, della sovranità tecnologica e della resilienza dei Paesi.
- Non coinvolgimento in attività di produzione, sviluppo, stoccaggio, commercio e/o vendita di armi non convenzionali (per esempio, bombe a grappolo, mine, armi chimiche).
- Non coinvolgimento in attività di produzione o manutenzione di armamenti nucleari.
- Applicazione del Trade Compliance Program per prevenire il rischio di pratiche commerciali illecite.
- Due diligence su potenziali clienti e utilizzatori finali, con verifica della presenza in liste di restrizione e ulteriori controlli nel caso di transazioni legate a Paesi Sensibili.

**178** operazioni monitorate in Paesi Sensibili.

Gli investimenti sempre più consistenti che Leonardo sta effettuando per la ricerca e lo sviluppo delle tecnologie digitali, in particolare l'intelligenza artificiale, e l'applicazione ai propri prodotti e alle soluzioni richiedono un contesto di riferimento etico e giuridico definito e un'analisi dei potenziali rischi e impatti in termini economici e sociali. Leonardo, consapevole di questo nuovo contesto, si impegna per conciliare le opportunità di sviluppo e progresso con le considerazioni di carattere etico.

### **Sviluppo e impiego etico dell'intelligenza artificiale**

- Impegno per il rispetto dei principi fondamentali dell'International Humanitarian Law (IHL), compresi: la distinzione tra obiettivi civili e militari e la limitazione per quanto possibile dei danni collaterali; la proporzionalità in rapporto alle necessità di difesa e sicurezza.
- Adesione agli standard riconosciuti Human-On-The-Loop (HOTL) e Human-In-The-Loop (HITL) per assicurare che l'utilizzo di sistemi d'arma autonomi in condizioni critiche per la sicurezza delle persone sia soggetto alla supervisione e controllo dell'uomo.



*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*



*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

# Planet



Pianeta	116
Governance e strategia climatica	117
Gestione delle risorse naturali nei processi industriali	118
Soluzioni tecnologiche per contrastare il cambiamento climatico	122



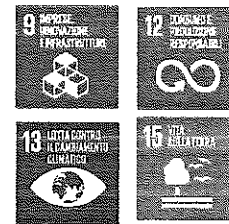
## Pianeta

Per contrastare e mitigare gli effetti delle attività umane e industriali sul clima e sull'ecosistema, Leonardo ha definito una strategia di business sostenibile basata su modelli economici e sociali responsabili che tiene conto dei rischi e delle opportunità di breve, medio e lungo periodo.

### Temi prioritari

- Gestione delle risorse naturali
- Climate change, adattamento e mitigazione
- Trasformazione digitale
- Condizioni di lavoro e salute e sicurezza
- R&S, innovazione e tecnologie avanzate

### SDG



### Indicatori di impatto

Circa  
**73.000**  
tonnellate di rifiuti  
recuperati  
dal 2017

Circa  
**116.000**  
tonnellate di CO<sub>2</sub> evitate  
grazie all'utilizzo di  
sistemi virtuali di training  
dal 2018

Circa  
**75**  
megalitri di acqua  
consumati in meno  
rispetto al 2017

### **LEONARDO NELLA CLIMATE A LIST**

Nel 2020 Leonardo è entrata a far parte della Climate A List 2020 dell'organizzazione no profit internazionale CDP, la lista che include le società leader a livello mondiale – sulle oltre 9.500 analizzate – nel contrasto al cambiamento climatico, stilata sulla base di informazioni su impatti, rischi e opportunità legati all'ambiente richieste da oltre 500 investitori, che rappresentano 106 trilioni di dollari di masse gestite. La promozione al gradino più alto della valutazione premia l'impegno di Leonardo per la riduzione delle emissioni, la mitigazione dei rischi legati al cambiamento climatico e per aver attuato una strategia attenta all'ambiente, in particolare attraverso la ricerca e l'implementazione di tecnologie innovative: dall'uso di materiali avanzati per una mobilità aerea più sostenibile alle soluzioni per l'osservazione e il monitoraggio satellitare della Terra. Sono otto le società italiane nella A List 2020 e due quelle del settore Aerospazio e Difesa.

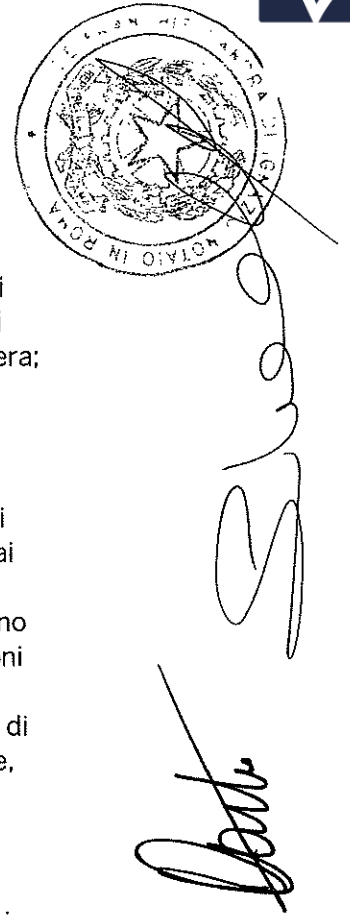
## Governance e strategia climatica

La strategia ambientale, di adattamento e mitigazione del cambiamento climatico di Leonardo, coniugando innovazione tecnologica e sostenibilità, integra due aspetti principali: il primo connesso all'efficientamento continuo delle attività e dei processi produttivi attraverso la riduzione dei consumi energetici e delle emissioni in atmosfera; il secondo legato allo sviluppo di prodotti e servizi a minor impatto ambientale e di tecnologie funzionali alla mitigazione e all'adattamento al cambiamento climatico.

La strategia del Gruppo è il risultato di un'analisi dei rischi (di transizione a una economia a basse emissioni e fisici) e delle opportunità, dei requisiti normativi, degli scenari e trend emergenti a livello globale e delle esigenze dei clienti. Per far fronte ai rischi identificati, Leonardo pone in essere azioni di mitigazione specifiche, tra cui il continuo monitoraggio dei rischi ambientali relativi ai processi produttivi che vengono gestiti a più livelli organizzativi, attraverso strumenti definiti centralmente, e soluzioni tecnico-gestionali studiate in base alle specificità di ciascun sito e processo. Come parte integrante della strategia di sostenibilità del Gruppo, la strategia ambientale e di contrasto al cambiamento climatico viene valutata dal Consiglio di Amministrazione, attraverso il Comitato Sostenibilità e Innovazione e di concerto con il Comitato Controllo e Rischi, in coerenza con il Piano Strategico.

Leonardo comunica volontariamente l'impatto che i rischi e le opportunità legati al cambiamento climatico possono avere sulle attività, sulla strategia e sulla pianificazione finanziaria, in linea con le raccomandazioni della Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) del Financial Stability Board, cui Leonardo ha aderito nel 2017, e rendiconta gli impatti e le performance legate al cambiamento climatico secondo le metriche dei "GRI Sustainability Reporting Standards" e tenendo in considerazione le Non-Binding Guidance della Commissione Europea e gli standard SASB (Sustainability Accounting Standards Board).

Per ulteriori dettagli si vedano i paragrafi "Gestione delle risorse naturali nei processi industriali", "Soluzioni tecnologiche per contrastare il cambiamento climatico", il sottoparagrafo "Rischi per il Gruppo" e le tabelle GRI "Indicatori ambientali".



## Gestione delle risorse naturali nei processi industriali

Sviluppo responsabile e sostenibile delle proprie attività, mantenimento degli standard di salute, sicurezza e gestione ambientale, attenzione alle esigenze e alle aspettative degli stakeholder, eccellenza nei servizi e miglioramento continuo delle prestazioni. Con questi principi, alla base del modello di gestione ambientale del Gruppo<sup>29</sup>, Leonardo si impegna per un uso efficiente delle risorse energetiche e naturali, l'efficace gestione dei rischi per proteggere la salute e la sicurezza delle persone, la riduzione delle emissioni e dell'inquinamento, operando nel rispetto delle leggi vigenti, delle norme volontarie e delle aspettative degli stakeholder. La cultura della responsabilità ambientale è diffusa all'interno dell'azienda attraverso iniziative di coinvolgimento e strumenti di comunicazione interna ed esterna che promuovono comportamenti improntati alla sostenibilità, alla salute e alla sicurezza tra dipendenti, partner e fornitori. Leonardo ha effettuato e pianificato investimenti per l'efficienza dei processi produttivi, esteso l'adozione volontaria di sistemi di gestione certificati, dedicato risorse alla formazione e sensibilizzazione delle persone. I programmi di audit, i processi di identificazione e gestione dei rischi in ambito ambientale e di salute e sicurezza e i relativi piani di mitigazione consentono di garantire un ambiente di lavoro sicuro, verificare la conformità normativa, mantenere le certificazioni dei sistemi di gestione di sito, certificare le quote di emissione<sup>30</sup>, valutare la corretta applicazione di strumenti di monitoraggio, controllo e rendicontazione, a tutela delle persone, dell'ambiente e della continuità del business. I consumi e la spesa energetica dei siti del Gruppo vengono gestiti con un modello di governance orientata all'efficienza e alla sostenibilità. Gli acquisti di energia elettrica e gas, per esempio, sono gestiti secondo una logica di portafoglio per diversificare il rischio legato alla volatilità di mercato e contenere i prezzi di fornitura. Le politiche e le istruzioni operative definiscono i target di efficientamento, le attività e i processi per il contenimento strutturale dei consumi energetici.

### Indicatori di efficienza<sup>31</sup>

Intensità dei prelievi idrici	Intensità dei consumi energetici	Intensità dei rifiuti prodotti	Intensità delle emissioni di CO <sub>2</sub> Scopo I e II
<b>-23%</b>	<b>-16%</b>	<b>-7%</b>	<b>-1%</b>
Baseline 2017	Baseline 2017	Baseline 2017	Baseline 2017

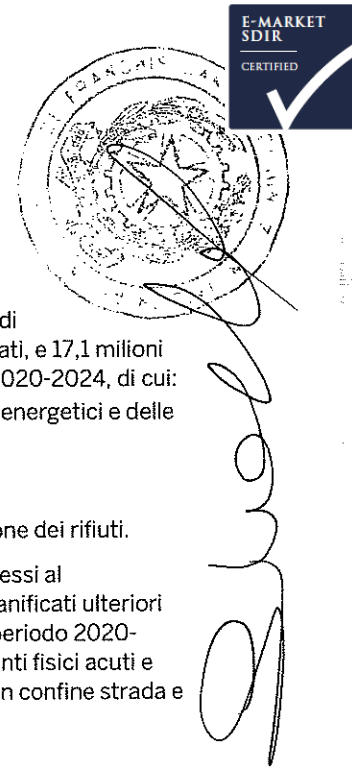
### Gestione ambientale ed energetica

<b>76%</b>	Oltre <b>14.500</b>	<b>1.139</b>
dei dipendenti in siti con sistemi di gestione ambientale certificati ISO 14001 (66% nel 2017)	ore di formazione specialistica in materia ambientale	audit ambientali condotti, di cui 1.047 interni e 92 di terze parti

<sup>29</sup> La Politica Salute, Sicurezza e Ambiente, le procedure e le istruzioni operative applicate dalle Divisioni e dalle Società del Gruppo definiscono il modello di identificazione, valutazione, gestione e minimizzazione dei rischi ambientali di Leonardo.

<sup>30</sup> 10 siti in Italia rientrano nel campo di applicazione della Direttiva ETS. Nessun sito rientra nel campo di applicazione dell'Aviation ETS.

<sup>31</sup> Indicatori calcolati come rapporto sui ricavi. L'intensità delle emissioni si riferisce alla somma di Scopo I e Scopo II (location-based).



## Gestione delle acque

**Progetto Acque** - Avviato il progetto che prevede un'analisi dello stato delle reti idriche e degli impianti di trattamento acque della maggior parte dei siti italiani per definire un programma pluriennale di interventi volti alla risoluzione di criticità e all'implementazione di soluzioni innovative.

**Stress idrico** - Leonardo monitora prelievi e scarichi idrici nelle aree a stress idrico, attivando azioni e interventi per una più efficiente gestione della risorsa idrica<sup>32</sup>.

## Gestione delle facility

**Digitalizzazione** - Sviluppato un nuovo approccio basato sull'analisi di big data per ottimizzare le attività di manutenzione e pulizia in 50 siti.

**Audit** - Oltre 2.000 controlli/verifiche ispettive relative a ristorazione, manutenzioni, igiene, pulizie civili e industriali.

## Gestione delle sostanze pericolose

I siti Leonardo in cui si svolgono processi produttivi che prevedono l'impiego controllato di sostanze pericolose operano in linea con normative specifiche per la gestione dei rischi e dei potenziali impatti sull'ambiente:

- 12 siti soggetti alla Direttiva Integrated Pollution Prevention & Control (IPPC)<sup>33</sup>;
- 4 siti classificati a Rischio di Incidente Rilevante (RIR)<sup>34</sup>;
- 24 siti in possesso di Autorizzazione Unica Ambientale (AUA), di cui 3 monitorano alcune sostanze prioritarie potenzialmente pericolose allo scarico<sup>35</sup>.

Leonardo ha tracciato 490 sostanze, di cui 16 in regime di autorizzazione all'uso (Regolamento REACH) nel Gruppo e nella supply chain sul perimetro italiano, e ha definito 140 Piani di Sostituzione nei relativi processi industriali. Oltre 700.000 parti sono state monitorate e analizzate.

## Bonifiche

La gestione dei siti contaminati si basa su un approccio di responsabilità e sostenibilità per implementare le migliori soluzioni tecnico-gestionali. I procedimenti di bonifica in corso sono 20. Entro il 2021 verranno completate le attività di rimozione e bonifica dei materiali contenenti amianto, pianificate a partire dal 2016, il cui attuale stato di avanzamento è pari a circa il 70%.

## Investimenti ambientali

Leonardo ha pianificato 98 interventi di efficientamento, di cui 19 già completati, e 17,1 milioni di euro di investimenti per il periodo 2020-2024, di cui:

- 86% per la riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di CO<sub>2</sub> equivalente;
- 6% per l'efficienza idrica;
- 8% per la riduzione della produzione dei rifiuti.

Ai fini della mitigazione di effetti connessi al cambiamento climatico, sono stati pianificati ulteriori interventi per 1,4 milioni di euro (nel periodo 2020-2023) per ridurre rischi legati agli eventi fisici acuti e cronici, tra cui la riconfigurazione di un confine strada e la messa a regime di reti idriche.

## Efficienza energetica

**Gestione delle facility** - Identificate e implementate 145 iniziative di efficientamento energetico a investimento zero nel biennio 2019-2020, relative agli impianti produttivi e agli uffici. 6 siti hanno un sistema di gestione dell'energia certificato ISO 50001.

**Demand Response** - Leonardo ha reso disponibile 2 MW di capacità di generazione elettrica per supportare l'operatore che gestisce le reti per la trasmissione dell'energia in Italia nella risoluzione di potenziali congestioni. Il progetto, in linea con gli obiettivi di sostenibilità del Green Deal europeo, consente di utilizzare in maniera più efficiente le risorse di generazione elettrica disponibili sul territorio italiano.

## Autoproduzione di energia e teleriscaldamento

Sono state avviate analisi di dettaglio sui primi progetti pilota in ambito fotovoltaico e trigenerazione per aumentare la quota di energia elettrica autoprodotta da fonti green ed efficienti. Sono partite le attività operative del progetto "Teleriscaldamento Velivoli - Torino", che consentirà di eliminare l'utilizzo delle centrali termiche di sito alimentate a gas per la climatizzazione invernale.

**Illuminazione industriale LED** - Dal 2014 sono state sostituite oltre 12.000 lampade, per un risparmio annuo stimato a regime di 16.800 MWh. Nel 2020 è stata definita la seconda fase del programma per i siti italiani.

**Partnership per l'efficienza energetica** - Firmato un accordo con Enel per individuare iniziative su impianti di autoproduzione energetica efficienti e green, servizi di efficientamento e gestione incentivi, progetti innovativi di Demand Response e interventi sulla qualità e la stabilità delle reti elettriche a servizio degli stabilimenti.

<sup>32</sup> Per maggiori dettagli su prelievi e scarichi idrici in aree a stress idrico si veda l'indicatore GRI 303.

<sup>33</sup> Direttiva 2008/1/CE e Direttiva 2010/75/EU.

<sup>34</sup> Direttiva 2012/18/UE (c.d. "Seveso III"), recepita in Italia dal D.Lgs. 105/2015 e s.m.i.

<sup>35</sup> Per la gestione delle sostanze prioritarie potenzialmente pericolose nell'ambito degli scarichi idrici si fa riferimento allo standard internazionale (Direttiva 2013/39/EU) e alla normativa nazionale (D.Lgs. 13 ottobre 2015, n. 172. Attuazione della Direttiva 2013/39/EU).

## **Mobilità green**

**Mobility Survey** - Oltre 11.000 dipendenti in 52 siti hanno risposto alla survey sugli spostamenti casa-lavoro per valutare la disponibilità al cambiamento verso auto a basse emissioni inquinanti, car-pooling, trasporto pubblico e bicicletta.

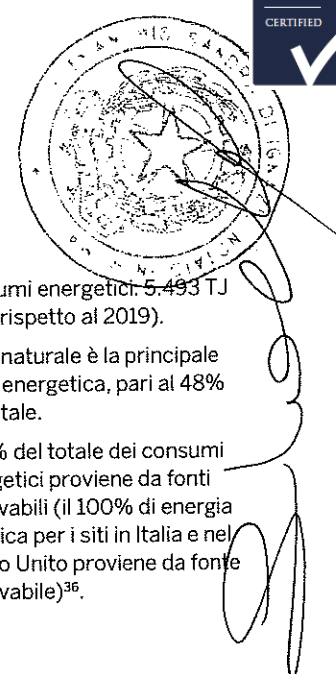
**Vetture elettriche e ibride** - Il 26% della flotta di auto aziendali noleggiate a lungo termine è a trazione ibrida/elettrica, il 51% della flotta pool. 53 torrette di ricarica sono installate in 21 stabilimenti. È stato avviato inoltre un progetto pilota di car sharing in alcuni siti, utilizzando solo auto elettriche o ibride, con l'obiettivo di estenderlo progressivamente a tutto il Gruppo.

**Biciclette** - Installati 35 stalli per bici/monopattini.

## **Plastic less**

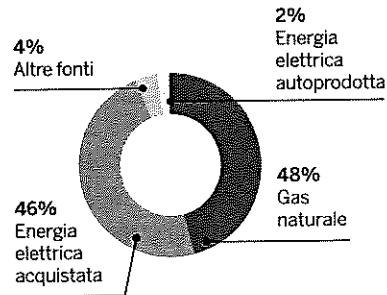
- › La sostituzione di bicchieri e palette in plastica monouso con materiali ecologici in circa 1.500 distributori automatici in 35 siti ha evitato l'utilizzo di circa 12 tonnellate di plastica.
- › Oltre 50.000 mascherine riutilizzabili al posto di quelle monouso sono state distribuite ai dipendenti evitando oltre 7.200 kg di plastica.



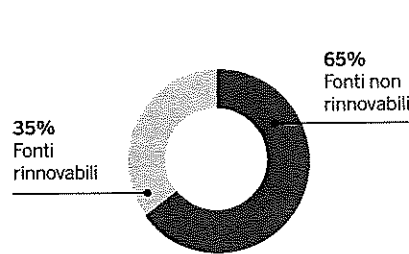


## Performance ambientale 2020

### Consumi energetici per fonte

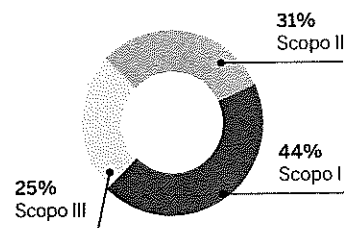


### Consumi energetici da fonti rinnovabili

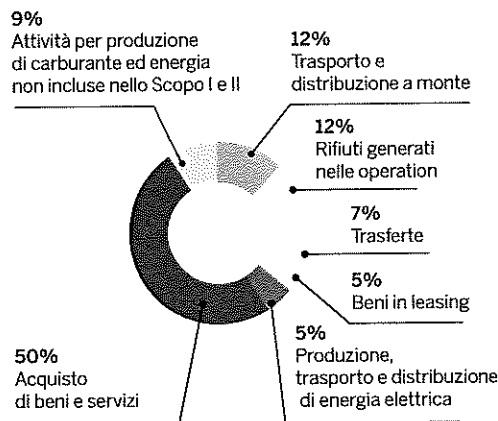


- Consumi energetici: 5.493 TJ (-6% rispetto al 2019).
- Il gas naturale è la principale fonte energetica, pari al 48% del totale.
- Il 35% del totale dei consumi energetici proviene da fonti rinnovabili (il 100% di energia elettrica per i siti in Italia e nel Regno Unito proviene da fonte rinnovabile)<sup>36</sup>.

### Emissioni CO<sub>2</sub>e Scopo I, II, III

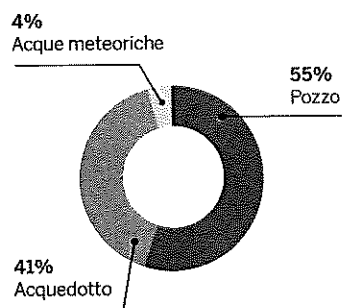


### Emissioni CO<sub>2</sub>e indirette Scopo III

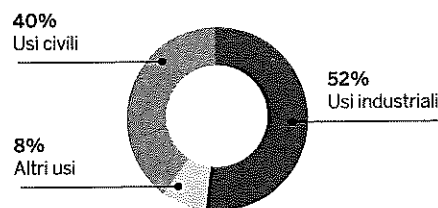


- Emissioni totali di CO<sub>2</sub>e: 816.094 t (-7% rispetto al 2019).
- Emissioni di Scopo I: 359.711 t di CO<sub>2</sub> e (+8% rispetto al 2019).
- Emissioni di Scopo II: 248.958 t di CO<sub>2</sub> e (-7% rispetto al 2019) calcolate con la metodologia location-based<sup>37</sup>.
- Emissioni di Scopo III: 207.425 t (-26% rispetto al 2019).

### Prelievi idrici per fonte

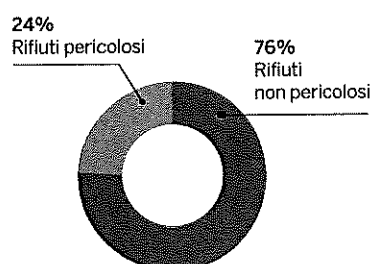


### Utilizzi idrici

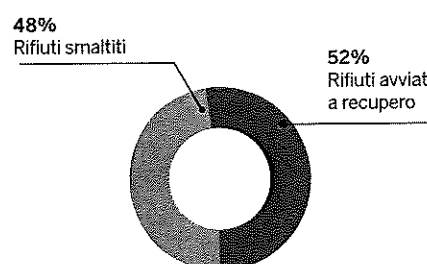


- Prelievi idrici: 5.287 megalitri (-10% rispetto al 2019).
- Utilizzi idrici: 4.786 megalitri (-13% rispetto al 2019).
- Il 52% della risorsa idrica utilizzato per usi industriali.

### Rifiuti prodotti



### Rifiuti per destinazione



- Rifiuti prodotti: 34.474 t (-10% rispetto al 2019).
- I rifiuti non pericolosi rappresentano il 76% del totale.
- Il 52% dei rifiuti prodotti è stato recuperato (di cui recupero 35%, riciclaggio 16%).
- Riciclate 890 tonnellate di carta (+28% rispetto al 2019) e 490 tonnellate di plastica (+50% rispetto al 2019).

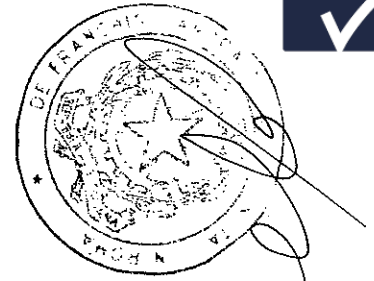
<sup>36</sup> Coperta da Garanzia di Origine.

<sup>37</sup> La metodologia location-based considera l'intensità media delle emissioni di GHG delle reti sulle quali si verifica il consumo di energia, utilizzando principalmente i dati relativi al fattore di emissione medio della rete.

## Soluzioni tecnologiche per contrastare il cambiamento climatico

Nello sviluppo dei prodotti e soluzioni Leonardo utilizza materiali, metodologie e soluzioni tecnologiche che favoriscono la riduzione delle emissioni di gas a effetto serra, minimizzano le quantità dei materiali utilizzati, limitando anche l'impiego di sostanze pericolose, ed estendono la vita utile dei prodotti. Lo sviluppo di tecnologie per il contrasto al cambiamento climatico avviene anche nell'ambito dei principali programmi nazionali ed europei di settore, tra cui Horizon 2020 e il programma Clean Aviation, in fase di definizione, per lo sviluppo di tecnologie competitive a basse emissioni di carbonio.

Le aree di Leonardo che contribuiscono a contrastare il cambiamento climatico, monitorarne e mitigarne gli effetti sono soprattutto lo sviluppo di tecnologie per prodotti e servizi a minor impatto ambientale, lo sviluppo di soluzioni per l'osservazione della Terra e la raccolta di dati satellitari – integrabili con altre fonti di informazioni – e lo sviluppo di prodotti e servizi per intervenire in caso di eventi naturali disastrosi.



**Modello di economia circolare**

**Ottimizzare**

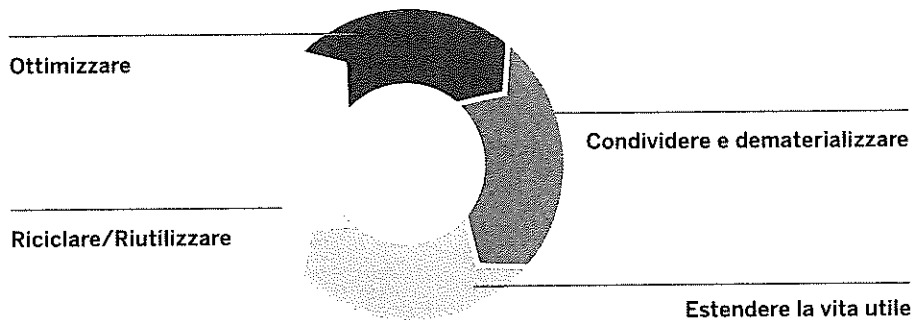
- › Riduzione dei materiali grazie a sistemi di progettazione avanzati.
- › Applicazione dell'approccio product life cycle management ed eco design.
- › Utilizzo di materiali compositi per ridurre peso, consumi e impatti.

**Riduzione del 10-15% dei consumi di carburante e del 20% delle emissioni** con l'utilizzo della fibra di carbonio per le strutture aeronautiche di aerei ed elicotteri.  
Circa il **60% di scarti in meno** utilizzando l'Additive Manufacturing per la realizzazione di parti primarie in composito del Tiltrotor.

**Condividere e dematerializzare**

- › Vendita di ore di volo in sostituzione del prodotto.
- › Virtualizzazione dei test di prodotto.
- › Sistemi di addestramento tramite training virtuale.

**Oltre 28.770 tonnellate di CO<sub>2</sub> evitate** grazie all'utilizzo di sistemi virtuali di training nel 2020.  
**Riduzione dei consumi energetici IT** grazie alla razionalizzazione e al consolidamento da 50 data center a due data center target, aumentando l'affidabilità e la sicurezza.



**Riciclare/Riutilizzare**

- › Impiego di materiali metallici riciclabili.
- › Rigenerazione dei componenti usati.
- › Riciclo di materiali ausiliari, imballaggi, scali di montaggio e attrezzature metalliche.
- › Buy-back di elicotteri usati.

**Oltre il 70% dei velivoli ed elicotteri** in circolazione composto da **parti metalliche riciclabili**.  
**52% dei rifiuti prodotti recuperato** nel 2020.  
**Oltre 1.500 kg di materiale ferroso rimessi in circolo** grazie alla dismissione di 4.000 kg di rifiuti elettronici (RAEE) con un progetto a impatto sociale nel 2020.

**Estendere la vita utile**

- › Ottimizzazione del ciclo di manutenzione.
- › Sostituzione dei soli componenti che raggiungono il fine vita.
- › Aggiornamento software per prolungare la vita delle componenti hardware.

Strutture dei velivoli capaci di mantenere un livello di **vita utile superiore ai 20 anni** operativi.

*Handwritten signature*



*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

# Prosperity



Prosperità	126
Innovazione tecnologica	127
Valore della filiera	135
Supporto al cliente, qualità e sicurezza	141
Valore per i territori e le comunità	145
Soluzioni per la sicurezza e il progresso	149

## Prosperità

La prosperità è il risultato di una sicurezza economica e sociale che si ottiene nel rispetto dei diritti delle persone, dei bisogni collettivi e in armonia con le risorse naturali del pianeta. Leonardo agisce sull'intera catena del valore per contribuire a una prosperità di lungo termine. L'innovazione tecnologica, soprattutto nella sua dimensione digitale, è il principale fattore abilitante per uno sviluppo sostenibile grazie agli impatti che ne derivano e al supporto dell'intero ecosistema della ricerca. Le relazioni di partnership, orientate alla soddisfazione dei clienti e alla resilienza dei fornitori, rappresentano le fondamenta per una crescita economica solida. Gli investimenti sul territorio e la promozione di una cultura scientifica e tecnologica, imprescindibile per affrontare le sfide della società contemporanea, generano positive ricadute economiche e sociali sulle comunità e sulle future generazioni.

### Temi prioritari

R&S, innovazione e tecnologie avanzate

Trasformazione digitale

Vicinanza al cliente

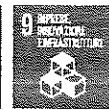
Qualità, sicurezza e performance delle soluzioni

Catena di fornitura sostenibile

Sviluppo dei territori e della comunità

Sicurezza dei cittadini

### SDG



### Indicatori di impatto

**124.000 occupati e 10,5 miliardi di euro** di valore aggiunto diretto, indiretto e indotto generati in Italia<sup>38</sup>

**Il 50% degli investimenti** del 2020 ha contribuito al **raggiungimento degli SDG (SDG-aligned)**

**26.000 occupati e 1,9 miliardi di sterline** di valore aggiunto diretto, indiretto e indotto generati nel Regno Unito<sup>39</sup>

### **DAVINCI-1, UNO DEI PIÙ POTENTI SUPERCALCOLATORI DEL MONDO**

davinci-1 è uno dei più potenti supercalcolatori del mondo, posizionandosi all'89esimo posto della classifica TOP500 e al 37esimo posto della graduatoria HPCG500<sup>40</sup>. Tra i supercalcolatori di aziende private, è al decimo posto mondiale, al secondo in Italia e si posiziona subito dopo NASA e JAXA nel settore Aerospazio. davinci-1 è una macchina studiata per assolvere più compiti al massimo livello, dalle più esigenti necessità di simulazioni numeriche complesse, come quelle che servono per progettare elicotteri e aerei, al processing di dati, fino allo sviluppo di applicazioni basate sull'intelligenza artificiale e il cloud computing – quest'ultimo ambito necessario per l'utilizzo all'interno dei progetti GAIA-X, ai quali Leonardo ha deciso di aderire, finalizzati alla realizzazione di un market place dove far incontrare domanda e offerta di servizi cloud. All'interno di tale contesto si definiscono gli standard che verranno adottati in futuro in ambito europeo e questo rappresenta un'ulteriore leva, per Leonardo, per sviluppare la leadership nei servizi cyber e soluzioni basate su tecnologie IoT, EDGE e cloud, HPC, artificial intelligence e big data.

38 Sistema industriale della difesa per il Paese - AIAD, Prometeia. Dati riferiti al 2019.

39 The contribution of Leonardo to the UK economy 2020 - Report di Oxford Economics. Dati riferiti al 2018.

40 Novembre 2020.



# Innovazione tecnologica

Innovazione, tecnologia e sostenibilità sono i fattori alla base della strategia di Leonardo, tra loro integrati, e su cui si fonda la competitività e la crescita futura. In linea con il Piano Strategico "Be Tomorrow - Leonardo 2030", l'obiettivo dell'azienda è diventare un driver dell'innovazione a livello sistemico, attraverso la creazione di un ecosistema centrato sulla ricerca per lo sviluppo prodotto, svolta all'interno delle Divisioni e Società del Gruppo, e sulla ricerca tecnologica realizzata prevalentemente all'interno dei Leonardo Labs, i laboratori lanciati nel 2020.

La strategia del Gruppo al 2030, tracciata nel Masterplan 2030 per l'innovazione, è quella di promuovere e iniettare un'innovazione dirompente a diversi livelli in tutta l'azienda puntando sulle iniziative a basso TRL (Technology Readiness Level), che accanto alla intrinseca alta rischiosità sono le uniche che possano garantire un ritorno dell'investimento di lungo termine.

Cardine del Masterplan sono i Leonardo Labs, incubatori di potenti programmi di ricerca e sviluppo applicati a domini strategici di massima priorità per il futuro del Gruppo. I Labs hanno lo scopo di aumentare la potenza tecnologica, accelerare i processi di digitalizzazione e lo sviluppo di tecnologie innovative sviluppando e valorizzando competenze chiave. In questo percorso, i Sustainable Development Goals (SDG) delle Nazioni Unite indicano la direzione da seguire per creare, con le attività di business, impatti positivi sull'intera società e sulla comunità degli stakeholder.

davinci-1, il nuovo supercomputer (High Performance Computing - HPC) di Leonardo, installato a fine 2020, è una delle principali piattaforme di sviluppo dell'attività dei Labs in quanto acceleratore di conoscenza e abilitatore nella transizione verso il digitale, consentendo ai ricercatori e agli ingegneri di Leonardo di competere per, e difendere, la leadership aziendale nel mondo. Dalla simulazione all'intelligenza artificiale, infatti, nello scenario di oggi, la creazione di valore si sposta sempre di più dai prodotti fisici a quelli virtuali, e davinci-1 rappresenta la chiave per abilitare questa transizione.

Il Masterplan 2030 definisce anche gli altri pilastri su cui si fonda l'innovazione di Leonardo: il rafforzamento della strategia sulla proprietà intellettuale, per la manutenzione, gestione e valorizzazione interna ed esterna del portafoglio di brevetti e tecnologie, e di quella dedicata ai progetti finanziati sia nazionali sia internazionali.

Iniziative di open innovation con università, centri di ricerca e partner industriali rappresentano un ulteriore strumento per supportare l'innovazione, oltre alle iniziative di condivisione della conoscenza che, nonostante le difficoltà dovute alla pandemia, sono state portate avanti e valorizzate grazie all'utilizzo sempre più capillare di strumenti digitali.

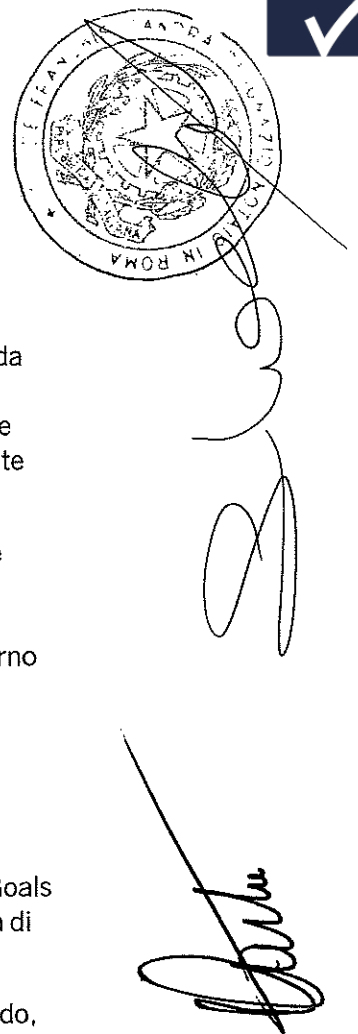
## I numeri dell'innovazione

**1,6 miliardi di euro**  
spesi per R&S  
e ingegneria di prodotto

Collaborazioni con  
**oltre 70 università**  
e centri di ricerca  
nel mondo

**8.800 persone**  
dedicate alle attività  
di R&S

**6,1 petaflop** di potenza  
di calcolo e  
**27,1 petabyte** di capacità  
di archiviazione



## Leonardo Labs

I Leonardo Labs sono gli incubatori di tecnologia destinati a supportare il Gruppo nella ricerca di lungo periodo e nello sviluppo delle tecnologie più innovative, in particolare quelle digitali, e delle competenze trasversali alle aree di business aziendali. Gli ambiti tecnologici dei laboratori sono definiti all'interno del Masterplan 2030 e ogni laboratorio avrà al suo interno diverse unità di ricerca focalizzate su tematiche quali intelligenza artificiale (IA), sistemi autonomi, big data, calcolo ad alte prestazioni, simulazione e modellazione, tecnologie quantistiche, mobilità elettrica, materiali e strutture.

Queste nuove strutture – alcune realizzate in collaborazione con partner industriali e centri di ricerca leader mondiali nei rispettivi ambiti di competenza – sono e sorgeranno in prossimità dei principali siti industriali di Leonardo con l'obiettivo di facilitare anche il trasferimento tecnologico e di massimizzare i benefici per i territori di riferimento, consolidando la collaborazione con le istituzioni locali. I laboratori saranno così fertilizzatori delle realtà locali consentendo al contempo a Leonardo di centralizzare lo sviluppo di tecnologie di frontiera centrate sulla sostenibilità delle soluzioni.

I Labs consentono anche di alimentare un flusso continuo di talenti e di assicurare flessibilità e rinnovamento, sia di capacità sia di competenze professionali: i Leonardo research fellow di provenienza internazionale, inseriti nel network dei Labs, lavorano infatti insieme a esperti e ricercatori interni alle Divisioni di Leonardo per contribuire ad aumentare la competitività del Gruppo e, ove possibile, anticipare l'innovazione, in una prospettiva di crescita sostenibile nel lungo periodo. Il bando di reclutamento internazionale, attivato a giugno 2020, ha portato alla selezione di 72 giovani ricercatori tra oltre 900 candidature.



## Leonardo Labs in dettaglio

<b>Future Rotorcraft Technologies</b>	Sviluppo di tecnologie e soluzioni per piattaforme ad ala rotante di ultima generazione con l'obiettivo di migliorare sicurezza e flessibilità operativa dei velivoli e di elettrificare i sistemi propulsivi. In particolare, nel laboratorio si svilupperanno soluzioni avanzate di modellazione, soluzioni per l'applicazione della IA ai sistemi di controllo/gestione del volo per l'ottimizzazione dell'interazione pilota-velivolo e attività di ricerca sull'elettificazione dei sistemi di propulsione per applicazioni di urban air mobility.
<b>Future Aircraft Technologies</b>	Sviluppo di tecnologie e soluzioni per piattaforme ad ala fissa di ultima generazione per migliorare la produzione e il monitoraggio delle piattaforme nell'intero ciclo di vita ed elettrificare i sistemi propulsivi. In particolare, nel laboratorio si svilupperanno soluzioni basate sull'IA per l'assistenza avanzata al pilota in scenari operativi complessi e mutevoli. Sono previste anche attività di ricerca sull'elettificazione dei sistemi di propulsione per la sostenibilità dei futuri velivoli e le piattaforme autonome (unmanned).
<b>Materials Technologies</b>	Sviluppo di nuovi materiali, soprattutto compositi, e dei processi produttivi a essi correlati, con l'obiettivo di migliorare le proprietà meccaniche nelle applicazioni aeronautiche, estendere il ciclo di vita e le possibilità di riutilizzo e ridurre i costi di produzione. In particolare, nel laboratorio si svilupperanno attività di ricerca su materiali e strutture multifunzionali in grado di combinare caratteristiche meccaniche, funzionalità dei sistemi e proprietà fisiche/chimiche/meccaniche specifiche.
<b>Space Technologies</b>	Sviluppo di tecnologie avanzate di monitoraggio in grado di combinare dati satellitari con altri dati, con l'obiettivo di costituire un sistema globale per il monitoraggio dei territori e dell'ambiente, delle infrastrutture critiche, la gestione di eventi naturali, ricerca e soccorso, emergenze sanitarie, smart city, controlli delle frontiere. In particolare, si svilupperanno metodi e algoritmi per il monitoraggio basati su machine learning e deep learning.
<b>Future Electronics &amp; Sensing</b>	Sviluppo di nuove tecnologie e soluzioni per i sistemi di comando e controllo al fine di trasformare gli attuali sistemi di supporto alle decisioni in un processo realmente cognitivo che faccia leva su IA e soluzioni all'avanguardia. Le attività di ricerca riguarderanno anche lo sviluppo di nuove tecnologie e algoritmi per i veicoli autonomi, lo sviluppo di un framework di manutenzione predittiva e di soluzioni basate su IA per il rilevamento di attività umane in ambienti affollati.
<b>Quantum Technologies</b>	Sviluppo di tecnologie di comunicazione quantistica sicura, tecnologie informatiche e sensoristica quantistica, con particolare attenzione ai sensori per la navigazione inerziale. In particolare, una specifica area di ricerca sarà dedicata a investigare il quantum computing con particolare attenzione agli algoritmi quantistici e alla sua applicazione al machine learning.
<b>Applied Artificial Intelligence</b>	Sviluppo di tecnologie e applicazioni di IA di interesse strategico per Leonardo e in grado di sfruttare efficacemente la funzionalità HPC. In particolare, si svilupperanno soluzioni avanzate che fanno leva sulla capacità di spiegare i funzionamenti dell'IA e di ricercare nei domini soluzioni all'avanguardia. Una ricerca specifica si occuperà di studiare nuovi metodi e tecnologie per utilizzare l'IA su dispositivi a basso consumo energetico e a ridotta capacità computazionale.
<b>HPC/Cloud/Big Data Technologies</b>	Sviluppo della capacità di modernizzare le applicazioni Leonardo e sfruttare le architetture HPC avanzate. In particolare, nel laboratorio si svilupperanno le soluzioni più adatte alle nuove applicazioni in sinergia con i concetti big data, HPC e IA a supporto delle soluzioni IoT ed EDGE. Il laboratorio ospita il supercalcolatore davinci-1, che rafforzerà significativamente le capacità dell'azienda e dell'Italia nel supercalcolo, nei big data e nello sviluppo di applicazioni di IA.
<b>Intelligent Autonomous System</b>	Sviluppo di sistemi autonomi basati su robot intelligenti e tecnologie avanzate di interazione uomo-macchina, per specifiche missioni, attività produttive, operazioni in ambienti estremi, manutenzione e, in futuro, anche in ambiente aerospaziale. Particolare attenzione verrà dedicata alla ricerca di nuove soluzioni per navigazione, mobilità e locomozione, pianificazione e interazione dei movimenti, controllo della manipolazione e soluzioni IA per i robot.

## Joint Lab Leonardo-Solvay

La collaborazione con Solvay sarà operativa dal 2021 e avrà sede principale presso il Leonardo Lab di Grottaglie, con il supporto del Solvay MSAC - Application development center a Bruxelles. La collaborazione con Solvay è un passo significativo e un fattore chiave di competitività nella ricerca sui materiali avanzati. Consentirà di migliorare prestazioni e sicurezza dei prodotti, per ampliarne le potenzialità, con una ricaduta diretta sull'impatto ambientale e il consumo delle risorse, dando impulso a un sistema produttivo circolare ed efficiente. Il Leonardo-Solvay Joint Lab sarà dedicato al settore degli engineered materials a matrice termoplastica e, in particolare, ai processi di saldatura e laminazione automatica (consolidamento in situ) di strutture aerospaziali complesse e di grandi dimensioni, per migliorare le proprietà del prodotto ed estenderne il ciclo di vita. I compositi termoplastici offrono infatti vantaggi unici, tra cui la riduzione del peso, per aeromobili più efficienti in termini di consumo di carburante. Inoltre, il nuovo materiale non richiede, nella fase di realizzazione, l'impiego dell'autoclave per il consolidamento delle parti, aumentando l'efficienza della linea di produzione. L'accordo costituisce il punto di partenza per ulteriori piattaforme di collaborazione, a breve e medio termine, su applicazioni nel settore aerospaziale e non solo.

## Joint Lab Leonardo-Istituto Italiano di Tecnologia

Operativa dal 2021, la collaborazione si svolgerà presso il Leonardo Lab di Genova e sarà dedicata ad attività di ricerca e sviluppo in tre aree di interesse: IA per manifattura, robotica spaziale e computational science. Progettato per sviluppare e combinare robotica e tecnologie di automazione con visione artificiale, apprendimento automatico, IA, realtà aumentata, sistemi telecomandati e IoT, consentirà applicazioni multiuso – dalla difesa ad ambiti civili, dal disaster recovery alle applicazioni spaziali – grazie alla capacità di affrontare scenari del mondo reale: riconoscere oggetti, comportamenti delle persone ed eventi dinamici, classificare attività, prevedere eventi, ricostruire l'ambiente in 3D, sfruttando tutte le fonti di dati disponibili. Questo laboratorio punta a comprendere il comportamento e le intenzioni umane e anticipare le situazioni per svolgere i propri compiti. Tali capacità intelligenti sono trasversali a molti domini applicativi, tra cui sorveglianza, controllo dei droni, robotica, interazioni macchina-macchina e interazioni uomo-macchina. Raggiungere le capacità di adattamento per operare in condizioni estreme sarà la sfida del Joint Lab.

## **Governance della proprietà intellettuale**

Nel 2020 sono state definite politiche e procedure di gestione della proprietà intellettuale (Intellectual Property - IP), con la centralizzazione dell'IP Management e la creazione del Corporate IP Office, del Patent Office e del Technology Transfer Office, per supportare i ricercatori di Leonardo e dei Leonardo Labs nell'analisi delle opportunità di brevettabilità e per la valorizzazione dei risultati della R&S aziendale. Tra gli strumenti operativi principali per la promozione dei brevetti e delle tecnologie aziendali, vi sono le vetrine online proprietarie<sup>41</sup> e gli accordi di partnership con technology advisor e poli tecnologici. L'offerta brevettuale è orientata prevalentemente al dual use delle tecnologie in settori adiacenti a quello dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza, all'affiancamento delle piccole e medie imprese (PMI) nell'evoluzione dei loro prodotti e al supporto delle startup in fase di avvio. Una vetrina di brevetti dedicata alla Meccatronica è stata realizzata in collaborazione con il polo tecnologico MESAP<sup>42</sup>. Nel 2020 è stata anche siglata l'adesione all'Open COVID Pledge, iniziativa internazionale per l'utilizzo gratuito di soluzioni e tecnologie per realizzare innovazioni che permettano la diagnosi, la prevenzione, il contenimento e il trattamento del virus<sup>43</sup>.

41 Per maggiori informazioni si veda il sito web <https://techtransfer.leonardocompany.com/>.

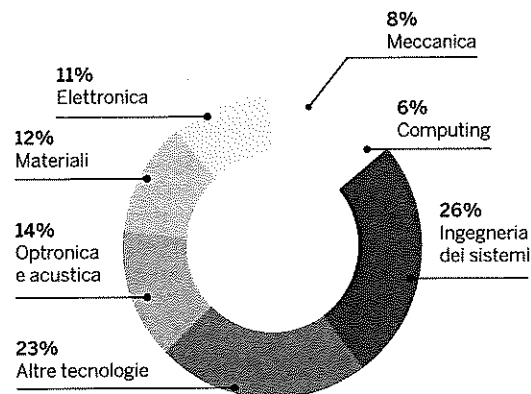
42 Per maggiori informazioni si veda il sito web <https://www.mesap.it/brevetti-leonardo/>.

43 Per maggiori informazioni si veda il sito web <https://techtransfer.leonardocompany.com/en/news/covid19>.

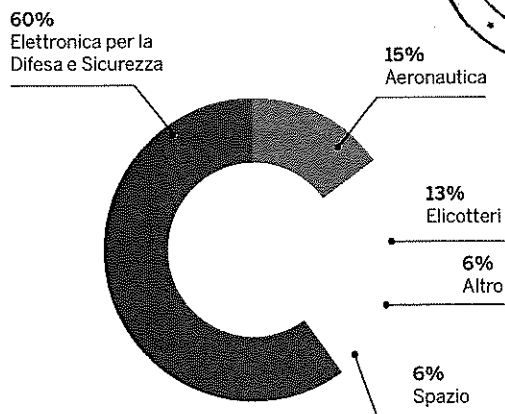




**Brevetti per tecnologia chiave**



**Brevetti per settore**



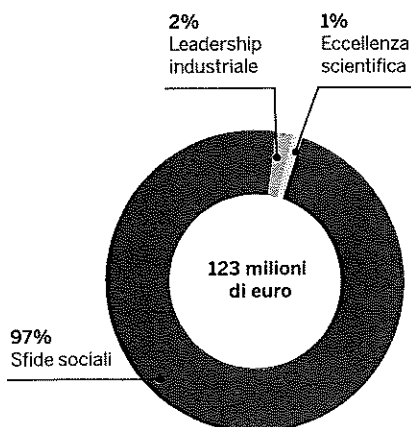
**Programmi di finanziamento per la ricerca e l'innovazione**

Leonardo partecipa a iniziative e programmi di finanziamento per la ricerca e l'innovazione in ambito regionale, nazionale e sovranazionale, tra cui i grandi programmi europei come Horizon 2020 e l'European Digital Innovation Hub, i Cluster Tecnologici Italiani, in particolare con la presidenza del Cluster Tecnologico Nazionale Aerospazio, i Centri di Competenza e i Distretti Tecnologici Regionali.

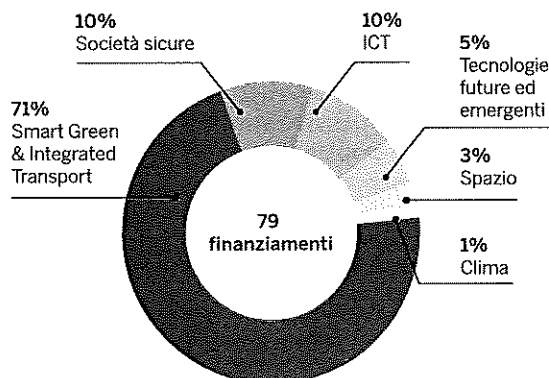
All'interno di Horizon 2020, strumento europeo di finanziamento della ricerca e innovazione, Leonardo è partner in prestigiosi progetti, in ambiti che vanno dalla sorveglianza marittima alle tecnologie spaziali, la riduzione degli impatti ambientali per contrastare il cambiamento climatico, fino allo sviluppo di tecnologie per la realizzazione di una nuova generazione di elicotteri e aeromobili regionali più efficienti ed ecologici e di infrastrutture di gestione del traffico aereo (Air Traffic Management - ATM) di futura generazione. In Horizon 2020, Leonardo è la prima azienda in Italia per finanziamenti ricevuti, con 79 finanziamenti per un totale di oltre 123 milioni di euro<sup>44</sup>, di cui il 97% dedicato alle sfide sociali, uno dei tre pilastri del programma, ovvero quei temi connessi alla società e ai cittadini, come clima, ambiente, energia e trasporti.

Nel corso del 2020 sono stati avviati anche altri progetti significativi per gli impatti su innovazione e sostenibilità, come il PhotonHub Europe, ORCHESTRA, WE-TRANSFORM ed EuroHPC, che contribuiranno allo European Green Deal soprattutto per gli aspetti legati alla digitalizzazione delle PMI e della pubblica amministrazione e alla riduzione della CO<sub>2</sub> prodotta dal trasporto aereo.

**Horizon 2020 - Finanziamenti per pilastri tematici**



**Horizon 2020 - Progetti finanziati per ambito**



44 Il dato si riferisce ai finanziamenti ricevuti da Leonardo SpA e Leonardo MW.



## Programmi di ricerca europei

**ORCHESTRA - H2020 trasporti** - Nell'ambito delle architetture e sistemi per l'alimentazione elettrica e le comunicazioni dei sistemi avionici, il consorzio esaminerà tutti gli aspetti tecnici rilevanti, tra cui architetture elettriche, macchine, gestione e controllo dell'alimentazione, soluzioni di cablaggio, gestione termica, accumulo di energia elettrica, test sperimentali e virtuali, nonché integrazione di sistemi, per sviluppare e fornire un quadro olistico di "elementi costitutivi" modulari scalabili che incorporano tecnologie emergenti e idee di design rivoluzionarie. Tra i principali obiettivi quantitativi del progetto, la riduzione complessiva del peso dell'Electric Power Supply (EPS) del 25% e il miglioramento dell'efficienza dell'EPS del 10% rispetto allo stato dell'arte attuale, contribuendo agli obiettivi di riduzione della CO<sub>2</sub> prodotta dal trasporto aereo.

**Clean Sky** - Attualmente alla sua seconda iterazione (Clean Sky 2), è il maggior programma aeronautico in Europa, volto alla riduzione dell'impatto ambientale del trasporto aereo civile, in termini di emissioni gassose (CO<sub>2</sub> e NO<sub>x</sub>), di rumore e di riciclabilità dei materiali sull'intero ciclo di vita dei velivoli. Il programma si articola in diverse aree di ricerca e Leonardo è leader di due delle tre innovative Aircraft Demonstrator Platforms: Regional Aircraft con la Divisione Velivoli e Fast Rotorcraft con la Divisione Elicotteri.

**Clean Aviation** - La nuova partnership istituzionale che in Horizon Europe continuerà i lavori di Clean Sky, perseguendo obiettivi tecnologici particolarmente disruptive come la propulsione elettrica e a idrogeno. Leonardo è coinvolta nella preparazione del programma con un focus particolare sui velivoli ad ala fissa nel segmento Regional.

**SESAR** - Il programma Single European Sky Air Traffic Management, alla sua seconda iterazione (SESAR 2020), è finalizzato a modernizzare l'architettura dell'ATM in Europa puntando all'armonizzazione dei sistemi nazionali di controllo del traffico e all'efficientamento dei sistemi attraverso un impiego massiccio di automazione e digitalizzazione. Gli obiettivi di alto livello del programma sono: triplicare la capacità dei cieli europei, migliorare la safety di un fattore 10, ridurre l'impatto ambientale del 10%, ridurre del 50% i costi dei servizi ATM. Leonardo è membro fondatore di SESAR; la Divisione Velivoli è leader delle attività sui velivoli regionali, militari e RPAS; la Divisione Elicotteri è co-leader del segmento elicotteri; la Divisione Elettronica è attiva nei progetti relativi alle operazioni e sistemi di controllo del traffico aereo, comunicazioni e interoperabilità civile-militare. Partecipa inoltre Telespazio, nelle aree del posizionamento, della navigazione e della comunicazione satellitare, applicate ai velivoli sia pilotati sia unmanned.

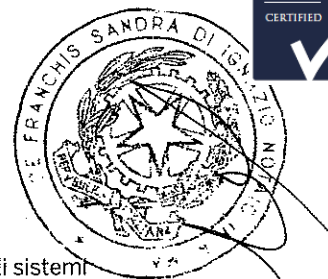
**SESAR 3 Integrated ATM** - La nuova partnership Istituzionale che farà seguito a SESAR 2020, nell'ambito del nuovo programma quadro europeo Horizon Europe per il periodo 2021-2027. Leonardo concentrerà le attività di ricerca e sviluppo sulle operazioni a bassa quota in ambiente urbano, per le quali dovranno essere sviluppati gli abilitanti tecnologici e le regole di volo nello spazio aereo, e sul contenimento di emissioni e rumore attraverso specifiche procedure e traiettorie di volo.

**PhotonHub Europe** - Leonardo è parte integrante dell'Hub Digitale Europeo sulla fotonica ICT che partirà nel 2021, costituito da 53 partner in 18 regioni europee. Per l'Italia il cluster è ubicato nella regione Toscana e Leonardo sarà un partner chiave per offrire servizi verso la filiera delle PMI regionali/nazionali e verso quelle europee. Le attività contribuiranno allo European Green Deal soprattutto per gli aspetti legati alla digitalizzazione delle PMI e della pubblica amministrazione.

**European Digital Innovation Hub (EDIH) per Industry 4.0** - I Digital Innovation Hub, in sinergia con i Centri di Competenza nazionali, hanno l'obiettivo di favorire l'adozione di tecnologie digitali abilitanti già consolidate, come le tecnologie cloud e le applicazioni di data analytics e IA, calcolo ad alte prestazioni (HPC) e sicurezza informatica, da parte dell'industria e delle organizzazioni del settore pubblico in Europa. Il polo DAMAS, a guida Leonardo, è stato designato dal Ministero per lo Sviluppo Economico (MISE) come candidato per diventare uno degli EDIH in Italia. Il focus dell'EDIH guidato da Leonardo è l'IA, sfruttando le capacità di elaborazione fornite da una potente infrastruttura di calcolo ad alta potenza. È stato concepito per soddisfare le esigenze di innovazione delle catene di produzione automobilistica e aerospaziale, supportandole nel loro processo di digitalizzazione. Leonardo ha inoltre partecipato come partner in altri otto consorzi che hanno presentato candidature nella call del MISE per gli EDIH, sette dei quali sono stati selezionati, insieme a DAMAS, per la fase di gara europea che seguirà nel 2021.

**EuroHPC e centri di competenza nazionali** - Leonardo è rientrata nell'associazione ETP4HPC (di cui era stata uno dei soci fondatori) e nello EuroHPC Joint Undertaking (EuroHPC-JU) che avrà un budget di circa 8 miliardi di euro nel prossimo programma quadro, molti dei quali a supporto dell'introduzione delle tecniche dell'HPC nelle aziende europee. Attraverso la proposta di progetti di co-finanziamento, l'obiettivo di Leonardo con il nuovo laboratorio HPC davinci-1, è quello di co-finanziare il 50% delle risorse uomo al suo interno, ovvero raddoppiare il budget messo a disposizione dell'azienda. Sempre nell'ambito di EuroHPC, Leonardo è entrata a far parte del





Centro di Competenza HPC nazionale come uno dei principali partner industriali. Il Centro di Competenza è finanziato da EuroHPC-JU come hub della rete dei 27 Centri di Competenza europei in HPC. Leonardo svolge attività di tutoraggio, formazione e sviluppo progetti con aziende attive negli ambiti simulazione e IA, per abilitarle allo sfruttamento delle infrastrutture HPC e aumentare l'adozione dell'HPC e del cloud computing nelle filiere industriali, con particolare riferimento alle PMI. Le attività contribuiranno allo European Green Deal soprattutto per gli aspetti legati alla digitalizzazione.

**ECSEL** - Sviluppo di componenti e di sistemi elettronici, incluse applicazioni di big data, cloud, software e IA per sistemi embedded, per Industria 4.0, per safety e security. Leonardo è stata anche parte attiva nella redazione della Strategic Research and Innovation Agenda 2021.

**WE-TTRANSFORM - H2020 trasporti** - Il progetto mira ad applicare un approccio partecipativo, utilizzando IA e Intelligenza Collettiva, per ricercare, formulare e dare priorità alle sfide connesse agli effetti dell'automazione sulla forza lavoro dei trasporti, sulle condizioni di lavoro future e sui requisiti di competenze.

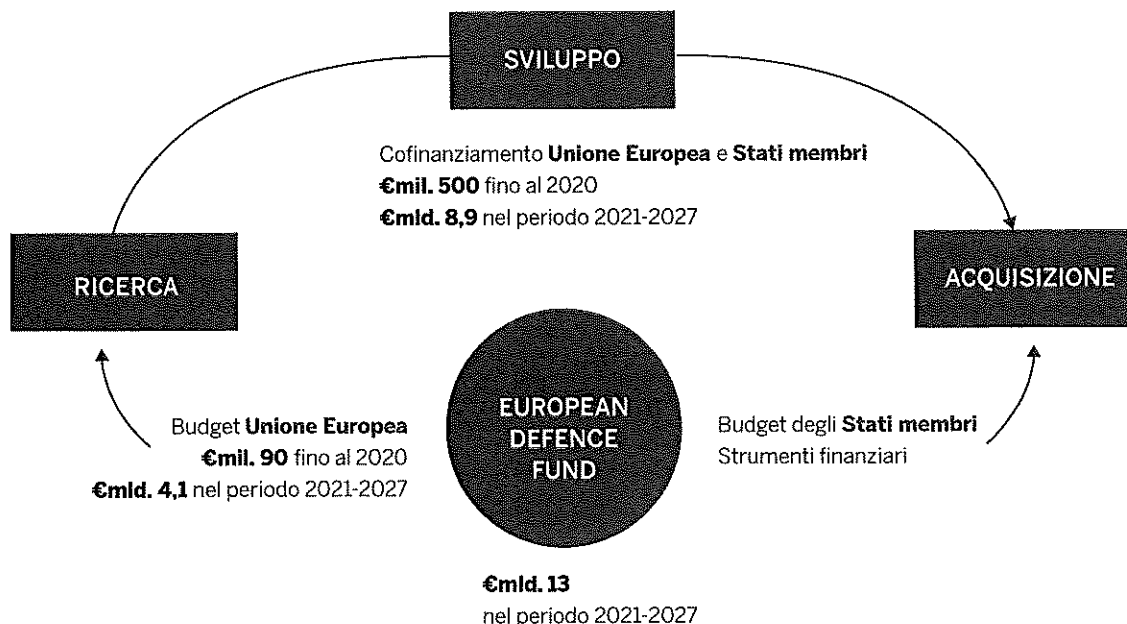
### Programmi di ricerca e finanziamenti per la Difesa

Nello sviluppo delle opportunità nell'ambito della ricerca per la Difesa europea, sostenute dal programma European Defence Fund (EDF), Leonardo ha supportato l'Amministrazione Difesa nelle attività relative ai temi dei programmi della Permanent Structured Cooperation (PESCO) a guida italiana. Sono stati assegnati a Leonardo tre progetti riferiti alla call Preliminary Action for Defence Research 2019 (PADR) e sei progetti riferiti alla call European Defence Industrial Development Program (EDIDP).

Relativamente alla call EDIDP 2020, Leonardo ha presentato 16 progetti in consorzio con altre aziende europee, proponendosi come coordinatore in cinque di questi.

Nel corso del 2020 è proseguita la collaborazione con il V Reparto di Segredifesa sulle attività di innovazione tecnologica per la Difesa in ambito nazionale (con il Piano Nazionale Ricerca Militare - PNRM) ed europeo (con i gruppi CapTech della European Defence Agency - EDA). Sono stati quattro i progetti Leonardo selezionati da Segredifesa in ambito PNRM 2020, di cui uno a carico dei Leonardo Labs, per un finanziamento totale di 5 milioni di euro, e 27 le nuove proposte Leonardo presentate per il PNRM 2021, di cui tre coinvolgono i Leonardo Labs. Sono proseguite, infine, le iniziative di ricerca e innovazione promosse all'interno della NATO, dell'Agenzia Europea della Difesa e delle Agenzie Spaziali italiana ed europea.

### European Defence Fund - Meccanismo di finanziamento



## Open innovation & contest

Leonardo è parte attiva di un ecosistema dell'innovazione che comprende oltre 70 tra università e centri di ricerca in tutto il mondo. Negli Stati Uniti, per esempio, oltre a collaborare con alcune delle università più prestigiose, Leonardo ha anche tre cattedre universitarie. Inoltre, con lo scopo di rafforzare il rapporto tra università e imprese, Leonardo è presente nei comitati di indirizzo di numerose università italiane così da contribuire alla definizione dell'offerta formativa di alcune delle principali facoltà di ingegneria, anche mediante docenze e attività laboratoriali. Diverse sono le iniziative di collaborazioni tecnologiche e quelle per individuare, selezionare e sviluppare Proof of Concept con startup e PMI innovative, in relazione per esempio a tecnologie digitali e Additive Manufacturing. Per rafforzare il network tecnologico di collaborazioni e trovare soluzioni sia al proprio interno sia all'esterno del perimetro aziendale, Leonardo periodicamente lancia hackathon, call for idea e contest.

### Principali contest e collaborazioni universitarie del 2020

**Call for Entrepreneurship** - La Call for Entrepreneurship "Innovative Business Ideas" è una iniziativa dedicata a tutta la popolazione di Leonardo volta a far emergere nuove idee di business innovative che, facendo leva sull'utilizzo di prodotti, servizi e tecnologie esistenti, abilitino la creazione di nuovi modelli di business e soluzioni applicabili anche a segmenti di mercato adiacenti a quelli tradizionali del Gruppo. L'iniziativa è stata lanciata nel giugno 2020 e ha collezionato 94 proposte suddivise in tre differenti ambiti: Augmented Services, Digitalisation e Improving Quality of Life. Al contest hanno partecipato 230 dipendenti. I team vincenti saranno accompagnati in un percorso di incubazione dell'idea per la sua accelerazione verso il mercato.

**Drone contest** - Lanciato nel 2019, è il progetto di open innovation volto a favorire lo sviluppo dell'intelligenza artificiale applicata all'ambito dei sistemi a pilotaggio remoto in Italia. Leonardo coordina l'iniziativa, che prevede un percorso di sviluppo tecnologico e sperimentazione a fasi della durata complessiva di tre anni per maturare algoritmi e soluzioni di autonomia cooperativa di droni in qualsiasi scenario operativo. La prima sfida si è tenuta il 18 settembre 2020 con il coinvolgimento di sei atenei italiani: Politecnico di Torino, Politecnico di Milano e le università Alma Mater Studiorum di Bologna, Sant'Anna di Pisa, Tor Vergata di Roma e Federico II di Napoli. Tutor Leonardo, appartenenti a tutte le Divisioni, supportano i dottorandi che a loro volta lavorano in team con studenti, ricercatori, altri dottorandi e professori, in sinergia tra differenti dipartimenti e corsi di laurea. Il Politecnico di Torino, per esempio, ha creato un gruppo di lavoro che coinvolge oltre 40 giovani.

**Contest con Esercito Italiano** - Nel 2020 si è svolto il primo evento sull'utilizzo innovativo di sistemi unmanned in contesto operativo, sviluppato dal Comando per la Formazione e Scuola di Applicazione dell'Esercito, in collaborazione con Leonardo.

**European T TeC** - Seconda edizione del contest di Telespazio rivolto a studenti, PhD e ricercatori su temi tecnologici nei domini spaziali. Sono stati coinvolti 15 dipartimenti di università italiane e 15 dipartimenti di università nel Regno Unito, in Germania, Francia e Spagna.

**Contest #E-TeC (ENAC Technology Contest)** - "Idee tra terra e cielo" per lo sviluppo di moderni concetti di servizio con i droni. E-TeC è un'iniziativa promossa dall'Ente Nazionale Aviazione Civile (ENAC) per valorizzare le attività di ricerca universitaria a indirizzo scientifico-tecnologico offrendo ai giovani universitari la possibilità di ideare e realizzare nuovi concetti di servizio basati sull'impiego dei sistemi a pilotaggio remoto. Leonardo ha sostenuto l'iniziativa fornendo supporto in fase di definizione delle esigenze operative e di valutazione tecnica delle soluzioni, nonché delle potenzialità di business.

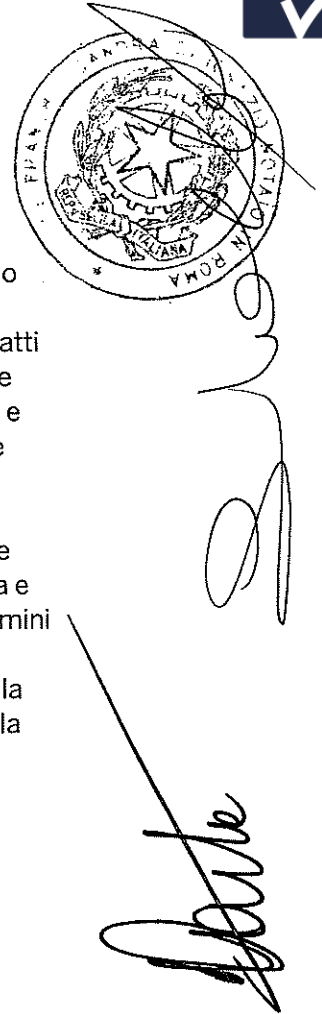
**Cyberchallenge** - È la principale iniziativa italiana organizzata dal CINI - Laboratorio Nazionale di Cybersecurity per identificare, attrarre, reclutare e collocare la prossima generazione di professionisti della sicurezza informatica. Leonardo, sponsor dell'evento, ha partecipato attivamente al programma di formazione per i giovani talenti (16-23 anni), con diverse migliaia di studenti coinvolti.

**Cybersecurity Scholarship Program** - Collaborazione con l'Università di Genova per progettare un percorso specialistico di studi incentrati sulla cyber security per l'anno accademico 2020/2021. Il programma fornirà agli studenti conoscenza e formazione operativa per la difesa cyber delle infrastrutture digitali attraverso un percorso didattico che coniuga formazione tradizionale con attività innovative e coinvolgenti basate su modelli di gaming e simulazione.

**Incubator initiative** - È l'iniziativa di Leonardo DRS negli Stati Uniti per incentivare l'innovazione attraverso sfide che coinvolgono domain specialist e dipendenti.

## Valore della filiera

La filiera di Leonardo è formata da oltre 11.000 aziende nel mondo, che contribuiscono quotidianamente alla competitività del business, garantendo il rispetto dei requisiti di qualità e sicurezza delle forniture e collaborando attivamente nella gestione dei contratti e nei processi di innovazione aperta, con la condivisione di conoscenze, competenze e tecnologie. È una filiera composta sia dai player internazionali dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza, che forniscono sistemi e sottosistemi di elevata complessità integrati nelle piattaforme Leonardo, sia da molte PMI, che con la loro specializzazione tecnologica contribuiscono alla realizzazione e al successo dei prodotti. L'importante presenza industriale di Leonardo nei quattro mercati domestici (Italia, Regno Unito, Stati Uniti e Polonia) ha consentito infatti lo sviluppo di filiere locali ad alta intensità di conoscenza e innovazione, che rappresentano un asset strategico per i territori di riferimento in termini di impatto economico, occupazionale e ancor di più per la qualità delle competenze sviluppate e il contenuto tecnologico dei prodotti e servizi realizzati. Qui si concentra la maggior parte degli acquisti del Gruppo e Leonardo svolge un ruolo attivo attraverso la creazione di partnership e la messa in campo di programmi di sviluppo.



### La catena di fornitura nel 2020

**8,9**

miliardi di euro valore degli acquisti di beni e servizi

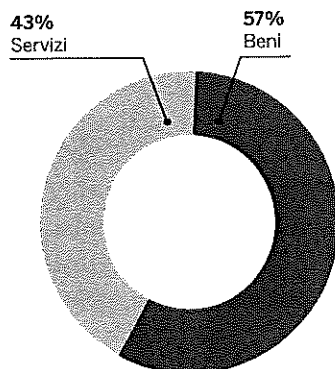
**63%**

incidenza del valore degli acquisti sui ricavi

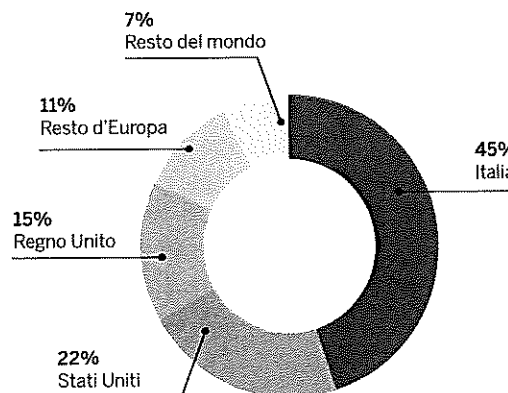
**82%**

degli acquisti relativi ai mercati domestici, con una filiera di oltre 7.000 PMI

### Acquisti per tipologia

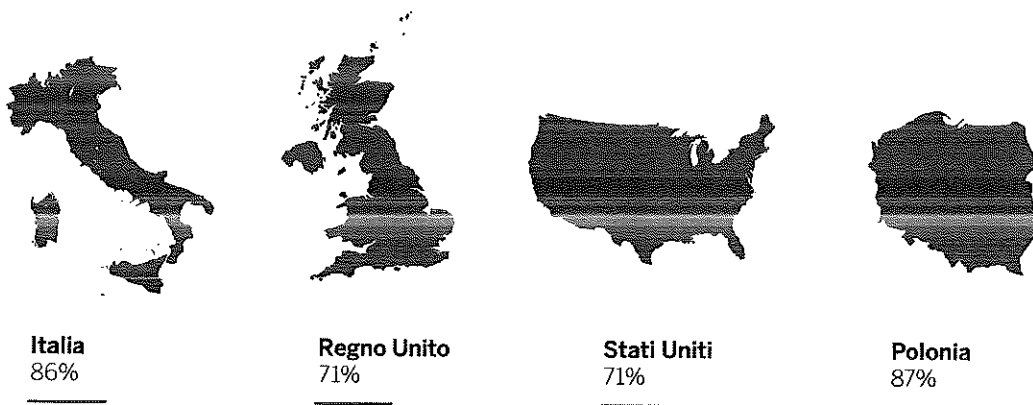


### Acquisti per Paese





## **Filieri locali - Incidenza delle PMI nazionali nei Paesi domestici**



La collaborazione con i fornitori è gestita da una famiglia professionale composta da oltre 1.700 professionisti di Procurement & Supply Chain nel mondo, con ruoli, specializzazioni e culture diverse, impegnati per realizzare una supply chain di qualità, innovativa, integrata, resiliente e sostenibile. Questo obiettivo è declinato su quattro pilastri strategici all'interno dei quali si sviluppano progetti, iniziative e strumenti concreti per sostenere il percorso di crescita del Gruppo, costruendo un rapporto di partnership sostenibile con le eccellenze della filiera, ottimizzando i costi e creando valore, nel rispetto degli standard di security e compliance di Leonardo.

## **Quattro pilastri della strategia di procurement e supply chain di Leonardo**

**Crescita sostenibile**

**Efficienza e creazione di valore**

**Esecuzione/Eccellenza dei processi**

**Sicurezza e Compliance**

## **Partnership e programmi di crescita per i fornitori**

Leonardo Empowering Advanced Partnerships 2020 (LEAP2020) è il nuovo modello di gestione dei fornitori, giunto al terzo anno di implementazione, che punta a creare le migliori condizioni per valorizzare capacità ed eccellenza tecnologica dei partner. Il processo ha inizio con una migliore conoscenza dei punti di forza e debolezza dei fornitori chiave, su alcune categorie ad alto impatto, andando oltre le classiche dimensioni di prezzo e performance, per identificare le eccellenze con le quali stabilire forme di collaborazione evolute e orientate a partnership di medio-lungo termine. Fino a oggi è stata analizzata in Italia una base di oltre 1.300 fornitori per una spesa complessiva di circa 2 miliardi di euro. Di questi, circa 200 fornitori sono stati inizialmente valutati per un percorso di partnership. In particolare, per oltre 100 fornitori sono già stati attivati progetti di miglioramento e sviluppo, tra cui programmi mirati di formazione manageriale e tecnico-specialistica, accordi di partnership commerciale di lungo periodo, convenzioni per il supporto finanziario, supporto per il trasferimento tecnologico e la trasformazione digitale.

Attraverso strumenti attivati anche in collaborazione con stakeholder esterni e con un approccio di miglioramento continuo, Leonardo intende garantire una maggiore puntualità e qualità delle forniture, così come la crescita qualitativa e dimensionale dei partner, agendo sullo sviluppo di competenze, sulla capacità di innovare e sulla solidità finanziaria, fattori necessari per aumentare la resilienza del business ed essere ancora più competitivi nei mercati internazionali.



## LEAP2020

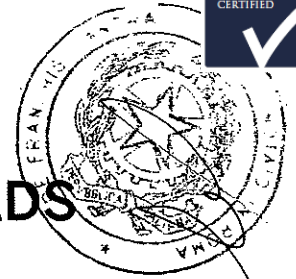
Oltre 1.300 fornitori analizzati, 200 eleggibili per partnership, oltre 100 coinvolti in progetti di miglioramento e sviluppo

## ELITE Leonardo Lounge

67 fornitori chiave partecipanti al programma, per un fatturato pari a 1,3 miliardi di euro e un totale di 7.500 dipendenti

## LEADS

500 fornitori chiave italiani ed esteri coinvolti nella nuova fase di analisi di sostenibilità



### Misurare la sostenibilità della filiera - Risultati della survey su sostenibilità e innovazione<sup>45</sup>

**600**

fornitori italiani, che rappresentano oltre l'80% degli ordini "core", hanno risposto alla survey

**62%**

imprese che esportano

**38%**

imprese in cui più della metà dei dipendenti ha diploma tecnico/laurea STEM

**27**

imprese su 100 concentrano le vendite in un solo settore

**30%**

imprese con presenza di manager nei ruoli chiave superiore al 25%

**42%**

delle imprese investe più del 5% del fatturato in R&S

**64%**

delle imprese adotta almeno un'iniziativa di sostenibilità

- › Elevato livello di specializzazione del business.
- › Vocazione all'export elevata.
- › Struttura societaria tradizionale (familiare, base azionaria ristretta) prevalente.
- › Operazioni societarie più frequenti nelle imprese di dimensioni maggiori.
- › Marcata specializzazione della forza lavoro nella formazione tecnica.
- › Per attività di R&S 4 imprese su 5 collaborano con soggetti esterni.
- › Il 93% ha certificazioni di parte terza (soprattutto qualità e aeronautica).
- › Efficienza energetica e riduzione/riciclo scarti tra le principali iniziative di sostenibilità.
- › Formazione, agevolazioni finanziarie, strumenti per favorire l'internazionalizzazione e per collaborare sono considerati requisiti per la crescita a medio termine.

<sup>45</sup> La survey per i fornitori italiani si è conclusa nel primo trimestre 2020 ed era focalizzata su mercati e struttura societaria, capacità manageriale e sviluppo del capitale umano, innovazione e sviluppo tecnologico, sostenibilità, economia circolare e trasparenza verso esterno. I punti di forza e debolezza hanno orientato le iniziative di sviluppo lanciate con LEAP2020.

## **Programmi di formazione e crescita della filiera**

**ELITE Leonardo Lounge** - Percorso di sviluppo della durata di due anni rivolto a imprenditori e top manager delle aziende fornitrici per accelerarne la crescita, facilitando l'accesso ai capitali, al network e alle competenze chiave. È aumentato a 67 il numero di fornitori chiave partecipanti al programma, provenienti da 13 regioni italiane, per un fatturato aggregato pari a 1,3 miliardi di euro e un totale di 7.500 dipendenti. Nel 2020 sono stati inoltre organizzati tre workshop dedicati a una maggiore integrazione della filiera, durante i quali il top management Leonardo ha trasferito ai propri fornitori la visione e il percorso per realizzare fondamentali obiettivi comuni: "Tecnologie e Network per l'innovazione", dedicato a open innovation e trasformazione digitale; "Sostenibilità - la chiave del successo dell'impresa"; "Lean Management & Leonardo Production System". Nel corso del 2020 il programma è stato ampliato con sessioni dedicate allo sviluppo di un piano di resilienza.

**Digital Innovation Hub di Confindustria per la trasformazione digitale** - Sensibilizzazione e formazione sulle tecnologie 4.0, assessment del livello di maturità digitale e di cyber security, con attenzione anche ai rischi dello smart working, definizione di una roadmap di sviluppo e supporto al networking dei fornitori nell'ecosistema dell'Industria 4.0, dalle smart factory ai Centri di Competenza. 28 fornitori chiave provenienti da nove Regioni italiane hanno partecipato alla prima fase del progetto, completata nel 2020, per un fatturato aggregato di oltre 600 milioni di euro e un totale di quasi 3.000 dipendenti.

**Supply Chains for the 21st Century (SC21)** - 69 fornitori di Leonardo nel Regno Unito, di cui 25 sponsorizzati dall'azienda, partecipano al programma per migliorare la competitività del settore agendo sulle performance della catena di fornitura.

**Hellios/JOSCAR (Joint Supply Chain Accreditation Register)** - Circa 500 fornitori coinvolti da Leonardo nell'iniziativa di settore per la qualifica dei fornitori comuni.

**Supplier 360 Capability Assessment** - Il programma, lanciato al Salone di Farnborough nel 2018 con i top 50 fornitori della Divisione Elettronica, è proseguito con una migliorata capacità di valutazione e coinvolgimento. Al momento partecipano 100 fornitori, dei quali 60 fornitori strategici registrati su JOSCAR.

**Partnership LEAP2020** - Specifici accordi commerciali di lungo periodo siglati con oltre 55 fornitori con focus su obiettivi di miglioramento continuo e sviluppo sostenibile.

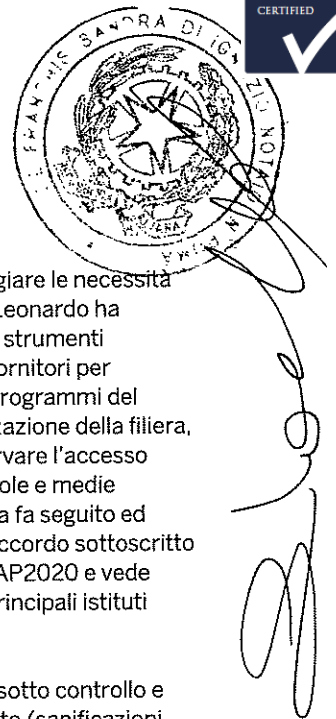
**Leonardo Technical Training** - Formazione per le competenze tecniche e specialistiche di manager, impiegati e operai, anche per rispondere alla domanda di nuova manodopera specializzata prevista per i prossimi anni. Partito nel 2020, il programma, finanziato da Fondimpresa, vede coinvolti i primi 19 fornitori.

**Additive Manufacturing** - Sviluppo e implementazione di un programma di formazione per i dipendenti per potenziare l'innovazione legata a questa tecnologia, con il supporto di una rete diversificata di fornitori esperti e in collaborazione con le università locali per coinvolgere gli studenti nella ricerca e sviluppo.

**Aerospace Growth Partnership (AGP)** - Il Manufacturing & Supply Chain Working Group nell'ambito dell'AGP è un forum cross-settoriale che supporta l'aerospazio nel Regno Unito, focalizzandosi su sfide, opportunità per la catena di fornitura ma anche sui trend di mercato. Leonardo è coinvolta in aree come nuove tecnologie, strategie di approvvigionamento, Industry 4.0 per le PMI, il programma SC21, strategie di finanziamento e progetti dell'Aerospace Technology Institute.

**Cyber security** - Organizzati negli Stati Uniti workshop, con la partecipazione di oltre 300 fornitori, per supportare fornitori grandi e piccoli a raggiungere o superare la conformità alle nuove normative dello US Department of Defense (DoD) sulla cyber security e aumentare la cyber resilience della catena di fornitura.

**Supplier Relationship Management (SRM)** - La conferenza online organizzata nel Regno Unito insieme a rappresentanti di stakeholder chiave ha ospitato 18 fornitori strategici per il lancio del programma di SRM, focalizzato su cinque aree: Resilience, Cost & Value, Innovation, Sustainability e Ways of Working.



## **Supporto contro il COVID-19**

**Survey dei fornitori** - Raccolti dati su impatti e capacità di reazione di oltre 1.700 fornitori italiani ed esteri, con informazioni puntuali su limiti di operatività, ricorso allo smart working, ritardi logistici, necessità di supporto finanziario pubblico/privato nel medio-lungo termine.

**Comitato di crisi** - Coordinamento strutturato tra i responsabili del procurement divisionale tra le diverse geografie per gestire le attività di comunicazione, monitoraggio e definizione dei piani di azione. In particolare, sono state inviate a tutti i fornitori comunicazioni per garantire l'esecuzione dei contratti implementando misure di cautela, in linea con le indicazioni sanitarie nazionali e internazionali, ed è stato avviato un monitoraggio continuo di circa 3.000 fornitori di maggior interesse, con attività sinergiche tra le Divisioni e Corporate.

**Supporto finanziario** - Per fronteggiare le necessità finanziarie indotte dalla pandemia, Leonardo ha rafforzato il pacchetto di soluzioni e strumenti finanziari a disposizione dei propri fornitori per assicurare continuità e sviluppo ai programmi del settore AD&S. Attraverso la valorizzazione della filiera, le convenzioni consentono di preservare l'accesso al credito dei fornitori italiani di piccole e medie dimensioni del comparto. L'iniziativa fa seguito ed estende il perimetro di azione dell'accordo sottoscritto nel 2019 per i fornitori strategici LEAP2020 e vede coinvolti come partner alcuni tra i principali istituti finanziari italiani.

**Servizi di sito e logistica** - Messo sotto controllo e irrobustito il sistema dei servizi di sito (sanificazioni, mense, DPI ecc.) e del trasporto merci.

## **Gestione sostenibile della catena di fornitura**

Garantire la sostenibilità della catena di fornitura è una priorità strategica per la realizzazione dei prodotti e rappresenta un forte impegno verso gli stakeholder del Gruppo. Negli ultimi anni l'attenzione agli aspetti ambientali, sociali e di governance (ESG) è progressivamente incrementata in tutte le fasi della collaborazione con i fornitori: dalla candidatura per diventare fornitore alle fasi di prequalifica e qualifica per accedere all'albo, dai criteri di selezione ai termini e condizioni contrattuali, fino agli audit di verifica e ai piani di sviluppo dei fornitori.

Nel selezionare i fornitori Leonardo applica processi di prequalifica e qualifica strutturati in cui sono valutati aspetti etici e di conformità alle normative sociali, ambientali e di salute e sicurezza in vigore nei diversi Paesi, per ridurre i rischi ESG nella catena di fornitura. I potenziali fornitori di Leonardo devono infatti superare innanzitutto una fase di prequalifica per la verifica del possesso dei requisiti di carattere economico-finanziario, etico-legale, sociale e ambientale, che viene ripetuta almeno ogni due anni. In caso di presenza di fattori di rischio, relativi anche agli assetti proprietari e ai beneficiari finali, viene effettuata un'analisi reputazionale, con il supporto di banche dati specializzate. Successivamente viene avviata la fase di qualifica, in cui si valutano le capacità tecniche e operative legate alle specifiche forniture. Il superamento con esito positivo della qualifica è necessario per diventare fornitori effettivi. Per alcune categorie merceologiche, la selezione dei fornitori tiene conto della disponibilità di specifici requisiti ESG, per esempio certificazioni ambientali e aspetti di cyber security.

Grazie a clausole incluse nei contratti, ai fornitori si richiede di assicurarsi che anche i propri subfornitori osservino i medesimi requisiti loro richiesti.

I fornitori sono infine coinvolti nella gestione di specifici rischi strategici e operativi connessi alla catena di fornitura, dai rischi di obsolescenza o di approvvigionamento di materiali critici fino al rischio crescente di attacchi informatici. In particolare, è stato introdotto anche un assessment ESG sui fornitori chiave, che include ulteriori verifiche sui rischi connessi alla gestione dei conflict mineral e le relative azioni di mitigazione, in linea con la policy Leonardo. Il mantenimento dei requisiti è monitorato attraverso attività di controllo periodiche, per tutta la durata dei rapporti contrattuali, arrivando, nei casi di gravi o ripetute mancanze, fino all'esclusione temporanea o definitiva dall'Albo. La relazione con i fornitori è gestita attraverso un portale dedicato per assicurare trasparenza e tracciabilità delle informazioni.



## Principali fasi di selezione e gestione dei fornitori<sup>46</sup>

						Indicatori 2020
<b>Registrazione al Portale</b>	Codice Etico	Codice Anticorruzione	Codice di Condotta per i Fornitori	Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo		<b>&gt;6.500</b> fornitori prequalificati
<b>Prequalifica</b>	Requisiti economico-finanziari	Contributi previdenziali e assistenziali	Assenza di giudizi penali	Non iscrizione in black list internazionali	Rispetto normativa Modern Slavery (*)	<b>103</b> prequalifiche negate a nuovi fornitori
	Responsabilità ambientale	Non impiego di lavoro minorile, forzato e irregolare	Rispetto regolamenti anticorruzione	Rispetto requisiti e verifiche di Trade Compliance (**)	Rispetto regolamenti antiriciclaggio	<b>114</b> prequalifiche revocate a fornitori in fase di rinnovo
<b>Qualifica</b>	Requisiti tecnici e professionali	Informazioni ambientali (***)	Certificazioni salute e sicurezza (OHSAS 18001)			<b>&gt;5.300</b> qualifiche completate
	Certificazioni di qualità	Cyber security				<b>118</b> verifiche reputazionali
<b>Selezione/gara</b>	Verifiche su requisiti specifici per la gara	Condizioni di fornitura	Rispetto normativa conflict mineral	Verifica sussistenza e mantenimento requisiti reputazionali	<b>723</b> fornitori selezionati sulla base di criteri ambientali	
<b>Gestione e monitoraggio</b>	Attività di monitoraggio (documentali, visite ispettive, audit on site)	Piani di miglioramento	Revoca prequalifica	Black list	<b>&gt;2.600</b> controlli operativi ambientali e di salute e sicurezza su fornitori di servizi (indiretti)	
					<b>&gt;1.000</b> audit su fornitori diretti	
					<b>&gt;4.000</b> performance improvement review con i fornitori diretti	
					<b>6</b> fornitori in black list	

(\*) Modern Slavery Act 2015 nel Regno Unito e Code Title 22, chapter 78 negli Stati Uniti.

(\*\*) Verifica effettuata solo per fornitori in Paesi a rischio.

(\*\*\*) Tra cui possesso delle autorizzazioni ambientali e sistemi di gestione certificati; rispetto delle normative REACH, RoHS e RAEE e delle normative sui rifiuti.

## Conoscere e guidare i fornitori

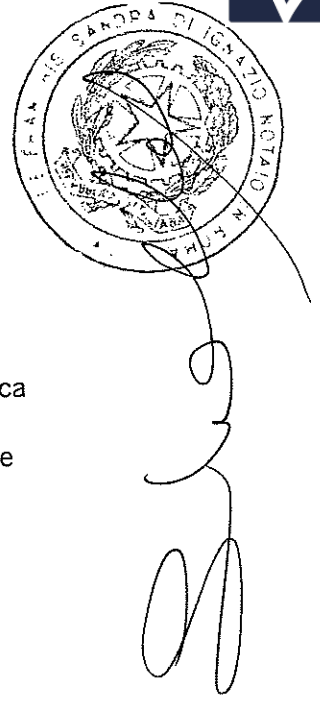
**LEADS (Leonardo Assessment and Development for Sustainability)** - Finalizzato e implementato il nuovo modello di valutazione e sviluppo che ha come obiettivo la crescita a 360° dei partner di Leonardo. La valutazione dei fornitori è stata suddivisa in diverse componenti e resa misurabile per supportare un percorso di miglioramento continuo: performance operative (puntualità, qualità), competenze tecniche e capacità industriali (Technical Capabilities, Operational Excellence, Capacity, Cost Attention), sostenibilità ESG (Compliance, Business Health, Social-Environmental Responsibility, Innovation, Managerial Capabilities). Nel 2020 Leonardo ha concordato specifici piani di miglioramento con i 24 fornitori chiave che hanno completato la valutazione su tutti gli assi di valutazione, i cui avanzamenti vengono monitorati regolarmente. Oltre 500 fornitori chiave italiani ed esteri sono inoltre stati invitati a partecipare a un assessment digitale dedicato che consentirà di ottenere nel 2021 i rispettivi sustainability scoring e una prima roadmap di sviluppo per tutti i partecipanti.

**Valutazione ESG** - Negli Stati Uniti, circa 3.000 fornitori attivi sono stati valutati dal punto di vista ambientale, sociale e su aspetti legati alla governance, sulla base di rating ESG fornito da un ente esterno. Inoltre, oltre 30 fornitori chiave sono stati coinvolti in un assessment ESG associato a un modello di valutazione per definire congiuntamente le attività di sviluppo dei fornitori.

**Supply Chain Fragility Working Group** - Lanciato nel Regno Unito dal Ministero della Difesa nel 2020, il gruppo di lavoro cross-settoriale ha l'obiettivo di lavorare con i principali fornitori diretti, tra cui Leonardo, per gestire meglio i rischi e rafforzare la resilienza della catena di fornitura.

**Business Continuity Planning** - Piano di gestione della continuità operativa per tener conto dei rischi connessi alla Brexit, soprattutto per i fornitori più esposti come partner logistici e fornitori soggetti a licenze di import/export.





# Supporto al cliente, qualità e sicurezza

Fornire soluzioni tecnologiche innovative per contribuire al progresso e alla sicurezza del mondo. Dalla fase di progettazione e sviluppo di prodotti, servizi e soluzioni fino al supporto post-vendita, Leonardo ricerca e applica elevati livelli di qualità, sicurezza e sostenibilità, nel rispetto degli standard e delle normative di un settore altamente regolamentato, per essere un partner di fiducia per i clienti. Centralità del cliente significa infatti per Leonardo pensare ogni giorno all'impatto positivo della propria attività, rispondendo a ogni possibile esigenza operativa dei clienti e impegnandosi ad anticipare quelle che potranno diventare le loro criticità di domani.

**4**

stand virtuali con oltre **4.500 visite** e **1 salone digitale**

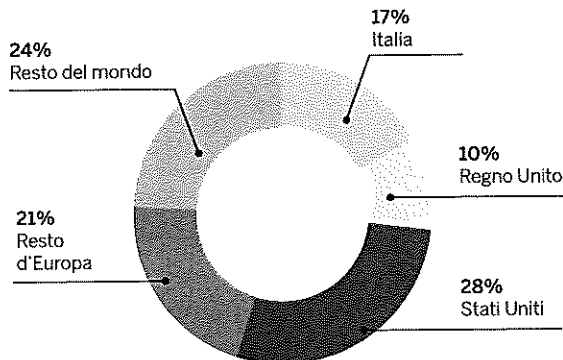
**150**

delegazioni ospitate nel mondo

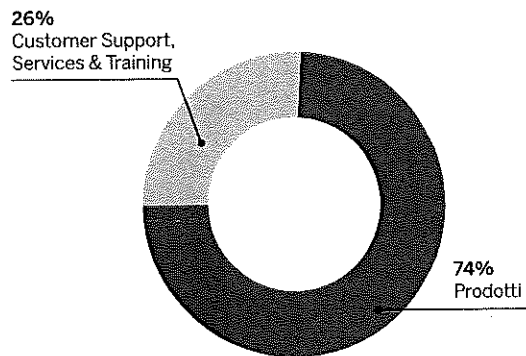
**40**

eventi che hanno coinvolto i clienti

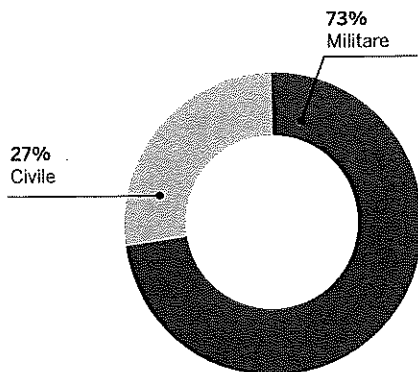
## Ricavi per area geografica



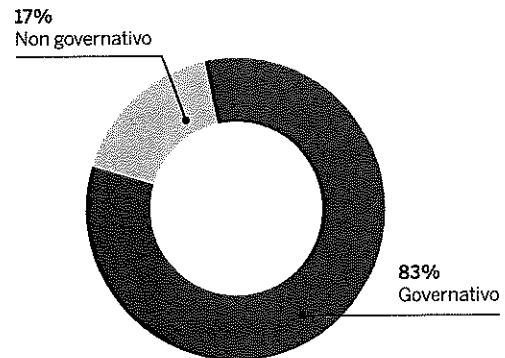
## Ricavi CSS&T



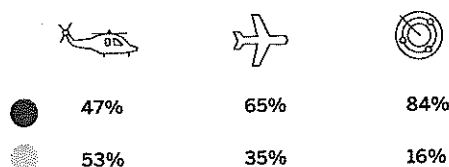
## Fatturato civile/militare



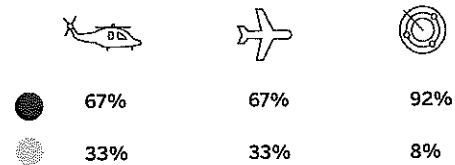
## Fatturato governativo/non governativo



## Civile/militare per settore



## Governativo/non governativo per settore





## Supporto al cliente e training

Leonardo offre soluzioni personalizzate e servizi di supporto post-vendita innovativi e a valore aggiunto: dall'offerta di servizi integrati al continuo aggiornamento hardware e software, che assicura ai clienti una performance estesa nel tempo, ai programmi di formazione, necessari a mantenere un contatto diretto con l'utilizzatore finale e alimentare una relazione strategica di lungo periodo. Lo sviluppo del business Customer Support, Services & Training e il miglioramento della soddisfazione del cliente sono tra gli obiettivi del Piano Strategico di Leonardo, perseguiti attraverso una trasformazione che coinvolge l'organizzazione, i processi, le procedure, il modo di fare impresa e, soprattutto, le persone. Un cambio di paradigma, dal "supporto al prodotto" al "supporto al cliente", che fa leva su alcuni concetti chiave per una maggiore resilienza: la centralità del cliente, la servitization, il miglioramento continuo, lo sviluppo di competenze hard e soft, la gestione dei dati, attraverso l'applicazione di tecnologie intelligenti e processi sempre più digitalizzati. La gestione organica degli strumenti di gestione della soddisfazione e del supporto al cliente assicura un alto livello di integrità delle informazioni e una piena trasparenza nella comunicazione con il cliente medesimo, migliorando la relazione con l'azienda e facilitando la digitalizzazione dei servizi in una logica di innovazione sostenibile.

L'addestramento, ambito strategico per Leonardo, si basa su tecnologie avanzate di riproduzione virtuale dei sistemi velivolo e del loro impiego operativo. L'impiego dei simulatori permette di ridurre le ore di volo reali, con un impatto positivo sui costi e sull'inquinamento ambientale e acustico. Le tecnologie di realtà virtuale e aumentata, contraddistinte da un elevato livello qualitativo, sono utilizzate anche per le attività di manutenzione e manutenzione predittiva, contribuendo a prevenire e identificare guasti e inefficienze.

Oltre

**26.000**

**ore di training** erogate  
attraverso simulatori di  
volo

Oltre

**9.800**

**tra piloti e operatori**  
di elicotteri e velivoli  
addestrati

**Primo posto**

tra le società elicotteristiche  
nella classifica 2020 di **ProPilot**  
per qualità del supporto  
post-vendita



## Addestramento piloti

### International Flight Training School (IFTS) -

L'iniziativa nasce dalla collaborazione strategica tra l'Aeronautica Militare e Leonardo per la realizzazione di un centro di addestramento avanzato al volo di riferimento a livello internazionale nella formazione dei piloti militari, a partire dalla fase avanzata dell'addestramento (c.d. "Fase IV"), successivamente impiegati su velivoli di ultima generazione. Attualmente l'IFTS è operativa presso il 61° Stormo di Galatina (Puglia) con l'Integrated Training System M-346. L'utilizzo dell'M-346, il velivolo più avanzato disponibile sul mercato in termini di prestazioni avioniche e aerodinamiche, e del relativo sistema di simulazione a terra (GBTS - Ground Based Training System), sistema allo stato dell'arte che integra simulazione di volo e di missione, consentirà per la Fase IV una consistente riduzione delle ore di volo effettive, ottenendo un decremento delle emissioni e del costo orario del training. Inoltre, grazie alle prestazioni avanzate del velivolo M-346 e dei sistemi di simulazione a bordo e a terra, è possibile ridurre le ore di volo previste per le successive fasi di Operational Conversion Unit, generalmente svolte sui velivoli fighter, con riduzione sensibile di consumi di carburante, emissioni e costi.

## Vicinanza al cliente

**Customer satisfaction** - Con l'utilizzo della metodologia Net Promoter System (NPS), portata a regime nel 2020, sono stati coinvolti oltre 150 clienti del mercato civile, militare e governativo in diverse geografie, ottenendo una conoscenza più approfondita e completa della percezione dell'azienda e fornendo strumenti e processi strutturati per attuare azioni correttive, dalla proposta di nuovi servizi che anticipino i bisogni dei clienti all'organizzazione di momenti di incontro e dialogo, in una logica di miglioramento continuo del servizio. Grazie alle azioni correttive intraprese e all'applicazione di questa metodologia, l'indice di riferimento (NPS score) ha registrato un trend annuale in miglioramento.

**Digitalizzazione del Customer Service** - Leonardo ha lanciato nuove piattaforme di Customer Relationship Management (CRM) ed e-commerce che permettono una gestione dei clienti con i migliori strumenti digitali, offrendo un punto unico di accesso per tutti i servizi del post-vendita verso i clienti civili e militari. Un'architettura unica che si adatta alle peculiarità dei differenti business.

*[Handwritten signature]*

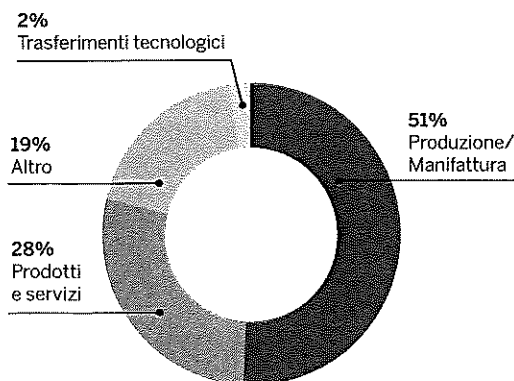
*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

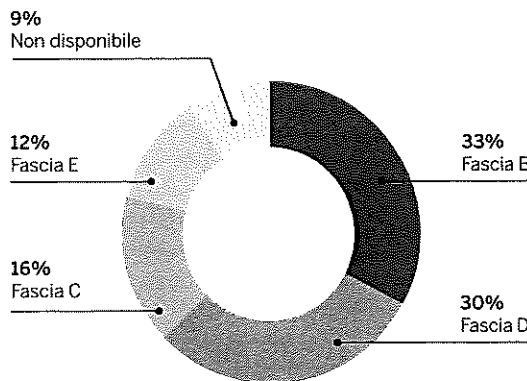
## Collaborazioni in ambito industriale

Leonardo collabora con i propri clienti internazionali per generare benefici economici e industriali, sia nel settore civile sia in quello della difesa, attraverso accordi di compensazione industriale (offset). Nel 2020 Leonardo ha 43 contratti di offset indiretti attivi nel mondo. La gestione di tali progetti è ispirata ai principi stabiliti nei codici interni di Leonardo e si basa sul rispetto della normativa applicabile, nazionale e internazionale<sup>47</sup>.

### Progetti di offset indiretto per tipologia



### Progetti di offset per livello di rischio Paese<sup>48</sup>



<sup>47</sup> Per maggiori dettagli si veda il paragrafo "Conduzione responsabile del business".

<sup>48</sup> La ripartizione tiene conto delle valutazioni disponibili dei Paesi secondo la più recente classificazione del Government Defence Anti-Corruption Index di Transparency International, che va dal livello di rischio corruzione A (molto basso) a F (critico).

## Qualità e sicurezza

I processi interni di ingegneria e manifattura sono basati su procedure e standard riconosciuti, formazione e informazione continua delle persone, e sull'integrazione di metodologie di risk management e product life cycle management, con l'obiettivo di garantire la massima sicurezza dei prodotti e servizi e di consegnare al cliente nei tempi previsti e senza difetti, utilizzando materiali e risorse nel modo più efficiente. Ogni Divisione o programma specifico nel Gruppo è supportato da attività di ricerca e sviluppo orientate alla sicurezza, è dotato di un sistema di governance della sicurezza a livello centrale di Divisione e di costituenti Safety System Management a livello locale di funzione, di procedure e manuali di controllo e risk assessment, di sistemi di gestione della qualità e di piani di miglioramento continuo. Il rispetto di elevati standard di qualità viene richiesto anche ai fornitori, per garantire materiali e beni privi di difetti di progettazione, fabbricazione e installazione, e verificato in fase di qualifica. Per la tipologia di prodotti e servizi realizzati, Leonardo è inoltre soggetto ad audit da parte delle autorità competenti in materia di sicurezza.

# 89%

**dei dipendenti** opera in siti certificati secondo lo **standard di qualità AS/EN 9100**

# 42%

**dei fornitori** italiani con **certificazione aeronautica** dei processi<sup>49</sup>

# 3

**safety roadshow** in ambito elicotteristico con oltre **150 partecipanti** in 3 Paesi

Nei business applicabili, Leonardo dispone di processi di Airworthiness Review per investigare eventuali eventi con potenziale impatto sulla safety e definire le appropriate azioni precauzionali e/o correttive. Nel 2020 Leonardo ha concordato con l'autorità aeronautica competente una Emergency Airworthiness Directive relativa all'ambito elicotteristico per un difetto superficiale su una pala del rotore di coda. A seguito dell'indagine e in conformità alle vigenti normative, Leonardo ha emesso il relativo Alert Service Bulletin (ASB) applicabile, fornendo istruzioni per gestire il rischio identificato<sup>50</sup>.

Leonardo, inoltre, è parte attiva nell'evoluzione degli standard e della regolamentazione del settore attraverso la partecipazione alle principali organizzazioni internazionali, tra cui IAQG (International Aerospace Quality Group), EAQG (European Aerospace Quality Group), CBMC (Certification Body Management Committee), e contribuisce alla definizione dell'EPAS (European Plan for Aviation Safety attuato dall'Autorità aeronautica europea con tutti gli Stati membri). Dal 2018 guida lo Strategy Working Group di IAQG che si occupa di definire gli standard di qualità e il relativo schema di certificazione, misurarne l'efficacia e sviluppare il database mondiale di best practice.

## **Performance Based Navigation - Vantaggi per elisoccorso, protezione civile, sorveglianza e antincendio**

Gli standard certificativi degli elicotteri di Leonardo, con i loro sistemi ed equipaggiamenti avanzati, rendono già oggi possibile lo sviluppo e l'uso di procedure di volo conformi ai moderni requisiti della Performance Based Navigation (PBN) a supporto delle diverse fasi del volo. Le procedure di volo PBN, implementate tramite la navigazione satellitare avanzata, contribuiscono in modo significativo all'ottimizzazione dell'uso dello spazio aereo, con una maggiore sicurezza per le operazioni di volo grazie alla più elevata precisione nella navigazione

e nelle procedure di avvicinamento e atterraggio, fondamentale in particolare in condizioni meteo complesse. Tali procedure affiancano o superano i più tradizionali sistemi basati su stazioni a terra e permettono inoltre di ridurre le emissioni inquinanti e l'impatto acustico grazie a rotte dedicate e maggior efficienza. Trasporto passeggeri, elisoccorso, operazioni di protezione civile, sorveglianza e antincendio, con operatività di giorno e di notte, sono tra i principali ambiti applicativi che possono avvantaggiarsi di questo avanzamento tecnologico.

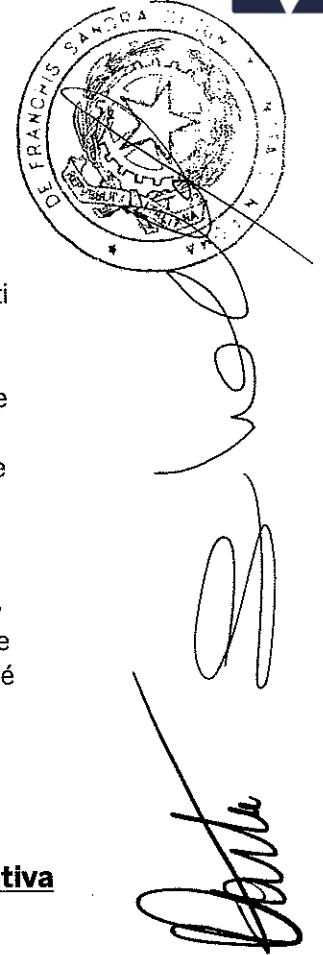
<sup>49</sup> Su un campione di 600 aziende italiane analizzate che rappresentano oltre l'80% degli ordini core di Leonardo.

<sup>50</sup> Dati disponibili sul sito della European Union Aviation Safety Agency.

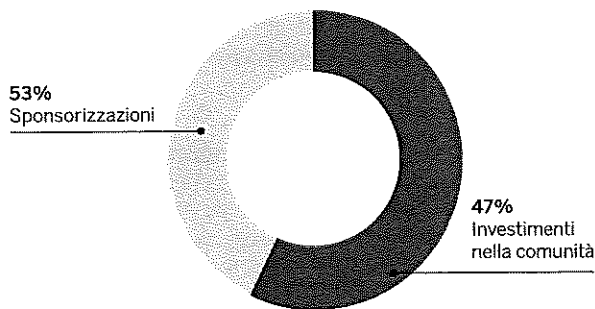
# Valore per i territori e le comunità

## Impegno sociale

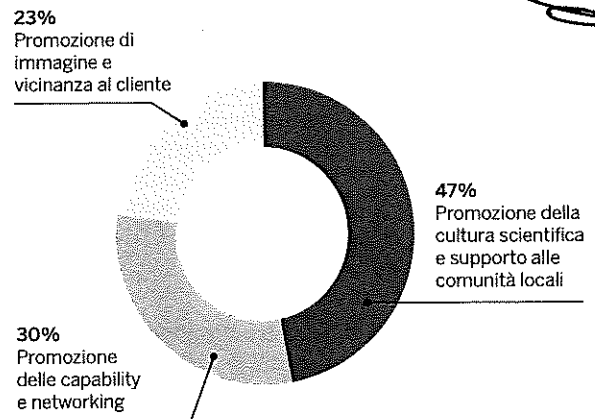
Leonardo ha investito 3,6 milioni di euro in iniziative di sponsorizzazione e investimenti per supportare le comunità e i territori, favorire l'inclusione e il contrasto delle disuguaglianze sociali, promuovere la cultura scientifica e le capacità di business, rafforzando allo stesso tempo l'eredità e la cultura industriale del Gruppo. La selezione delle attività, avvenuta nel rispetto dei processi di selezione previsti dalle norme aziendali, ha puntato a concentrare gli sforzi su temi rilevanti per la strategia aziendale e sul legame con il territorio per massimizzare l'impatto, evitando la dispersione di piccoli contributi. Per la promozione delle capacità, in particolare, sono state selezionate conferenze connesse a specifiche aree di business, aree geografiche o ambiti istituzionali. Inoltre, per far fronte all'emergenza sanitaria, molte iniziative sono state digitalizzate. L'impegno di Leonardo si esprime anche attraverso le attività svolte dalla Fondazione Leonardo - Civiltà delle Macchine e dalla Fondazione Ansaldo, nonché con il contributo volontario di dipendenti ed ex dipendenti.



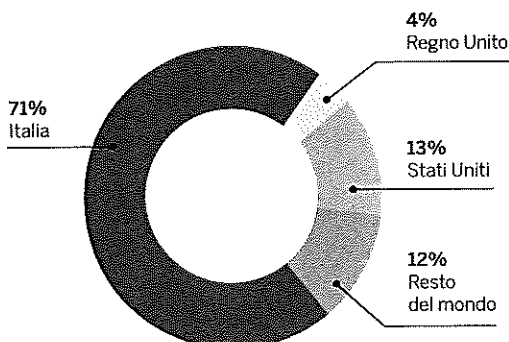
### Ambito di intervento



### Tipologia di iniziativa



### Distribuzione geografica





## **Iniziative di supporto al territorio**

**RAEE in carcere** - Con oltre 4.000 kg di rifiuti elettronici (RAEE) dismessi, Leonardo collabora al progetto per il recupero di materiali – metalli ferrosi e non (rame, ottone, bronzo, stagno), polimeri plastici, gomma e componenti informatiche come schede elettroniche, processori e alimentatori – che coinvolge il carcere di Bollate (Milano). L'impianto di riciclo, posto all'interno dell'istituto penitenziario, è stato creato e opera grazie alla collaborazione di attori istituzionali e privati.

**Croce Rossa** - Sostegno della Croce Rossa in Italia e negli Stati Uniti, principalmente per il contenimento e la prevenzione della pandemia nei due Paesi.

**Fondazione Telethon** - Finanziamento di una borsa di studio nell'ambito del Corso di Dottorato Internazionale di Ricerca in Medicina Molecolare presso l'Università San Raffaele di Milano.

**Supporto ai reduci di guerra negli Stati Uniti** - Leonardo DRS supporta iniziative rivolte ai reduci di guerra e alle loro famiglie, ma anche ad atleti disabili, come Armed Services YMCA, Fisher House Foundation e Army Ten-Miler.

**UK Business Hero** - Leonardo è stata riconosciuta UK Business Hero dalla British Chambers of Commerce per il suo lavoro nel supportare i programmi correnti e futuri delle Forze Armate durante la pandemia e il contributo alle comunità locali, producendo centinaia di dispositivi di protezione personale per il National Health Service.

**World Commerce and Contracting Innovation Award** - Leonardo ha ottenuto il riconoscimento Highly Commended nella categoria Innovation Crisis Award dei World Commerce & Contracting Innovation Awards 2020 per il lavoro svolto nel contrasto dell'epidemia da COVID-19, producendo dispositivi essenziali quali visiere 3D e maschere per il National Health Service e per case di cura del Regno Unito.

**Marshall Legacy Institute** - Leonardo supporta l'organizzazione umanitaria statunitense che contribuisce ai programmi di sminamento nel mondo, tra cui i Mine Detection Dogs, considerati da The Humane Society il metodo più rapido e più efficace per identificare le mine antiuomo, ancora oggi presenti in oltre 60 Paesi.

## **Iniziative di solidarietà e per la cultura**

**Programma Mense Responsabili** - Programma per il recupero delle eccedenze alimentari delle mense dei principali stabilimenti italiani a favore di organizzazioni no profit, in collaborazione con la Fondazione Banco Alimentare Onlus e con i fornitori dei servizi mensa. Nel 2020 sono state distribuite circa 99.000 porzioni di cibo, oltre a prodotti da forno, frutta e verdura. Leonardo ha sostenuto il suo impegno con la Fondazione Banco Alimentare anche promuovendo la "Colletta alimentare nazionale" che nel 2020 è stata dematerializzata, consentendo l'acquisto online o presso i supermercati aderenti all'iniziativa.

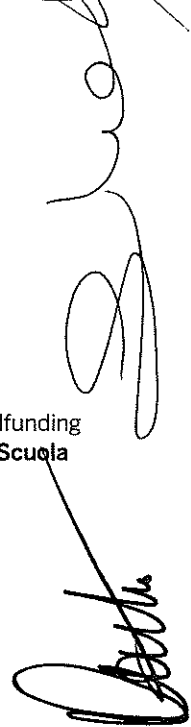
**Rolli Days Digital Week** - Fondazione Ansaldo ha supportato l'evento digitale che ha consentito di scoprire i palazzi genovesi patrimonio Unesco, presentando con un video, a oltre 2.000 spettatori, la sede della Fondazione, Villa Cattaneo dell'Olmo, e le rarità presenti all'interno dei suoi archivi.

**#WOMEN** - La prima di una serie di esposizioni del progetto Mostre in Fabbrica, realizzato da Fondazione Ansaldo e Leonardo con l'obiettivo di valorizzare e rafforzare il legame tra il mondo della cultura e quello industriale. La mostra è stata dedicata al ruolo che hanno ricoperto le donne nel mondo del lavoro, in special modo all'interno delle fabbriche. La novità del progetto è che le mostre saranno itineranti presso i siti produttivi dei soci industriali sostenitori della Fondazione.

**Sistema Museale e Archivistico Integrato** - I musei aziendali italiani che fanno parte del Sistema Museale sono il Museo Agusta di Cascina Costa (VA), il Museo Breda Meccanica Bresciana di Brescia, il Museo delle Officine Galileo di Campi Bisenzio (FI), il Museo del Radar di Bacoli (NA), la sede dell'Associazione della Melara a La Spezia e, da novembre 2020, il Museo dell'Industria Aeronautica di Torino/Caselle. Le aperture dei musei nel 2020, limitate dalla pandemia, hanno accolto circa 780 persone, accompagnate dai Seniores (oltre 200 attivi nei musei) e dai volontari dell'azienda.

**Volontariato** - Oltre alla Bachecca del volontariato, piattaforma interna nata per supportare le offerte e richieste di volontariato a favore di organizzazioni no profit e della comunità, nel 2020 la rubrica "Storie di Volontariato" sul portale aziendale ha permesso di condividere le esperienze dei dipendenti.





## Educazione e cittadinanza scientifica

La promozione della cittadinanza scientifica è parte integrante della strategia di Leonardo per rafforzare le competenze e la filiera dell'innovazione. Dai progetti per valorizzare le discipline STEM e l'accesso alle professioni del futuro alle relazioni con il sistema educativo – in tutti i cicli della scuola dell'obbligo, con attività di formazione anche per i professori e una particolare attenzione al coinvolgimento delle bambine e delle ragazze – fino alle collaborazioni strategiche con università, college e centri di ricerca, Leonardo vuole essere un punto di riferimento per la cultura scientifica nei Paesi in cui opera.

Oltre

**37.000**

**studenti raggiunti** con Career Day universitari e fiere del lavoro in Italia e negli Stati Uniti

**1.653**

**ore di docenza** da parte di dipendenti Leonardo in cinque Istituti Tecnici Superiori (ITS) italiani

Oltre

**780**

**percorsi formativi attivati** con il sistema educativo<sup>51</sup>

**46**

**istituti italiani supportati** con il progetto di crowdfunding **Leonardo per la Scuola**

Gli STEM ambassador di Leonardo, presenti nelle varie geografie, incoraggiano i giovani a intraprendere percorsi di studio STEM, diffondendo la passione per la scienza e la tecnologia e migliorando, in ottica prospettica, la capacità di recruitment dell'azienda. In Italia, attraverso la collaborazione con gli Istituti Tecnici Superiori, gli ambassador Leonardo trasferiscono agli studenti non solo conoscenze e competenze ma anche passione verso il mestiere, valorizzando la vocazione industriale dei territori e contribuendo alla loro crescita e sviluppo. Nell'ambito del progetto Sistema Scuola-Impresa (promosso dal consorzio ELIS), Leonardo ha inoltre messo a disposizione degli studenti le testimonianze di 19 Role Model donne con background STEM che svolgono inspirational talk nelle scuole secondarie. L'attenzione alle materie STEM al femminile nel Regno Unito, con career fair, summer school e competizioni dedicate, ha inoltre visto crescere la presenza delle ragazze nelle assunzioni per ruoli di stage, apprendistati e industrial placement, con una quota pari quasi al 20%. Attraverso il sistema di application sul sito internet del Gruppo sono state ricevute quasi 20.000 candidature spontanee.

### Divulgazione scientifica

#### **Eventi su STEM, educazione e cittadinanza**

**scientifica** - Oltre 1.900 persone hanno partecipato agli eventi organizzati da Leonardo in modalità virtuale su temi connessi a scienze, tecnologie e cultura. Fondazione Leonardo - Civiltà delle Macchine ha partecipato al Festival dello Sviluppo Sostenibile, promosso dall'ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile), con il dialogo digitale "La fiducia, il diritto di essere noi". Rappresentanti del Gruppo hanno inoltre preso parte alla Biennale Tecnologia organizzata dal Politecnico di Torino e al Verde e il Blu Festival, mettendo in luce il ruolo delle nuove tecnologie per la sostenibilità.

### Didattica a distanza, formazione e digitalizzazione

**Leonardo per la Scuola** - È il primo progetto di crowdfunding lanciato per sostenere un ampio programma di digitalizzazione della scuola italiana, uno dei settori più colpiti dall'emergenza COVID-19. L'intenzione è stata quella di contribuire a dotare le scuole elementari, medie e superiori di nuovi PC, tablet e altri dispositivi informatici atti a favorire la digitalizzazione dei processi formativi. La raccolta fondi, rivolta a tutti i dipendenti in Italia e che ha incluso il bonus 2019 dell'Amministratore Delegato di Leonardo, ha supportato 46 istituti: 30 scuole, tra le quali 18 impegnate anche nel garantire la didattica ai bambini ricoverati in ospedale per lunghi periodi, e 16 istituti penitenziari minorili. La necessità di adottare la didattica a distanza



51 Tra stage, programmi di apprendistato, tirocini, alternanza scuola-lavoro.



**Civiltà delle Macchine** - Quattro numeri della rivista di Fondazione Leonardo - Civiltà delle Macchine pubblicati nel 2020, con attenzione a tematiche quali l'esplorazione spaziale, la pandemia da COVID-19 – con un impegno ad arginare il fenomeno delle fake news coinvolgendo esponenti del mondo della ricerca, della medicina, della scuola, filosofi, economisti e rappresentanti delle istituzioni – e il 5G.

**National Geographic Festival delle Scienze** - Per il terzo anno Leonardo è stato educational partner del Festival che, con i suoi eventi in streaming, ha raggiunto oltre 2 milioni di persone. Leonardo ha promosso i 70 appuntamenti digitali dedicati alle scuole, che hanno avuto oltre 15.200 visualizzazioni, e ha partecipato con suoi relatori a due panel dedicati a intelligenza artificiale e sicurezza.

**Festival della Scienza** - Leonardo ha sponsorizzato tre laboratori online e partecipato con una sua relatrice al webinar sul tema "Donne e Scienza", rivolto a insegnanti e studenti. Ha realizzato, inoltre, un breve spot introduttivo sulle STEM che è stato utilizzato come intro per i laboratori del Festival.

**Festival dello Spazio di Busalla** - L'evento, sponsorizzato da Leonardo, ha coinvolto rappresentanti di istituzioni italiane ed europee, esponenti del comparto industriale, relatori scientifici, astronauti, rappresentanti dell'industria hi-tech e della ricerca.

**Cool Aeronautics Event** - Gli STEM ambassador Leonardo nel Regno Unito hanno ospitato l'evento virtuale, in collaborazione con Royal Aeronautical Society, che ha coinvolto oltre 470 bambini, trasferendo loro nuove competenze ingegneristiche da applicare in un gioco d'avventura.

**Storie di donne STEM** - Il ciclo di interviste a dipendenti donne con formazione STEM, diffuse sui canali di comunicazione aziendali, racconta storie di traguardi, passione per le discipline scientifiche e determinazione, per ispirare le nuove generazioni senza stereotipi di genere e valorizzando le diversità.

**STEM@Home** - Serie di video realizzati dai dipendenti e lanciati durante il lockdown per avvicinare i più piccoli alle discipline STEM attraverso attività ludiche. 95 STEM ambassador hanno organizzato inoltre 10 eventi virtuali nel Regno Unito nell'ambito di STEM@Home.



ha accentuato infatti le disuguaglianze sociali e il digital gap, soprattutto per i bambini sprovvisti di strumenti informatici. Le scuole sostenute sono state quelle interessate da maggiore disagio sociale ed economico, individuate d'intesa con il Ministero dell'Istruzione.

**Siena Advanced School** - È giunta alla terza edizione la scuola di alta formazione sui temi della sostenibilità ambientale, economica e sociale, organizzata da ASviS e promossa anche da Leonardo. Tra i partecipanti, anche due dipendenti che hanno vinto il concorso interno Leonardo4SDGs.

**Treccani Scuola e Fondazione Leonardo - Civiltà delle Macchine** - La Fondazione, in collaborazione con Treccani Scuola, ha ideato un nuovo progetto editoriale per arricchire la piattaforma per la didattica a distanza con contenuti culturali e scientifici. Insieme ai manager e ai tecnici dell'azienda, sono state create lezioni online e contenuti multimediali STEM per rendere fruibili al sistema scolastico italiano le conoscenze e le competenze tecnologiche di Leonardo.

**Fondazione Ansaldo** - In risposta alle richieste degli istituti scolastici del territorio, Fondazione Ansaldo ha elaborato nuovi percorsi didattici fruibili online dedicati al lavoro femminile e infantile in fabbrica dalla fine dell'Ottocento agli anni Cinquanta del Novecento e all'industrializzazione. Nel 2020 hanno fruito dell'offerta didattica della Fondazione circa 200 studenti.

**Career Day** - Ogni anno Leonardo partecipa ai Career Day delle principali università per ottimizzare i processi di recruiting e offrire ai giovani un'opportunità di orientamento al lavoro. Nel 2020 Leonardo ha raggiunto oltre 37.000 studenti con Career Day universitari e fiere del lavoro, virtuali e in presenza, in Italia e negli Stati Uniti. In Italia in particolare, partecipando a otto appuntamenti digitali, Leonardo ha interagito con oltre 22.000 ragazzi attraverso webinar, video-colloqui, chat one to one, avatar e stand virtuali.

**Millennial e generazione Z** - Leonardo DRS negli Stati Uniti promuove il Generational Mentoring Program e organizza workshop e forum dedicati all'ascolto delle nuove generazioni.

# Soluzioni per la sicurezza e il progresso

Gli investimenti di Leonardo hanno impatti diretti e indiretti in diversi settori industriali e ambiti della società, guardando in modo trasversale ai bisogni di clienti, cittadini e territori. A conferma della piena integrazione della sostenibilità nella strategia di Gruppo, nel 2020 oltre il 50% degli investimenti<sup>52</sup> ha contribuito al raggiungimento dei Sustainable Development Goals (SDG-aligned investments). I principali impatti sono connessi a SDG 9 "Industry, Innovation and Infrastructure", SDG 8 "Decent work and economic growth" e SDG 11 "Sustainable Cities and Communities", fornendo un contributo diretto al potenziamento dei processi di innovazione, allo sviluppo della filiera, alla creazione di occupazione qualificata e alla continua ricerca di soluzioni innovative per la società, l'ambiente e la sicurezza di persone, infrastrutture e territori. Un impegno che è in linea con i Principi per l'integrazione degli SDG negli investimenti e nella finanza (CFO Principles on Integrated SDG Investments and Finance), il quadro di riferimento che Leonardo supporta con la partecipazione alla CFO Taskforce del Global Compact delle Nazioni Unite per contribuire alla creazione di un modello finanziario sostenibile per la prosperità di aziende e comunità.

Leonardo supporta i **Principi per l'integrazione degli SDG negli investimenti e nella finanza** del Global Compact

**~50%** degli investimenti del 2020 ha contribuito al raggiungimento degli **SDG (SDG-aligned)**

Gli investimenti del prossimo triennio supportano soprattutto **SDG 8, SDG 9 e SDG 11**

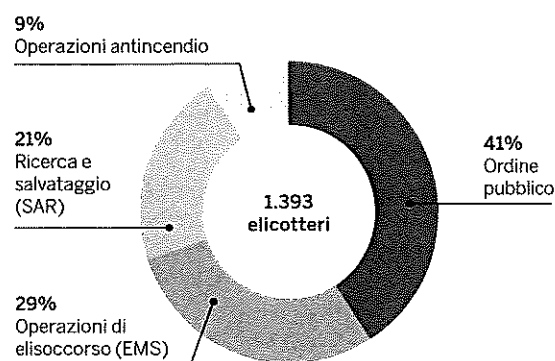
Nell'ambito del Piano di Sostenibilità Leonardo intende rafforzare lo sviluppo e l'utilizzo di prodotti e servizi per la sostenibilità, come le soluzioni per ridurre gli impatti ambientali, i sistemi per la sicurezza dei cittadini, le tecnologie in ambito spaziale per proteggere il pianeta e le persone, anche in caso di emergenza, monitorare le infrastrutture critiche, il patrimonio storico-artistico e ambientale, nonché accelerare verso l'agricoltura di precisione. Con continue sperimentazioni di mobilità aerea avanzata in ambito urbano, le capacità di Leonardo entrano in campo anche in ambito medicale, dall'elisoccorso alla logistica sanitaria.

**71 emergency mapping** attivate per terremoti, alluvioni, incendi, crisi umanitarie

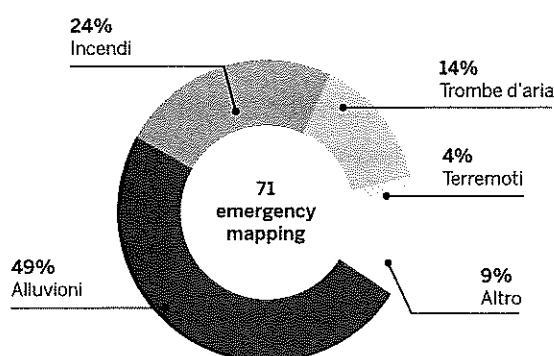
**Oltre 1.300 elicotteri** utilizzati in missioni di ricerca, soccorso e antincendio da più di 250 operatori

**2 Forze Aree** hanno utilizzato i velivoli C-27J in configurazione standard per **missioni antincendio**

## Elicotteri Leonardo per tipologia di missione



## Servizi satellitari per tipologie di evento



<sup>52</sup> Sono inclusi nell'analisi le capitalizzazioni delle attività di R&D e delle attività materiali. Maggiori dettagli nelle Note esplicative di bilancio consolidato su "attività immateriali" e "attività materiali".

## Tecnologie per l'osservazione della Terra

### **Buco dell'ozono**

GOME-2 (Global Ozone Monitoring Experiment-2), a bordo dei satelliti MetOp, è uno spettrometro a immagini che raccoglie dati per misurare la concentrazione di ozono e altri gas presenti nell'atmosfera che proteggono la Terra dagli effetti nocivi dei raggi ultravioletti.

### **Meteorologia e modelli climatici**

Il radiometro SLSTR (Sea and Land Surface Temperature Radiometer), a bordo del satellite Sentinel-3, consente di misurare la temperatura degli oceani e della Terra attraverso sensori ottici e termici, fornendo un prezioso supporto alla meteorologia e alla climatologia.

Aeolus, grazie al laser ultravioletto ALADIN (Atmospheric LAsER Doppler INstrument), è il primo satellite in grado di misurare velocità e direzione dei venti su scala planetaria, anche dove non sono disponibili misure meteorologiche, come le aree oceaniche, consentendo di formulare previsioni meteo affidabili fino a sette giorni e di costruire modelli climatici più accurati.

### **Stato di salute della vegetazione**

FLORIS è lo spettrometro ad alta risoluzione che rileva da circa 800 km l'intensità della fluorescenza della fotosintesi clorofilliana per mappare lo stato di salute della vegetazione. Verrà utilizzato nel programma satellitare FLuorescence EXplorer (FLEX), previsto per il 2023, e sarà in grado di comunicare con Sentinel-3.

## Tecnologie per le città

### **Trasporto con droni**

Grazie alla piattaforma T-DROMES di Telespazio e all'utilizzo di droni leggeri, il progetto sperimentale di Telespazio per la consegna di beni medicali si è svolto per l'Ospedale Pediatrico Bambino Gesù, con il supporto di Leonardo ed ENAC. Una piattaforma che sarà alla base della futura offerta di servizi con i droni in diversi settori quali quello della sicurezza, l'agricoltura di precisione, il monitoraggio di infrastrutture critiche.

Con il progetto Sumeri: Si Salpa!, in partnership con il Comune di Torino e con il supporto di ENAC, Leonardo ha sperimentato per la prima volta in Italia il volo di un drone di 130 kg capace di trasportare pesi fino a 50 kg a una distanza massima di 50 km, nella massima sicurezza. Una soluzione che, grazie alla propulsione elettrica, consentirà di ridurre l'inquinamento e la congestione del traffico, rendendo le città più sostenibili e pulite, e allo stesso tempo di offrire nuovi servizi ai cittadini. Intelligenza artificiale, sistemi autonomi, capacità sistemistiche e aeronautiche sono alla base del progetto, oltre all'utilizzo della piattaforma di gestione del traffico unmanned D-Flight.

### **Urban Air Mobility (UAM)**

È un'opzione di trasporto innovativo basato su voli a decollo e atterraggio verticale a breve distanza (VTOL) e in particolare sui VTOL a propulsione elettrica, che potrà essere utile per trasportare fino a cinque passeggeri e consegnare merci fino a 50 miglia, evitando la congestione delle città e l'inquinamento stradale. Sfrutta uno spazio aereo a bassa quota, non richiede una pista e le sue applicazioni vanno dall'eliambulanza al trasporto turistico. È auspicabile che tra 10-15 anni i taxi aerei saranno comuni e a tariffe accessibili e, attorno a questo mercato, si potranno sviluppare nuovi posti di lavoro e nuovi servizi. Leonardo, con progetti di ricerca finanziati che nel 2020 hanno portato risultati molto incoraggianti sia sulla propulsione ibrida sia sull'architettura del velivolo, e con sviluppi interni, ha impostato una roadmap di sviluppo. Il Leonardo Lab Future Rotorcraft Technologies svolgerà un ruolo cruciale in questo ambito esplorando le frontiere dell'elettrificazione del volo.

## Tecnologie per proteggere la salute

### **Emergency Medical Services (EMS)**

Gli elicotteri EMS di Leonardo sono veri e propri "ospedali volanti". Il personale di bordo ha a disposizione gli strumenti per iniziare il trattamento sanitario sul paziente, stabilizzarlo già durante il volo e inviare i parametri clinici, in tempo reale, all'ospedale di destinazione. In tal modo l'equipe medica di terra avrà tutte le informazioni per intervenire sin dai primi attimi dopo l'atterraggio, risparmiando tempo e garantendo ai pazienti maggiore possibilità di sopravvivenza o evitando danni permanenti. Le cabine possono essere configurate con apparati medicali di ultimissima generazione: dall'ECMO (ExtraCorporeal Membrane Oxygenation) per l'ossigenazione del sangue con circolazione extracorporea al contropulsore aortico, fino alle incubatrici neonatali. Leonardo sta lavorando per consentire in futuro l'installazione a bordo anche di una TAC portatile.





*[Handwritten signature]*





A handwritten signature in black ink, written vertically on the right side of the page.

# Altre informazioni

---

Altri indicatori di performance	154
Operazioni con parti correlate	154
CONSOB - Regolamento Mercati n. 20249/2017 art. 15	155
Informativa ai sensi degli artt. 70 e 71 del Regolamento Emittenti	155

## Altri indicatori di performance

€ milioni	2019	2020	Variazione %
FFO	1.476	989	(33,0%)
ROE	14,7%	4,5%	(10,2) p.p.
Net interest	(182)	(168)	7,7%

Per la definizione degli indici si rimanda al paragrafo "Indicatori alternativi di performance 'non-GAAP'".

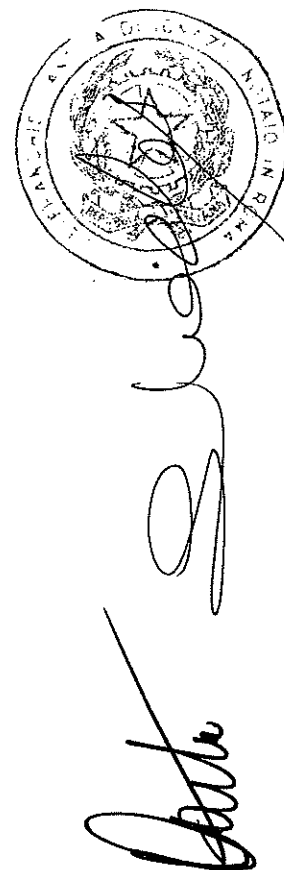
## Operazioni con parti correlate

Leonardo ha adottato nel 2010 una specifica "Procedura per le Operazioni con Parti Correlate" (di seguito la "Procedura") – ultimo aggiornamento a dicembre 2019 – ai sensi del "Regolamento recante disposizioni in materia di operazioni con parti correlate" adottato dalla CONSOB con Delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 e s.m.i. (di seguito il "Regolamento"), nonché in attuazione dell'art. 2391 *bis* del Codice Civile. La citata Procedura è disponibile sul sito internet della Società ([www.leonardocompany.com](http://www.leonardocompany.com), sezione "Corporate Governance", area "Operazioni con Parti Correlate").

Ai sensi dell'art. 5, comma 8, del Regolamento, si segnala che nell'esercizio 2020 non sono state concluse operazioni di maggiore rilevanza (così come definite dall'art. 4, comma 1, lett. a) del Regolamento e identificate dalla menzionata Procedura ai sensi dell'All. 3 al Regolamento), né altre operazioni con parti correlate che abbiano influito in misura rilevante sulla situazione patrimoniale consolidata o sui risultati del Gruppo Leonardo nel periodo di riferimento. Infine, si precisa che non sono intervenute modifiche o sviluppi delle operazioni con parti correlate descritte nella relazione sulla gestione dell'esercizio 2019.

## CONSOB - Regolamento Mercati n. 20249/2017 art. 15

In relazione alle disposizioni CONSOB di cui al Regolamento Mercati adottato con Delibera CONSOB n. 20249 del 28 dicembre 2017 e successivamente aggiornato con le modifiche apportate dalla Delibera n. 21028 del 3 settembre 2019, Leonardo SpA ha effettuato le verifiche inerenti alle società controllate del Gruppo, costituite e regolate dalla legge di Stati non appartenenti all'Unione Europea (UE), che abbiano conseguentemente assunto significativa rilevanza in base ai criteri di cui all'art. 151 del Regolamento Emittenti adottato con Delibera CONSOB n. 11971 del 14 maggio 1999, modificato con Delibera CONSOB 21016 del 24 luglio 2019. Tali verifiche hanno evidenziato, con riguardo alle società controllate estere extra UE (Leonardo DRS Inc., Leonardo US Holding Inc., AgustaWestland Philadelphia Co.), individuate in base alla suddetta normativa e in coerenza con le disposizioni previste dagli ordinamenti di rispettiva appartenenza, che il sistema amministrativo-contabile, che presiede alla elaborazione del Financial Reporting si inserisce nell'ambito di un ambiente di controllo effettivamente operante e sostanzialmente adeguato ai requisiti ex art. 15. Non risulta pertanto necessaria la predisposizione di uno specifico piano di adeguamento ai sensi del citato articolo.



## Informativa ai sensi degli artt. 70 e 71 del Regolamento Emittenti

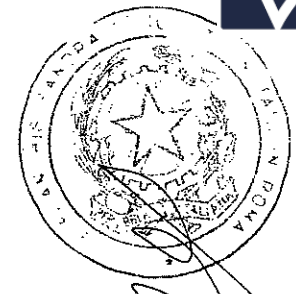
La Società, con delibera del Consiglio di Amministrazione in data 23 gennaio 2013, ha aderito al regime di semplificazione previsto dagli artt. 70, comma 8, e 71, comma 1 bis del Regolamento Emittenti adottato con Delibera CONSOB n. 11971/1999 e s.m.i., avvalendosi pertanto della facoltà di derogare agli obblighi di pubblicazione dei documenti informativi prescritti in occasione di operazioni significative di fusione, scissione, aumento di capitale mediante conferimento di beni in natura, acquisizione o cessione.

# Tabella di raccordo della Dichiarazione non finanziaria

---

Il Bilancio Integrato 2020 contiene le informazioni richieste dal D.Lgs. 254/2016, in attuazione della Direttiva Europea 2014/95 (Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario, redatta all'interno della relazione sulla gestione). I temi richiesti dal D.Lgs. 254/2016 sono trattati nel documento, coerentemente con la rilevanza dei temi stessi rispetto alle caratteristiche del Gruppo, dando evidenza delle attività, dell'andamento, dei risultati e degli impatti.

Nella redazione della Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario sono utilizzati, come principale standard di rendicontazione, i GRI Standards, oltre ad altri indicatori che aiutano a esprimere le performance del Gruppo rispetto ai temi rilevanti ("Indicatori di performance ESG", "Indice dei contenuti SASB" e "Altri indicatori"). La tabella seguente è stata redatta per identificare, all'interno del presente Bilancio Integrato, le informazioni richieste dal D.Lgs. 254/2016, nonché dal relativo standard contenente i riferimenti di rendicontazione, il modello di gestione e organizzazione, le politiche pubbliche, i risultati conseguiti e gli indicatori di prestazione e le categorie di rischio, che sono parte della Dichiarazione non finanziaria (DNF).



**Tabella di raccordo con il D.Lgs. 254/2016**

**Legenda**

RG = Relazione sulla gestione

RCG = Relazione di Corporate Governance 2021 (esercizio 2020)

MdG (Modalità di gestione GRI) = Informativa 103-1, 103-2, 103-3 sull'approccio gestionale dei temi materiali

Tematiche D.Lgs. 254/2016	Ambito	Riferimento			Disclosures GRI Standards
		Documento	Capitolo	Paragrafo	
<b>Standard di rendicontazione e analisi di materialità</b>	Ambiente, Sociale, Personale, Diritti umani, Corruzione	RG	Strategia e outlook	Analisi di materialità	102-45; 102-46; 102-47; 102-49; 102-54; 102-55; 102-56
			Governance	Stakeholder engagement	
		Bilancio Integrato	Nota metodologica della Dichiarazione non finanziaria	Nota 1	
<b>Modello aziendale di gestione e organizzazione delle attività dell'impresa</b>	Ambiente, Sociale, Personale, Diritti umani, Corruzione	RG	Profilo del Gruppo	Nota 1	102-2; 102-4; 102-5; 102-6; 102-7; 102-9; 102-10; 102-11; 102-12; 102-15; 102-18; 102-20; 102-40; 102-43; 102-44
			Governance	Nota 1	
		RCG	Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001	Nota 1	
			Ulteriori pratiche di governo societario	Nota 1	
<b>Politiche praticate dall'impresa, comprese quelle di dovuta diligenza, i risultati conseguiti tramite esse e i relativi indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario</b>	Ambiente	RG	Strategia e outlook	Piano di Sostenibilità	302-1; 302-3; 303-1; 303-2; 303-3; 303-4; 304-1; 305-1; 305-2; 305-3; 305-4; 305-5; 305-7; 306-2; 307-1; 308-1; MdG serie 300
			Risultati del Gruppo e situazione finanziaria	Indicatori di performance ESG	
			Planet	Nota 1	
			Prosperity	Valore della filiera	
	Sociale	RG	Strategia e outlook	Piano di Sostenibilità	102-2; 102-4; 102-9; 102-40; 102-42; 102-43; 102-44; 204-1; 415-1; 416-1; 418-1; MdG serie 200; MdG serie 400
			Prosperity	Nota 1	

»»



&gt;&gt;

Tematiche D.Lgs. 254/2016	Ambito	Riferimento			Disclosure GRI Standards	
		Documento	Capitolo	Paragrafo		
	Personale	RG	Strategia e outlook	Piano di Sostenibilità	102-4; 102-8; 102-41; 401-1; 401-3; 402-1; 403-1; 403-2; 403-3; 403-4; 403-5; 403-6; 403-7; 403-9; 404-1; 404-2; 404-3; 405-1; 405-2; MdG serie 400	
			Risultati del Gruppo e situazione finanziaria	Indicatori di performance ESG		
			People	Nota 1		
	Diritti umani	RG	Strategia e outlook	Piano di Sostenibilità		102-4; 102-9; 102-41; 407-1; 414-1; 418-1; MdG serie 400
			People	Rispetto dei diritti umani		
			Codice Etico			
	Corruzione	RG	Strategia e outlook	Piano di Sostenibilità		102-16; 102-17; 205-2; 205-3; 206-1; 415-1; MdG serie 200; MdG serie 400
			Governance	Conduzione responsabile del business		
		RCG	Ulteriori pratiche di governo societario	Nota 1		
		Codice Anticorruzione				
<b>Principali rischi,</b> generati o subiti, ivi incluse le modalità di gestione degli stessi, connessi ai suddetti temi e che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, ove rilevanti, le catene di fornitura e subappalto	Ambiente, Sociale, Personale, Diritti umani, Corruzione	RG	Governance	Gestione dei rischi		
<b>Diversità negli organi di amministrazione, gestione e controllo</b>		RG	Governance	Corporate governance	102-24; 405-1; MdG serie 400	
			People	Valorizzazione del capitale umano		
		RCG	Criteri e politiche in materia di diversità	Nota 1		

Nota 1: Intero capitolo rientrante nella DNF.



*[Handwritten signature]*

# Andamento economico-finanziario della Capogruppo

## Risultati del 2020

€ milioni	2019	2020	Variazione
Ordini	9.163	8.362	(8,7%)
Portafoglio ordini	27.987	27.160	(3,0%)
Ricavi	9.010	8.654	(4,0%)
EBITDA	1.025	811	(20,9%)
EBITA	568	404	(28,9%)
ROS	6,3%	4,7%	(1,6) p.p.
EBIT	538	50	(90,7%)
EBIT margin	6,0%	0,6%	(5,4) p.p.
Risultato netto ordinario	390	(93)	(123,8%)
Risultato netto	390	(93)	(123,8%)
Indebitamento netto	3.874	4.114	5,2%
FOCF	(264)	(48)	81,8%
ROI	6,3%	4,1%	(2,2) p.p.
Organico	29.348	29.227	(0,4%)

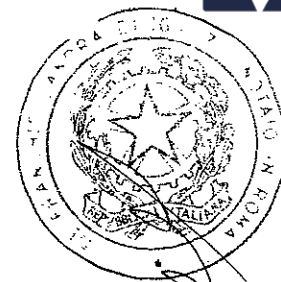
Per la definizione degli indici si rimanda al paragrafo "Indicatori alternativi di performance non-GAAP".

L'andamento dei principali indicatori del 2020 di Leonardo SpA riflette gli effetti derivanti dalla pandemia da COVID-19 che hanno determinato una riduzione dei ricavi, principalmente attribuibile alla contrazione del business del settore aeronautico civile. Conseguentemente la Società, al fine di mitigare tali effetti, ha concentrato le proprie risorse soprattutto nei settori della Difesa e Sicurezza e messo in atto efficienti iniziative volte anche a garantire il progressivo recupero della piena operatività del business.

In particolare:

- > i nuovi ordini, pari a €mil. 8.362, presentano, rispetto al precedente esercizio (€mil. 9.163), un decremento pari all'8,7%;
- > i ricavi, pari a €mil. 8.654, evidenziano, rispetto al 2019 (€mil. 9.010), una flessione del 4% principalmente attribuibile al citato effetto della pandemia con una conseguente flessione della redditività operativa (ROS dal 6,3% del 2019 al 4,7% del 2020);
- > l'EBITA presenta, rispetto al periodo a confronto, un decremento pari a €mil. 164 (-28,9%), principalmente dovuto ai citati effetti legati al COVID-19;

- > l'EBIT, pari a €mil. 50, presenta, rispetto al 2019 (€mil. 538), una riduzione pari a €mil. 488 (-90,7%) dovuta oltre al decremento dell'EBITA anche a:
  - necessario aggiornamento one off di asset materiali e immateriali in ambito Aeronautico civile;
  - rilevazione dei costi che la Società ha sostenuto, anche a tutela della salute dei lavoratori, seguendo le indicazioni governative in materia di COVID-19;
- > il risultato netto, pari a una perdita di €mil. 93 (€mil. 390 di utili al 31 dicembre 2019), risente, oltre che del peggioramento dell'EBIT, del maggiore impatto degli oneri finanziari netti dovuto principalmente al minor apporto derivante dalla gestione delle partecipazioni, compensato parzialmente dall'effetto positivo della voce "Imposte".



### Conto economico riclassificato

€ milioni	Note	2019	2020	Variazione	Variazione %
Ricavi		9.010	8.654	(356)	(4,0%)
Costi per acquisti e per il personale	(*)	(7.949)	(7.807)		
Altri ricavi (costi) operativi netti	(**)	(36)	(36)		
Ammortamenti e svalutazioni	(***)	(457)	(407)		
<b>EBITA</b>		<b>568</b>	<b>404</b>	<b>(164)</b>	<b>(28,9%)</b>
ROS		6,3%	4,7%	(1,6) p.p.	
Proventi (Oneri) non ricorrenti		(21)	(318)		
Costi di ristrutturazione		(5)	(32)		
Ammortamenti attività immateriali acquisite in sede di business combination		(4)	(4)		
<b>EBIT</b>		<b>538</b>	<b>50</b>	<b>(488)</b>	<b>(90,7%)</b>
EBIT margin		6,0%	0,6%	(5,4) p.p.	
Proventi (Oneri) finanziari netti	(****)	(51)	(170)		
Imposte sul reddito		(97)	27		
<b>Risultato netto</b>		<b>390</b>	<b>(93)</b>	<b>(483)</b>	<b>(123,8%)</b>

Note di raccordo fra le voci del conto economico riclassificato e il prospetto di conto economico.

(\*) Include le voci "Costi per acquisti e per il personale" (esclusi gli oneri di ristrutturazione e i costi non ricorrenti) e "Accantonamenti (Assorbimenti) per contratti onerosi (perdite a finire)".

(\*\*) Include l'ammontare netto delle voci "Altri ricavi operativi" e "Altri costi operativi" (esclusi gli oneri di ristrutturazione, i proventi/costi non ricorrenti e gli accantonamenti (assorbimenti) per contratti onerosi (perdite a finire)).

(\*\*\*) Include la voce "Ammortamenti, svalutazioni e rettifiche di valore di attività finanziarie", esclusa la quota di ammortamento riferibile alle attività immateriali acquisite in sede di business combination, gli impairment degli avviamenti e le svalutazioni considerate come "Costi non ricorrenti".

(\*\*\*\*) Include le voci "Proventi finanziari" e "Oneri finanziari" (al netto delle plusvalenze e minusvalenze relative a operazioni straordinarie).

## Rendiconto finanziario riclassificato

€ milioni	Note	2019	2020	Variazione	Variazione %
Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività operative	(*)	(40)	(12)		
Dividendi ricevuti		171	58		
Flusso di cassa da attività di investimento ordinario	(**)	(395)	(94)		
<b>Free Operating Cash Flow (FOCF)</b>		<b>(264)</b>	<b>(48)</b>	<b>216</b>	<b>81,8%</b>
Operazioni strategiche	(***)	(28)	(199)		
Variazione delle altre attività di investimento	(****)	4	162		
Variazione netta dei debiti finanziari		152	421		
Dividendi pagati		(81)	(81)		
<b>Incremento (Decremento) netto delle disponibilità e mezzi equivalenti</b>		<b>(217)</b>	<b>255</b>		
Disponibilità e mezzi equivalenti al 1° gennaio		1.621	1.407		
Differenze di cambio e altri movimenti		3	1		
<b>Disponibilità e mezzi equivalenti al 31 dicembre</b>		<b>1.407</b>	<b>1.663</b>		

Note di raccordo fra le voci del rendiconto finanziario riclassificato e il prospetto di rendiconto finanziario.

(\*) Include la voce "Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività operative", esclusi i pagamenti dei debiti *ex lege* 808/1985.

(\*\*) Include la voce "Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività di investimento", inclusi i pagamenti dei debiti *ex lege* 808/1985 e al netto dei dividendi ricevuti.

(\*\*\*) Include la voce "Altre attività di investimento" classificate come "Operazioni strategiche".

(\*\*\*\*) Include la voce "Altre attività di investimento", esclusi i dividendi ricevuti e gli effetti delle operazioni classificate come "Operazioni strategiche".

## Situazione finanziaria-patrimoniale riclassificata

€ milioni	Note	31 dicembre 2019	31 dicembre 2020
Attività non correnti		13.221	12.777
Passività non correnti		(1.449)	(1.345)
<b>Capitale fisso</b>	(*)	<b>11.772</b>	<b>11.432</b>
Rimanenze	(**)	41	44
Crediti commerciali		2.698	2.970
Debiti commerciali		(3.057)	(3.063)
Capitale circolante		(318)	(49)
Fondi per rischi (quota corrente)		(804)	(945)
Altre attività (passività) nette correnti	(***)	(756)	(407)
<b>Capitale circolante netto</b>		<b>(1.878)</b>	<b>(1.401)</b>
<b>Capitale investito netto</b>		<b>9.894</b>	<b>10.031</b>
Patrimonio netto		6.020	5.917
<b>Indebitamento netto</b>		<b>3.874</b>	<b>4.114</b>

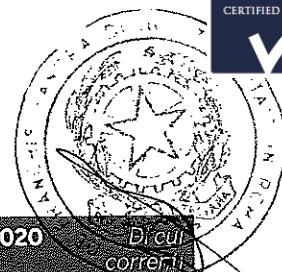
Note di raccordo fra le voci dello stato patrimoniale riclassificato e il prospetto di stato patrimoniale.

(\*) Include, rispettivamente, tutte le attività non correnti e tutte le passività non correnti, esclusi i "Debiti finanziari non correnti" e i principali crediti finanziari non correnti.

(\*\*) Include le voci "Rimanenze", "Attività derivanti da contratti" e "Passività derivanti da contratti".

(\*\*\*) Include le voci "Crediti per imposte sul reddito" e "Altre attività correnti" (esclusi i "Derivati a copertura di poste dell'indebitamento"), al netto delle voci "Debiti per imposte sul reddito" e "Altre passività correnti" (esclusi i "Derivati a copertura di poste dell'indebitamento").





L'indebitamento netto risulta così composto:

€ milioni	31 dicembre 2019	Di cui correnti	31 dicembre 2020	Di cui correnti
Debiti obbligazionari	2.469	83	2.969	827
Debiti bancari	942	48	896	48
Disponibilità e mezzi equivalenti	(1.407)	(1.407)	(1.663)	(1.663)
<b>Indebitamento bancario e obbligazionario netto</b>	<b>2.004</b>		<b>2.202</b>	
Crediti finanziari correnti verso parti correlate	(263)	(263)	(463)	(463)
Altri crediti finanziari correnti	(26)	(26)	(10)	(10)
<b>Crediti finanziari e titoli correnti</b>	<b>(289)</b>		<b>(473)</b>	
Crediti finanziari non correnti verso società consolidate da Leonardo	(402)		(243)	
Debiti finanziari verso parti correlate	1.842	1.842	1.921	1.821
Passività per leasing verso parti correlate	573	97	496	105
Passività per leasing	53	15	104	22
Altri debiti finanziari	93	61	107	52
<b>Indebitamento netto</b>	<b>3.874</b>		<b>4.114</b>	

## Sedi della Capogruppo

Le sedi della Capogruppo sono le seguenti:

- > Sede legale: Roma, Piazza Monte Grappa, 4;
- > Sede secondaria: Genova, Corso Perrone, 118.

# Prospetto di raccordo del risultato dell'esercizio e del patrimonio netto della Capogruppo con quelli consolidati al 31 dicembre 2020

€ milioni	2020	
	Patrimonio netto	di cui: Risultato dell'esercizio
Patrimonio netto e risultato della Capogruppo	5.917	(93)
Eccedenza dei patrimoni netti delle situazioni contabili annuali rispetto ai valori di carico delle partecipazioni in imprese consolidate	(3.252)	338
Rettifiche effettuate in sede di consolidamento per:		
- differenza tra prezzo di acquisto e corrispondente patrimonio netto contabile	3.164	30
- eliminazione di utili infragruppo	36	56
- imposte sul reddito differite e anticipate	-	-
- dividendi da società consolidate	-	(90)
- differenze di traduzione	(598)	-
<b>Patrimonio netto e risultato di competenza del Gruppo</b>	<b>5.267</b>	<b>241</b>
Interessi di terzi	11	2
<b>Totale patrimonio netto e risultato consolidato</b>	<b>5.278</b>	<b>243</b>

# Proposta all'Assemblea



Signori azionisti,

premesso che il bilancio dell'esercizio 2020 chiude con una perdita di € 93.152.464,65, sottoponiamo alla Vostra approvazione la seguente proposta di deliberazione:

"L'Assemblea Ordinaria degli azionisti della Leonardo - Società per azioni:

- > vista la relazione del Consiglio di Amministrazione;
- > vista la relazione del Collegio Sindacale;
- > presa visione del bilancio al 31 dicembre 2020;
- > preso atto della relazione della KPMG SpA;

## delibera

- > di approvare la relazione del Consiglio di Amministrazione e il bilancio al 31 dicembre 2020;
- > di approvare la proposta formulata dal Consiglio di Amministrazione di coprire la perdita relativa all'esercizio 2020 di € 93.152.464,65 attraverso l'utilizzo degli utili a nuovo."

Per il Consiglio di Amministrazione

**Il Presidente**  
**(Luciano Carta)**





*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

# **Bilancio consolidato al 31 dicembre 2020**





# Prospetti contabili consolidati



## Conto economico separato consolidato

€ milioni	Note	2019	Di cui con parti correlate	2020	Di cui con parti correlate
Ricavi	27	13.784	1.895	13.410	1.738
Altri ricavi operativi	28	551	4	655	14
Costi per acquisti e per il personale	29	(12.136)	(669)	(11.984)	(1.169)
Ammortamenti, svalutazioni e rettifiche di valore di attività finanziarie	30	(619)		(795)	
Altri costi operativi	28	(587)	(1)	(792)	(1)
<b>Risultato prima delle imposte e degli oneri finanziari</b>		<b>993</b>		<b>494</b>	
Proventi finanziari	31	168	5	147	2
Oneri finanziari	31	(475)	(4)	(414)	(4)
Effetto della valutazione delle partecipazioni con il metodo del patrimonio netto	12	183		26	
<b>Utile (Perdita) prima delle imposte e degli effetti delle discontinued operations</b>		<b>869</b>		<b>253</b>	
Imposte sul reddito	32	(147)		(12)	
Utile (Perdita) connesso a discontinued operations	33	100		2	
<b>Utile (Perdita) netto attribuibile a:</b>		<b>822</b>		<b>243</b>	
- soci della controllante		821		241	
- interessenze di pertinenza di terzi		1		2	
<b>Utile (Perdita) per azione</b>	34	<b>1,428</b>		<b>0,419</b>	
Base e diluito continuing operations		1,254		0,416	
Base e diluito discontinued operations		0,174		0,003	

## Conto economico complessivo consolidato

€ milioni	Note	2019	2020
<b>Utile (Perdita) del periodo</b>		<b>822</b>	<b>243</b>
<b>Altre componenti di conto economico complessivo</b>			
Componenti che non possono essere riclassificate nell'utile (perdita) di periodo:			
- rivalutazione piani a benefici definiti:	20	(70)	121
. rivalutazione		(74)	117
. differenza cambio		4	4
- effetto fiscale	20	13	(28)
- adeguamento tax rate		-	-
		(57)	93
Componenti che possono essere in seguito riclassificate nell'utile (perdita) di periodo:			
- variazioni cash flow hedge:	20	30	85
. variazione generata nel periodo		26	128
. trasferimento nell'utile (perdita) del periodo		4	(43)
- differenze di traduzione:	20	141	(331)
. variazione generata nel periodo		142	(331)
. trasferimento nell'utile (perdita) del periodo		(1)	-
- effetto fiscale	20	(6)	(29)
		165	(275)
Quota di pertinenza delle "Altre componenti di conto economico complessivo" delle partecipazioni valutate con il metodo del patrimonio netto			
		(27)	(38)
<b>Totale altre componenti di conto economico complessivo, al netto degli effetti fiscali</b>		<b>81</b>	<b>(220)</b>
<b>Utile (Perdita) complessivo, attribuibile a:</b>		<b>903</b>	<b>23</b>
- soci della controllante		902	21
- interessenze di pertinenza di terzi		1	2
<b>Utile (Perdita) complessivo attribuibile ai soci della controllante:</b>		<b>902</b>	<b>21</b>
- delle continuing operations		802	19
- delle discontinued operations		100	2

**Situazione finanziaria-patrimoniale consolidata**

€ milioni	Note	31 dicembre 2019	Di cui con parti correlate	31 dicembre 2020	Di cui con parti correlate
Attività immateriali	9	6.764		6.647	
Attività materiali	10	2.177		2.015	
Investimenti immobiliari		103		70	
Diritti d'uso	11	431		527	
Investimenti in partecipazioni valutate con il metodo del patrimonio netto	12	1.154		1.066	
Crediti	13	436	8	412	8
Attività per imposte differite	32	1.096		1.093	
Altre attività non correnti	13	175		53	
<b>Attività non correnti</b>		<b>12.336</b>		<b>11.883</b>	
Rimanenze	15	5.823		5.882	
Attività derivanti da contratti	16	2.928		3.059	
Crediti commerciali	17	2.995	573	3.033	663
Crediti per imposte sul reddito		71		116	
Crediti finanziari	17	197	161	167	149
Altre attività correnti	18	489	6	648	75
Disponibilità e mezzi equivalenti	19	1.962		2.213	
<b>Attività correnti</b>		<b>14.465</b>		<b>15.118</b>	
Attività non correnti possedute per la vendita	33	92		72	
<b>Totale attività</b>		<b>26.893</b>		<b>27.073</b>	
Capitale sociale	20	2.496		2.498	
Altre riserve		2.827		2.769	
<b>Patrimonio netto di Gruppo</b>		<b>5.323</b>		<b>5.267</b>	
<b>Patrimonio netto di terzi</b>		<b>11</b>		<b>11</b>	
<b>Totale patrimonio netto</b>		<b>5.334</b>		<b>5.278</b>	
Debiti finanziari non correnti	21	3.975	33	3.880	127
Benefici ai dipendenti	23	509		400	
Fondi per rischi e oneri non correnti	22	675		584	
Passività per imposte differite	32	245		233	
Altre passività non correnti	24	814		779	
<b>Passività non correnti</b>		<b>6.218</b>		<b>5.876</b>	
Passività derivanti da contratti	16	7.804		7.777	
Debiti commerciali	25	3.791	350	3.619	359
Debiti finanziari correnti	21	1.031	730	1.824	784
Debiti per imposte sul reddito		43		37	
Fondi per rischi e oneri correnti	22	1.164		1.318	
Altre passività correnti	24	1.485	63	1.319	12
<b>Passività correnti</b>		<b>15.318</b>		<b>15.894</b>	
Passività direttamente correlate ad attività possedute per la vendita	33	23		25	
<b>Totale passività</b>		<b>21.559</b>		<b>21.795</b>	
<b>Totale passività e patrimonio netto</b>		<b>26.893</b>		<b>27.073</b>	

## Rendiconto finanziario consolidato

€ milioni	Note	2019	Di cui con parti correlate	2020	Di cui con parti correlate
Flusso di cassa lordo da attività operative	35	1.847		1.701	
Variazioni dei crediti/debiti commerciali, attività/passività derivanti da contratti e rimanenze	35	(528)	164	(656)	(117)
Variazione delle altre attività e passività operative e fondi rischi e oneri	35	(390)	(40)	(425)	(112)
Oneri finanziari netti pagati		(216)	1	(247)	(2)
Imposte sul reddito incassate (pagate)		(68)		(98)	
<b>Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività operative</b>		<b>645</b>		<b>275</b>	
Investimenti in attività materiali e immateriali		(594)		(311)	
Cessioni di attività materiali e immateriali		17		18	
Altre attività di investimento		111		(145)	
<b>Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività di investimento</b>		<b>(466)</b>		<b>(438)</b>	
Emissione di prestiti obbligazionari		-		492	
Finanziamento BEI e prestito CDP		300		100	100
Rimborso di prestiti obbligazionari		(423)		-	
Variazione netta degli altri debiti finanziari		(58)	(75)	(51)	65
Dividendi pagati		(81)		(81)	
<b>Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività di finanziamento</b>		<b>(262)</b>		<b>460</b>	
Incremento (Decremento) netto delle disponibilità e mezzi equivalenti		(83)		297	
Differenze di cambio e altri movimenti		2		(46)	
Disponibilità e mezzi equivalenti al 1° gennaio		2.049		1.962	
Incremento (Decremento) delle disponibilità delle discontinued operations		(6)		-	
<b>Disponibilità e mezzi equivalenti al 31 dicembre</b>		<b>1.962</b>		<b>2.213</b>	

**Prospetto delle variazioni del patrimonio netto consolidato**

€ milioni	Capitale sociale	Utili a nuovo	Riserva cash flow hedge	Riserva da rivalutazione piani a benefici definiti	Riserva di traduzione	Totale patrimonio netto di Gruppo	Interessi di terzi	Totale patrimonio netto
<b>1° gennaio 2019</b>	<b>2.495</b>	<b>2.685</b>	<b>(104)</b>	<b>(168)</b>	<b>(409)</b>	<b>4.499</b>	<b>11</b>	<b>4.510</b>
Utile (Perdita) del periodo	-	821	-	-	-	821	1	822
Altre componenti del conto economico complessivo	-	-	34	(106)	153	81	-	81
<b>Totale componenti del conto economico complessivo</b>	<b>-</b>	<b>821</b>	<b>34</b>	<b>(106)</b>	<b>153</b>	<b>902</b>	<b>1</b>	<b>903</b>
Riacquisto di azioni proprie, al netto della quota ceduta	1	-	-	-	-	1	-	1
Dividendi deliberati	-	(80)	-	-	-	(80)	(1)	(81)
<b>Totale operazioni con soci, rilevate direttamente nel patrimonio netto</b>	<b>1</b>	<b>(80)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(79)</b>	<b>(1)</b>	<b>(80)</b>
Altri movimenti	-	1	-	-	-	1	-	1
<b>31 dicembre 2019</b>	<b>2.496</b>	<b>3.427</b>	<b>(70)</b>	<b>(274)</b>	<b>(256)</b>	<b>5.323</b>	<b>11</b>	<b>5.334</b>
<b>1° gennaio 2020</b>	<b>2.496</b>	<b>3.427</b>	<b>(70)</b>	<b>(274)</b>	<b>(256)</b>	<b>5.323</b>	<b>11</b>	<b>5.334</b>
Utile (Perdita) del periodo	-	241	-	-	-	241	2	243
Altre componenti del conto economico complessivo	-	(8)	75	55	(342)	(220)	-	(220)
<b>Totale componenti del conto economico complessivo</b>	<b>-</b>	<b>233</b>	<b>75</b>	<b>55</b>	<b>(342)</b>	<b>21</b>	<b>2</b>	<b>23</b>
Riacquisto di azioni proprie, al netto della quota ceduta	2	-	-	-	-	2	-	2
Dividendi deliberati	-	(80)	-	-	-	(80)	(1)	(81)
<b>Totale operazioni con soci, rilevate direttamente nel patrimonio netto</b>	<b>2</b>	<b>(80)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(78)</b>	<b>(1)</b>	<b>(79)</b>
Altri movimenti	-	(6)	-	7	-	1	(1)	-
<b>31 dicembre 2020</b>	<b>2.498</b>	<b>3.574</b>	<b>5</b>	<b>(212)</b>	<b>(598)</b>	<b>5.267</b>	<b>11</b>	<b>5.278</b>



# Note esplicative al bilancio consolidato al 31 dicembre 2020

## 1. Informazioni generali

Leonardo SpA (di seguito anche "la Società") è una società per azioni domiciliata in Roma (Italia), piazza Monte Grappa 4, quotata alla Borsa Italiana (FTSE-MIB).

Il Gruppo Leonardo (di seguito anche "il Gruppo") è un importante operatore industriale nel settore delle alte tecnologie, attivo nei settori *Elicotteri, Elettronica per la Difesa e Sicurezza, Aeronautica e Spazio*.

## 2. Forma, contenuti e principi contabili applicati

In applicazione del Regolamento (CE) n. 1606/2002 del 19 luglio 2002 e del D.Lgs. n. 38 del 28 febbraio 2005, il bilancio consolidato del Gruppo Leonardo è redatto in conformità ai Principi Contabili Internazionali IAS/IFRS (di seguito IFRS) omologati dalla Commissione Europea, integrati dalle relative interpretazioni (Standing Interpretations Committee - SIC e International Financial Reporting Interpretations Committee - IFRIC) emesse dall'International Accounting Standards Board (IASB) e in vigore alla chiusura dell'esercizio.

Il principio generale adottato nella predisposizione del presente bilancio consolidato è quello del costo storico, a eccezione delle voci di bilancio che, secondo gli IFRS, sono obbligatoriamente rilevate al fair value, come indicato nei criteri di valutazione delle singole voci.

Il bilancio consolidato è costituito dal conto economico separato consolidato, dal conto economico complessivo consolidato, dalla situazione finanziaria-patrimoniale consolidata, dal rendiconto finanziario consolidato, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto consolidato e dalle relative note esplicative.

Il Gruppo ha scelto, tra le diverse opzioni consentite dallo IAS 1, di presentare le poste patrimoniali secondo la distinzione in corrente/non corrente e il conto economico classificando i costi per natura. Il rendiconto finanziario è stato invece predisposto utilizzando il metodo indiretto.

Nella predisposizione del presente bilancio consolidato sono stati applicati gli stessi principi contabili e criteri di redazione adottati nella redazione del bilancio al 31 dicembre 2019, a eccezione di quanto di seguito indicato (Nota 5).

Tutti i valori sono esposti in milioni di euro, salvo quando diversamente indicato.

La preparazione del bilancio consolidato, predisposto sul presupposto della continuità aziendale, ha richiesto l'uso di valutazioni e stime da parte del management: le principali aree caratterizzate da valutazioni e assunzioni di particolare significatività, unitamente a quelle con effetti rilevanti sulle situazioni presentate, sono riportate nella Nota 4.

Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2020 del Gruppo Leonardo è approvato dal Consiglio di Amministrazione del 9 marzo 2021, che ne ha autorizzato la diffusione. La pubblicazione è prevista in pari data.

Il presente bilancio consolidato è assoggettato a revisione legale da parte della KPMG SpA.

### 3. Princípi contabili

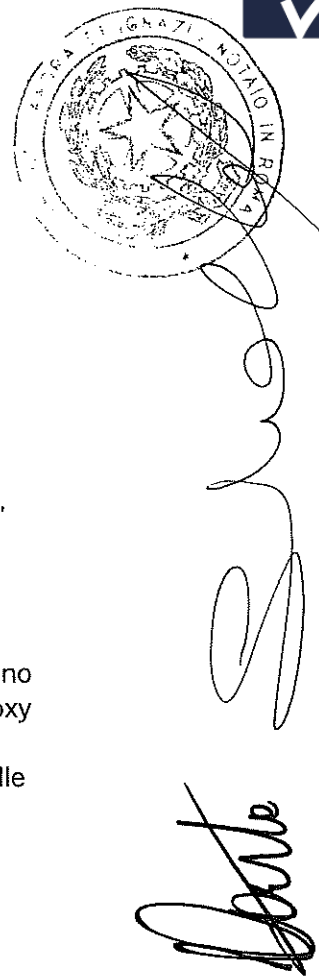
#### 3.1 Princípi e area di consolidamento

Il presente bilancio consolidato include le situazioni economico-patrimoniali al 31 dicembre 2020 delle società consolidate con il metodo integrale, predisposte secondo i princípi contabili IFRS del Gruppo Leonardo. Le entità incluse nell'area di consolidamento e le relative percentuali di possesso diretto o indiretto da parte del Gruppo sono riportate nell'allegato "Area di consolidamento".

#### Controllate

Sono consolidate con il metodo integrale le entità in cui Leonardo esercita il controllo, sia in forza del possesso azionario diretto o indiretto della maggioranza dei voti esercitabili sia per effetto del diritto a percepire i rendimenti variabili derivanti dal proprio rapporto con le stesse, incidendo su tali rendimenti ed esercitando il proprio potere sulla società, anche prescindendo da rapporti di natura azionaria. Con riferimento alle attività del Gruppo negli Stati Uniti, si segnala che alcune di queste sono assoggettate a regole di governance specifiche ("Special Security Agreement" e "Proxy Agreement") concordate con la Defense Counter intelligence and Security Agency (DCSA), agenzia del Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti preposta alla tutela delle informazioni relative alla sicurezza nazionale o comunque coperte da speciali vincoli di riservatezza. In particolare, il Gruppo Leonardo DRS è gestito attraverso un Proxy Agreement che prevede la nomina da parte di Leonardo US Holding (controllante di Leonardo DRS), previa consultazione con Leonardo SpA, dei Proxy Holder (di nazionalità statunitense, ivi residenti, dotati di nulla osta di sicurezza e indipendenti rispetto a Leonardo DRS e al Gruppo Leonardo) previa approvazione della DCSA, i quali, oltre ad agire quali consiglieri della società unitamente ai consiglieri Non Proxy Holder (tra cui il CEO) da essi stessi nominati su designazione dell'azionista Leonardo US Holding, esercitano anche il diritto di voto per conto di quest'ultima nell'ambito di un rapporto fiduciario in base al quale la loro attività deve tutelare, da una parte, il legittimo interesse degli azionisti e, dall'altra, l'esigenza di sicurezza nazionale degli Stati Uniti. I Proxy Holder sono sempre in numero superiore ai Non Proxy Holder e non possono essere rimossi dall'azionista salvo il caso di dolo o colpa grave nei propri comportamenti o, previo assenso della DCSA, qualora la loro condotta violi il principio di preservazione del valore dell'asset Leonardo DRS e i legittimi interessi economici in capo agli azionisti. Inoltre, i Proxy Holder si impegnano a porre in essere specifiche procedure di governance al fine di (i) assicurare all'azionista l'esercizio delle proprie prerogative e un adeguato flusso informativo soprattutto con riguardo ai dati economico-finanziari, con il consenso della DCSA e sempre nel rispetto dei vincoli imposti dal Proxy Agreement sulle informazioni "classificate", nonché (ii) tutelare il management da possibili influenze del socio estero in ordine alle informazioni "sensibili". All'azionista sono riservate direttamente, invece, le decisioni in materia di operazioni di M&A e trasferimento di diritti di proprietà intellettuale, assunzione straordinaria di debiti e riorganizzazioni aziendali infragruppo.

Sono escluse dal consolidamento con il metodo integrale quelle entità la cui inclusione, con riferimento alla dinamica operativa (per es., le imprese consortili non azionarie nonché le partecipazioni di controllo in consorzi azionari che, riaddebitando i costi ai soci, non presentano risultati economici propri e i cui bilanci, al netto delle attività e passività infragruppo, non evidenziano significativi valori patrimoniali) o allo stadio evolutivo (per es., imprese non più operative, senza asset e senza personale o società il cui processo di liquidazione appaia pressoché concluso), sarebbe irrilevante da un punto di vista sia quantitativo sia qualitativo ai fini di una corretta rappresentazione delle situazioni patrimoniali, economiche e finanziarie del Gruppo. Tali partecipazioni sono consolidate con il metodo del patrimonio netto.




Tutte le entità controllate sono incluse nell'area di consolidamento dalla data nella quale il controllo è acquisito dal Gruppo. Le entità sono escluse dall'area di consolidamento dalla data nella quale il Gruppo perde il controllo.

Le operazioni di aggregazione di imprese sono contabilizzate applicando il metodo dell'acquisto (purchase method), in base al quale il costo di acquisto è pari al fair value, alla data di acquisizione, delle attività acquisite, delle passività sostenute o assunte, nonché degli eventuali strumenti di capitale emessi dall'acquirente. Il costo dell'operazione è allocato rilevando le attività, le passività e le passività potenziali identificabili dell'acquisita ai relativi fair value alla data di acquisizione. L'eventuale differenza positiva tra il costo dell'operazione e il fair value alla data di acquisto delle attività e passività acquisite è attribuita all'avviamento. Nel caso in cui il processo di allocazione del prezzo di acquisto determini l'evidenziazione di un differenziale negativo, lo stesso viene immediatamente imputato al conto economico.

Gli oneri accessori legati all'acquisizione sono rilevati a conto economico alla data in cui i servizi sono resi.

In caso di acquisto di partecipazioni di controllo non totalitarie l'avviamento è iscritto solo per la parte riconducibile alla Capogruppo. Il valore delle partecipazioni di minoranza è determinato in proporzione alle quote di partecipazione detenute dai terzi nelle attività nette identificabili dell'acquisita.

Qualora l'aggregazione aziendale sia realizzata in più fasi, al momento dell'acquisizione del controllo le quote partecipative detenute precedentemente sono rimisurate al fair value e l'eventuale differenza (positiva o negativa) è rilevata a conto economico.

In caso di acquisto di quote di minoranza, dopo l'ottenimento del controllo, il differenziale positivo tra costo di acquisizione e valore contabile delle quote di minoranza acquisite è portato a riduzione del patrimonio netto della Capogruppo. In caso di cessione di quote tali da non far perdere il controllo dell'entità, invece, la differenza tra prezzo incassato e valore contabile delle quote cedute viene rilevata direttamente a incremento del patrimonio netto, senza transitare per il conto economico.

Sono elisi i valori derivanti da rapporti intercorsi tra le entità consolidate, in particolare derivanti da crediti e debiti in essere alla fine del periodo, i costi e i ricavi nonché gli oneri e i proventi finanziari e diversi iscritti nei conti economici delle stesse. Sono altrettanto elisi gli utili e le perdite realizzati tra le entità consolidate con le correlate rettifiche fiscali.

### **Entità a controllo congiunto e altre partecipazioni**

Gli accordi a controllo congiunto (joint arrangement), in base ai quali il controllo su un'attività è attribuito congiuntamente a due o più operatori, sono classificati come joint operation (JO) o joint venture (JV), sulla base di un'analisi dei diritti e delle obbligazioni contrattuali sottostanti. In particolare, una JV è un joint arrangement nel quale i partecipanti, pur avendo il controllo delle principali decisioni strategiche e finanziarie attraverso meccanismi di voto che prevedono l'unanimità delle decisioni, non hanno diritti giuridicamente rilevanti sulle singole attività e passività della JV. In questo caso il controllo congiunto ha a oggetto le attività nette delle JV. Tale forma di controllo viene rappresentata in bilancio attraverso il metodo della valutazione a patrimonio netto, di seguito descritto. Le JO sono invece joint arrangement nei quali i partecipanti hanno diritti sulle attività e sono obbligati direttamente per le passività. In questo caso, le singole attività e passività e i relativi costi e ricavi vengono rilevati nel bilancio della partecipante sulla base dei diritti e degli obblighi di ciascuna di essi,

indipendentemente dall'interessenza detenuta. Successivamente alla rilevazione iniziale le attività, passività e i costi relativi sono valutati in conformità ai principi contabili di riferimento applicati a ciascuna tipologia di attività/passività.

I joint arrangement del Gruppo sono stati tutti classificati come joint venture.

Le società sulle quali viene esercitata una influenza notevole, generalmente accompagnata da una percentuale di possesso compreso tra il 20% (10% se quotata) e il 50% (partecipazioni in imprese collegate) e le Joint Venture (come precedentemente qualificate) sono valutate secondo il metodo del patrimonio netto. Nel caso di applicazione del metodo del patrimonio netto il valore della partecipazione risulta allineato al patrimonio netto, rettificato, ove necessario, per riflettere l'applicazione dei principi contabili internazionali IFRS e comprende l'iscrizione del goodwill (al netto di impairment) eventualmente individuato al momento della acquisizione oltre che per gli effetti delle rettifiche richieste dai principi relativi alla predisposizione del bilancio consolidato. Gli utili e le perdite realizzati tra le entità consolidate secondo il metodo del patrimonio netto, e altre entità del Gruppo, consolidate anche integralmente, sono eliminati. Nel caso in cui il Gruppo ha evidenza che la partecipazione abbia perso parte del proprio valore, in eccesso a quanto eventualmente già riconosciuto attraverso il metodo del patrimonio netto, si procede a determinare l'eventuale impairment da iscriverne a conto economico, determinato come differenza tra il valore recuperabile della partecipazione e il suo valore di carico.

Eventuali perdite di valore eccedenti il valore di carico iscritto sono registrate nel Fondo per rischi su partecipazioni, nella misura in cui sussistano obbligazioni legali o implicite alla copertura delle perdite e comunque nei limiti del patrimonio netto contabile.

Il fair value delle partecipazioni in portafoglio, nei casi in cui tale criterio sia applicabile, è determinato facendo riferimento alle quotazioni di mercato (bid price) dell'ultimo giorno di contrattazione del mese al quale si riferisce la situazione IFRS predisposta o facendo ricorso a tecniche di valutazione finanziaria nel caso di strumenti non quotati.

Le partecipazioni destinate alla vendita, come quelle acquisite con il solo scopo di essere alienate entro i 12 mesi successivi, sono classificate separatamente nelle "attività possedute per la vendita", applicando i criteri di rilevazione descritti nella Nota 3.23.

### 3.2 Informativa di settore

I settori operativi sono stati identificati dal management, coerentemente con il modello di gestione e controllo utilizzato, con i settori di business nei quali il Gruppo opera (*Elicotteri, Elettronica per la Difesa e Sicurezza, Aeronautica, Spazio e Altre attività*).

### 3.3 Conversione delle partite e traduzioni dei bilanci in valuta

#### Identificazione della valuta funzionale

I saldi inclusi nelle situazioni economico-patrimoniali di ogni società/entità del Gruppo sono iscritti nella valuta dell'ambiente economico primario in cui opera l'entità (valuta funzionale). Il bilancio consolidato del Gruppo Leonardo è redatto in euro che è la valuta funzionale della Capogruppo.

#### Conversione delle operazioni in valuta estera

Gli elementi espressi in valuta differente da quella funzionale, sia monetari (disponibilità e mezzi equivalenti, attività e passività che saranno incassate o pagate con importi di denaro prefissato o determinabile ecc.) sia non monetari (anticipi a fornitori di beni e/o servizi, avviamento, attività immateriali ecc.) sono inizialmente rilevati al





cambio in vigore alla data in cui viene effettuata l'operazione. Successivamente gli elementi monetari sono convertiti in valuta funzionale sulla base del cambio della data di rendicontazione e le differenze derivanti dalla conversione sono imputate al conto economico. Gli elementi non monetari sono mantenuti al cambio di conversione dell'operazione.

### **Traduzione dei bilanci espressi in valuta diversa da quella funzionale**

Le regole per la traduzione in moneta funzionale dei bilanci espressi in valuta estera (a eccezione delle situazioni in cui la valuta sia quella di una economia iper-inflazionata, ipotesi peraltro non riscontrata nel Gruppo), sono le seguenti:

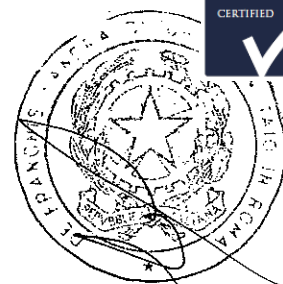
- > le attività e le passività incluse nelle situazioni presentate sono tradotte al tasso di cambio alla data di chiusura del periodo;
- > i costi e i ricavi, gli oneri e i proventi, inclusi nelle situazioni presentate sono tradotti al tasso di cambio medio del periodo, ovvero al tasso di cambio alla data dell'operazione qualora questo differisca in maniera significativa dal tasso medio di cambio;
- > la "riserva di conversione" accoglie sia le differenze di cambio generate dalla conversione delle grandezze economiche a un tasso differente da quello di chiusura sia quelle generate dalla traduzione dei patrimoni netti di apertura a un tasso di cambio differente da quello di chiusura del periodo di rendicontazione. La riserva di traduzione è riversata a conto economico al momento della cessione integrale o parziale della partecipazione quando tale cessione comporta la perdita del controllo.

Il goodwill e gli aggiustamenti derivanti dalla valutazione al fair value delle attività e passività risultanti dalla acquisizione di una entità estera sono trattati come attività e passività della entità estera e tradotti al cambio di chiusura del periodo.

Con riferimento alla comparabilità dei dati, si segnala che l'anno in corso è stato caratterizzato dalle seguenti variazioni dell'euro nei confronti delle principali valute di interesse del Gruppo:

	31 dicembre 2019		31 dicembre 2020		Variazione %	
	medio	finale	medio	finale	medio	finale
Dollaro USA	1,1195	1,1234	1,1422	1,2271	2,0%	9,2%
Sterlina UK	0,8777	0,8508	0,8897	0,8990	1,4%	5,7%





### 3.4 Attività immateriali

Le attività immateriali sono costituite da elementi non monetari privi di consistenza fisica, chiaramente identificabili e atti a generare benefici economici futuri per l'impresa. Tali elementi sono rilevati al costo di acquisto e/o di produzione, comprensivo delle spese direttamente attribuibili in fase di preparazione all'attività per portarla in funzionamento, al netto degli ammortamenti cumulati (a eccezione delle attività immateriali a vita utile indefinita) e delle eventuali perdite di valore. L'ammortamento ha inizio quando l'attività è disponibile all'uso ed è ripartito sistematicamente in relazione alla residua possibilità di utilizzazione della stessa e cioè sulla base della vita utile. Nell'esercizio in cui l'attività immateriale viene rilevata per la prima volta l'ammortamento è determinato tenendo conto della effettiva utilizzazione del bene.

#### Diritti di brevetto industriale e di utilizzazione delle opere dell'ingegno

I diritti di brevetto industriale e di utilizzazione delle opere dell'ingegno sono iscritti al costo di acquisizione al netto degli ammortamenti e delle perdite di valore cumulati nel tempo. L'ammortamento si effettua a partire dall'esercizio in cui il diritto, per il quale sia stata acquisita la titolarità, è disponibile all'uso ed è determinato prendendo a riferimento il periodo più breve tra quello di atteso utilizzo e quello di titolarità del diritto. La vita utile varia a seconda del business delle società ed è compresa fra i tre e i 15 anni.

#### Concessioni, licenze e marchi

Rientrano in questa categoria: le concessioni, cioè i provvedimenti della Pubblica Amministrazione che conferiscono a soggetti privati il diritto di sfruttare in esclusiva beni pubblici, ovvero di gestire in condizioni regolamentate servizi pubblici; le licenze che attribuiscono il diritto di utilizzare per un tempo determinato o determinabile brevetti o altri beni immateriali; i marchi costituiti da segni attestanti la provenienza di prodotti o merci da una determinata azienda; le licenze di know-how, di software applicativo, di proprietà di altri soggetti. I costi, comprensivi delle spese dirette e indirette sostenute per l'ottenimento dei diritti, possono essere capitalizzati tra le attività dopo il conseguimento della titolarità degli stessi e vengono sistematicamente ammortizzati prendendo a riferimento il periodo più breve tra quello di atteso utilizzo e quello di titolarità del diritto. La vita utile varia a seconda del business delle società ed è compresa fra i tre e i 15 anni.

#### Attività immateriali acquisite per effetto di aggregazioni di impresa

Le attività immateriali acquisite per effetto di aggregazioni di impresa sono rappresentate essenzialmente da backlog e posizionamento commerciale, portafoglio clienti e software/know-how, valorizzate in sede di allocazione del prezzo di acquisto. La vita utile varia, a seconda del business in cui la società acquisita opera, all'interno dei seguenti range:

	Anni
Customer backlog e commercial positioning	7-15
Backlog	10-30
Software/know-how	3

#### Avviamento

L'avviamento iscritto tra le attività immateriali è connesso a operazioni di aggregazione di imprese e rappresenta la differenza fra il costo sostenuto per l'acquisizione di una

azienda o di un ramo di azienda e la somma algebrica dei fair value assegnati alla data di acquisizione alle singole attività e passività componenti il capitale di quella azienda o ramo di azienda. Avendo vita utile indefinita, gli avviamenti non sono assoggettati ad ammortamento sistematico bensì a impairment test con cadenza almeno annuale, secondo la specifica procedura approvata annualmente dal Consiglio di Amministrazione, salvo che gli indicatori di mercato e gestionali individuati dal Gruppo non facciano ritenere necessario lo svolgimento del test anche nella predisposizione delle situazioni infrannuali. Ai fini della conduzione dell'impairment test l'avviamento acquisito in un'aggregazione aziendale è allocato sulle singole Cash Generating Unit (CGU) o a gruppi di CGU che si prevede beneficino delle sinergie della aggregazione, coerentemente con il livello minimo al quale tale avviamento viene monitorato all'interno del Gruppo. L'avviamento relativo ad aziende collegate, joint venture o controllate non consolidate è incluso nel valore delle partecipazioni.

### 3.5 Attività materiali

Le attività materiali sono valutate al costo di acquisto o di produzione, al netto degli ammortamenti accumulati e delle eventuali perdite di valore. Il costo include ogni onere direttamente sostenuto per predisporre le attività al loro utilizzo oltre a eventuali oneri di smantellamento e di rimozione che verranno sostenuti per riportare il sito nelle condizioni originarie.

Gli oneri sostenuti per le manutenzioni e le riparazioni di natura ordinaria e/o ciclica sono direttamente imputati al conto economico nell'esercizio in cui sono sostenuti. La capitalizzazione dei costi inerenti all'ampliamento, ammodernamento o miglioramento degli elementi strutturali di proprietà o in uso da terzi è effettuata esclusivamente nei limiti in cui gli stessi rispondano ai requisiti per essere separatamente classificati come attività o parte di una attività. Eventuali contributi pubblici relativi ad attività materiali sono registrati a diretta deduzione del bene cui si riferiscono.

Il valore di un bene è rettificato dall'ammortamento sistematico, calcolato in relazione alla residua possibilità di utilizzazione dello stesso sulla base della vita utile. Nell'esercizio in cui il bene viene rilevato per la prima volta l'ammortamento viene determinato tenendo conto dell'effettiva data in cui il bene è pronto all'uso. La vita utile stimata dal Gruppo, per le varie classi di cespiti, è la seguente:

	<b>Anni</b>
Terreni	vita utile indefinita
Fabbricati	20-33
Impianti e macchinari	5-10
Attrezzature	3-5
Altri beni	5-8

La stima della vita utile e del valore residuo è rivista almeno con cadenza annuale.

L'ammortamento termina alla data di cessione dell'attività o della riclassifica della stessa ad attività detenuta per la vendita.

Qualora il bene oggetto di ammortamento sia composto da elementi significativi distintamente identificabili la cui vita utile differisca da quella delle altre parti che compongono l'attività, l'ammortamento viene calcolato separatamente per ciascuna delle parti che compongono il bene in applicazione del principio del component approach.

La voce comprende anche le attrezzature destinate a specifici programmi (tooling) ancorché ammortizzate, come gli altri "oneri non ricorrenti" (Nota 4.2), in funzione del metodo delle unità prodotte rispetto al totale previsto.

Gli utili e le perdite derivanti dalla vendita di attività o gruppi di attività sono determinati confrontando il prezzo di vendita con il relativo valore netto contabile.

### 3.6 Investimenti immobiliari

Le proprietà immobiliari possedute al fine di conseguire i canoni di locazione o per l'apprezzamento dell'investimento sono classificate nella voce "Investimenti immobiliari"; sono valutate al costo di acquisto o di produzione, incrementato degli eventuali costi accessori, al netto degli ammortamenti accumulati e delle eventuali perdite di valore.

### 3.7 Perdite di valore di attività materiali e immateriali (impairment delle attività)

Le attività con vita utile indefinita non sono soggette ad ammortamento, ma vengono sottoposte, con cadenza almeno annuale, alla verifica della recuperabilità del valore iscritto in bilancio (impairment test). Il test viene effettuato anche in occasione della predisposizione delle situazioni infrannuali, laddove indicatori interni e/o esterni facciano presupporre il verificarsi di possibili perdite di valore.

Per le attività oggetto di ammortamento viene valutata l'eventuale presenza di indicatori, interni ed esterni, che facciano supporre una perdita di valore; in caso positivo si procede alla stima del valore recuperabile dell'attività imputando l'eventuale eccedenza a conto economico.

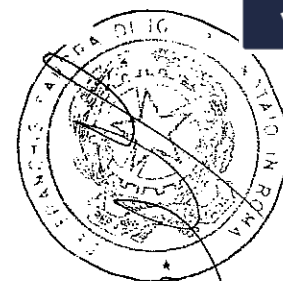
Il valore recuperabile è pari al maggiore tra il valore di mercato al netto degli oneri di vendita e il valore d'uso, determinato sulla base di un modello di flussi di cassa attualizzati. Il tasso di attualizzazione incorpora i rischi specifici dell'attività che non sono già stati considerati nei flussi di cassa attesi.

Le attività che non generano flussi di cassa indipendenti sono testate a livello di unità generatrice dei flussi di cassa.

Qualora vengano meno i presupposti per la svalutazione precedentemente effettuata, il valore contabile dell'attività viene ripristinato nei limiti del valore contabile che sarebbe stato determinato se non si fosse rilevata alcuna perdita per riduzione di valore negli anni precedenti. Il ripristino di valore è registrato a conto economico. In nessun caso, invece, viene ripristinato il valore di un avviamento precedentemente svalutato.

### 3.8 Rimanenze

Le rimanenze di magazzino sono iscritte al minore fra il costo, determinato facendo riferimento al metodo del costo medio ponderato, e il valore netto di realizzo, e non includono gli oneri finanziari e le spese generali di struttura. Il valore netto di realizzo è il prezzo di vendita nel corso della normale gestione, al netto dei costi stimati di completamento e di quelli necessari per realizzare la vendita. Tra le rimanenze, all'interno della voce "Attività derivanti da contratti point in time", sono rilevati gli avanzamenti di produzione a valere sui contratti che non rispettano i requisiti per la rilevazione dei ricavi over time.



Handwritten signature and a second, more stylized signature below it.

### 3.9 Ricavi e attività/passività derivanti da contratti con i clienti

I ricavi provenienti da contratti con i clienti vengono rilevati quando avviene il trasferimento del controllo del bene o servizio al cliente, che può avvenire nel corso del tempo ("over time") oppure in un determinato momento nel tempo ("at point in time").

I contratti che rispettano i requisiti per la rilevazione dei ricavi over time sono classificati tra le "attività derivanti da contratti" o tra le "passività derivanti da contratti" in funzione del rapporto tra lo stato di adempimento della prestazione da parte del Gruppo e i pagamenti ricevuti da parte del cliente. In particolare:

- > le "attività nette derivanti da contratti" rappresentano il diritto al corrispettivo per beni o servizi che sono già stati trasferiti al cliente;
- > le "passività derivanti da contratti" rappresentano l'obbligazione del Gruppo a trasferire beni o servizi al cliente per i quali è stato già ricevuto (o è già sorto il diritto a ricevere) un corrispettivo.

Laddove all'interno di un contratto sia presente più di una performance obligation, rappresentante una promessa contrattuale di trasferire al cliente un bene o un servizio distinto (o una serie di beni o servizi distinti che sono sostanzialmente gli stessi e sono trasferiti secondo le stesse modalità), la classificazione tra attività e passività viene effettuata a livello complessivo e non di singola performance obligation.

Le attività e passività derivanti da contratti con i clienti sono rilevate utilizzando la percentuale di completamento quale metodologia per la misurazione dell'avanzamento; secondo tale metodologia i costi, i ricavi e il margine vengono riconosciuti in base all'avanzamento dell'attività produttiva, determinato facendo riferimento al rapporto tra costi sostenuti alla data di valutazione e costi complessivi attesi sul programma o sulla base delle unità di prodotto consegnate.

Viceversa, nel caso in cui non siano rispettati i requisiti per la rilevazione lungo un periodo di tempo, i ricavi sono rilevati in un determinato momento nel tempo; in tali casi, gli avanzamenti di produzione a valere su contratti con i clienti sono rilevati nella voce delle attività derivanti da contratti point in time, all'interno delle "rimanenze".

Le attività derivanti da contratti (siano esse rilevate in apposita voce o all'interno delle rimanenze) sono esposte al netto degli eventuali fondi svalutazione.

Periodicamente sono effettuati aggiornamenti delle stime e gli eventuali effetti economici sono contabilizzati nell'esercizio in cui sono effettuati gli aggiornamenti. Nel caso in cui un contratto si configuri come "oneroso", le modalità di contabilizzazione sono indicate nella nota 3.17.

I contratti con corrispettivi denominati in valuta differente da quella funzionale (euro per il Gruppo) sono valutati convertendo la quota di corrispettivi maturata, determinata sulla base del metodo della percentuale di completamento al cambio di chiusura del periodo. La policy del Gruppo in materia di rischio di cambio prevede tuttavia che tutti i contratti che presentino significative esposizioni dei flussi di incasso e pagamento alle variazioni dei tassi di cambio vengano coperti puntualmente; in questo caso trovano applicazione le modalità di rilevazione richiamate dalla successiva Nota 4.3.



### 3.10 Attività finanziarie

Il Gruppo classifica le attività finanziarie nelle seguenti categorie:

- > costo ammortizzato;
- > fair value rilevato nell'utile/(perdita) dell'esercizio;
- > fair value rilevato nelle altre componenti del conto economico.

Il Gruppo determina la classificazione delle stesse sulla base del modello di business perseguito nella gestione delle attività finanziarie e delle caratteristiche relative ai flussi finanziari contrattuali dell'attività finanziaria.

Le attività finanziarie sono valutate inizialmente al fair value più o meno, nel caso di attività o passività finanziarie non valutate al fair value rilevato nell'utile (perdita) d'esercizio, i costi dell'operazione direttamente attribuibili all'acquisizione o all'emissione dell'attività finanziaria. I crediti commerciali sono inizialmente valutati al loro prezzo dell'operazione, in quanto rappresentativo del fair value.

Al momento della rilevazione iniziale le attività finanziarie sono classificate in una delle categorie sopra elencate e possono essere successivamente riclassificate in altre categorie solamente nel caso in cui il Gruppo modifichi il proprio modello di business per la gestione delle stesse.

Il Gruppo rileva come rettifica di valore le perdite attese relative alle attività finanziarie valutate al costo ammortizzato, alle attività derivanti da contratto e ai titoli di debito valutati al fair value rilevato nelle altre componenti di conto economico. Le perdite attese sono determinate lungo tutta la vita del credito.

La classificazione tra corrente e non corrente riflette le attese del management circa la loro negoziazione.

#### **Attività finanziarie valutate al costo ammortizzato**

Tale categoria include le attività finanziarie detenute per incassare i flussi di cassa contrattuali (Held to Collect), rappresentati unicamente dal pagamento del capitale e degli interessi sull'importo del capitale da restituire. Sono inclusi in tale categoria tutti i crediti.

Tali attività sono valutate al costo ammortizzato, in conformità al criterio dell'interesse effettivo, diminuito delle perdite per riduzione di valore. Gli interessi attivi, gli utili e le perdite su cambi e le perdite per riduzione di valore sono rilevati nell'utile (perdita) dell'esercizio così come gli utili o perdite da derecognition.

#### **Attività finanziarie al fair value rilevato nelle altre componenti del conto economico**

Tale categoria include le attività finanziarie detenute eventualmente dal Gruppo con la duplice finalità di incassare i flussi di cassa contrattuali, rappresentati unicamente dal pagamento del capitale e degli interessi sull'importo del capitale da restituire, e di vendere l'attività finanziaria (Held to Collect and Sell).

#### **Attività finanziarie al fair value rilevato nell'utile (perdita) di esercizio**

Rientrano in tale categoria le attività finanziarie non classificate come valutate al costo ammortizzato o al fair value rilevato nelle altre componenti del conto economico. Tale categoria comprende tutti gli strumenti derivati (Nota 3.11) e le attività finanziarie detenute per la negoziazione.



Il fair value delle attività finanziarie detenute per la negoziazione è determinato facendo riferimento ai prezzi di mercato alla data di bilancio (o delle situazioni infrannuali) o attraverso tecniche e modelli di valutazione finanziari.

### **3.11 Derivati**

Gli strumenti derivati sono sempre valutati al fair value con contropartita a conto economico, salvo il caso in cui gli stessi si configurino come efficaci strumenti di copertura di un determinato rischio relativo a sottostanti attività o passività o impegni assunti dal Gruppo.

In particolare, il Gruppo utilizza strumenti derivati nell'ambito di strategie di copertura finalizzate a neutralizzare il rischio di variazioni di fair value di attività o passività finanziarie riconosciute in bilancio o di impegni contrattualmente definiti (fair value hedge) o di variazioni nei flussi di cassa attesi relativamente a operazioni contrattualmente definite o altamente probabili (cash flow hedge). Per le modalità seguite nella rilevazione delle coperture dal rischio di cambio su contratti a lungo termine si rimanda alla Nota 4.3.

L'efficacia delle operazioni di copertura viene documentata e valutata sia all'inizio dell'operazione sia periodicamente (almeno a ogni data di pubblicazione del bilancio o delle situazioni infrannuali) ed è misurata comparando le variazioni di fair value dello strumento di copertura con quelle dell'elemento coperto (dollar offset ratio) o, nel caso di strumenti più complessi, attraverso analisi di tipo statistico fondate sulla variazione del rischio.

#### **Fair value hedge**

Le variazioni di fair value dei derivati designati come fair value hedge e che si qualificano come tali sono rilevate a conto economico, corrispondentemente a quanto fatto con riferimento alle variazioni di fair value delle attività o passività coperte attraverso l'operazione di copertura.

#### **Cash flow hedge**

Le variazioni di fair value dei derivati designati come cash flow hedge e che si qualificano come tali vengono rilevate, limitatamente alla sola quota "efficace", nel conto economico complessivo attraverso una specifica riserva di patrimonio netto ("riserva da cash flow hedge"), che viene successivamente riversata a conto economico separato al momento della manifestazione economica del sottostante oggetto di copertura. Qualora il verificarsi dell'operazione sottostante non sia più considerato altamente probabile, la quota della "riserva da cash flow hedge" a essa relativa viene immediatamente riversata nel conto economico separato. Qualora, invece, lo strumento derivato sia ceduto, giunga a scadenza o non si qualifichi più come efficace copertura del rischio a fronte del quale l'operazione era stata accesa, la quota di "riserva da cash flow hedge" a esso relativa viene mantenuta sino a quando non si manifesta il contratto sottostante. La contabilizzazione della copertura come cash flow hedge è cessata prospetticamente.

Nella "riserva da cash flow hedge" sono inoltre rilevate le variazioni di fair value della componente a termine dei contratti forward, riversate nel conto economico separato al momento di manifestazione del sottostante.

### Determinazione del fair value

Il fair value degli strumenti quotati in pubblici mercati è determinato facendo riferimento alle quotazioni (bid price) alla data di chiusura del periodo. Il fair value di strumenti non quotati viene misurato facendo riferimento a tecniche di valutazione finanziaria: in particolare, il fair value degli interest rate swap è misurato attualizzando i flussi di cassa attesi, mentre il fair value dei forward su cambi è determinato sulla base dei tassi di cambio di mercato alla data di riferimento e ai differenziali di tasso attesi tra le valute interessate.

Le attività e passività finanziarie valutate al fair value sono classificate nei tre livelli gerarchici di seguito descritti, in base alla rilevanza delle informazioni (input) utilizzate nella determinazione del fair value stesso. In particolare:

- > Livello 1: attività e passività finanziarie il cui fair value è determinato sulla base dei prezzi quotati (non rettificati) in mercati attivi per attività o passività identiche a cui Leonardo può accedere alla data di valutazione;
- > Livello 2: attività e passività finanziarie il cui fair value è determinato sulla base di input diversi da prezzi quotati di cui al Livello 1 ma osservabili direttamente o indirettamente;
- > Livello 3: attività e passività finanziarie il cui fair value è determinato sulla base di dati di input non osservabili.

### 3.12 Disponibilità e mezzi equivalenti

Comprendono denaro, depositi bancari o presso altri istituti di credito disponibili per operazioni correnti, conti correnti postali e altri valori equivalenti nonché investimenti con scadenza entro tre mesi dalla data di acquisto. Le disponibilità e mezzi equivalenti sono iscritte al fair value che, normalmente, coincide con il valore nominale.

### 3.13 Patrimonio netto

#### Capitale sociale

Il capitale sociale è rappresentato dal capitale sottoscritto e versato della Capogruppo. I costi strettamente correlati all'emissione delle azioni sono classificati a riduzione del capitale sociale quando si tratta di costi direttamente attribuibili alla operazione di capitale, al netto dell'effetto fiscale differito.

#### Azioni proprie

Sono esposte a diminuzione del patrimonio netto del Gruppo. Non sono rilevati a conto economico utili o perdite per l'acquisto, la vendita, l'emissione o la cancellazione di azioni proprie.

### 3.14 Passività finanziarie

Le passività finanziarie sono inizialmente rilevate al fair value e successivamente classificate come "valutate al costo ammortizzato" o al "fair value rilevato nell'utile (perdita) d'esercizio". Una passività finanziaria viene classificata al fair value rilevato nell'utile (perdita) d'esercizio quando è posseduta per la negoziazione, rappresenta un derivato o è designata come tale al momento della rilevazione iniziale. Le altre passività finanziarie sono valutate al costo ammortizzato, utilizzando il metodo del tasso di interesse effettivo. Sono inclusi in tale categoria tutti i debiti.



Le passività finanziarie sono classificate come passività correnti, salvo che il Gruppo abbia il diritto contrattuale di estinguere le proprie obbligazioni almeno oltre i 12 mesi dalla data del bilancio o delle situazioni infrannuali.

### 3.15 Imposte

Il carico fiscale del Gruppo è dato dalle imposte correnti e dalle imposte differite. Qualora riferibili a componenti rilevate nei proventi e oneri riconosciuti a patrimonio netto all'interno del conto economico complessivo, dette imposte sono iscritte con contropartita nella medesima voce.

Le imposte correnti sono calcolate sulla base della normativa fiscale in vigore alla data del bilancio, applicabile nei Paesi nei quali il Gruppo opera. Eventuali rischi relativi a differenti interpretazioni di componenti positive o negative di reddito, così come i contenziosi in essere con le autorità fiscali, sono valutati con periodicità al fine di adeguare gli stanziamenti iscritti in bilancio.

Le imposte differite sono calcolate sulla base delle differenze temporanee che si generano tra il valore contabile delle attività e delle passività e il loro valore ai fini fiscali, nonché sulle perdite fiscali. La valutazione delle attività e delle passività fiscali differite viene effettuata applicando l'aliquota che si prevede in vigore al momento in cui le differenze temporanee si riverseranno; tale previsione viene effettuata sulla base della normativa fiscale vigente o sostanzialmente in vigore alla data di riferimento del periodo. Le imposte differite attive, incluse quelle derivanti da perdite fiscali, vengono rilevate nella misura in cui, sulla base dei piani aziendali approvati dagli Amministratori, si ritiene probabile l'esistenza di un reddito imponibile futuro a fronte del quale possono essere utilizzate tali attività.

In presenza di trattamenti fiscali incerti, il Gruppo determina la probabilità di accettazione degli stessi da parte dell'autorità fiscale. Se l'accettazione è ritenuta probabile i valori fiscali tengono conto del trattamento fiscale incerto, mentre, se l'accettazione è ritenuta improbabile, il Gruppo calcola l'effetto di tale incertezza utilizzando il metodo dell'importo più probabile o del valore atteso.

### 3.16 Benefici ai dipendenti

#### Benefici successivi al rapporto di lavoro

Le imprese del Gruppo utilizzano diversi schemi pensionistici (o integrativi) che possono suddividersi in:

- > *piani a contribuzione definita* in cui l'impresa paga dei contributi fissi a una entità distinta (per es., un fondo) e non avrà un'obbligazione legale o implicita a pagare ulteriori contributi qualora l'entità deputata non disponga di attività sufficienti a pagare i benefici in relazione alla prestazione resa durante l'attività lavorativa nell'impresa. L'impresa rileva contabilmente i contributi al piano solo quando i dipendenti abbiano prestato la propria attività in cambio di quei contributi;
- > *piani a benefici definiti* in cui l'impresa si obbliga a concedere i benefici concordati per i dipendenti in servizio e per gli ex dipendenti assumendo i rischi attuariali e di investimento relativi al piano. Il costo di tale piano non è quindi definito in funzione dei contributi dovuti per l'esercizio, ma è rideterminato sulla base di assunzioni demografiche, statistiche e sulle dinamiche salariali. La metodologia applicata è definita "metodo della proiezione unitaria del credito". Il valore della passività iscritta in bilancio risulta, pertanto, allineato a quello risultante dalla valutazione attuariale della stessa, con rilevazione integrale e immediata degli utili e delle

perdite attuariali, nel periodo in cui emergono nel conto economico complessivo, attraverso una specifica riserva di patrimonio netto ("riserva da rivalutazione"). Nella determinazione dell'ammontare da iscrivere nello stato patrimoniale dal valore attuale dell'obbligazione per piani a benefici definiti è dedotto il fair value delle attività a servizio del piano, calcolato utilizzando il tasso di interesse adottato per l'attualizzazione dell'obbligazione.

### **Altri benefici a lungo termine e benefici successivi al rapporto di lavoro**

Le imprese del Gruppo riconoscono ai dipendenti alcuni benefit (per es., al raggiungimento di una determinata presenza in azienda, i premi di anzianità) che, in alcuni casi, sono riconosciuti anche dopo l'uscita per pensionamento (per es., l'assistenza medica). Il trattamento contabile è lo stesso utilizzato per quanto indicato con riferimento ai piani a benefici definiti, trovando applicazione anche a tali fattispecie il "metodo della proiezione unitaria del credito". Tuttavia, nel caso degli "altri benefici a lungo termine" eventuali utili o perdite attuariali sono rilevati immediatamente e per intero nell'esercizio in cui emergono a conto economico.

### **Benefici dovuti ai dipendenti per la cessazione del rapporto di lavoro e per piani di incentivazione**

Vengono rilevati i benefici dovuti ai dipendenti per la cessazione del rapporto di lavoro come passività e costo quando l'impresa è impegnata, in modo comprovabile, a interrompere il rapporto di lavoro di un dipendente o di un gruppo di dipendenti prima del normale pensionamento o a erogare benefici per la cessazione del rapporto di lavoro a seguito di una proposta per incentivare dimissioni volontarie per esuberi. I benefici dovuti ai dipendenti per la cessazione del rapporto di lavoro non procurano all'impresa benefici economici futuri e pertanto vengono rilevati immediatamente come costo.

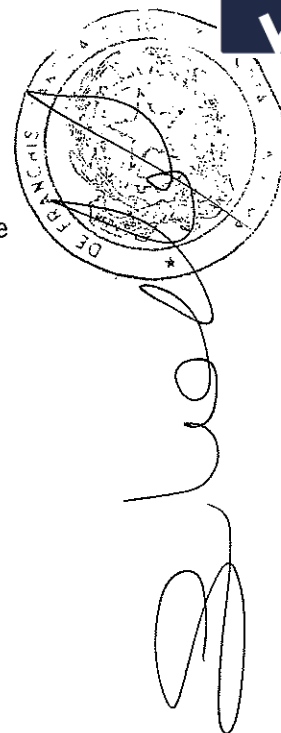
### **Benefici retributivi sotto forma di partecipazione al capitale**

Nel caso in cui il Gruppo retribuisca il proprio top management attraverso piani di stock option e stock grant il beneficio teorico attribuito ai soggetti interessati è addebitato a conto economico negli esercizi presi a riferimento dal piano con contropartita a riserva di patrimonio netto. Tale beneficio viene quantificato misurando alla data di assegnazione il fair value dello strumento assegnato attraverso tecniche di valutazione finanziaria, includendo nella valutazione eventuali condizioni di mercato e adeguando a ogni data di bilancio il numero dei diritti che si ritiene verranno assegnati. Viceversa, il fair value inizialmente determinato non è oggetto di aggiornamento nelle rilevazioni successive.

### **3.17 Fondi per rischi e oneri**

Gli accantonamenti ai fondi per rischi e oneri sono rilevati quando alla data di riferimento, in presenza di un'obbligazione legale o implicita nei confronti di terzi derivante da un evento passato, è probabile che per soddisfare l'obbligazione si renderà necessario un esborso di risorse il cui ammontare sia stimabile in modo attendibile.

Tale ammontare rappresenta la miglior stima attualizzata della spesa richiesta per estinguere l'obbligazione. Il tasso utilizzato nella determinazione del valore attuale della passività riflette i valori correnti di mercato e include gli effetti ulteriori relativi al rischio specifico associabile a ciascuna passività. Le variazioni di stima sono riflesse nel conto economico dell'esercizio in cui avviene la variazione. Per alcune controversie le informazioni richieste dallo IAS 37 "Accantonamenti, passività e attività potenziali" non sono riportate, al fine di non pregiudicare la posizione del Gruppo nell'ambito di tali controversie o negoziazioni.





I rischi per i quali il manifestarsi di una passività è soltanto possibile vengono indicati nell'apposita sezione informativa su impegni e rischi e non si procede ad alcuno stanziamento.

Con riferimento alle attività e passività derivanti da contratti, nel caso in cui la rivisitazione dei piani economici (preventivi a vita intera) durante l'avanzamento di un contratto evidenzia la presenza di elementi che rendano gli stessi onerosi, la quota dei costi ritenuti "inevitabili" superiore ai benefici economici derivanti dal contratto viene riconosciuta nella sua interezza nell'esercizio in cui la stessa diviene ragionevolmente prevedibile e accantonata in un "Fondo contratti onerosi", iscritto tra i fondi rischi e oneri correnti. Il *reversal* di tali accantonamenti viene rilevato come assorbimento all'interno degli "Altri ricavi operativi".

### 3.18 Leasing

#### **Le entità del Gruppo sono locatarie di un leasing**

In presenza di un contratto di leasing o di un contratto che contiene una componente di leasing il Gruppo iscrive il diritto d'uso e la passività del leasing.

Le attività per il diritto d'uso sono valutate al costo, al netto degli ammortamenti accumulati e delle eventuali perdite di valore (Nota 3.7), rettificato per qualsiasi rimisurazione delle passività di leasing. Il costo è comprensivo del valore della passività di leasing, degli eventuali costi diretti iniziali sostenuti e dei pagamenti di leasing effettuati alla data di decorrenza o prima dell'inizio del contratto stesso, al netto degli eventuali incentivi ricevuti. Le attività per il diritto d'uso sono ammortizzate in quote costanti dalla data di decorrenza e fino al termine della durata del leasing. Se il contratto trasferisce la proprietà dell'attività sottostante, al termine della durata del leasing il Gruppo ammortizza le attività per il diritto d'uso fino alla fine della vita utile dell'attività sottostante.

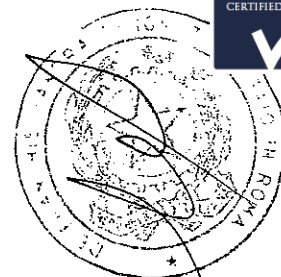
Le passività per il leasing sono misurate al valore attuale dei pagamenti dovuti per il leasing non ancora versati alla data di decorrenza del contratto. I pagamenti dovuti includono i pagamenti fissi al netto di eventuali incentivi per leasing da ricevere, i pagamenti variabili (che dipendono da un indice o da un tasso) e gli importi che il Gruppo si aspetta di pagare a titolo di garanzia sul valore residuo. I pagamenti di leasing comprendono inoltre l'eventuale prezzo di esercizio di un'opzione di acquisto che il Gruppo ha la ragionevole certezza di esercitare e i pagamenti di penali che ritiene di dover sostenere per l'eventuale risoluzione anticipata del contratto. Il Gruppo ridetermina le passività per leasing nel caso in cui successivamente intervengano modifiche al contratto.

Nella determinazione del valore attuale dei pagamenti dovuti il Gruppo utilizza il tasso di finanziamento marginale alla data di decorrenza del contratto laddove il tasso di interesse implicito non fosse facilmente determinabile.

#### **Le entità del Gruppo sono locatrici di un leasing finanziario**

Alla data di prima rilevazione il valore del bene viene stornato dal bilancio e viene iscritto un credito corrispondente al valore netto dell'investimento nel leasing. Il valore netto è dato dalla somma dei pagamenti minimi e del valore residuo non garantito, attualizzata al tasso di interesse implicito nel leasing. Successivamente sono imputati al conto economico proventi finanziari per la durata del contratto per rendere costante il tasso di rendimento periodico sull'investimento netto residuo.





La stima del valore residuo non garantito viene rivista periodicamente per la rilevazione di eventuali perdite di valore.

### **Le entità del Gruppo sono locatrici di un leasing operativo**

I canoni attivi relativi a contratti di leasing qualificabili come operativi sono rilevati a conto economico in maniera lineare in relazione alla durata del contratto.

### **3.19 Contributi**

I contributi, in presenza di una delibera formale di attribuzione, sono rilevati per competenza in diretta correlazione con i costi sostenuti. In particolare, i contributi in conto impianti vengono accreditati al conto economico in diretta relazione al processo di ammortamento cui i beni/progetti si riferiscono e, patrimonialmente, portati a riduzione del valore dell'attività capitalizzata per il valore residuo non ancora accreditato a conto economico. Si rimanda alla Nota 4.2 per un'analisi circa gli aspetti legati agli interventi di cui alla L. 808/1985.

### **3.20 Costi**

I costi sono registrati nel rispetto del principio di competenza economica.

### **3.21 Proventi e oneri finanziari**

Gli interessi sono rilevati per competenza sulla base del metodo dell'interesse effettivo, utilizzando cioè il tasso di interesse che rende finanziariamente equivalenti tutti i flussi in entrata e in uscita (compresi eventuali aggi, disaggi, commissioni ecc.) che compongono una determinata operazione.

Gli oneri finanziari correlabili all'acquisizione, costruzione o produzione di determinate attività che richiedono un significativo periodo di tempo per essere pronte per l'uso o per la vendita (qualifying asset) sono capitalizzati unitamente all'attività stessa.

### **3.22 Dividendi**

Sono rilevati a conto economico quando sorge il diritto a ricevere il pagamento, che normalmente corrisponde alla delibera assembleare di distribuzione dei dividendi.

La distribuzione di dividendi agli azionisti di Leonardo viene rappresentata come movimento del patrimonio netto e registrata come passività nel periodo in cui la distribuzione degli stessi viene approvata dall'Assemblea degli azionisti.

### **3.23 Discontinued operations e attività non correnti possedute per la vendita**

Le attività non correnti (o gruppi in dismissione) il cui valore contabile sarà recuperato principalmente attraverso la vendita anziché con il loro utilizzo continuativo sono classificate come possedute per la vendita e rappresentate separatamente dalle altre attività e passività della situazione patrimoniale-finanziaria. Perché ciò si verifichi, l'attività (o gruppo in dismissione) deve essere disponibile per la vendita immediata nella sua condizione attuale, soggetta a condizioni che sono d'uso e consuetudine per la vendita di tali attività (o gruppi in dismissione) e la vendita deve essere altamente probabile entro un anno. Se tali criteri vengono soddisfatti dopo la data di chiusura dell'esercizio, l'attività non corrente (o gruppo in dismissione) non viene classificata come posseduta per la vendita. Tuttavia, se tali condizioni sono soddisfatte successivamente alla data di chiusura

dell'esercizio ma prima dell'autorizzazione alla pubblicazione del bilancio, opportuna informativa viene fornita nelle note esplicative.

Le attività non correnti (o gruppi in dismissione) classificate come possedute per la vendita, sono rilevate al minore tra il valore contabile e il relativo fair value, al netto dei costi di vendita; i corrispondenti valori patrimoniali dell'esercizio precedente non sono riclassificati.

Un'attività operativa cessata ("discontinued operations") rappresenta una parte dell'impresa che è stata dismessa o classificata come posseduta per la vendita, e:

- > rappresenta un importante ramo di attività o area geografica di attività;
- > è parte di un piano coordinato di dismissione di un importante ramo di attività o area geografica di attività; o
- > è una società controllata acquisita esclusivamente allo scopo di essere rivenduta.

I risultati delle attività operative cessate – siano esse dismesse oppure classificate come possedute per la vendita e in corso di dismissione – sono esposti separatamente nel conto economico, al netto degli effetti fiscali. I corrispondenti valori relativi all'esercizio precedente, ove presenti, sono riclassificati ed esposti separatamente nel conto economico, al netto degli effetti fiscali, ai fini comparativi.

### **3.24 Nuovi IFRS e interpretazioni dell'IFRIC**

Alla data attuale il Legislatore Comunitario ha recepito alcuni principi e interpretazioni, non ancora obbligatori, che verranno adottati dal Gruppo nei successivi esercizi, se applicabili. Non si prevede che le suddette modifiche ai principi o alle interpretazioni avranno effetti significativi sul bilancio del Gruppo.

Vi sono inoltre alcuni principi o modifiche di principi esistenti emessi dallo IASB o nuove interpretazioni dell'International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) per i quali il progetto di revisione e approvazione è tuttora in corso.

## 4. Aspetti di particolare significatività e stime rilevanti da parte del management

### 4.1 Costi di sviluppo

La voce accoglie i costi relativi all'applicazione dei risultati delle ricerche o di altre conoscenze a un piano o a un progetto per la produzione di materiali, dispositivi, sistemi o servizi, nuovi o sostanzialmente avanzati, compresi i maggiori costi sostenuti in fase di avviamento rispetto ai costi a regime, precedenti l'avvio della produzione commerciale o dell'utilizzazione, per i quali è dimostrabile la produzione in futuro di benefici economici. Tali costi sono ammortizzati, secondo il metodo delle unità prodotte, lungo il periodo in cui i ricavi futuri attesi si manifesteranno a fronte del medesimo progetto. La vita utile varia a seconda del business delle società ed è mediamente superiore a cinque anni. Qualora tali costi rientrino nell'ambito dei costi definiti nella prassi del Gruppo come "oneri non ricorrenti", essi sono rilevati in una voce specifica classificata all'interno delle attività immateriali (Nota 4.2).

La rilevazione iniziale e le valutazioni successive di recuperabilità richiedono stime complesse da parte del management, influenzate da molteplici fattori quali l'orizzonte temporale dei business plan di prodotto e la capacità di prevedere il successo commerciale di nuove tecnologie.

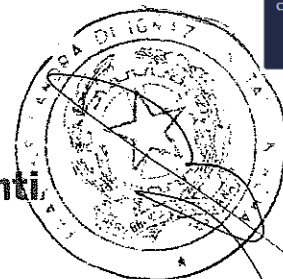
I costi di ricerca sono invece imputati al conto economico del periodo nel quale gli stessi sono sostenuti.

### 4.2 Oneri non ricorrenti

I costi sostenuti per le attività di disegno, prototipizzazione, avvio e adeguamento alle specifiche tecnico-funzionali di potenziali clienti chiaramente identificati, compresi i maggiori costi sostenuti in fase di avviamento rispetto ai costi a regime – qualora finanziati, in particolare, dalla L. 808/1985 che disciplina gli interventi statali a sostegno della competitività delle entità operanti nel settore Aeronautico e della Difesa – sono classificati nella voce "oneri non ricorrenti" tra le attività immateriali. Tali costi vengono esposti al netto dei benefici incassati o da incassare a valere sulla L. 808/1985 per programmi qualificati come funzionali alla sicurezza nazionale e assimilati. Su tali programmi, il beneficio *ex lege* 808/1985 viene rilevato a decremento dei costi capitalizzati, mentre le royalty da corrispondere all'Ente erogante vengono rilevate contabilmente al verificarsi dei presupposti richiamati dalla normativa vigente (incassi derivanti dalla vendita di prodotti incorporanti la tecnologia ammessa ai benefici della legge). Sui programmi diversi da quelli di sicurezza nazionale e assimilati i finanziamenti incassati sono rilevati fra le "altre passività", distinguendo fra quota corrente e non corrente sulla base della data attesa di restituzione. In entrambi i casi, gli oneri non ricorrenti sono rilevati fra le attività immateriali e ammortizzati all'interno delle commesse di produzione sulla base delle unità prodotte in rapporto a quelle attese.

I principali oneri capitalizzati sono assoggettati a impairment test con cadenza almeno annuale fino al completamento dello sviluppo e, successivamente, non appena le prospettive di acquisizione dei contratti mutino per effetto del venir meno o dello slittamento degli ordini attesi. Il test viene effettuato sulla base dei piani di vendita ipotizzati.

La rilevazione iniziale e le valutazioni successive di recuperabilità richiedono la formulazione di stime per loro natura complesse e caratterizzate da un elevato grado di incertezza in quanto influenzate da molteplici fattori, quali l'orizzonte temporale dei business plan di prodotto, in alcuni casi particolarmente lungo, e la capacità di



prevedere il successo commerciale di nuove tecnologie. Tali stime comportano, pertanto, valutazioni significative da parte del management, che tengano conto sia della ragionevole certezza dell'ottenimento dei fondi sia degli effetti derivanti dal time value nel caso l'ottenimento degli stessi risultati differito in più esercizi.

Nel caso di programmi già ammessi ai benefici della L. 808/1985 e classificati come funzionali alla sicurezza nazionale e assimilati, la quota parte di oneri non ricorrenti capitalizzati per i quali si è ancora in attesa del perfezionamento dei presupposti giuridici di iscrizione del credito verso il Ministero è classificata separatamente nella voce "Altre attività non correnti". Il relativo importo viene determinato sulla base di una stima operata dal management che tenga conto sia della ragionevole certezza dell'ottenimento dei fondi sia degli effetti derivanti dal time value nel caso l'ottenimento degli stessi risultati differito in più esercizi.

#### **4.3 Coperture di contratti a lungo termine dal rischio di cambio**

Al fine di non risultare esposto alle variazioni nei flussi di incasso e pagamento relativi a contratti di costruzione a lungo termine denominati in valuta differente da quella funzionale, il Gruppo copre in maniera specifica i singoli flussi attesi dei contratti. Le coperture vengono poste in essere al momento della finalizzazione dei contratti commerciali, salvo il caso in cui l'acquisizione degli stessi sia ritenuta altamente probabile per effetto di precedenti contratti quadro. Generalmente il rischio di cambio viene neutralizzato attraverso il ricorso a strumenti cosiddetti "plain vanilla (forward)": in alcuni casi, tuttavia, al fine di evitare eventuali effetti derivanti dall'andamento persistentemente sfavorevole di alcune valute, il Gruppo potrebbe porre in essere operazioni maggiormente strutturate che, pur ottenendo sostanzialmente un effetto di copertura, non si qualificano ai fini della applicazione dell'hedge accounting secondo l'IFRS 9. In questi casi, così come in tutti i casi in cui la copertura non risulti efficace, le variazioni di fair value di tali strumenti sono immediatamente rilevate a conto economico come partite finanziarie, mentre il sottostante viene valutato come se non fosse coperto, risentendo delle variazioni del tasso di cambio. Gli effetti di tale modalità di rilevazione sono riportati nella Nota 31. Le coperture appartenenti al primo caso illustrato vengono rilevate sulla base del modello contabile del cash flow hedge.

#### **4.4 Stima di ricavi e costi a finire dei contratti a lungo termine**

Il Gruppo opera in settori di business e con schemi contrattuali particolarmente complessi, rilevati in bilancio attraverso il metodo della percentuale di completamento nel caso in cui vengano rispettati i requisiti per la rilevazione over time dei ricavi. I margini sono riconosciuti a conto economico in funzione sia dell'avanzamento delle performance obligation incluse nei contratti, sia dei margini che si ritiene verranno rilevati sull'intera opera al suo completamento.

La stima dei costi complessivi previsti sui contratti in corso di esecuzione è caratterizzata da un elevato livello di incertezza in quanto può essere influenzata da molteplici fattori, tra i quali la complessità ingegneristica dei prodotti, la capacità di adempiere puntualmente alle specifiche tecniche richieste dai committenti e la capacità di rispettare i tempi di lavorazione contrattualmente previsti; il mancato rispetto di tali clausole contrattuali può comportare l'applicazione di penali ed extra costi di ammontare significativo, da considerare nella stima dei costi complessivi. Per meglio supportare le stime del management, il Gruppo si è dotato di schemi di gestione e di analisi dei rischi di commessa finalizzati a identificare, monitorare e quantificare i rischi relativi allo svolgimento di tali contratti. I valori iscritti in bilancio rappresentano la miglior stima alla data formulata dal management, con l'ausilio di detti supporti procedurali.

#### 4.5 Obbligazioni derivanti da fondi pensione a benefici definiti

Il Gruppo partecipa come sponsor a due fondi pensione a benefici definiti nel Regno Unito, a diversi fondi negli Stati Uniti e ad altri piani minori in Europa, assumendo l'obbligazione di garantire ai partecipanti a detti fondi un determinato livello di benefici e mantenendo a proprio carico il rischio che le attività del piano non siano sufficienti a coprire i benefici promessi. Nel caso in cui detti piani evidenzino un deficit, il trustee responsabile della gestione richiede al Gruppo di contribuire al fondo.

Il deficit risultante dalle più aggiornate valutazioni attuariali operate da esperti indipendenti viene rilevato in bilancio tra le passività: tali valutazioni muovono da assunzioni attuariali, demografiche, statistiche e finanziarie variabili nel tempo.

#### 4.6 Impairment di attività

Le attività del Gruppo sono assoggettate a impairment test su base almeno annuale nel caso in cui abbiano vita indefinita, o più spesso qualora vi siano indicatori di perdita durevole di valore. Similmente, gli impairment test vengono condotti su tutte le attività a vita definita per le quali vi siano segnali di perdita di valore, anche qualora il processo di ammortamento risulti già avviato.

Il valore recuperabile è basato generalmente sul valore d'uso, determinato mediante il metodo dell'attualizzazione dei flussi finanziari attesi ("discounted cash flow"). Tale metodologia è caratterizzata da un elevato grado di complessità e dall'utilizzo di stime, per loro natura incerte e soggettive, circa i flussi finanziari attesi e i parametri finanziari utilizzati ai fini della determinazione del tasso di attualizzazione.

Il Gruppo utilizza per tali valutazioni flussi di cassa stimati sulla base dei piani approvati dagli organi aziendali e parametri finanziari in linea con quelli risultanti dal corrente andamento dei mercati di riferimento.

I dettagli in merito alle modalità di calcolo degli impairment test sono riportati nella Nota 9.

#### 4.7 Contenziosi

L'attività del Gruppo si rivolge a settori e mercati ove molte problematiche, sia attive sia passive, sono risolte soltanto dopo un significativo lasso di tempo, specialmente nei casi in cui la controparte è rappresentata da committenza pubblica. Nel caso in cui il management ritenga probabile che a seguito del contenzioso si renderà necessario un esborso di risorse il cui ammontare sia stimabile in modo attendibile, tale importo, attualizzato per tenere conto dell'orizzonte temporale lungo il quale tale esborso avrà luogo, viene incluso nell'ammontare dei fondi rischi. La stima delle evoluzioni di tali contenziosi risulta particolarmente complessa e richiede l'esercizio di stime significative da parte del management. I contenziosi per i quali il manifestarsi di una passività viene ritenuta soltanto possibile ma non probabile vengono indicati nell'apposita sezione informativa su impegni e rischi e a fronte degli stessi non si procede ad alcuno stanziamento.





## 5. Effetti di modifiche nei principi contabili adottati

A partire dal 1° gennaio 2020 il Gruppo ha adottato le disposizioni in materia di hedge accounting previste dal principio contabile IFRS 9 “Strumenti finanziari”. La principale modifica introdotta dall'applicazione del nuovo principio per il Gruppo è rappresentata dalla contabilizzazione della componente a termine dei contratti forward (punti premio).

Nello specifico, la variazione fair value dei punti premio, in precedenza rilevata immediatamente nell'utile/(perdita) dell'esercizio, è ora rilevata nelle altre componenti di conto economico e cumulata nella “riserva da cash flow hedge” all'interno del patrimonio netto. Gli importi sospesi vengono quindi riclassificati nell'utile/(perdita) dell'esercizio nel momento di manifestazione dell'elemento coperto.

Tutte le relazioni di copertura designate in conformità allo IAS 39 al 31 dicembre 2019 soddisfacevano le disposizioni in materia di hedge accounting previste dall'IFRS 9 al 1° gennaio 2020 e, pertanto, rappresentano relazioni di copertura in continuità.

In sede di prima applicazione il Gruppo ha adottato l'approccio prospettico, senza rideterminazione dei valori comparativi. Conseguentemente, al 1° gennaio 2020 non è stato effettuato alcun adeguamento dei valori al 31 dicembre 2019.

Con decorrenza 1° gennaio 2020 sono inoltre entrate in vigore le modifiche all'IFRS 3 “Business combination” relative alla definizione di un business, identificato come un insieme integrato di attività e beni che devono includere almeno un input e un processo sottostante che insieme contribuiscono significativamente alla capacità di creare un output. Tali modifiche non hanno avuto un impatto sul presente bilancio.

## 6. Eventi e operazioni significative non ricorrenti

Nel corso del 2020 lo scenario mondiale è stato fortemente impattato dalle conseguenze sull'economia globale della pandemia derivante dal COVID-19.

Gli effetti che l'emergenza sanitaria ha prodotto sulle imprese in generale e, nello specifico, sul Gruppo sono sostanzialmente di due tipi. Il primo effetto, diretto, ha riguardato l'impatto sul tessuto produttivo industriale generato dalle restrizioni imposte dai Governi agli spostamenti e dalle misure adottate ai fini della tutela delle persone. Il secondo, indiretto, è l'effetto che la pandemia ha avuto sui clienti sia per le anzidette restrizioni sia, con particolare riferimento al settore aeronautico civile, a seguito della drastica riduzione della domanda di aeromobili da parte dei principali operatori mondiali quale conseguenza della riduzione del traffico aereo civile.

Con riferimento al primo aspetto il Gruppo ha reagito prontamente al nuovo scenario mettendo in atto una serie di misure volte prioritariamente a garantire la piena tutela della salute e la sicurezza dei lavoratori, allo stesso tempo preservando la continuità delle proprie produzioni, afferenti a settori di business considerati strategici nei principali Paesi in cui opera. In tale ambito sono stati sviluppati piani di monitoraggio e di azione atti a valutare gli impatti del COVID-19 nei diversi ambiti di attività e contenerne gli effetti.

Da un punto di vista operativo le iniziative includono interventi volti a recuperare livelli di produttività adeguati mediante il progressivo incremento della presenza nei siti in condizioni di sicurezza, la maggiore efficienza delle lavorazioni in remoto con ulteriori investimenti in mezzi e infrastrutture digitali, la revisione dei calendari lavorativi per

supportare, di concerto con le associazioni sindacali, nella seconda parte dell'anno il recupero dei ritardi maturati. In parallelo il Gruppo ha effettuato una profonda revisione della propria base costi e del livello di investimenti riducendo o ritardando tutte le iniziative e le spese non strettamente necessarie o strategiche, conseguendo risparmi sui costi controllabili (viaggi e trasferte, consulenze, mostre e fiere ecc.) e rivedendo le ipotesi relative alla dinamica degli organici e altri interventi atti a contenere il costo del lavoro.

Riguardo all'effetto indiretto che la pandemia ha prodotto sui clienti del Gruppo, Leonardo ha intrapreso diverse e articolate iniziative rivolte a mantenere adeguati livelli di promozione e di azione commerciale e, nel contempo, ha prontamente concentrato le attività produttive verso le aree di business Difesa e Sicurezza meno impattate dagli effetti pandemici allo scopo di ridurre il significativo calo della domanda nel business civile e in particolare nella Divisione Aerostrutture.

Nonostante la resilienza dimostrata da Leonardo, nel summenzionato contesto straordinario e senza precedenti gli effetti sulla performance del 2020 sono stati i seguenti:

- rallentamenti nelle attività volte alla finalizzazione di trattative commerciali, essenzialmente a causa delle restrizioni sugli spostamenti, che hanno comportato lo slittamento nell'acquisizione di taluni ordini, in particolare per la componente export, con conseguente impatto sui volumi di produzione e margini correlati;
- calo della domanda nel mercato civile, attesa perdurare ben oltre il 2020, che ha comportato una flessione dei nuovi ordinativi, dei ricavi e dei margini;
- minori avanzamenti sui programmi a seguito dei rallentamenti nelle attività produttive indotti dalle azioni poste in essere per la tutela della salute dei lavoratori, delle restrizioni sugli spostamenti e dell'impossibilità di accedere ai siti dei clienti, che hanno comportato un impatto sui ricavi del Gruppo e conseguentemente sui margini;
- riduzione delle ore produttive sviluppate correlata alla minore presenza e minore efficienza, seppur mitigata dagli effetti degli interventi volti a recuperare livelli di produttività adeguati nella seconda parte dell'anno, che ha comportato un minore assorbimento dei costi fissi con conseguente impatto sull'EBITA.

Tali effetti sono stati in parte compensati dalle iniziative prontamente messe in atto dal Gruppo, che hanno comportato, oltre al progressivo recupero di livelli di produttività adeguati, risparmi sui costi controllabili e sul costo del lavoro nonché una riduzione degli investimenti netti.

Complessivamente gli effetti del COVID-19, sulla base delle valutazioni suddette, hanno comportato una riduzione dei ricavi del Gruppo – rispetto alle previsioni in assenza di COVID-19 – pari a circa €mil. 1.500, con un conseguente impatto in termini di EBITA, al netto delle azioni di contenimento dei costi, pari a circa €mil. 300, come di seguito riportato:

- il calo della domanda nel mercato civile, unitamente allo slittamento delle consegne conseguente all'impossibilità di effettuare i collaudi finali, ha comportato un impatto di circa €mil. 700 sui Ricavi di Gruppo con conseguente riflesso sui margini, effetto amplificato a livello di EBITA dalla significativa flessione del GIE ATR; ciò, unitamente alla riduzione dell'assorbimento dei costi fissi derivante dal calo delle ore produttive, particolarmente accentuato nelle Aerostrutture (-23% rispetto alle attese a fronte del -8% del resto del Gruppo, che porta il totale al



-10%), ha comportato un impatto sull'EBITA pari a circa €mil. 300 al netto delle azioni di mitigazione attuate in corso d'anno;

- > i minori avanzamenti sui programmi, a seguito dei ritardi nell'acquisizione di ordini, dei rallentamenti produttivi, delle restrizioni sugli spostamenti delle risorse e dell'impossibilità di accedere ai siti dei clienti, nonché della iniziale minore efficienza indotta dalla riconfigurazione di parte delle attività in modalità smart working, hanno comportato un impatto sui ricavi del Gruppo pari a circa €mil. 800; il conseguente minor margine e l'effetto derivante dal calo delle ore produttive, registrato in particolare nel primo semestre, sono stati sostanzialmente compensati a livello di EBITA dalle azioni volte al recupero di livelli di produttività adeguati nella seconda parte dell'anno e al contenimento dei costi.

La rilevazione dell'impatto che il COVID-19 ha prodotto sui risultati economici è frutto di stime complesse effettuate dal management che tengono conto dei seguenti fattori:

- > per quanto concerne i minori ordinativi conseguiti e la conseguente riduzione dei ricavi e margini associati, la valutazione è effettuata sulla base di documentazione idonea a ricondurne la causa all'emergenza pandemica. In assenza di specifiche evidenze la valutazione di impatto è stata eseguita sulla base dello scostamento rispetto alle previsioni di budget 2020 assumendo, laddove ritenuto ragionevole sulla base delle informazioni in possesso del management, che il rinvio di specifiche gare o trattative commerciali sia principalmente riconducibile alla impossibilità da parte dei clienti e/o di Leonardo di intraprendere i necessari contatti a seguito delle restrizioni governative emanate nei vari Paesi. Con riferimento al mercato Aeronautico civile, i minori ordinativi, ricavi e margini associati risultano documentati dalle formali richieste di riduzione dei rate produttivi imposti dai clienti a seguito del drastico calo della domanda di aeromobili da parte dei principali operatori di traffico aereo civile;
- > i minori ricavi e margini prodotti su contratti backlog sono misurati sulla base delle evidenze relative a diverse fattispecie, quali il rinvio di collaudi di prodotti, o dell'attestazione di avvenuta prestazione su milestone contrattuali da parte del cliente per l'impossibilità di procedere alla consegna o di accedere ai siti produttivi per le necessarie attività. In particolare, per gli elicotteri civili, la cui rilevazione dei ricavi avviene sulla base del principio IFRS 15 in base al criterio "point in time", l'impatto è documentato dal "pronti alla consegna" e dalla richiesta di rinvio da parte del cliente con conseguente mancata fatturazione;
- > il management ha stimato che gli impatti diretti della pandemia sulla produttività sono costituiti dai minori assorbimenti prodotti dalla riduzione delle ore produttive – rispetto ai preventivi di budget 2020 –, di costi fissi rappresentati dal costo del lavoro dei dipendenti direttamente o indirettamente impiegati nelle attività produttive, dagli ammortamenti degli impianti e dei macchinari e dai costi di funzionamento delle strutture produttive non comprimibili, al netto di tutti i recuperi di costo messi in atto dal management allo scopo di ridurre l'impatto stesso.

Nella predisposizione del presente Bilancio Integrato il management è stato chiamato a effettuare approfondite analisi in merito all'identificazione di aspetti di particolare significatività tali da richiedere stime rilevanti. Più in particolare, il management ha posto particolare attenzione all'analisi della recuperabilità, oltre che dell'avviamento (in ogni caso testato con cadenza annuale), anche della quasi totalità degli oneri non ricorrenti e costi di sviluppo, al fine di verificare la recuperabilità degli asset iscritti nel mutato

scenario commerciale di riferimento, anche stressando ulteriormente gli scenari di sensitività.

Inoltre, come riportato nella Nota 30, la valutazione delle attività finanziarie iscritte è stata effettuata aggiornando il merito di credito delle controparti, per riflettere il mutato scenario commerciale.

Infine, il management ha approfondito le usuali considerazioni legate alla recuperabilità dei magazzini del Gruppo, alla luce degli stimati differimenti temporali legati all'utilizzo degli stessi nelle attività produttive.

Con riferimento ai rischi finanziari, la contenuta esposizione al rischio di tasso del Gruppo minimizza eventuali effetti di volatilità rivenienti da rilevanti oscillazioni di mercato. Tale rischio, pur se di possibile manifestazione in periodo di pandemia, non ha tuttavia avuto a oggi una significativa manifestazione, avendo i tassi di interesse registrato un andamento caratterizzato da bassa volatilità.

Al fine di fronteggiare al meglio l'insorgere di eventuali rischi di liquidità nel mese di maggio 2020 Leonardo ha sottoscritto con un pool di banche internazionali linee di credito per un importo complessivo di €mld. 2, con una durata fino a 24 mesi. Inoltre, nel mese di luglio 2020 è stata perfezionata una nuova emissione sull'Euromercato, a valere sul programma EMTN, per un importo di nominali €mil. 500 che, come previsto, ha decrementato le summenzionate linee di credito.

Le considerazioni suesposte, insieme alle evidenze delle analisi svolte, hanno portato il management a ritenere che non sussistano rischi legati al going concern del Gruppo.

Con riferimento al 2019 si ricorda che il 31 gennaio 2019 era avvenuto il closing dell'operazione di acquisizione della quota totalitaria in Vitrociset SpA e che in data 12 giugno 2019 era stata firmata la proposta transattiva fra AnsaldoBreda SpA, Leonardo SpA, Hitachi Ltd e Hitachi Rail avente a oggetto la chiusura delle posizioni derivanti dalla cessione del business trasporti di AnsaldoBreda avvenuta nel 2015, i cui effetti economici sono stati classificati nel risultato delle "discontinued operations".


## 7. Eventi di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio

In data 22 febbraio 2021 è stato siglato l'atto di scissione tra Vitrociset SpA e Telespazio SpA per l'assegnazione a quest'ultima del ramo spaziale di Vitrociset SpA, operazione prevista già in sede di acquisizione, avvenuta a gennaio del 2019. Come riportato nella Nota 33, cui si rimanda, le attività e passività del ramo spaziale di Vitrociset SpA sono classificate, già a partire dalla prima rilevazione dopo l'acquisizione, come gruppo di attività possedute per la vendita, e gli effetti economici sono classificati nei risultati delle "discontinued operations".

Inoltre, in data 26 febbraio 2021 Leonardo DRS ha depositato il documento di registrazione su Form S-1 presso la U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) relativo a una proposta di offerta pubblica iniziale di una quota di minoranza delle sue azioni ordinarie. Tutte le azioni ordinarie oggetto dell'offerta saranno collocate da Leonardo US Holding, società statunitense interamente controllata da Leonardo. Il numero di azioni ordinarie da collocare e la fascia di prezzo del collocamento non sono ancora stati determinati. Il perfezionamento dell'operazione è atteso entro la fine di marzo 2021, ed è soggetto, tra l'altro, al completamento del processo di verifica della SEC e a condizioni di mercato favorevoli.

Al termine del collocamento Leonardo US Holding deterrà una quota di maggioranza nel capitale di Leonardo DRS. Un nuovo proxy agreement entrerà in vigore con il Dipartimento della Difesa statunitense per consentire a Leonardo DRS di continuare a competere e a lavorare su programmi classificati.

Infine, tenuto conto delle conseguenze nel medio periodo della pandemia sul settore civile, e in particolare delle prospettive del mercato dell'aviazione commerciale, Leonardo sta intraprendendo azioni volte a mitigare gli effetti sulla performance industriale della Divisione Aerostrutture. In tale ambito, Leonardo sta avviando tra l'altro l'adozione di strumenti per il pensionamento anticipato della forza lavoro. Le stime del management prevedono il coinvolgimento di circa 500 dipendenti.



## 8. Informativa di settore

Le Divisioni e le società attraverso cui il Gruppo opera sono aggregate, ai fini del reporting interno ed esterno, nei quattro settori di business di riferimento: *Elicotteri*, *Elettronica per la Difesa e Sicurezza*, *Aeronautica* e *Spazio*. Il segmento *Altre attività* include le attività di Corporate e quelle residuali.

Il Gruppo valuta l'andamento dei propri settori operativi e l'allocazione delle risorse finanziarie sulla base dei Ricavi e dell'EBITA (si veda anche il paragrafo "Indicatori di performance 'non-GAAP'" inserito nella relazione sulla gestione). Ai fini di una corretta interpretazione delle informazioni fornite si segnala che i risultati delle joint venture strategiche sono inclusi nell'EBITA dei settori di appartenenza che, viceversa, non riflettono la relativa componente di ricavi.

I risultati dei settori operativi al 31 dicembre 2020, a confronto con quelli del 2019, sono i seguenti:

	Elicotteri	Elettronica per la Difesa e Sicurezza	Aeronautica	Spazio	Altre attività	Elisioni	Totale
<b>31 dicembre 2019</b>							
Ricavi	4.025	6.701	3.390	-	463	(795)	13.784
Ricavi intersettoriali (*)	(15)	(491)	(4)	-	(285)	795	-
<b>Ricavi terzi</b>	<b>4.010</b>	<b>6.210</b>	<b>3.386</b>	<b>-</b>	<b>178</b>	<b>-</b>	<b>13.784</b>
EBITA	431	613	362	39	(194)	-	1.251
Investimenti (**)	231	167	146	-	107	-	651
Attivo fisso (***)	3.219	3.567	1.290	-	968	-	9.044
<b>31 dicembre 2020</b>							
Ricavi	3.972	6.525	3.393	-	407	(887)	13.410
Ricavi intersettoriali (*)	(9)	(545)	(16)	-	(317)	887	-
<b>Ricavi terzi</b>	<b>3.963</b>	<b>5.980</b>	<b>3.377</b>	<b>-</b>	<b>90</b>	<b>-</b>	<b>13.410</b>
EBITA	383	537	200	23	(205)	-	938
Investimenti (**)	176	219	(23)	-	93	-	465
Attivo fisso (***)	3.434	3.460	916	-	922	-	8.732

(\*) I ricavi intersettoriali comprendono i ricavi tra imprese del Gruppo consolidate appartenenti a settori diversi.

(\*\*) Gli investimenti si riferiscono alle attività immateriali e materiali, nonché agli investimenti immobiliari (al netto dei contributi accertati su tali voci).

(\*\*\*) La porzione di attivo fisso si riferisce alle attività immateriali e materiali, nonché agli investimenti immobiliari.

La riconciliazione tra EBITA, EBIT e il risultato prima delle imposte e degli oneri finanziari per i periodi presentati è la seguente:

	Elicotteri	Elettronica per la Difesa e Sicurezza	Aeronautica	Spazio	Altre attività	Totale
<b>2019</b>						
EBITA	431	613	362	39	(194)	1.251
Ammortamenti attività immateriali acquisite in sede di business combination	(9)	(18)	-	-	-	(27)
Costi di ristrutturazione	-	(24)	(1)	-	(3)	(28)
Proventi (Costi) non ricorrenti	(16)	(8)	(19)	-	-	(43)
<b>EBIT</b>	<b>406</b>	<b>563</b>	<b>342</b>	<b>39</b>	<b>(197)</b>	<b>1.153</b>
Risultati delle joint venture strategiche	-	(68)	(53)	(39)	-	(160)
<b>Risultato prima delle imposte e degli oneri finanziari</b>	<b>406</b>	<b>495</b>	<b>289</b>	<b>-</b>	<b>(197)</b>	<b>993</b>

	Elicotteri	Elettronica per la Difesa e Sicurezza	Aeronautica	Spazio	Altre attività	Totale
<b>2020</b>						
EBITA	383	537	200	23	(205)	938
Ammortamenti attività immateriali acquisite in sede di business combination	(9)	(18)	-	-	-	(27)
Costi di ristrutturazione	(10)	(23)	(26)	-	(2)	(61)
Proventi (Costi) non ricorrenti	(17)	(48)	(264)	-	(4)	(333)
<b>EBIT</b>	<b>347</b>	<b>448</b>	<b>(90)</b>	<b>23</b>	<b>(211)</b>	<b>517</b>
Risultati delle joint venture strategiche	-	(69)	69	(23)	-	(23)
<b>Risultato prima delle imposte e degli oneri finanziari</b>	<b>347</b>	<b>379</b>	<b>(21)</b>	<b>-</b>	<b>(211)</b>	<b>494</b>



La disaggregazione dei ricavi per area geografica (sulla base del Paese di riferimento del cliente) e settore di appartenenza è la seguente:

	<b>Elicotteri</b>	<b>Elettronica per la Difesa e Sicurezza</b>	<b>Aeronautica</b>	<b>Altre attività</b>	<b>Elisioni</b>	<b>Totale</b>
<b>31 dicembre 2019</b>						
Italia	628	1.537	268	458	(667)	2.224
Regno Unito	622	905	-	-	(122)	1.405
Resto d'Europa	1.442	817	937	4	(1)	3.199
Stati Uniti	340	2.623	1.023	1	(5)	3.982
Resto del mondo	993	819	1.162	-	-	2.974
<b>Ricavi</b>	<b>4.025</b>	<b>6.701</b>	<b>3.390</b>	<b>463</b>	<b>(795)</b>	<b>13.784</b>
Ricavi intersettoriali (*)	(15)	(491)	(4)	(285)	795	-
<b>Ricavi terzi</b>	<b>4.010</b>	<b>6.210</b>	<b>3.386</b>	<b>178</b>	<b>-</b>	<b>13.784</b>

	<b>Elicotteri</b>	<b>Elettronica per la Difesa e Sicurezza</b>	<b>Aeronautica</b>	<b>Altre attività</b>	<b>Elisioni</b>	<b>Totale</b>
<b>31 dicembre 2020</b>						
Italia	705	1.574	260	398	(709)	2.228
Regno Unito	632	826	-	-	(174)	1.284
Resto d'Europa	1.248	821	791	5	-	2.865
Stati Uniti	381	2.531	920	1	(4)	3.829
Resto del mondo	1.006	773	1.422	3	-	3.204
<b>Ricavi</b>	<b>3.972</b>	<b>6.525</b>	<b>3.393</b>	<b>407</b>	<b>(887)</b>	<b>13.410</b>
Ricavi intersettoriali (*)	(9)	(545)	(16)	(317)	887	-
<b>Ricavi terzi</b>	<b>3.963</b>	<b>5.980</b>	<b>3.377</b>	<b>90</b>	<b>-</b>	<b>13.410</b>

(\*) I ricavi intersettoriali comprendono i ricavi tra imprese del Gruppo consolidate appartenenti a settori diversi.

Di seguito si riporta il dettaglio dell'attivo fisso (attività immateriali e materiali e investimenti immobiliari) sulla base della dislocazione geografica delle società del Gruppo:

	<b>31 dicembre 2019</b>	<b>31 dicembre 2020</b>
Italia	5.044	4.723
Regno Unito	1.818	1.722
Resto d'Europa	133	384
Stati Uniti	2.032	1.885
Resto del mondo	17	18
	<b>9.044</b>	<b>8.732</b>

## 9. Attività immateriali

	Avviamento	Costi di sviluppo	Oneri non ricorrenti	Concessioni, licenze e marchi	Acquisite per aggregazioni aziendali	Altre attività immateriali	Totale
<b>1° gennaio 2019</b>							
Costo	5.988	1.147	2.261	585	1.331	458	<b>11.770</b>
Ammortamenti	-	(570)	(453)	(378)	(1.009)	(344)	<b>(2.754)</b>
Svalutazioni	(2.255)	(101)	(48)	-	-	(21)	<b>(2.425)</b>
<b>Valore in bilancio</b>	<b>3.733</b>	<b>476</b>	<b>1.760</b>	<b>207</b>	<b>322</b>	<b>93</b>	<b>6.591</b>
Investimenti (al netto dei relativi contributi)	-	66	204	6	-	44	<b>320</b>
Vendite	-	(2)	-	-	-	-	<b>(2)</b>
Ammortamenti	-	(29)	(54)	(16)	(27)	(29)	<b>(155)</b>
Svalutazioni	-	(3)	(48)	-	-	(3)	<b>(54)</b>
Incrementi derivanti da aggregazioni di imprese (*)	1	-	4	-	2	-	<b>7</b>
Altri movimenti	91	(5)	(61)	22	8	2	<b>57</b>
<b>31 dicembre 2019</b>	<b>3.825</b>	<b>503</b>	<b>1.805</b>	<b>219</b>	<b>305</b>	<b>107</b>	<b>6.764</b>
<i>Costi composto:</i>							
Costo	6.117	1.269	2.435	635	1.363	486	<b>12.305</b>
Ammortamenti	-	(628)	(508)	(416)	(1.058)	(353)	<b>(2.963)</b>
Svalutazioni	(2.292)	(138)	(122)	-	-	(26)	<b>(2.578)</b>
<b>Valore in bilancio</b>	<b>3.825</b>	<b>503</b>	<b>1.805</b>	<b>219</b>	<b>305</b>	<b>107</b>	<b>6.764</b>
Investimenti (al netto dei relativi contributi)	-	121	(18)	10	-	47	<b>160</b>
Vendite	-	(2)	-	-	-	-	<b>(2)</b>
Ammortamenti	-	(26)	(48)	(17)	(27)	(29)	<b>(147)</b>
Svalutazioni	-	(62)	(8)	-	-	-	<b>(70)</b>
Incrementi da aggregazioni di imprese	-	193	-	-	-	3	<b>196</b>
Altri movimenti	(197)	(14)	(21)	(1)	(12)	(9)	<b>(254)</b>
<b>31 dicembre 2020</b>	<b>3.628</b>	<b>713</b>	<b>1.710</b>	<b>211</b>	<b>266</b>	<b>119</b>	<b>6.647</b>
<i>Costi composto:</i>							
Costo	6.085	1.556	2.355	650	1.275	518	<b>12.439</b>
Ammortamenti	-	(707)	(479)	(439)	(1.009)	(372)	<b>(3.006)</b>
Svalutazioni	(2.457)	(136)	(166)	-	-	(27)	<b>(2.786)</b>
<b>Valore in bilancio</b>	<b>3.628</b>	<b>713</b>	<b>1.710</b>	<b>211</b>	<b>266</b>	<b>119</b>	<b>6.647</b>

31 dicembre 2019

Valore lordo 4.902

Contributi 3.097

31 dicembre 2020

Valore lordo 4.707

Contributi 2.997

(\*) Incrementi da operazioni di aggregazioni di imprese al netto delle riclassifiche nelle "Attività possedute per la vendita".

Gli investimenti del periodo sono esposti al netto dei relativi contributi, il che ha determinato nel 2020 un saldo netto negativo relativamente agli oneri non ricorrenti, riconducibile al settore *Aeronautica*. Al 31 dicembre 2020 risultano in essere impegni di acquisto di attività immateriali per €mil. 14 (€mil. 8 al 31 dicembre 2019). L'impairment di oneri non ricorrenti si riferisce prevalentemente alla svalutazione legata a programmi dell'*Aeronautica* a seguito dell'insaturazione degli asset produttivi.

Come indicato nella Nota 4.1, cui si rinvia, gli impairment test sui costi di sviluppo e oneri non ricorrenti vengono effettuati – qualora ne ricorrano i presupposti – utilizzando il metodo del discounted cash flow. I flussi di cassa utilizzati sono quelli dei business plan di prodotto, attualizzati sulla base di un tasso (WACC) determinato applicando il metodo del Capital Asset Pricing Model.

### Avviamento

L'avviamento viene allocato alle Cash Generating Unit (CGU) o ai gruppi di CGU, individuate sulla base della struttura organizzativa, gestionale e di controllo del Gruppo che prevede, come noto, quattro settori di business.

Di seguito sono riportati gli avviamenti al 31 dicembre 2020 e 2019 per settore:

	31 dicembre 2019	31 dicembre 2020
Elicotteri	1.266	1.237
Elettronica per la Difesa e Sicurezza	2.499	2.331
DRS	1.490	1.364
Divisioni Leonardo	1.009	967
Aeronautica	60	60
	<b>3.825</b>	<b>3.628</b>

Il decremento netto rispetto al 31 dicembre 2020 è principalmente dovuto alle differenze di traduzione degli avviamenti denominati in dollari statunitensi e sterline. L'avviamento viene testato al fine di evidenziare eventuali perdite di valore attraverso impairment test. Il test viene condotto sulle CGU di riferimento confrontando il valore di carico con il maggiore tra il valore d'uso della CGU e quello recuperabile attraverso cessione (fair value). Nella prassi del Gruppo è stata individuata una gerarchia operativa tra il calcolo del fair value al netto dei costi di vendita e il valore d'uso, stabilendo di procedere prima alla stima di quest'ultimo e poi, solo qualora lo stesso risultasse inferiore al valore contabile, alla valutazione del fair value al netto dei costi di vendita. In particolare, il valore d'uso viene determinato utilizzando il metodo del discounted cash flow, nella versione "unlevered", applicato sui flussi di cassa risultanti dai piani quinquennali predisposti dal management delle CGU e facenti parte del piano approvato dal Consiglio di Amministrazione di Leonardo, proiettati oltre l'orizzonte esplicito coperto dal piano secondo il metodo della rendita perpetua (c.d. "terminal value"), utilizzando tassi di crescita ("g-rate") non superiori rispetto a quelli previsti per i mercati nei quali le singole CGU operano. I flussi di cassa utilizzati sono quelli previsti nei piani, rettificati per escludere gli effetti derivanti da previste ristrutturazioni dei business non ancora approvate o da investimenti futuri atti a migliorare le performance. In particolare, tali flussi sono quelli prima degli oneri finanziari e delle imposte e includono gli investimenti in capitale fisso e i movimenti monetari del capitale circolante, mentre non comprendono i flussi di cassa relativi alla gestione finanziaria, a eventi straordinari o al pagamento di dividendi. Le assunzioni macroeconomiche di base sono determinate, ove disponibili, sulla base di fonti esterne di informazione, mentre le stime di redditività e crescita assunte nei piani sono determinate dal



management sulla base delle esperienze passate e delle attese circa gli sviluppi prospettici dei mercati in cui il Gruppo opera.

I flussi così determinati sono scontati utilizzando un tasso di attualizzazione (WACC) ottenuto applicando il metodo del Capital Asset Pricing Model. Nella determinazione dei WACC si è fatto riferimento ai seguenti elementi, ottenuti anche utilizzando dati riferibili ai principali competitor operanti in ciascun settore:

- > tasso risk-free, determinato utilizzando i rendimenti lordi di bond governativi a 10 e 20 anni del mercato geografico della CGU;
- > market premium, determinato utilizzando le elaborazioni "Damodaran";
- > beta di settore;
- > costo del debito;
- > rapporto debt/equity.

I tassi di crescita utilizzati per proiettare i flussi di cassa delle CGU oltre l'orizzonte esplicito di piano sono stati stimati, invece, facendo riferimento alle ipotesi di crescita dei singoli settori nei quali tali CGU operano. Queste ipotesi si fondano su elaborazioni interne di fonti esterne, prendendo a riferimento un orizzonte temporale solitamente decennale. I g-rate utilizzati ai fini dell'impairment test sono pari al 2%, in coerenza con quanto fatto negli esercizi precedenti, pur in presenza per alcuni settori di tassi attesi di crescita superiori.

Le assunzioni maggiormente rilevanti ai fini della stima dei flussi finanziari utilizzati in sede di determinazione del valore d'uso sono:

- > WACC;
- > g-rate;
- > ROS;
- > andamento dei budget della Difesa.

Nella stima di tali assunzioni il management ha fatto riferimento, nel caso di variabili esterne, a elaborazioni interne fondate su studi esterni, oltre che sulla propria conoscenza dei mercati e delle specifiche situazioni contrattuali.

Al 31 dicembre 2020 e 2019 i WACC e i tassi di crescita (nominali) utilizzati sono stati i seguenti:

	31 dicembre 2019		31 dicembre 2020	
	WACC	g-rate	WACC	g-rate
Elicotteri	7,7%	2,0%	7,2%	2,0%
Elettronica per la Difesa e Sicurezza				
DRS	7,5%	2,0%	7,7%	2,0%
Divisioni Leonardo	6,1%	2,0%	6,2%	2,0%
Aeronautica	6,8%	2,0%	6,7%	2,0%

I test condotti non hanno evidenziato impairment, mostrando al contrario significativi margini positivi (c.d. "headroom"). I risultati dei test sono stati sottoposti ad analisi di sensitività, prendendo a riferimento le assunzioni per le quali è ragionevole ritenere che un cambiamento nelle stesse potesse modificare significativamente i risultati del test. Al riguardo si segnala che in tutti i settori gli ampi margini positivi registrati sono tali da non poter essere significativamente modificati da variazioni nelle assunzioni descritte;

a titolo informativo si riportano comunque i risultati per tutte le CGU. La tabella seguente riporta per gli esercizi 2020 e 2019 il margine positivo relativo allo scenario base, confrontato con i risultati delle seguenti analisi di sensitività: (i) incremento dei tassi di interesse utilizzati per scontare i flussi di cassa su tutte le CGU di 50 punti base, a parità di altre condizioni; (ii) riduzione del tasso di crescita nel calcolo del terminal value di 50 punti base a parità di altre condizioni; (iii) riduzione di mezzo punto della redditività operativa applicata al terminal value, a parità di altre condizioni.

	Margine (caso base)	Margine post-sensitivity		
		WACC	g-rate	ROS TV
<b>31 dicembre 2019</b>				
Elicotteri	1.314	940	1.011	1.110
Elettronica per la Difesa e Sicurezza				
DRS (USD milioni)	1.995	1.624	1.693	1.779
Divisioni Leonardo	7.436	6.234	6.410	7.050
Aeronautica	8.348	7.685	7.794	8.091

	Margine (caso base)	Margine post-sensitivity		
		WACC	g-rate	ROS TV
<b>31 dicembre 2020</b>				
Elicotteri	1.291	868	942	1.066
Elettronica per la Difesa e Sicurezza				
DRS (USD milioni)	2.100	1.731	1.818	1.881
Divisioni Leonardo	10.374	8.933	9.145	9.985
Aeronautica	6.932	6.325	6.417	6.683

### Costi di sviluppo e oneri non ricorrenti

Gli investimenti in "Costi di sviluppo" e "Oneri non ricorrenti" si riferiscono ai settori *Elettronica per la Difesa e Sicurezza* (rispettivamente pari a €mil. 51 ed €mil. 37) ed *Elicotteri* (rispettivamente pari a €mil. 70 ed €mil. 50). A decremento dei suddetti investimenti influiscono i contributi ricevuti nel corso dell'esercizio. Si segnala che per i programmi già ammessi ai benefici della L. 808/1985 e classificati come funzionali alla sicurezza nazionale, la quota parte di oneri non ricorrenti capitalizzati per i quali si è in attesa del perfezionamento dei presupposti giuridici necessari per la classificazione fra i crediti viene separatamente evidenziata all'interno delle altre attività non correnti (Nota 13). I crediti per contributi accertati a fronte dei costi capitalizzati (qui esposti al netto di tali contributi) sono illustrati nella Nota 29.

I costi di ricerca e sviluppo complessivi, comprensivi anche degli appena citati "Costi di sviluppo" e "Oneri non ricorrenti", sono pari a €mil. 1.646.



*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

### Altre voci delle attività immateriali

La voce "Concessioni, licenze e marchi" include, in particolare, il valore delle licenze acquisite in esercizi precedenti nel settore *Elicotteri*. Con riferimento all'acquisizione totalitaria del programma AW609, tale valore include anche la stima dei corrispettivi variabili che saranno dovuti a Bell Helicopter, sulla base dell'andamento commerciale del programma (Nota 24).

Le attività immateriali acquisite per effetto delle aggregazioni di imprese si decrementano principalmente per effetto degli ammortamenti. La composizione di tali attività è la seguente:

	<b>31 dicembre 2019</b>	<b>31 dicembre 2020</b>
Conoscenze tecnologiche	99	85
Marchi	44	43
Backlog e posizionamento commerciale	162	138
	<b>305</b>	<b>266</b>

Nello specifico, la voce "Backlog e posizionamento commerciale" include, all'interno del processo di purchase price allocation, prevalentemente gli *Elicotteri* e la componente inglese di *Elettronica per la Difesa e Sicurezza*.

La voce "Altre" accoglie principalmente il software, le attività immateriali in corso e gli acconti.

## 10. Attività materiali

	Terreni e fabbricati	Impianti e macchinari	Attrezzature	Altre attività materiali	Totale
<b>1° gennaio 2019</b>					
Costo	1.599	1.592	2.169	1.277	6.637
Ammortamenti e svalutazioni	(705)	(1.190)	(1.618)	(958)	(4.471)
<b>Valore in bilancio</b>	<b>894</b>	<b>402</b>	<b>551</b>	<b>319</b>	<b>2.166</b>
Investimenti	3	21	42	258	324
Vendite	(8)	-	-	(5)	(13)
Ammortamenti	(43)	(77)	(131)	(57)	(308)
Svalutazioni	-	-	(1)	-	(1)
Incrementi da aggregazioni di imprese	19	2	-	-	21
Altri movimenti	(32)	15	49	(44)	(12)
<b>31 dicembre 2019</b>	<b>833</b>	<b>363</b>	<b>510</b>	<b>471</b>	<b>2.177</b>
<i>Così composto:</i>					
Costo	1.518	1.649	2.281	1.520	6.968
Ammortamenti e svalutazioni	(685)	(1.286)	(1.771)	(1.049)	(4.791)
<b>Valore in bilancio</b>	<b>833</b>	<b>363</b>	<b>510</b>	<b>471</b>	<b>2.177</b>
Investimenti	9	17	40	239	305
Vendite	(4)	(2)	(1)	(1)	(8)
Ammortamenti	(46)	(75)	(103)	(62)	(286)
Svalutazioni	-	-	(198)	-	(198)
Incrementi da aggregazioni di imprese	10	7	-	1	18
Altri movimenti	39	49	39	(120)	7
<b>31 dicembre 2020</b>	<b>841</b>	<b>359</b>	<b>287</b>	<b>528</b>	<b>2.015</b>
<i>Così composto:</i>					
Costo	1.585	1.673	2.330	1.609	7.197
Ammortamenti e svalutazioni	(744)	(1.314)	(2.043)	(1.081)	(5.182)
<b>Valore in bilancio</b>	<b>841</b>	<b>359</b>	<b>287</b>	<b>528</b>	<b>2.015</b>

Gli investimenti del 2020 sono relativi ai settori *Elettronica per la Difesa e Sicurezza* per €mil. 120, *Aeronautica* per €mil. 73, *Elicotteri* per €mil. 48 e alle *Altre attività* per €mil. 64. La svalutazione delle attrezzature si riferisce alle attrezzature specifiche (c.d. "tooling") legate a programmi civili dell'*Aeronautica* a seguito dell'insaturazione degli asset produttivi.

La voce "Altre attività materiali" accoglie anche il valore delle attività materiali in corso di completamento (€mil. 216 al 31 dicembre 2020 ed €mil. 249 al 31 dicembre 2019).

Al 31 dicembre 2020 risultano in essere impegni di acquisto di attività materiali per €mil. 86 (€mil. 78 al 31 dicembre 2019).

Gli incassi futuri riferibili a contratti di leasing operativi attivi sono pari €mil. 12 (€mil. 19 al 31 dicembre 2019), di cui €mil. 4 oltre i cinque anni.

## 11. Diritti d'uso

	Diritti d'uso su terreni e fabbricati	Diritti d'uso su impianti e macchinari	Diritti d'uso su altre attività materiali	Totale
<b>1° gennaio 2019</b>				
Costo	-	-	-	-
Ammortamenti e svalutazioni	-	-	-	-
<b>Valore in bilancio</b>	-	-	-	-
Applicazione IFRS 16	399	4	42	<b>445</b>
Sottoscrizione di nuovi contratti	66	1	4	<b>71</b>
Chiusura e variazioni contrattuali	(38)	-	-	<b>(38)</b>
Ammortamenti	(55)	(2)	(17)	<b>(74)</b>
Altri movimenti	21	1	5	<b>27</b>
<b>31 dicembre 2019</b>	<b>393</b>	<b>4</b>	<b>34</b>	<b>431</b>
<i>Così composto:</i>				
Costo	448	6	51	<b>505</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(55)	(2)	(17)	<b>(74)</b>
<b>Valore in bilancio</b>	<b>393</b>	<b>4</b>	<b>34</b>	<b>431</b>
Sottoscrizione di nuovi contratti	180	6	4	<b>190</b>
Chiusura e variazioni contrattuali	1	-	9	<b>10</b>
Ammortamenti	(63)	(2)	(15)	<b>(80)</b>
Svalutazioni	-	-	-	-
Incrementi da aggregazioni di imprese	6	-	-	<b>6</b>
Altri movimenti	(29)	(1)	-	<b>(30)</b>
<b>31 dicembre 2020</b>	<b>488</b>	<b>7</b>	<b>32</b>	<b>527</b>
<i>Così composto:</i>				
Costo	601	11	66	<b>678</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(113)	(4)	(34)	<b>(151)</b>
<b>Valore in bilancio</b>	<b>488</b>	<b>7</b>	<b>32</b>	<b>527</b>

Nel corso del 2020 la voce si è incrementata per la sottoscrizione di nuovi contratti, principalmente riferiti al completamento di un nuovo complesso produttivo di DRS, e le variazioni contrattuali, al netto delle quote di ammortamento.

Le locazioni con una durata inferiore a 12 mesi e quelle aventi a oggetto beni di modesto valore sono rilevate nella voce "Costi per acquisti" (Nota 29).

Al 31 dicembre 2020 risultano impegni di leasing per €mil. 5, di cui €mil. 3 su leasing a breve termine.



## 12. Investimenti in partecipazioni ed effetto della valutazione delle partecipazioni con il metodo del patrimonio netto



	31 dicembre 2019			31 dicembre 2020		
	Partecipazioni	Fondi rischi	Totale	Partecipazioni	Fondi rischi	Totale
Joint venture rilevanti	902		902	814		814
Joint venture non rilevanti singolarmente:	79	(5)	74	79	(7)	72
- Rotorsim Srl	37		37	37		37
- Advanced Acoustic Concepts LLC	19		19	20		20
- Rotorsim USA LLC	6		6	5		5
- Closed Joint Stock Company Helivert	-	(5)	(5)	-	(7)	(7)
- Orizzonte Sistemi Navali	17		17	17		17
	981	(5)	976	893	(7)	886
Società collegate	173		173	173		173
	1.154	(5)	1.149	1.066	(7)	1.059

Il Gruppo opera in alcuni settori anche tramite entità il cui controllo è esercitato in maniera congiunta con terzi, valutate con il metodo del patrimonio netto in quanto qualificate come joint venture.

Le joint venture ritenute rilevanti, da un punto di vista sia dei volumi sia dell'approccio strategico del Gruppo, sono le seguenti:

Ragione sociale	Natura della relazione	Sede operativa principale	Sede legale	% di possesso
Gruppo Telespazio	Joint venture con Thales, tra i principali operatori al mondo nel campo dei servizi satellitari	Roma, Italia	Roma, Italia	67%
Gruppo Thales Alenia Space	Joint venture con Thales, tra i principali operatori in Europa nei sistemi satellitari e all'avanguardia per le infrastrutture orbitanti	Tolosa, Francia	Cannes, Francia	33%
GIE ATR	Joint venture con Airbus Group, tra i principali operatori al mondo nel settore dei velivoli regionali a turboelica di capacità tra i 50 e i 70 posti	Tolosa, Francia	Tolosa, Francia	50%
Gruppo MBDA	Joint venture con Airbus Group e BAE Systems (per il tramite della controllante AMSH BV), tra i principali operatori al mondo nel campo missilistico	Parigi, Francia	Parigi, Francia	25%

In particolare, relativamente alle società rientranti nella cosiddetta "Space Alliance" – Thales Alenia Space e Telespazio – la Società ha effettuato, in sede di prima classificazione, un'approfondita analisi degli accordi in essere al fine di accertare l'eventuale sussistenza di situazioni di controllo (con riferimento a Telespazio) o di mera influenza notevole (con riferimento a Thales Alenia Space), concludendo che entrambe dovessero essere considerate da Leonardo come joint venture. Nello specifico, la "Space Alliance" disciplina in maniera univoca la governance di entrambe le società, rimandando poi a patti parasociali predisposti in maniera speculare. Con particolare riferimento a Telespazio, in cui il Gruppo detiene più del 50% delle quote azionarie, le analisi effettuate hanno portato a ritenere che la governance della società sia tale da considerare la società stessa come entità a controllo congiunto, in virtù delle

regole di composizione degli organi decisionali e della previsione del consenso unanime dei soci su materie di particolare rilevanza – tali da non poter essere definite meramente “protettive”, così come definito dall’IFRS 10 – ai fini della gestione della società. L’analisi sostanziale, svolta tenendo conto delle peculiarità dei business di riferimento, ha inoltre evidenziato come i meccanismi di risoluzione di eventuali deadlock (cioè delle situazioni in cui si crea uno “stallo decisionale”, con impossibilità da parte dei soci di decidere in maniera congiunta su argomenti sui quali sono chiamati a esprimersi attraverso il meccanismo del consenso unanime) siano tali da non consentire al venturer di maggioranza di imporre la propria volontà, essendo previsto, nel caso di impossibilità di ricomporre la decisione nonostante i complessi meccanismi di escalation previsti dai patti parasociali, il diritto in favore del venturer di minoranza di sciogliere la joint venture, riprendendo possesso degli asset originariamente conferiti, attraverso l’esercizio di un diritto di call, ovvero e solo in subordine, nel caso questo non sia esercitabile, di uscire dalla joint venture attraverso l’esercizio di un diritto di put. In caso di “stallo decisionale”, pertanto, si potrebbe in ultima istanza arrivare alla liquidazione della joint venture stessa o alla cessione della partecipazione da parte del venturer di minoranza: in entrambi tali scenari i venturer potrebbero dover condividere o trasferire parte degli asset – con particolare riferimento a competenze tecnologiche o know-how – originariamente conferiti.

L’analisi condotta dall’altro venturer ha invece portato a conclusioni diverse con riferimento a Thales Alenia Space, consolidata integralmente da Thales, pur in presenza della struttura di governance in precedenza rappresentata. L’applicazione di tali diverse conclusioni su Leonardo, con conseguente consolidamento integrale di Telespazio, avrebbe così modificato i principali indicatori del Gruppo:

	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Ricavi	+526	+535
EBITA	+27	+30
EBIT	+26	+29
Risultato netto (di terzi)	+13	+15
FOCF	+52	+64
Indebitamento netto di Gruppo	-4	-18

Di seguito si riporta un riepilogo dei dati economico-finanziari delle suddette joint venture rilevanti – relativamente alle quali non è disponibile il fair value, non essendo trattate su alcun mercato attivo – nonché la riconciliazione con i dati inclusi nel presente bilancio consolidato:

	31 dicembre 2019					Totale
	Telespazio	Thales Alenia Space	MBDA (tramite AMSH BV)	GIE ATR	Altre joint venture non rilevanti singolarmente	
Attività non correnti	322	1.976	2.706	253		
Attività correnti	339	1.681	5.065	851		
- di cui disponibilità e mezzi equivalenti	15	11	161	6		
Passività non correnti	63	347	1.016	204		
- di cui passività finanziarie non correnti	16	-	5	64		
Passività correnti	312	1.549	6.127	677		
- di cui passività finanziarie correnti	30	352	25	52		
Patrimonio netto di terzi (100%)	16	-	1	-		
Patrimonio netto di Gruppo (100%)	270	1.761	627	223		
Ricavi (100%)	535	2.141	3.877	1.439		
Ammortamenti e svalutazioni (100%)	19	65	126	30		
Proventi (Oneri) finanziari (100%)	(2)	(7)	(6)	(3)		
Imposte sul reddito (100%)	(11)	(18)	(129)	(3)		
Utile (Perdita) connesso a continuing operations (100%)	33	48	270	106		
Utile (Perdita) connesso a discontinued operations, al netto dell'effetto fiscale (100%)	-	-	-	-		
Altre componenti di conto economico complessivo (100%)	6	(15)	(77)	(8)		
<b>Utile (Perdita) complessivo (100%)</b>	<b>39</b>	<b>33</b>	<b>193</b>	<b>98</b>		
<b>% di patrimonio netto di competenza del Gruppo al 1° gennaio</b>	<b>174</b>	<b>571</b>	<b>131</b>	<b>150</b>	<b>76</b>	<b>1.102</b>
% di utile (perdita) connessa a continuing operations di competenza del Gruppo	22	16	68	53	5	164
% delle altre componenti di conto economico complessivo di competenza del Gruppo	4	(5)	(19)	(4)	-	(24)
<b>% dell'utile (perdita) complessivo di competenza del Gruppo</b>	<b>26</b>	<b>11</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>5</b>	<b>140</b>
Dividendi ricevuti	(14)	-	(56)	(90)	(3)	(163)
Delta cambio e altri movimenti	(5)	(1)	(1)	2	-	(5)
<b>% di patrimonio netto di competenza del Gruppo al 31 dicembre</b>	<b>181</b>	<b>581</b>	<b>123</b>	<b>111</b>	<b>78</b>	<b>1.074</b>
Rettifiche di consolidato	2	(211)	115	-	1	(93)
<b>Valore della partecipazione ai 31 dicembre</b>	<b>183</b>	<b>370</b>	<b>238</b>	<b>111</b>	<b>79</b>	<b>981</b>
% dell'utile (perdita) di competenza del Gruppo	22	16	68	53	5	164
Rettifiche di consolidato	-	1	-	-	-	1
<b>Quota dei risultati delle partecipazioni valutate con il metodo del patrimonio netto</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>68</b>	<b>53</b>	<b>5</b>	<b>165</b>
		160				

	31 dicembre 2020					Totale
	Telespazio	Thales Alenia Space	MBDA (tramite AMSH BV)	GIE ATR	Altre joint venture non rilevanti singolarmente	
Attività non correnti	320	1.890	2.687	279		
Attività correnti	326	1.680	7.841	837		
- di cui disponibilità e mezzi equivalenti	10	13	199	4		
Passività non correnti	69	353	1.026	303		
- di cui passività finanziarie non correnti	24	-	3	206		
Passività correnti	286	1.534	8.901	781		
- di cui passività finanziarie correnti	15	309	27	92		
Patrimonio netto di terzi (100%)	17	-	3	-		
Patrimonio netto di Gruppo (100%)	274	1.683	598	32		
Ricavi (100%)	540	1.861	3.592	390		
Ammortamenti e svalutazioni (100%)	19	59	144	28		
Proventi (Oneri) finanziari (100%)	(1)	(4)	(9)	(10)		
Imposte sul reddito (100%)	(12)	(18)	(119)	1		
Utile (Perdita) connesso a continuing operations (100%)	33	(2)	276	(138)		
Utile (Perdita) connesso a discontinued operations, al netto dell'effetto fiscale (100%)	-	-	-	-		
Altre componenti di conto economico complessivo (100%)	(6)	(9)	(160)	18		
<b>Utile (Perdita) complessivo (100%)</b>	<b>27</b>	<b>(11)</b>	<b>116</b>	<b>(120)</b>		
<hr/>						
<b>% di patrimonio netto di competenza del Gruppo al 1° gennaio</b>	<b>181</b>	<b>581</b>	<b>123</b>	<b>111</b>	<b>78</b>	<b>1.074</b>
% di utile (perdita) connessa a continuing operations di competenza del Gruppo	22	(1)	69	(69)	2	23
% di utile (perdita) connessa a discontinued operations, al netto dell'effetto fiscale di competenza del Gruppo	-	-	-	-	-	-
% delle altre componenti di conto economico complessivo di competenza del Gruppo	(4)	(3)	(40)	9	-	(38)
<b>% dell'utile (perdita) complessivo di competenza del Gruppo</b>	<b>18</b>	<b>(4)</b>	<b>29</b>	<b>(60)</b>	<b>2</b>	<b>(15)</b>
Dividendi ricevuti	(15)	-	-	(33)	(1)	(49)
Delta cambio e altri movimenti	-	(22)	-	(2)	(1)	(25)
<b>% di patrimonio netto di competenza del Gruppo al 31 dicembre</b>	<b>184</b>	<b>555</b>	<b>152</b>	<b>16</b>	<b>78</b>	<b>985</b>
Rettifiche di consolidato	2	(210)	115	-	1	(92)
<b>Valore della partecipazione al 31 dicembre</b>	<b>186</b>	<b>345</b>	<b>267</b>	<b>16</b>	<b>79</b>	<b>893</b>
% dell'utile (perdita) di competenza del Gruppo	22	(1)	69	(69)	-	21
Rettifiche di consolidato	-	2	-	-	-	2
<b>Quota dei risultati delle partecipazioni valutate con il metodo del patrimonio netto</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>69</b>	<b>(69)</b>	<b>-</b>	<b>23</b>
		<b>23</b>				

Si riporta, inoltre, un riepilogo dei dati economico-finanziari aggregati delle società collegate, in quanto non sono presenti società collegate che rivestono singolarmente una rilevanza particolare per il Gruppo.

	Società collegate non rilevanti singolarmente	
	31 dicembre 2019	31 dicembre 2020
<b>% di patrimonio netto di competenza del Gruppo al 1° gennaio</b>	<b>133</b>	<b>173</b>
% di utile (perdita) connesso a continuing operations di competenza del Gruppo	20	5
% delle altre componenti di conto economico complessivo di competenza del Gruppo	(1)	(6)
<b>% dell'utile (perdita) complessivo di competenza del Gruppo</b>	<b>19</b>	<b>(1)</b>
Dividendi ricevuti	(10)	(9)
Sottoscrizione di aumenti (rimborsi) di capitale	37	-
Acquisizioni	-	12
Cessioni	(2)	-
Delta cambio e altri movimenti	(4)	(2)
<b>% di patrimonio netto di competenza del Gruppo al 31 dicembre</b>	<b>173</b>	<b>173</b>
Rettifiche di consolidato	-	-
<b>Valore della partecipazione al 31 dicembre</b>	<b>173</b>	<b>173</b>
% dell'utile (perdita) di competenza del Gruppo	20	5
Rettifiche di consolidato	-	-
<b>Quota dei risultati delle partecipazioni valutate con il metodo del patrimonio netto</b>	<b>20</b>	<b>5</b>

### 13. Crediti e altre attività non correnti

	31 dicembre 2019	31 dicembre 2020
Finanziamenti a terzi	10	8
Crediti per interventi L. 808/1985 differiti	61	31
Attività nette piani a benefici definiti (Nota 23)	289	298
Crediti verso parti correlate (Nota 36)	8	8
Altri crediti non correnti	68	67
<b>Crediti non correnti</b>	<b>436</b>	<b>412</b>
Risconti attivi - quote non correnti	5	17
Investimenti in partecipazioni valutate al costo	19	21
Oneri non ricorrenti in attesa di interventi L. 808/1985	151	15
<b>Altre attività non correnti</b>	<b>175</b>	<b>53</b>

Le attività non correnti si decrementano principalmente per effetto dei realizzi degli oneri non ricorrenti in attesa di intervento e dei crediti legati agli interventi ex L. 808/1985 intervenuti nel corso dell'esercizio, con particolare riferimento agli *Elicotteri* (€mil. 106) e all'*Aeronautica* (€mil. 30).



## 14. Aggregazioni di imprese

In data 8 aprile 2020 è avvenuto il closing dell'operazione che ha visto l'acquisto, da parte di Leonardo SpA, del 100% della società elicotteristica svizzera Kopter Group AG (Kopter) da Lynwood (Schweiz) AG. L'acquisizione di Kopter ha permesso a Leonardo di rafforzare ulteriormente la sua leadership mondiale e la sua posizione nel settore elicotteristico, in linea con gli obiettivi del Piano Industriale verso il potenziamento dei core business.

Il prezzo di acquisto comprende una quota fissa del valore di USDmil. 185 su base cash free/debt free, oltre a un meccanismo di earn-out legato a specifici traguardi nella vita del programma, a partire dal 2022 (in particolare, il meccanismo di earn-out è calcolato sulla base della data di raggiungimento delle certificazioni legate all'elicottero sviluppato da Kopter e del raggiungimento di determinati target dello stesso), il cui fair value è stato stimato pari a €mil. 16. Gli accordi prevedono, inoltre, il subentro da parte di Leonardo nell'ulteriore linea di finanziamento concessa da Lynwood a Kopter nel corso del 2020, pari a €mil. 23.

Alla data del closing l'esborso complessivo per Leonardo è risultato pari a €mil. 185, di cui €mil. 123 a Lynwood ed €mil. 62 alla banca russa National Bank Trust a titolo di accollo di un finanziamento precedentemente concesso a Kopter. Gli accordi prevedevano in occasione del closing il subentro di Leonardo in tutte le posizioni creditorie di Lynwood verso Kopter (risultate pari a €mil. 122). Il totale delle posizioni debitorie di Kopter verso Leonardo alla data del closing, quindi, è pari a €mil. 184.

Il cash out dell'operazione, pertanto, è stato rappresentato quasi interamente dal subentro di Leonardo nelle posizioni debitorie dell'acquisita società Kopter.

Con riferimento ai valori oggetto di acquisizione, nel corso del 2020 si è completato il processo di identificazione del fair value delle attività e passività acquisite (Purchase Price Allocation), con le seguenti risultanze:

	Attività nette acquisite			Patrimonio netto adjusted
	Valori contabili	Fair value adjustments	Fair value	
Attività immateriali	196	-	196	196
Attività materiali	18	-	18	18
Altre attività non correnti	7	-	7	7
Rimanenze	9	-	9	9
Altre attività correnti	1	-	1	1
Disponibilità e mezzi equivalenti	1	-	1	1
	<b>232</b>	-	<b>232</b>	<b>232</b>
Debiti finanziari non correnti	(13)	-	(13)	(13)
Benefici ai dipendenti	(5)	-	(5)	(5)
Debiti commerciali	(2)	-	(2)	(2)
Debiti finanziari correnti verso terzi	(2)	-	(2)	(2)
Debiti finanziari correnti verso Leonardo				(184)
Altre passività correnti	(8)	(1)	(9)	(9)
	<b>202</b>	<b>(1)</b>	<b>201</b>	<b>17</b>
Cash out			185	
FV dell'earn-out			16	
			<b>201</b>	
Attività immateriali da business combination			-	-
Avviamento derivante dall'acquisizione			-	-

All'interno del presente Bilancio Integrato il contributo di Kopter – per i nove mesi successivi alla data di acquisizione – è stato negativo per €mil. 10 in termini di EBITA (nullo in termini di ricavi in considerazione della fase di sviluppo in cui la società di trova). Qualora il gruppo Kopter fosse stato consolidato per l'intero esercizio, il suo contributo in termini di EBITA sarebbe stato negativo per €mil. 19.

Il Gruppo ha inoltre perfezionato nel mese di maggio 2020 l'acquisizione del 100% del capitale sociale della società sudafricana Precision Aviation Services PTY Ltd, operante nel ramo elicotteristico, per un corrispettivo pari a circa €mil. 1,6. I valori oggetto di acquisizione non sono significativi per il Gruppo e non hanno generato un avviamento derivante dall'acquisizione.

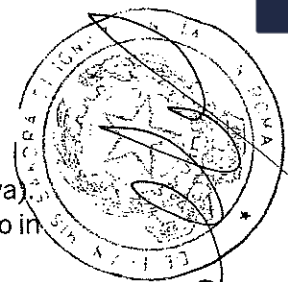
Nel corso del 2019 è avvenuto il closing dell'operazione che ha visto l'acquisto da parte di Leonardo SpA del 98,54% delle azioni di Vitrociset SpA e da parte di Leonardo Global Solutions di n. 4 immobili. In seguito alla suddetta operazione Leonardo detiene attualmente la totalità delle azioni di Vitrociset SpA. Il corrispettivo pagato legato all'operazione è stato pari a €mil. 47 (inclusivi dell'acquisto delle azioni di Vitrociset e degli immobili). Il processo di identificazione del fair value delle attività e passività acquisite ha portato alla rilevazione di un avviamento pari a €mil. 1.

## 15. Rimanenze

	31 dicembre 2019	31 dicembre 2020
Materie prime, sussidiarie e di consumo	2.052	2.311
Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati	1.411	1.436
Attività derivanti da contratti point in time	491	484
Accounti a fornitori	1.869	1.651
	<b>5.823</b>	<b>5.882</b>

Le rimanenze sono esposte al netto dei fondi svalutazione, pari a €mil. 850 (€mil. 875 al 31 dicembre 2019).

Nella voce "Attività derivanti da contratti point in time" sono rilevati gli avanzamenti di produzione rilevati su contratti che non rispettano i requisiti per la rilevazione dei ricavi over time.



*[Handwritten signature]*

## 16. Attività e passività derivanti da contratti

	31 dicembre 2019	31 dicembre 2020
Attività derivanti da contratti (lorde)	5.094	6.387
Passività derivanti da contratti	(2.166)	(3.328)
<b>Attività derivanti da contratti (nette)</b>	<b>2.928</b>	<b>3.059</b>
Passività derivanti da contratti (lorde)	7.823	7.973
Attività derivanti da contratti	(19)	(196)
<b>Passività derivanti da contratti (nette)</b>	<b>7.804</b>	<b>7.777</b>
<b>Valore netto</b>	<b>(4.876)</b>	<b>(4.718)</b>

Le attività derivanti da contratti includono il valore netto delle attività svolte per importi superiori agli acconti ricevuti dai clienti. Analogamente, le passività derivanti da contratti accolgono la fattispecie contraria.

Tale compensazione è effettuata limitatamente alle attività e passività derivanti da contratti e non anche sulle attività derivanti da contratti at point in time classificate nelle rimanenze. Qualora gli acconti risultino non incassati alla data di bilancio, il valore corrispondente è iscritto tra i crediti verso clienti.

Il saldo netto delle attività derivanti da contratti è così composto:

	31 dicembre 2019	31 dicembre 2020
Costi sostenuti e margini riconosciuti	5.113	6.583
Acconti incassati	(9.989)	(11.301)
<b>Valore netto</b>	<b>(4.876)</b>	<b>(4.718)</b>

## 17. Crediti commerciali e finanziari

	31 dicembre 2019		31 dicembre 2020	
	Commerciali	Finanziari	Commerciali	Finanziari
Crediti	3.129	51	3.042	33
Impairment cumulati	(671)	(15)	(672)	(15)
Crediti correnti verso parti correlate (Nota 36)	537	161	663	149
	<b>2.995</b>	<b>197</b>	<b>3.033</b>	<b>167</b>

L'analisi dello scaduto dei crediti e le considerazioni sulle modalità di gestione del rischio credito sono riportate nella Nota 37.

## 18. Altre attività correnti

	31 dicembre 2019	31 dicembre 2020
Derivati attivi	100	222
Risconti attivi - quote correnti	79	97
Crediti per contributi	60	56
Crediti verso dipendenti e istituti di previdenza	46	41
Crediti per imposte indirette	44	28
Crediti per interventi L. 808/1985 differiti	14	14
Altri crediti verso parti correlate (Nota 36)	6	75
Altre attività	140	115
	<b>489</b>	<b>648</b>

L'andamento del fair value dei derivati in portafoglio è di seguito riportato:

	31 dicembre 2019			Fair value al 31 dicembre 2020		
	Attività	Passività	Netto	Attività	Passività	Netto
<b>Interest rate swap</b>						
Trading	-	(2)	(2)	-	(2)	(2)
Fair value hedge	-	-	-	-	-	-
Cash flow hedge	-	(17)	(17)	-	(24)	(24)
<b>Currency forward/swap/option</b>						
Trading	-	-	-	-	-	-
Fair value hedge	-	-	-	7	(1)	6
Cash flow hedge	100	(150)	(50)	215	(145)	70

## 19. Disponibilità e mezzi equivalenti

La variazione di periodo è illustrata nei prospetti di cash flow. Le disponibilità al 31 dicembre 2020 includono €mil. 1 di depositi vincolati (€mil. 2 al 31 dicembre 2019).

## 20. Patrimonio netto

### CAPITALE SOCIALE

	Numero azioni ordinarie	Valore nominale	Azioni proprie	Costi sostenuti al netto effetto fiscale	Totale
Azioni in circolazione	578.150.395	2.544	-	(19)	2.525
Azioni proprie	(3.142.497)	-	(29)	-	(29)
<b>31 dicembre 2019</b>	<b>575.007.898</b>	<b>2.544</b>	<b>(29)</b>	<b>(19)</b>	<b>2.496</b>
Riacquisto di azioni proprie, al netto della quota ceduta	165.817	-	2	-	2
<b>31 dicembre 2020</b>	<b>575.173.715</b>	<b>2.544</b>	<b>(27)</b>	<b>(19)</b>	<b>2.498</b>
<i>Così composto:</i>					
Azioni in circolazione	578.150.395	2.544	-	(19)	2.525
Azioni proprie	(2.976.680)	-	(27)	-	(27)

Il capitale sociale, interamente sottoscritto e versato, è rappresentato da n. 578.150.395 azioni ordinarie del valore nominale di € 4,40 cadauna, comprensive di n. 2.976.680 azioni proprie.

Al 31 dicembre 2020 il Ministero dell'Economia e delle Finanze possedeva a titolo di proprietà il 30,204% circa delle azioni. Inoltre, in applicazione degli obblighi di comunicazione rafforzata, la Società ha ricevuto nel periodo comunicazione da parte di BlackRock Inc., che ha dichiarato di possedere, tramite varie società di gestione del risparmio controllate, il 6,352% delle azioni (di cui 1,437% con diritto di voto), di Norges Bank e Banca d'Italia, che hanno dichiarato di possedere, rispettivamente, l'1,239% e l'1,013% delle azioni. Non sono state ricevute altre comunicazioni relative al superamento della soglia dell'1% di possesso del capitale sociale.

Il prospetto della movimentazione delle Altre riserve e del Patrimonio di terzi è riportato nella sezione dei prospetti contabili.

#### Riserva cash flow hedge

La riserva include le variazioni di fair value relative alle componenti efficaci dei derivati utilizzati dal Gruppo a copertura della propria esposizione in valuta al netto degli effetti fiscali differiti, sino al momento in cui il sottostante coperto si manifesta a conto economico. Quando tale presupposto si realizza, la riserva viene riversata a conto economico a compensazione degli effetti generati dalla manifestazione economica dell'operazione oggetto di copertura. In accordo con quanto disposto dall'IFRS 9 in materia di hedge accounting, la riserva include inoltre la variazione fair value della componente a termine dei contratti forward (punti premio), riversata a conto economico nel momento di manifestazione dell'elemento coperto.



**Riserva di traduzione**

La riserva relativa alle società consolidate si movimenta per effetto delle seguenti variazioni:

	2019	2020
Dollaro USA	38	(186)
Sterlina UK	99	(115)
Altre valute	4	(30)
	<b>141</b>	<b>(331)</b>

Cumulativamente, la riserva è negativa per €mil. 598, principalmente per le differenze di traduzione sulle componenti denominate in sterlina.

**Effetti fiscali relativi alle voci degli utili e perdite rilevati nel patrimonio netto**

	Gruppo - società consolidate			Gruppo - società valutate a equity		
	Valore ante imposte	Effetto fiscale	Valore netto	Valore ante imposte	Effetto fiscale	Valore netto
<b>2019</b>						
Rivalutazioni su piani a benefici definiti	(70)	13	(57)	(63)	14	(49)
Variazione cash flow hedge	30	(6)	24	13	(3)	10
Differenze di traduzione	141	-	141	12	-	12
<b>Totale</b>	<b>101</b>	<b>7</b>	<b>108</b>	<b>(38)</b>	<b>11</b>	<b>(27)</b>
<b>2020</b>						
Rivalutazioni su piani a benefici definiti	121	(28)	93	(52)	14	(38)
Variazione cash flow hedge	85	(21)	64	12	(1)	11
Differenze di traduzione	(331)	-	(331)	(11)	-	(11)
<b>Totale</b>	<b>(125)</b>	<b>(49)</b>	<b>(174)</b>	<b>(51)</b>	<b>13</b>	<b>(38)</b>

Non ci sono effetti fiscali relativi alle voci degli utili e perdite rilevati nel patrimonio netto di terzi.

## 21. Debiti finanziari

	31 dicembre 2019			31 dicembre 2020		
	Non correnti	Correnti	Totale	Non correnti	Correnti	Totale
Obbligazioni	2.647	94	2.741	2.385	835	3.220
Debiti verso banche	898	85	983	848	48	896
Passività per leasing	354	61	415	453	72	525
Passività per leasing verso parti correlate	33	3	36	27	3	30
Altri debiti finanziari verso parti correlate (Nota 36)	-	727	727	100	781	881
Altri debiti finanziari	43	61	104	67	85	152
	<b>3.975</b>	<b>1.031</b>	<b>5.006</b>	<b>3.880</b>	<b>1.824</b>	<b>5.704</b>

La movimentazione dei debiti finanziari è la seguente:

	1° gennaio 2019	Applicazione IFRS 16	Accensioni	Rimborsi/Pagamenti cedole	Altri incrementi (decrementi) netti	Delta cambio	31 dicembre 2019
Obbligazioni	3.154	-	-	(571)	150	8	2.741
Debiti verso banche	721	-	300	(46)	9	(1)	983
Passività per leasing	5	422	71	(54)	(38)	9	415
Passività per leasing verso parti correlate	-	36	-	-	(2)	2	36
Altri debiti finanziari verso parti correlate	669	-	-	-	58	-	727
Altri debiti finanziari	64	-	-	-	39	1	104
	<b>4.613</b>	<b>458</b>	<b>371</b>	<b>(671)</b>	<b>216</b>	<b>19</b>	<b>5.006</b>

	1° gennaio 2020	Accensioni	Rimborsi/Pagamenti cedole	Altri incrementi (decrementi) netti	Delta cambio	31 dicembre 2020
Obbligazioni	2.741	492	(114)	125	(24)	3.220
Debiti verso banche	983	-	(84)	(2)	(1)	896
Passività per leasing	415	190	(68)	16	(28)	525
Passività per leasing verso parti correlate	36	-	(3)	-	(3)	30
Altri debiti finanziari verso parti correlate	727	100	-	54	-	881
Altri debiti finanziari	104	-	-	48	-	152
	<b>5.006</b>	<b>782</b>	<b>(269)</b>	<b>241</b>	<b>(56)</b>	<b>5.704</b>

Movimenti netti per le passività correnti. Le voci includono inoltre i movimenti derivanti dall'applicazione del metodo del tasso di interesse effettivo, cui potrebbero non corrispondere effettivi movimenti di cassa.

L'incremento dei debiti obbligazionari è attribuibile all'emissione obbligazionaria di €mil. 500 effettuata nel mese di luglio 2020.

La variazione degli altri debiti finanziari non correnti verso parti correlate include l'effetto del finanziamento di €mil. 100 sottoscritto e utilizzato nel corso del primo trimestre del 2020 con Cassa Depositi e Prestiti (CDP), a supporto di investimenti in ricerca, sviluppo e innovazione.

Nel corso dell'esercizio è stato realizzato un volume di cessioni di credito pro soluto pari a complessivi €mil. 2.619 (€mil. 2.588 nel corso del 2019). L'importo delle cessioni, sostanzialmente in linea con il dato dell'anno precedente, è in gran parte dovuto alla particolare dinamica dei flussi di incasso, come di consueto concentrati nell'ultima parte dell'esercizio nonché, come per gli anni precedenti, a contratti nei quali Leonardo, svolgendo il ruolo di prime contractor, ha assicurato il puntuale flow down dei pagamenti verso i subcontractor; detta attività di cessione ha consentito una lineare distribuzione del profilo di cassa, anche in un esercizio caratterizzato dalla situazione pandemica in atto, che ha determinato significativi disallineamenti nel flusso degli incassi attesi.

Si segnala che covenant finanziari sono presenti nella linea di credito Revolving Credit Facility di €mil. 1.800 e prevedono il rispetto da parte di Leonardo di due indici finanziari (Indebitamento netto di Gruppo esclusi i debiti verso le joint venture MBDA e Thales Alenia Space e le passività per leasing/EBITDA inclusi gli ammortamenti di diritti d'uso non superiore a 3,75 ed EBITDA inclusi gli ammortamenti di diritti d'uso/Net interest non inferiore a 3,25) testati con cadenza annuale sui dati consolidati annuali. Gli stessi covenant sono presenti nel contratto di finanziamento con CDP, precedentemente illustrato, e nel Term Loan di €mil. 500; inoltre, conformemente alle previsioni contrattuali che prevedevano tale possibilità, detti covenant sono stati estesi anche a tutti i prestiti BEI in essere (complessivamente utilizzati al 31 dicembre 2020 per €mil. 393), oltre che a taluni finanziamenti concessi negli anni passati da banche statunitensi in favore di Leonardo DRS.

In relazione al presente Bilancio Integrato i covenant sono stati ampiamente rispettati (i due indicatori sono pari, rispettivamente, a 1,5 e 8,2).

Si riporta, di seguito, la riconciliazione della movimentazione dei debiti finanziari con i flussi derivanti da attività di finanziamento:

	2019	2020
<b>Saldo al 1° gennaio</b>	<b>4.613</b>	<b>5.006</b>
<b>Variazioni incluse nei flussi da attività di finanziamento del cash flow</b>	<b>(117)</b>	<b>543</b>
Emissione di prestiti obbligazionari	-	492
Rimborso di prestiti obbligazionari	(423)	-
Finanziamento BEI e prestito CDP	300	100
Variazione netta degli altri debiti finanziari	6	(49)
<b>Movimenti non monetari</b>	<b>510</b>	<b>155</b>
Componenti non monetarie delle passività per leasing	489	200
Effetto cambi	19	(56)
Rateo interessi	2	11
<b>Saldo al 31 dicembre</b>	<b>5.006</b>	<b>5.704</b>

## Obbligazioni

L'incremento del periodo è dovuto alla citata emissione obbligazionaria effettuata nel mese di luglio 2020.

Di seguito si riporta il dettaglio dei prestiti obbligazionari in essere al 31 dicembre 2020, che evidenzia le emissioni di Leonardo (LDO) e di Leonardo US Holding Inc. (LH), queste ultime interamente garantite da Leonardo SpA:

Emittente		Anno di emissione	Scadenza	Valuta	Importo nominale outstanding (mil.) (*)	Coupon annuo	Tipologia di offerta
LDO	(**)	2005	2025	€	500	4,875%	Istituzionale europeo
LDO	(****)	2009	2022	€	556	5,250%	Istituzionale europeo
LH	(***)	2009	2039	USD	124	7,375%	Istituzionale americano Rule 144A/Reg. S
LH	(***)	2009	2040	USD	182	6,250%	Istituzionale americano Rule 144A/Reg. S
LDO	(**)	2017	2024	€	600	1,500%	Istituzionale europeo
LDO	(****)	2013	2021	€	739	4,500%	Istituzionale europeo
LDO	(**)	2020	2026	€	500	2,375%	Istituzionale europeo

(\*) Importi nominali residui per le emissioni obbligazionarie oggetto di buy-back.

(\*\*) Obbligazioni quotate alla Borsa del Lussemburgo ed emesse nell'ambito del programma EMTN di massimi €mld. 4. L'operazione è stata autorizzata ai sensi dell'art. 129 del D.Lgs. 385/1993.

(\*\*\*) Obbligazioni emesse secondo le regole previste dalle Rule 144A Regulation S del Securities Act statunitense. Le rivenienze di dette emissioni sono state interamente utilizzate da Leonardo US Holding Inc. per finanziare la controllata Leonardo DRS in sostituzione delle emissioni obbligazionarie in dollari originariamente emesse dalla società, il cui rimborso venne richiesto in via anticipata dagli obbligazionisti a seguito dell'acquisto di Leonardo DRS da parte di Leonardo. Di conseguenza su dette emissioni non sono state effettuate operazioni di copertura del rischio di cambio.

(\*\*\*\*) Obbligazioni quotate alla Borsa del Lussemburgo, originariamente emesse da Finmeccanica Finance, nell'ambito del programma EMTN di massimi €mld. 4. L'operazione è stata autorizzata ai sensi dell'art. 129 del D.Lgs. 385/1993.



La movimentazione delle obbligazioni è la seguente:

	1° gennaio 2019	Accensioni	Interessi	Rimborsi/ Riacquisti	Pagamento cedole	Effetto cambio	31 dicembre 2019	Fair value
500 €mil. LDO 2025 (*)	516	-	25	(310)	(24)	-	517	605
400 GBPmil. LDO 2019 (*)	310	-	25	-	(25)	-	-	-
600 €mil. LDO 2022 (*)	581	-	30	(40)	(30)	-	581	616
300 USDmil. LH 2039 (*)	149	-	11	(73)	(12)	3	111	137
500 USDmil. LH 2040 (*)	234	-	14	-	(15)	5	165	179
600 €mil. LDO 2024 (*)	598	-	10	-	(9)	-	599	620
950 €mil. LDO 2021 (*)	766	-	35	-	(33)	-	768	774
500 €mil. LDO 2026 (*)	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>3.154</b>	-	<b>150</b>	<b>(423)</b>	<b>(148)</b>	<b>8</b>	<b>2.741</b>	<b>2.931</b>

	1° gennaio 2020	Accensioni	Interessi	Rimborsi/ Riacquisti	Pagamento cedole	Effetto cambio	31 dicembre 2020	Fair value
500 €mil. LDO 2025 (*)	517	-	25	-	(25)	-	517	574
400 GBPmil. LDO 2019 (*)	-	-	-	-	-	-	-	-
600 €mil. LDO 2022 (*)	581	-	30	-	(29)	-	582	585
300 USDmil. LH 2039 (*)	111	-	8	-	(8)	(10)	101	133
500 USDmil. LH 2040 (*)	165	-	10	-	(10)	(14)	151	177
600 €mil. LDO 2024 (*)	599	-	11	-	(9)	-	601	612
950 €mil. LDO 2021 (*)	768	-	35	-	(33)	-	770	739
500 €mil. LDO 2026 (*)	-	492	6	-	-	-	498	522
	<b>2.741</b>	<b>492</b>	<b>125</b>	-	<b>(114)</b>	<b>(24)</b>	<b>3.220</b>	<b>3.342</b>

(\*) Anno di scadenza delle obbligazioni.

Il fair value delle obbligazioni è stato determinato sulla base dei prezzi quotati delle emissioni in essere (Livello 1 della gerarchia del fair value).



Le passività finanziarie del Gruppo presentano la seguente esposizione alla variazione dei tassi di interesse:

**31 dicembre 2019**

	Obbligazioni		Debiti verso banche		Passività per leasing		Passività per leasing verso parti correlate		Altri debiti finanziari verso parti correlate (Nota 36)		Altri debiti finanziari		Totale	
	Varia- bile	Fisso	Varia- bile	Fisso	Varia- bile	Fisso	Varia- bile	Fisso	Varia- bile	Fisso	Varia- bile	Fisso	Varia- bile	Fisso
Entro 1 anno	-	94	58	27	-	61	-	3	727	-	38	23	823	208
Fra 2 e 5 anni	-	1.882	592	55	-	158	-	16	-	-	-	-	592	2.111
Oltre 5 anni	-	765	251	-	-	196	-	17	-	-	43	-	294	978
<b>Totale</b>	<b>-</b>	<b>2.741</b>	<b>901</b>	<b>82</b>	<b>-</b>	<b>415</b>	<b>-</b>	<b>36</b>	<b>727</b>	<b>-</b>	<b>81</b>	<b>23</b>	<b>1.709</b>	<b>3.297</b>

**31 dicembre 2020**

	Obbligazioni		Debiti verso banche		Passività per leasing		Passività per leasing verso parti correlate		Altri debiti finanziari verso parti correlate (Nota 36)		Altri debiti finanziari		Totale	
	Varia- bile	Fisso	Varia- bile	Fisso	Varia- bile	Fisso	Varia- bile	Fisso	Varia- bile	Fisso	Varia- bile	Fisso	Varia- bile	Fisso
Entro 1 anno	-	835	20	28	-	72	-	3	781	-	62	23	863	961
Fra 2 e 5 anni	-	1.648	612	27	-	313	-	16	-	-	-	-	612	2.004
Oltre 5 anni	-	737	209	-	-	140	-	11	100	-	67	-	376	888
<b>Totale</b>	<b>-</b>	<b>3.220</b>	<b>841</b>	<b>55</b>	<b>-</b>	<b>525</b>	<b>-</b>	<b>30</b>	<b>881</b>	<b>-</b>	<b>129</b>	<b>23</b>	<b>1.851</b>	<b>3.853</b>

Si riportano di seguito le informazioni finanziarie richieste dalla comunicazione CONSOB n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006:

	31 dicembre 2019	Di cui con parti correlate	31 dicembre 2020	Di cui con parti correlate
<b>Liquidità</b>	<b>(1.962)</b>		<b>(2.213)</b>	
<b>Crediti finanziari correnti</b>	<b>(197)</b>	<b>(161)</b>	<b>(167)</b>	<b>(149)</b>
Debiti bancari correnti	85		48	
Parte corrente dell'indebitamento non corrente	94		835	
Altri debiti finanziari correnti	852	730	941	784
<b>Indebitamento finanziario corrente</b>	<b>1.031</b>		<b>1.824</b>	
<b>Indebitamento finanziario corrente netto (disponibilità)</b>	<b>(1.128)</b>		<b>(556)</b>	
Debiti bancari non correnti	898		848	
Obbligazioni emesse	2.647		2.385	
Altri debiti non correnti	430	33	647	127
<b>Indebitamento finanziario non corrente</b>	<b>3.975</b>		<b>3.880</b>	
<b>Indebitamento finanziario netto</b>	<b>2.847</b>		<b>3.324</b>	

La riconciliazione con l'indebitamento netto del Gruppo utilizzato come KPI è la seguente:

	Note	31 dicembre 2019	31 dicembre 2020
<b>Indebitamento finanziario netto com. CONSOB n. DEM/6064293</b>		<b>2.847</b>	<b>3.324</b>
Fair value derivati su cambi a copertura di poste dell'indebitamento	18	-	(6)
<b>Indebitamento netto del Gruppo (KPI)</b>		<b>2.847</b>	<b>3.318</b>

## 22. Fondi per rischi e passività potenziali

	Garanzie prestate	Ristrutturazione	Imposte	Garanzia prodotti	Contratti onerosi (perdite a finire)	Altri fondi	Totale
<b>1° gennaio 2019</b>							
Corrente	30	86	80	120	384	425	1.125
Non corrente	108	155	20	87	-	515	885
	<b>138</b>	<b>241</b>	<b>100</b>	<b>207</b>	<b>384</b>	<b>940</b>	<b>2.010</b>
Accantonamenti	8	19	6	80	107	203	423
Utilizzi	(6)	(93)	(7)	(17)	(19)	(21)	(163)
Assorbimenti	(98)	-	(5)	(50)	(129)	(137)	(419)
Altri movimenti	-	(4)	-	-	42	(50)	(12)
<b>31 dicembre 2019</b>	<b>42</b>	<b>163</b>	<b>94</b>	<b>220</b>	<b>385</b>	<b>935</b>	<b>1.839</b>
<i>Così composto:</i>							
Corrente	32	81	74	125	385	467	1.164
Non corrente	10	82	20	95	-	468	675
	<b>42</b>	<b>163</b>	<b>94</b>	<b>220</b>	<b>385</b>	<b>935</b>	<b>1.839</b>
Accantonamenti	8	39	5	64	207	194	517
Utilizzi	-	(89)	(1)	(14)	(18)	(12)	(134)
Assorbimenti	(2)	(3)	-	(44)	(112)	(84)	(245)
Altri movimenti	(3)	(13)	(4)	(2)	(6)	(47)	(75)
<b>31 dicembre 2020</b>	<b>45</b>	<b>97</b>	<b>94</b>	<b>224</b>	<b>456</b>	<b>986</b>	<b>1.902</b>
<i>Così composto:</i>							
Corrente	35	63	77	136	456	551	1.318
Non corrente	10	34	17	88	-	435	584
	<b>45</b>	<b>97</b>	<b>94</b>	<b>224</b>	<b>456</b>	<b>986</b>	<b>1.902</b>

Gli "Altri fondi" rischi e oneri includono prevalentemente:

- > fondo vertenze con i dipendenti ed ex dipendenti per €mil. 30 (€mil. 31 al 31 dicembre 2019);
- > fondo rischi contenziosi in corso per €mil. 33 (€mil. 52 al 31 dicembre 2019);
- > altri fondi, prevalentemente riferibili a obbligazioni di offset e a criticità su contratti.

Relativamente ai rischi, si riporta di seguito un quadro di sintesi dei procedimenti penali pendenti nei confronti di alcune società controllate o della stessa Leonardo e di taluni precedenti Amministratori nonché dirigenti per fatti commessi nell'esercizio delle loro funzioni in società controllate o nella stessa Leonardo. Con particolare riferimento agli accadimenti occorsi nel 2020 e in questi primi mesi del 2021:

- > il 22 maggio 2019 la Corte di Cassazione ha rigettato i ricorsi proposti avverso la sentenza con cui la Corte di Appello di Milano, in data 8 gennaio 2018, aveva assolto l'ex Presidente e Amministratore Delegato di Leonardo e l'ex Amministratore Delegato di AgustaWestland SpA dai reati di cui agli artt. 110, 112 n. 1, 318, 321 e 322 bis, comma 2, n. 2 c.p. e all'art. 2 del D.Lgs. 74/2000, nell'ambito del procedimento avviato in relazione alla fornitura di 12 elicotteri AW 101 VIP/VVIP al Governo indiano.

In relazione alle società, invece, si rammenta che, in data 25 luglio 2014, il Pubblico Ministero, ai sensi dell'art. 58 del D.Lgs. 231/2001, aveva disposto l'archiviazione del procedimento a carico di Leonardo, ritenendo il coinvolgimento della Società, all'esito delle indagini svolte, privo di fondamento dal punto di vista fattuale e giuridico. La Procura procedente aveva altresì riconosciuto che la Società sin dal 2003 ha adottato, concretamente attuato e costantemente aggiornato un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo astrattamente idoneo alla prevenzione di reati del tipo di quelli oggetto di contestazione, rivolgendo attenzione anche agli aspetti di compliance al fine di garantire adeguati standard di correttezza ed eticità. Inoltre, in data 28 agosto 2014 il GIP del Tribunale di Busto Arsizio – in accoglimento delle richieste formulate dalle società di applicazione di sanzioni amministrative ai sensi degli artt. 63 del D.Lgs. 231/2001 e 444 ss. c.p.p. – aveva applicato ad AgustaWestland SpA la sanzione amministrativa pecuniaria di 80.000 euro e ad AgustaWestland Ltd la sanzione amministrativa pecuniaria di 300.000 euro nonché la confisca per equivalente della somma di 7,5 milioni di euro. Per quanto attiene all'indagine avviata nel febbraio 2013 dall'Autorità Giudiziaria Indiana (CBI) per i medesimi fatti di cui sopra, in data 2 febbraio 2018 è stato notificato ad AgustaWestland International Ltd un invito a comparire all'udienza del 30 maggio 2018 dinanzi alla Patiala House Court di Nuova Delhi nell'ambito del procedimento penale ivi instaurato contro la predetta società e altri soggetti, tra cui Leonardo SpA.

In data 13 aprile 2018 la Procura di Milano ha notificato a Leonardo SpA il suddetto invito a comparire all'udienza del 30 maggio 2018. La Società ha proposto incidente di esecuzione dinanzi al GIP del Tribunale di Milano, rigettato in data 22 maggio 2018, nonché ricorso dinanzi al TAR Lazio. La Società ha esperito le medesime azioni giudiziarie anche con riferimento alla notifica dell'invito a comparire all'udienza del 10 settembre 2018. Il TAR Lazio, con sentenze del 3 luglio 2019, ha rigettato i ricorsi proposti da Leonardo SpA; avverso i suddetti provvedimenti la Società ha proposto appello. Il Consiglio di Stato con sentenze del 7 maggio 2020 ha accolto gli appelli proposti da Leonardo.

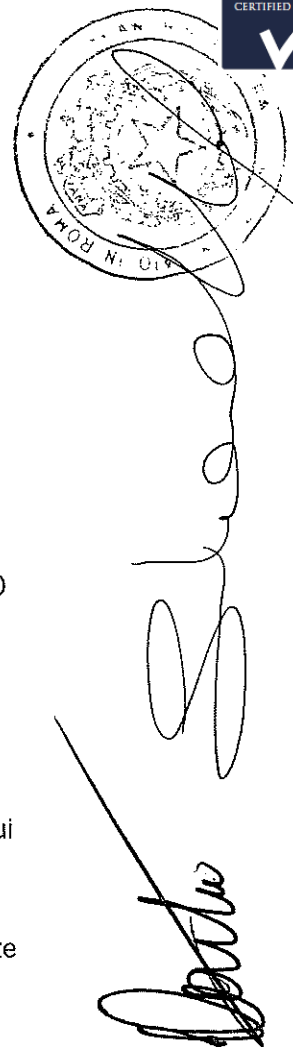
Leonardo SpA ha esperito le medesime azioni giudiziarie, dinanzi al Giudice amministrativo e dinanzi al GIP del Tribunale di Milano anche con riferimento alle notifiche dell'invito a comparire alle udienze fissate per il 18 settembre 2019 e per il 18 dicembre 2019.

AgustaWestland International Ltd è, invece, comparsa alle udienze fissate nell'ambito del procedimento avviato dal Central Bureau of Investigation; il giudizio prosegue dinanzi alla Patiala House Court di Nuova Delhi.

In data 28 agosto 2019 la Procura di Milano ha notificato a Leonardo SpA un invito a comparire all'udienza del 18 settembre 2019 nell'ambito di un ulteriore procedimento avviato dall'Autorità Giudiziaria Indiana (Directorate of Enforcement) in relazione alla fornitura di 12 elicotteri AW 101 VIP/VVIP al Governo indiano. La Società, anche in merito a tale notifica, ha proposto incidente di esecuzione dinanzi al GIP del Tribunale di Milano nonché ricorso dinanzi al TAR Lazio.

Si segnala, infine, che in data 11 febbraio 2020 è stato notificato ad AgustaWestland International Ltd un invito a comparire nell'ambito del procedimento avviato dall'Autorità Giudiziaria Indiana (Directorate of Enforcement);

- > si è conclusa la fase dibattimentale del procedimento pendente dinanzi al Tribunale di Napoli, avente a oggetto gli appalti affidati all'allora Elsag Datamat (ora Selex ES SpA) e a un'altra società per la realizzazione, rispettivamente, del sistema integrato di monitoraggio del traffico della città di Napoli e dei sistemi di videosorveglianza





per alcuni comuni della provincia di Napoli. In tale procedimento risultano imputati, *inter alia*, un dipendente dell'allora Elsag Datamat per i delitti di cui agli artt. 353 e 326 c.p., l'ex Amministratore Delegato e un dipendente dell'allora Elsag Datamat per il reato di cui agli artt. 326, 353 e 416 c.p. nonché Selex ES per l'illecito di cui all'art. 24 *ter*, comma 2, del D.Lgs. n. 231/2001. Si rammenta che Selex ES, a seguito di notifica del decreto di citazione del responsabile civile emesso dal Tribunale su richiesta della parte civile, ha provveduto altresì a costituirsi responsabile civile;

- > prosegue in fase dibattimentale il procedimento penale dinanzi al Tribunale di Napoli a carico di alcuni fornitori e subfornitori dell'allora Selex Service Management (ora Selex ES), avente a oggetto l'affidamento della realizzazione e gestione del Sistema di controllo della tracciabilità dei rifiuti SISTRI. Nell'ambito di tale procedimento, la società si è costituita parte civile all'udienza del 7 novembre 2013;
- > il 19 gennaio 2021 la Corte di Appello di Milano ha rigettato i ricorsi proposti avverso la sentenza con cui il Tribunale di Milano in data 15 giugno 2017 ha assolto alcuni Amministratori dell'allora Breda Termomeccanica SpA, poi Ansaldo SpA, in carica nel periodo 1973-1985, imputati per i reati di cui agli artt. 589 commi 1, 2 e 3, 40 comma 2, 41 comma 1 c.p., 2087 c.c. e 590 commi 1, 2, 3, 4 e 5 c.p., per violazione della disciplina prevista in materia di prevenzione delle malattie professionali. Si rammenta che nell'ambito del predetto procedimento, Leonardo si era costituita in qualità di responsabile civile;
- > prosegue in fase dibattimentale il procedimento penale pendente dinanzi al Tribunale di Vercelli nei confronti di tre ex dipendenti di AgustaWestland SpA (attualmente dipendenti di Leonardo - Divisione Elicotteri) e di un dipendente di AgustaWestland Philadelphia Corporation per il reato di cui all'art. 449 c.p. in relazione agli artt. 428 e 589 c.p., relativo all'incidente occorso a Santhià il 30 ottobre 2015;
- > è pendente un procedimento penale presso la Procura di Benevento nei confronti del Responsabile ex D.Lgs. 152/2006 dello stabilimento di Benevento (Divisione Elicotteri) in ordine al reato di cui all'art. 452 *quinquies* c.p.

Sulla base delle conoscenze acquisite e dei riscontri delle analisi a oggi effettuate, gli Amministratori di Leonardo non hanno effettuato specifici accantonamenti su tali fattispecie. Eventuali sviluppi negativi – a oggi non prevedibili né determinabili – derivanti dagli approfondimenti interni o dalle indagini giudiziarie in corso saranno oggetto di coerente valutazione ai fini di eventuali accantonamenti.

Relativamente agli accantonamenti per rischi a fronte di contenziosi civili, tributari e amministrativi si sottolinea come l'attività delle società del Gruppo Leonardo si rivolga a settori e mercati ove molte problematiche, sia attive sia passive, sono risolte soltanto dopo un significativo lasso di tempo, specialmente nei casi in cui la controparte è rappresentata da committenza pubblica. Ovviamente, in applicazione dei principi contabili di riferimento, sono state accantonate le passività per rischi ritenuti probabili e quantificabili. Per alcune controversie nelle quali il Gruppo è soggetto passivo, non è stato effettuato alcun accantonamento specifico in quanto si ritiene ragionevolmente, allo stato delle attuali conoscenze, che tali controversie possano essere risolte in maniera soddisfacente e senza significativi riflessi sul Gruppo. Tra le principali controversie si segnalano in particolar modo:

- > il giudizio promosso dinanzi al Tribunale di Napoli da Firema in A.S. nei confronti di



Amministratori sindaci e revisori contabili della Firema Trasporti (R.G. 32257/13) per farne dichiarare la responsabilità per il dissesto cagionato alla società, nel quale Leonardo e AnsaldoBreda sono state chiamate in causa, è stato rinviato all'udienza del 24 giugno 2021, per discutere sulla eventuale riunione con il giudizio R.G. n. 16312/15 di seguito descritto. Si rammenta che, nell'ambito di questo giudizio, due dei convenuti e precisamente gli ex Amministratori Giorgio e Gianfranco Fiore hanno chiamato in causa Leonardo e AnsaldoBreda, in ragione di un presunto esercizio abusivo dell'attività di direzione e coordinamento che a loro dire sarebbe stato perpetrato dalle chiamate in danno di Firema. In virtù di tale assunto, i sig.ri Giorgio e Gianfranco Fiore hanno quindi chiesto in via principale la condanna di Leonardo e AnsaldoBreda al risarcimento diretto in favore dell'attrice del danno che dovesse essere accertato, che è stato presuntivamente da essi indicato in 262 milioni di euro e che è pari allo stato passivo della Firema, e in via subordinata di essere comunque manlevati dalle predette società.

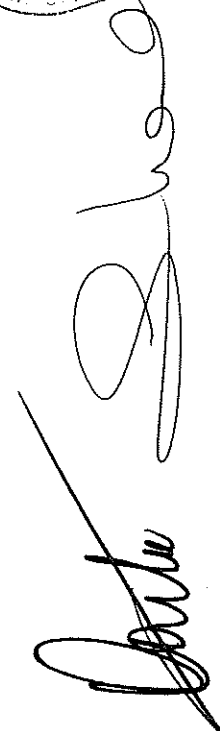
Quanto all'azione promossa da GMR contro Leonardo e AnsaldoBreda dinanzi al Tribunale di Napoli (R.G. 16312/15), all'udienza del 1° ottobre 2020 il giudice ha rimesso gli atti al Presidente per l'eventuale riunione con quello dianzi descritto.

Si ricorda che nell'ambito di tale giudizio, la società attrice sostiene che Firema Trasporti, durante il periodo in cui Leonardo ne deteneva una partecipazione (dal 1993 al 2005), sarebbe stata soggetta a un'attività di direzione e coordinamento posta in essere in suo danno e nell'esclusivo interesse del Gruppo Leonardo e che, anche successivamente alla cessione della detta partecipazione, Firema Trasporti, nell'esecuzione di vari contratti in essere con AnsaldoBreda, sarebbe stata soggetta, di fatto, a una dipendenza economica esercitata in maniera abusiva dal predetto Gruppo Leonardo.

In entrambi i procedimenti Leonardo e AnsaldoBreda si sono costituite in giudizio chiedendo, nel merito, il rigetto delle domande contro di esse formulate in quanto palesemente infondate in fatto e in diritto;

- > il giudizio promosso dal sig. Pio Maria Deiana dinanzi alla Corte di Appello di Roma – interrotto per l'intervenuto decesso di quest'ultimo – è stato riassunto nei termini da uno degli eredi. La prossima udienza per la precisazione delle conclusioni è fissata per il 12 ottobre 2021. Si rammenta che nel 2013 il sig. Pio Maria Deiana, in proprio e nella qualità di Amministratore della Janua Dei Srl e della Società Progetto Cina Srl, aveva promosso dinanzi al Tribunale di Roma un giudizio nei confronti di Leonardo per far dichiarare l'invalidità dell'atto di transazione sottoscritto nel 2000 dalle predette società e dall'allora Ansaldo Industria, assumendo che esso sarebbe stato concluso a condizioni inique. La domanda è stata promossa nei confronti di Leonardo, in virtù di una supposta quanto generica responsabilità di quest'ultima, quale controllante di Ansaldo Industria al tempo dei fatti oggetto di contestazione. Il danno richiesto, da quantificarsi in corso di causa, è stato presuntivamente indicato in 2.700 milioni di euro. Con sentenza del 31 maggio 2018 il Tribunale ha rigettato la domanda di parte attrice. Il 10 agosto 2018 la controparte ha impugnato dinanzi alla Corte di Appello di Roma la suddetta sentenza;
- > la causa promossa dinanzi al Tribunale di Roma dalla Selex Service Management contro il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare in relazione all'esecuzione del contratto SISTRI, all'udienza del 10 settembre 2020 è stata rimessa al Presidente di Sezione e si è in attesa della fissazione della prossima udienza. Si segnala, altresì, che il 18 dicembre 2020 il Ministero ha provveduto a corrispondere alla società l'ulteriore importo di 87.920.397 euro relativo al saldo della quota fissa prevista dal predetto contratto.

Si rammenta che il contratto SISTRI è stato stipulato nel dicembre 2009 tra il

Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare e la Selex Service Management e aveva a oggetto la progettazione, la gestione e la manutenzione del sistema per la tracciabilità dei rifiuti fino al 30 novembre 2014. L'esecuzione del contratto ha risentito dei numerosi interventi legislativi finalizzati a rinviare l'entrata in vigore del sistema, a ridurre drasticamente le categorie di soggetti sottoposti all'obbligo di tracciabilità nonché a introdurre misure di semplificazione e/o ottimizzazione del sistema e a procrastinare *sine die* l'entrata in funzione del sistema sanzionatorio. I citati interventi normativi hanno inciso significativamente sull'equilibrio economico-finanziario del contratto, che è stato ulteriormente pregiudicato dal mancato riconoscimento in favore della società di una parte significativa dei corrispettivi.

A seguito della declinatoria della competenza arbitrale notificata alla società il 19 febbraio 2015 a cura dell'Avvocatura di Stato, la società ha promosso contro il predetto Ministero un giudizio dinanzi al Tribunale di Roma, per far accertare l'avvenuta scadenza del contratto a far data dal 30 novembre 2014 e ottenere il pagamento dei corrispettivi pattuiti nonché il risarcimento dei danni subiti.

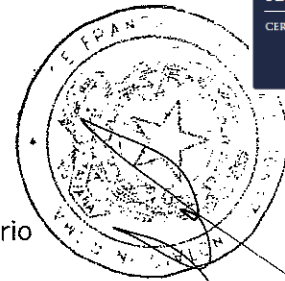
A seguito dell'ordinanza del 17 febbraio 2016 che aveva accolto l'istanza della Selex Service Management ex art. 186 *ter* c.p.c., il Ministero aveva pagato alla società attrice la somma di 17 milioni di euro;

- > nell'ambito del contenzioso tra AgustaWestland International Ltd e il Ministero della Difesa indiano, in relazione al contratto di fornitura di 12 elicotteri sottoscritto nel 2010 del valore complessivo di €mil. 560 circa, a seguito della conclusione del procedimento arbitrale, la società – prima di procedere all'instaurazione del giudizio di cognizione ordinaria – in data 14 settembre 2020 ha depositato una richiesta per l'avvio formale di un procedimento di mediazione ai sensi del Commercial Courts Act, del 2015, al quale il Ministero non ha aderito. Si rammenta che, a seguito della comunicazione da parte del Ministero indiano di sospendere i pagamenti e procedere alla risoluzione del contratto per asserite violazioni del Pre-Contract Integrity Pact, AgustaWestland International Ltd ha avviato in data 4 ottobre 2013 il procedimento arbitrale con sede a Nuova Delhi previsto dal contratto.

Nell'ambito di tale giudizio, il 9 gennaio 2019 il Ministero della Difesa ha depositato una motion dinanzi alla New Delhi High Court, con la quale ha chiesto alla detta Corte di pronunciarsi sulla arbitrabilità della controversia. AgustaWestland International Ltd, all'udienza del 28 febbraio 2019, ha dichiarato dinanzi alla New Delhi High Court di voler abbandonare, salvi e impregiudicati i diritti ivi fatti valere, il giudizio arbitrale, preannunciando la propria intenzione di iniziare un giudizio ordinario dinanzi alle Corti civili indiane. Con ordinanza emessa in pari data, la Corte, in accoglimento della richiesta della AgustaWestland International Ltd, ha dichiarato concluso il giudizio arbitrale.

Si segnala, inoltre, che i contratti a lungo termine del Gruppo, in virtù della loro complessità, del loro avanzato contenuto tecnologico e della natura dei committenti sono talora caratterizzati da controversie con i clienti riferibili alla rispondenza dei lavori eseguiti alle configurazioni richieste dal cliente e alle performance dei prodotti forniti. A fronte delle criticità prevedibili il Gruppo provvede ad adeguare i costi stimati per l'esecuzione dei contratti, anche tenendo conto delle possibili evoluzioni di tali controversie. Relativamente ai contratti in corso di esecuzione caratterizzati da incertezze e problematiche oggetto di discussione con i clienti si segnala:

- > nell'ambito del procedimento arbitrale instaurato dalla joint venture (JV) L&P nei confronti della JV GSIC, la parte attrice il 12 novembre 2020 ha depositato il proprio Memorial of Claim a mezzo del quale ha meglio precisato le proprie domande di risarcimento del danno, quantificandole in complessivi 290 milioni di euro circa. Si rammenta che, nell'ambito della commessa per la progettazione e costruzione dell'Al Bayt Stadium di Al Khor City (Qatar), la JV GSIC (costituita dalle società Galfar Misnad Engineering & Contracting WLL, Salini - Impregilo SpA e Cimolai SpA), nella sua qualità di Prime Contractor, ha affidato in data 22 settembre 2016 alla unincorporated joint venture costituita da Leonardo SpA e PSC SpA (JV L&P) le attività di procurement, delivery, installazione e testing & commissioning dell'intero pacchetto relativo alle componenti elettroniche e meccaniche dell'infrastruttura dello stadio. Sin dall'inizio, il regolare avanzamento della commessa è stato fortemente condizionato da una serie di ritardi non imputabili alla JV L&P nonché dalla introduzione di numerose integrazioni e modifiche al progetto iniziale, rivelatosi in fase esecutiva incompleto. Le circostanze di cui sopra hanno comportato ingenti extra costi per la JV L&P che il Prime Contractor non ha però inteso riconoscere. Per tale ragione, in data 25 ottobre 2019 la JV L&P ha avviato un giudizio arbitrale nell'ambito del quale ha chiesto, oltre al pagamento di alcune attività contrattualmente previste e regolarmente eseguite, il risarcimento dei danni subiti in conseguenza delle richiamate circostanze. La JV GSIC si è ritualmente costituita e, oltre a chiedere il rigetto delle domande attoree, ha chiesto in via riconvenzionale il risarcimento dei danni da essa asseritamente subiti a causa di presunti inadempimenti della JV L&P, che ha quantificato in circa 176 milioni di euro.



## 23. Benefici ai dipendenti

La classificazione dei benefici ai dipendenti risente del saldo netto, per singolo piano, delle passività e delle attività a servizio dei piani. Il Gruppo espone, pertanto, nel proprio stato patrimoniale sia passività (al netto delle relative attività a servizio dei piani) sia attività (al netto delle relative passività), a seconda che i piani presentino eccedenze o deficit.

Le attività nette dei piani a benefici definiti sono classificate tra le altre attività non correnti (si rimanda alla Nota 13). Di seguito il dettaglio delle passività e delle attività nette:

	31 dicembre 2019			31 dicembre 2020		
	Passività	Attività	Netto	Passività	Attività	Netto
TFR	290	-	290	265	-	265
Piani a benefici definiti	191	289	(98)	106	298	(192)
Piani a contribuzione definita	28	-	28	29	-	29
	509	289	220	400	298	102

Il dettaglio del deficit dei piani a benefici definiti è il seguente:

	31 dicembre 2019	31 dicembre 2020
Area GBP	(232)	(295)
Area euro	6	6
Area USD	101	70
Altre	27	27
	(98)	(192)

La variazione nei piani a benefici definiti è legata principalmente ai piani del Regno Unito. In particolare, all'effetto combinato delle perdite attuariali sul valore delle obbligazioni per il decremento dei tassi di interesse, più che compensato dai rendimenti delle attività a servizio del piano risultati più elevati di quelli attesi.

La composizione dei piani a benefici definiti e le informazioni statistiche riguardanti l'eccedenza (deficit/surplus) dei piani sono di seguito dettagliate:

	31 dicembre 2019	31 dicembre 2020
Valore attuale obbligazioni	(3.236)	(3.368)
Fair value delle attività del piano	3.334	3.560
<b>Eccedenza (Deficit) del piano</b>	<b>98</b>	<b>192</b>
<i>di cui relativi a:</i>		
- passività nette	(191)	(106)
- attività nette	289	298

Si riporta, di seguito, la movimentazione dei piani a benefici definiti:

**31 dicembre 2019**

	Valore attuale obbligazioni	Fair value delle attività del piano	Passività netta piani a benefici definiti
<b>Saldo iniziale</b>	<b>2.659</b>	<b>2.790</b>	<b>(131)</b>
Costi per prestazioni erogate	36	-	36
Costi per interessi netti	74	76	(2)
Rivalutazioni	413	340	73
<i>Perdite (Utili) attuariali a patrimonio netto ipotesi demografiche</i>	(49)	-	(49)
<i>Perdite (Utili) attuariali a patrimonio netto ipotesi finanziarie</i>	462	-	462
<i>Perdite (Utili) attuariali a patrimonio netto risultanti da rettifiche basate sull'esperienza</i>	-	-	-
<i>Rendimento atteso delle attività a servizio del piano (no interessi)</i>	-	340	(340)
Decrementi per estinzioni	-	-	-
Contributi pagati	-	52	(52)
Contributi da parte di altri partecipanti al piano	10	10	-
Differenze di cambio	142	152	(10)
Benefici erogati	(98)	(98)	-
Altri movimenti	-	12	(12)
<b>Saldo finale</b>	<b>3.236</b>	<b>3.334</b>	<b>(98)</b>
<i>di cui relativi a:</i>			
- passività nette	2.254	2.063	191
- attività nette	982	1.271	(289)

**31 dicembre 2020**

	Valore attuale obbligazioni	Fair value delle attività del piano	Passività netta piani a benefici definiti
<b>Saldo iniziale</b>	<b>3.236</b>	<b>3.334</b>	<b>(98)</b>
Costi per prestazioni erogate	72	-	72
Costi per interessi netti	57	57	-
Rivalutazioni	268	387	(119)
<i>Perdite (Utili) attuariali a patrimonio netto ipotesi demografiche</i>	(32)	-	(32)
<i>Perdite (Utili) attuariali a patrimonio netto ipotesi finanziarie</i>	322	-	322
<i>Perdite (Utili) attuariali a patrimonio netto risultanti da rettifiche basate sull'esperienza</i>	(22)	-	(22)
<i>Rendimento atteso delle attività a servizio del piano (no interessi)</i>	-	387	(387)
Decrementi per estinzioni	(21)	(20)	(1)
Incrementi da aggregazioni di imprese	24	19	5
Contributi pagati	-	54	(54)
Contributi da parte di altri partecipanti al piano	11	11	-
Differenze di cambio	(184)	(188)	4
Benefici erogati	(95)	(94)	(1)
Altri movimenti	-	-	-
<b>Saldo finale</b>	<b>3.368</b>	<b>3.560</b>	<b>(192)</b>
<i>di cui relativi a:</i>			
- passività nette	259	153	106
- attività nette	3.109	3.407	(298)



Il Trattamento di Fine Rapporto (TFR) ha subito la seguente movimentazione:

	31 dicembre 2019	31 dicembre 2020
<b>Saldo iniziale</b>	<b>302</b>	<b>290</b>
Costi per prestazioni erogate	1	1
Costi per interessi netti	3	2
Rivalutazioni	1	2
<i>Perdite (Utili) attuariali a patrimonio netto ipotesi demografiche</i>	-	-
<i>Perdite (Utili) attuariali a patrimonio netto ipotesi finanziarie</i>	(1)	3
<i>Perdite (Utili) attuariali a patrimonio netto risultanti da rettifiche basate sull'esperienza</i>	2	(1)
Incrementi da aggregazioni di imprese	7	-
Benefici erogati	(26)	(28)
Altri movimenti	2	(2)
<b>Saldo finale</b>	<b>290</b>	<b>265</b>

L'importo rilevato a conto economico sui piani a benefici definiti (incluso TFR) è stato così determinato:

	2019	2020
Costi per prestazioni di lavoro correnti	65	73
Costi per prestazioni di lavoro passate	(28)	-
Riduzioni ed estinzioni	-	(1)
<b>Costi rilevati come "costi per il personale"</b>	<b>37</b>	<b>72</b>
Costi per interessi netti	1	2
<b>Costi rilevati come "oneri finanziari"</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
	<b>38</b>	<b>74</b>

Le principali assunzioni attuariali utilizzate nella valutazione dei piani pensionistici a benefici definiti e della componente del TFR che ha mantenuto la natura di defined benefit plan sono le seguenti:

	TFR		Piani a benefici definiti	
	31 dicembre 2019	31 dicembre 2020	31 dicembre 2019	31 dicembre 2020
Tasso di sconto (p.a.)	0,7%	0,4%	2,00% - 2,80%	1,45% - 3,02%
Tasso di incremento dei salari	n.a.	n.a.	2,75% - 3,00%	2,10% - 3,20%
Tasso di inflazione	0,7%	0,4%	2,00% - 3,00%	1,50% - 3,10%

Il tasso di sconto utilizzato per attualizzare i piani a benefici definiti è determinato con riferimento al rendimento dei titoli di alta qualità (rating AA).

L'analisi di sensitività per ciascuna ipotesi attuariale rilevante, che mostra gli effetti in valore assoluto sul valore dell'obbligazione, è la seguente:

	TFR				Piani a benefici definiti			
	31 dicembre 2019		31 dicembre 2020		31 dicembre 2019		31 dicembre 2020	
	-0,25%	+0,25%	-0,25%	+0,25%	-0,25%	+0,25%	-0,25%	+0,25%
Tasso di sconto (p.a.)	5	(4)	4	(4)	181	(166)	167	(159)
Tasso di inflazione	(3)	3	(2)	3	(76)	98	(102)	111

La durata media del TFR è di circa sei anni mentre quella degli altri piani a benefici definiti è di 19,6 anni.

La stima dei contributi da pagare nel 2021 relativi ai piani a benefici definiti è pari a circa €mil. 56.

In merito alle strategie di correlazione delle attività e passività utilizzate dai piani, si riscontra la prevalenza a investire in attività diversificate, per limitare eventuali impatti negativi sul rendimento complessivo delle attività a servizio del piano. Le attività a servizio dei piani a benefici definiti sono composte da:

	31 dicembre 2019	31 dicembre 2020
Disponibilità e mezzi equivalenti	112	107
Azioni e fondi comuni di investimento	1.680	1.461
Strumenti di debito	1.312	1.506
Immobili	16	8
Derivati	112	146
Altro	102	332
	<b>3.334</b>	<b>3.560</b>

Nel 2020 la categoria "Altro" include €mil. 165 di beni detenuti da compagnie di assicurazioni.

## 24. Altre passività correnti e non correnti

	31 dicembre 2019		31 dicembre 2020	
	Non correnti	Correnti	Non correnti	Correnti
Debiti verso dipendenti	51	389	50	343
Risconti passivi	87	102	82	118
Debiti verso istituzioni sociali	-	181	-	176
Debiti verso MiSE L. 808/1985	155	-	161	-
Debiti verso MiSE per diritti di regia L. 808/1985	180	12	196	7
Debiti per imposte indirette	-	117	-	108
Derivati passivi	-	169	-	172
Altre passività	341	452	290	383
Altri debiti verso parti correlate (Nota 36)	-	63	-	12
	<b>814</b>	<b>1.485</b>	<b>779</b>	<b>1.319</b>

I debiti verso il Ministero dello Sviluppo Economico (MiSE) a valere sulla L. 808/1985 sono relativi a debiti per diritti di regia maturati su programmi qualificati come di sicurezza nazionale e assimilati, oltre a debiti per erogazioni ricevute dal MiSE a sostegno dello sviluppo di programmi non di sicurezza nazionale e assimilati ammessi ai benefici della L. 808/1985.

Le altre passività includono in particolare il debito non corrente verso la Bell Helicopter per €mil. 221 (€mil. 221 al 31 dicembre 2019), derivante dall'acquisizione totalitaria del programma AW609, che include anche la stima, ragionevolmente determinabile, dei corrispettivi variabili che saranno dovuti a Bell Helicopter sulla base dell'andamento commerciale del programma.

## 25. Debiti commerciali

	<b>31 dicembre 2019</b>	<b>31 dicembre 2020</b>
Debiti verso fornitori	3.441	3.260
Debiti commerciali verso parti correlate (Nota 36)	350	359
	<b>3.791</b>	<b>3.619</b>

## 26. Garanzie

Il Gruppo ha in essere garanzie per €mil. 14.234 (€mil. 14.755 al 31 dicembre 2019). La voce include garanzie rilasciate a terzi, banche e istituti assicurativi e impegni assunti in favore di finanziatori, verso l'Amministrazione Finanziaria e verso clienti.

## 27. Ricavi

	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Ricavi provenienti da contratti con i clienti	11.071	9.924
Variazione delle attività derivanti da contratti	818	1.748
Ricavi da parti correlate (Nota 36)	1.895	1.738
	<b>13.784</b>	<b>13.410</b>

La disaggregazione per area geografica e settore di business è riportata nella Nota 8. La disaggregazione dei ricavi per timing di rilevazione, viceversa, è di seguito riportata:

	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Ricavi rilevati at point in time	2.830	2.387
Ricavi rilevati over time	10.954	11.023
	<b>13.784</b>	<b>13.410</b>

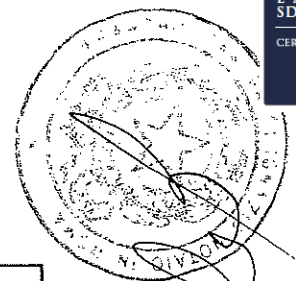
**28. Altri ricavi e costi operativi**

	2019			2020		
	Ricavi	Costi	Netto	Ricavi	Costi	Netto
Contributi per spese di ricerca e sviluppo (*)	29	-	29	31	-	31
Altri contributi in conto esercizio	35	-	35	25	-	25
Plusvalenze (Minusvalenze) su cessioni di attività materiali e immateriali	1	(1)	-	4	(2)	2
Assorbimenti (Accantonamenti) fondi rischi	304	(391)	(87)	237	(464)	(227)
Differenze cambio su partite operative	91	(94)	(3)	206	(225)	(19)
Oneri di ristrutturazione	-	(18)	(18)	-	(13)	(13)
Imposte indirette	-	(36)	(36)	-	(34)	(34)
Altri ricavi (costi) operativi	87	(46)	41	138	(53)	85
Altri ricavi (costi) operativi da parti correlate (Nota 36)	4	(1)	3	14	(1)	13
	<b>551</b>	<b>(587)</b>	<b>(36)</b>	<b>655</b>	<b>(792)</b>	<b>(137)</b>

(\*) Ai quali si aggiungono accertamenti di "Oneri non ricorrenti in attesa di interventi L. 808/1985" (Nota 13) pari a €mil. 51 (€mil. 60 al 31 dicembre 2019) e "Crediti per interventi L. 808/1985 differiti non correnti e correnti" (rispettivamente Nota 13 e Nota 18) pari a €mil. 176 (€mil. 2 al 31 dicembre 2019).

Gli oneri di ristrutturazione comprendono sia i costi sostenuti nell'esercizio sia gli accantonamenti al "fondo ristrutturazione". Gli oneri e gli accantonamenti inerenti al personale relativi alle ristrutturazioni sono riportati tra i costi del personale (Nota 29).

Negli assorbimenti e accantonamenti a fondi rischi influisce l'avanzamento e l'aggiornamento dei contratti onerosi (Nota 22).



## 29. Costi per acquisti e per il personale

	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Acquisti di materiali da terzi	5.094	4.606
Variazione delle rimanenze di materie prime	(158)	(324)
Costi per acquisti da parti correlate (Nota 36)	195	761
<b>Costi per acquisti di materie</b>	<b>5.131</b>	<b>5.043</b>
Acquisti di servizi da terzi	3.414	3.351
Costi di leasing	69	59
Costi per royalty	5	13
Costi per servizi da parti correlate (Nota 36)	474	408
<b>Costi per acquisti di servizi</b>	<b>3.962</b>	<b>3.831</b>
Salari e stipendi	2.603	2.573
Oneri previdenziali e assistenziali	537	512
Costi relativi a piani a contribuzione definita	117	127
Costi relativi al TFR e altri piani a benefici definiti (Nota 23)	37	72
Contenziosi con il personale	6	1
Oneri netti di ristrutturazione	10	46
Altri costi del personale	139	129
<b>Costi per il personale</b>	<b>3.449</b>	<b>3.460</b>
<b>Variazione delle rimanenze di prodotti finiti, in corso di lavorazione e semilavorati</b>	<b>(126)</b>	<b>(22)</b>
Costi capitalizzati per costruzioni interne	(280)	(328)
<b>Totale costi per acquisti e personale</b>	<b>12.136</b>	<b>11.984</b>

L'organico puntuale a fine periodo evidenzia, rispetto al 2019, un incremento principalmente riconducibile all'*Elettronica per la Difesa e Sicurezza* (n. 252 unità, di cui n. 239 in Leonardo DRS) e all'*Aeronautica* (n. 63 unità). Il settore *Elicotteri* presenta al 31 dicembre 2020 un organico in linea con l'esercizio precedente, nonostante nel periodo siano avvenute le acquisizioni del gruppo Kopter (n. 326 unità) e del gruppo PAS (n. 33 unità).



L'andamento dell'organico medio risente invece della particolare dinamica del 2019, che aveva mostrato un pronunciato incremento dell'organico negli ultimi mesi dell'esercizio. Di conseguenza, è possibile osservare nel periodo un incremento in tutti i settori in cui il Gruppo opera, particolarmente significativo per quanto riguarda l'*Elettronica per la Difesa e Sicurezza* (n. 534 unità, di cui n. 269 in Leonardo DRS) e gli *Elicotteri* (n. 581 unità, di cui n. 318 dovute all'acquisizione del gruppo Kopter), ma anche nell'*Aeronautica* (n. 253 unità) e nelle *Altre attività* (n. 186 unità). Di seguito si riporta il dettaglio dell'organico per qualifica:

	Organico medio			Organico puntuale		
	31 dicembre 2019	31 dicembre 2020	Variazione	31 dicembre 2019	31 dicembre 2020	Variazione
Dirigenti (*)	1.193	1.205	12	1.241	1.198	(43)
Quadri	5.891	5.956	65	6.004	6.113	109
Impiegati	27.466	28.331	865	28.428	28.806	378
Operai (**)	13.247	13.859	612	13.857	13.765	(92)
	<b>47.797</b>	<b>49.351</b>	<b>1.554</b>	<b>49.530</b>	<b>49.882</b>	<b>352</b>

(\*) Comprende i piloti.

(\*\*) Comprende gli intermedi.

### 30. Ammortamenti, svalutazioni e rettifiche di valore di attività finanziarie

	2019	2020
Ammortamento attività immateriali	155	147
Costi di sviluppo	29	26
Oneri non ricorrenti	54	48
Acquisite per aggregazioni aziendali	27	27
Concessioni, licenze e marchi	16	17
Altre attività immateriali	29	29
Ammortamento attività materiali e investimenti immobiliari	308	286
Ammortamento diritto d'uso	74	80
Impairment di altre attività	54	268
Rettifiche di valore di attività finanziarie	28	14
	<b>619</b>	<b>795</b>

L'impairment di altre attività si riferisce prevalentemente alla svalutazione di oneri non ricorrenti e attrezzature specifiche (tooling) relative al settore *Aeronautica*, a seguito dell'insaturazione di taluni asset produttivi. Come indicato nella Nota 4.1, l'impairment è stato condotto con il metodo del discounted cash flow, utilizzando i flussi di cassa del business plan di prodotto attualizzati sulla base di un tasso di sconto (WACC) specifico di settore. Le rettifiche di valore di attività finanziarie si riferiscono alle valutazioni condotte periodicamente dal Gruppo al fine di valutare la recuperabilità delle attività finanziarie iscritte nel bilancio consolidato, coerentemente con le disposizioni dell'IFRS 9 in materia di impairment.

### 31. Proventi e oneri finanziari

La composizione dei proventi e oneri finanziari è la seguente:

	2019			2020		
	Proventi	Oneri	Netto	Proventi	Oneri	Netto
Interessi	4	(175)	(171)	3	(150)	(147)
Interessi su passività per leasing	-	(17)	(17)	-	(18)	(18)
Premi incassati (pagati) su interest rate swap	-	(2)	(2)	-	(4)	(4)
Commissioni su finanziamenti	-	(9)	(9)	-	(17)	(17)
Altre commissioni	-	(9)	(9)	-	(7)	(7)
Proventi (Oneri) da partecipazioni e titoli	15	-	15	1	-	1
Risultati fair value a conto economico	22	(56)	(34)	22	(21)	1
Premi incassati (pagati) su forward	66	(93)	(27)	63	(97)	(34)
Differenze cambio	38	(32)	6	51	(56)	(5)
Interest cost su piani a benefici definiti (Nota 23)	-	(1)	(1)	-	(2)	(2)
Proventi (Oneri) verso parti correlate (Nota 36)	5	(4)	1	2	(4)	(2)
Altri proventi (oneri) finanziari	18	(77)	(59)	5	(38)	(33)
	<b>168</b>	<b>(475)</b>	<b>(307)</b>	<b>147</b>	<b>(414)</b>	<b>(267)</b>

Il decremento degli oneri finanziari netti è dovuto principalmente all'effetto derivante dall'andamento del fair value degli strumenti di copertura del rischio di cambio. Nella voce influisce inoltre la nuova modalità di contabilizzazione della componente a termine (punti premio) dei contratti forward che, in base alle disposizioni in materia di hedge accounting previste dall'IFRS 9 "Strumenti finanziari" applicate dal Gruppo con decorrenza 1° gennaio 2020, non viene più rilevata direttamente nell'utile/perdita dall'esercizio ma nelle altre componenti di conto economico e cumulata nella riserva cash flow hedge. Gli importi sospesi sono riversati a conto economico nel momento in cui avviene la manifestazione dell'elemento coperto. I minori interessi sono inoltre riconducibili ai benefici derivanti dal rimborso del bond effettuato nel mese di dicembre 2019 a valere sull'emissione obbligazionaria di residui nominali GBPmil. 278, nonché dalle operazioni di buy-back effettuate nel periodo precedente.

Nel dettaglio:

- > gli interessi netti diminuiscono di €mil. 24. La voce include €mil. 125 (€mil. 150 nel 2019) relativi a interessi sui prestiti obbligazionari;
- > gli oneri derivanti dall'applicazione del metodo del fair value risultano così composti:

	2019			2020		
	Proventi	Oneri	Netto	Proventi	Oneri	Netto
Interest rate swap	-	-	-	-	-	-
Componente inefficace swap di copertura	22	(51)	(29)	22	(21)	1
Embedded derivative	-	(5)	(5)	-	-	-
	<b>22</b>	<b>(56)</b>	<b>(34)</b>	<b>22</b>	<b>(21)</b>	<b>1</b>

Sul decremento della voce rispetto all'esercizio precedente influisce la nuova modalità di contabilizzazione dei punti premio prevista dall'IFRS 9 "Strumenti finanziari", descritta in precedenza;

- > gli altri oneri finanziari netti presentano un miglioramento in quanto il dato comparativo includeva gli oneri legati alle operazioni di buy-back (€mil. 20) a valere sulle emissioni obbligazionarie denominate in dollari statunitensi.

## 32. Imposte sul reddito

La voce è così composta:

	2019	2020
IRES	(13)	(3)
IRAP	(29)	(24)
Altre imposte sul reddito (estere)	(74)	(62)
Imposte relative a esercizi precedenti	27	30
Accantonamenti per contenziosi fiscali	(1)	(5)
Imposte differite nette	(57)	52
	<b>(147)</b>	<b>(12)</b>

Il saldo delle imposte 2020 risulta significativamente inferiore rispetto al 2019 principalmente per effetto dei risultati conseguiti.

Il tax rate 2020 risulta pari a circa il 14,6%, come evidenziato nella tabella di seguito riportata:

	2019	2020
<b>Utile (Perdita) prima delle imposte e degli effetti delle discontinued operations</b>	<b>869</b>	<b>253</b>
Imposte complessive	147	12
Accantonamenti per contenziosi fiscali	(1)	(5)
Imposte relative a esercizi precedenti	27	30
Plusvalenza su cessione joint venture ATIL	-	-
	<b>173</b>	<b>37</b>
<b>Tax rate</b>	<b>19,9%</b>	<b>14,6%</b>

Le imposte differite e i relativi crediti e debiti al 31 dicembre 2020 sono originati dalle differenze temporanee di seguito riportate. Al riguardo si segnala che parte delle attività per imposte anticipate è relativa a perdite fiscali, valorizzate sulla base dei redditi imponibili previsti dai piani aziendali, in particolare relative (€mil. 83) al consolidato fiscale nazionale (con riferimento al quale residuano circa €mil. 550 di perdite non valorizzate).

	2019	2020
Imposte anticipate su perdite fiscali	15	(54)
Attività materiali e immateriali	(8)	7
Attività e passività finanziarie	-	1
TFR e fondi pensione	(2)	2
Fondi rischi e svalutazioni	(58)	22
Effetto variazione tax rate	-	-
Altre	(4)	74
<b>Imposte differite a conto economico</b>	<b>(57)</b>	<b>52</b>

	31 dicembre 2019			31 dicembre 2020		
	Stato patrimoniale			Stato patrimoniale		
	Attive	Passive	Netto	Attive	Passive	Netto
Imposte anticipate su perdite fiscali	228	-	<b>228</b>	160	-	<b>160</b>
Attività materiali e immateriali	39	122	<b>(83)</b>	50	129	<b>(79)</b>
TFR e fondi pensione	6	21	<b>(15)</b>	9	21	<b>(12)</b>
Attività e passività finanziarie	1	-	<b>1</b>	2	-	<b>2</b>
Fondi rischi e svalutazioni	604	-	<b>604</b>	621	-	<b>621</b>
Altre	125	51	<b>74</b>	188	13	<b>175</b>
Compensazione	(2)	(2)	-	(1)	(1)	-
<b>Imposte differite di stato patrimoniale</b>	<b>1.001</b>	<b>192</b>	<b>809</b>	<b>1.029</b>	<b>162</b>	<b>867</b>
Su strumenti derivati cash flow hedge	25	4	<b>21</b>	16	16	-
Su utili e perdite attuariali	70	49	<b>21</b>	48	55	<b>(7)</b>
<b>Imposte differite rilevate nel patrimonio netto</b>	<b>95</b>	<b>53</b>	<b>42</b>	<b>64</b>	<b>71</b>	<b>(7)</b>
	1.096	245	<b>851</b>	1.093	233	<b>860</b>

### 33. Attività possedute per la vendita e discontinued operations

Come diffusamente illustrato nella Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2019 il business spaziale di Vitrociset SpA e quello delle sue partecipate (Vitrociset Belgium Sprl e Vitrociset France Sarl) erano destinati a un'operazione di conferimento a favore della Space Alliance (in particolare Telespazio SpA).

Conseguentemente, le attività e passività del ramo sono state riclassificate, già a partire dalla prima rilevazione dopo l'acquisizione, come gruppo di attività possedute per la vendita per un valore netto di €mil. 38 (€mil. 51 al 31 dicembre 2019).

Nell'ambito delle attività possedute per la vendita è inoltre incluso il valore di cespiti di proprietà di Leonardo Global Solutions destinati alla dismissione per €mil. 9 (€mil. 18 al 31 dicembre 2019).

	31 dicembre 2019	31 dicembre 2020
Attività non correnti	45	35
Attività correnti	47	37
<b>Attività</b>	<b>92</b>	<b>72</b>
Rettifiche di valore per adeguamento al prezzo di vendita	-	-
<b>Attività possedute per la vendita</b>	<b>92</b>	<b>72</b>
Passività non correnti	4	4
Passività correnti	19	21
<b>Passività direttamente correlate ad attività possedute per la vendita</b>	<b>23</b>	<b>25</b>

Il ramo spaziale di Vitrociset rappresenta un gruppo di attività acquisito ai fini di una successiva cessione e, pertanto, anche i relativi risultati economici sono classificati nelle "discontinued operations" (risultato netto di €mil. 2, €mil. 4 nel 2019).

	2019	2020
Ricavi	61	61
Costi per acquisti e per il personale	(56)	(58)
Ammortamenti e svalutazioni	(1)	(1)
Altri ricavi (costi) operativi	92	1
<b>Risultato prima delle imposte e degli oneri finanziari</b>	<b>96</b>	<b>3</b>
Proventi (Oneri) finanziari	-	-
Imposte sul reddito	4	(1)
<b>Utile (Perdita) del periodo</b>	<b>100</b>	<b>2</b>
Altre componenti di conto economico complessivo	-	-
<b>Utile (Perdita) complessivo</b>	<b>100</b>	<b>2</b>

Come riportato nella Nota 7, cui si rimanda, in data 22 febbraio 2021 è stato siglato l'atto di scissione tra Vitrociset SpA e Telespazio SpA.

Con riferimento al periodo a confronto si ricorda che il 12 giugno 2019 è stata firmata la proposta transattiva fra AnsaldoBreda SpA, Leonardo SpA, Hitachi Ltd e Hitachi Rail avente a oggetto la chiusura delle principali posizioni derivanti dalla cessione del business trasporti di AnsaldoBreda avvenuta nel 2015. In coerenza con la rappresentazione degli effetti contabili dell'operazione di cessione del business trasporti di AnsaldoBreda effettuata nei precedenti bilanci, gli effetti economici relativi sono stati classificati nel risultato delle "discontinued operations", per un valore complessivo di €mil. 96.

### 34. Earning per share

L'utile/perdita per azione (di seguito "earning per share" o "EPS") è calcolato:

- > dividendo il risultato netto attribuibile ai possessori delle azioni ordinarie per il numero di azioni ordinarie medio nel periodo di riferimento, al netto delle azioni proprie (basic EPS);
- > dividendo il risultato netto per il numero medio delle azioni ordinarie e di quelle potenzialmente derivanti dall'esercizio di tutti i diritti di opzione per piani di stock option, al netto delle azioni proprie (diluted EPS).

	2019	2020
Media delle azioni durante il periodo (in migliaia)	574.914	574.914
Risultato netto (al netto degli interessi di minoranza) (€mil.)	821	241
Risultato delle continuing operations (al netto degli interessi di minoranza) (€mil.)	721	239
Risultato delle discontinued operations (al netto degli interessi di minoranza)(€mil.)	100	2
<b>Utile (Perdita) per azione base e diluito (EPS) (€)</b>	<b>1,428</b>	<b>0,419</b>
Utile (Perdita) per azione base e diluito (EPS) delle continuing operations (€)	1,254	0,416
Utile (Perdita) per azione base e diluito (EPS) delle discontinued operations (€)	0,174	0,003

L'utile per azione base, così come quello relativo al periodo a confronto, risulta uguale all'utile per azione diluito, in quanto non sono presenti elementi diluitivi.



### 35. Flusso di cassa lordo da attività operative

	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Risultato netto	822	243
Ammortamenti, svalutazioni e rettifiche di valore di attività finanziarie	619	795
Effetti della valutazione delle partecipazioni con il metodo del patrimonio netto	(183)	(26)
Imposte sul reddito	147	12
Costi per TFR e altri piani a benefici definiti	37	72
Oneri e proventi finanziari netti	307	267
Accantonamenti netti a fondi rischi e svalutazione magazzino	178	339
Utile da discontinued operations	(100)	(2)
Altre poste non monetarie	20	1
	<b>1.847</b>	<b>1.701</b>

I costi per TFR e altri piani a benefici definiti includono la porzione di costi relativi ai piani pensionistici a benefici definiti rilevati tra i costi del personale (la quota di costi relativa a interessi è invece inclusa negli oneri finanziari netti).

Le variazioni del capitale circolante, espresse al netto degli effetti derivanti da acquisizioni e cessioni di società consolidate e differenze di traduzioni, sono così composte:

	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Rimanenze	(380)	(167)
Attività e passività derivanti da contratti	(564)	(208)
Crediti e debiti commerciali	416	(281)
	<b>(528)</b>	<b>(656)</b>

Le variazioni delle altre attività e passività operative, espresse al netto degli effetti derivanti da acquisizioni e cessioni di società consolidate e differenze di traduzioni, sono così composte:

	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Pagamento fondi pensione	(78)	(83)
Variazione dei fondi rischi e delle altre poste operative	(312)	(342)
	<b>(390)</b>	<b>(425)</b>

## 36. Operazioni con parti correlate

I rapporti con parti correlate sono effettuati alle normali condizioni di mercato, così come sono regolati i crediti e i debiti produttivi di interessi, ove non regolati da specifiche condizioni contrattuali. Di seguito si evidenziano gli importi relativi ai saldi patrimoniali ed economici. L'incidenza sui flussi finanziari delle operazioni con parti correlate è invece riportata direttamente nello schema di rendiconto finanziario.

### Crediti al 31 dicembre 2019

	Crediti finanziari non correnti	Altri crediti non correnti	Crediti finanziari correnti	Crediti commerciali	Altri crediti correnti	Totale
<b>Collegate</b>						
NHIndustries SAS				114		114
Eurofighter Jagdflugzeug GmbH				105		105
AgustaWestland Aviation Services LLC				17		17
Macchi Hurel Dubois SAS				15		15
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	1		1	34	2	38
<b>Joint venture</b>						
GIE ATR				44		44
Joint Stock Company Helivert				42		42
Thales Alenia Space SAS			156	18	1	175
MBDA SAS				16		16
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	7		1	13	3	24
<b>Consorzi (*)</b>						
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10			3	12		15
<b>Imprese controllate o sottoposte a influenza notevole del MEF</b>						
Fintecna SpA				63		63
Ferrovie dello Stato Italiane SpA				17		17
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10				27		27
<b>Totale</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>161</b>	<b>537</b>	<b>6</b>	<b>712</b>
<b>Incidenza % sul totale del periodo</b>	<b>44,4%</b>	<b>n.a.</b>	<b>81,7%</b>	<b>17,9%</b>	<b>3,5%</b>	

(\*) Consorzi sui quali si esercita un'influenza notevole o sottoposti a controllo congiunto.

**Crediti al 31 dicembre 2020**

	Crediti finanziari non correnti	Altri crediti non correnti	Crediti finanziari correnti	Crediti commerciali	Altri crediti correnti	Totale
<b>Collegate</b>						
NHIndustries SAS				147		147
Eurofighter Jagdflugzeug GmbH				140		140
Iveco - OTO Melara Scarl				24		24
AgustaWestland Aviation Services LLC				20		20
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	1		2	27		30
<b>Joint venture</b>						
Thales Alenia Space SAS			142	26		168
Joint Stock Company Helivert				39		39
GIE ATR				22	71	93
Orizzonte Sistemi Navali SpA				37		
MBDA SAS				20		20
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	7		1	8	4	20
<b>Consorzi (*)</b>						
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10			2	12		14
<b>Imprese controllate o sottoposte a influenza notevole del MEF</b>						
Fintecna SpA				72		72
Ferrovie dello Stato Italiane SpA				41		41
ENAV SpA				15		15
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10			2	13		15
<b>Totale</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>149</b>	<b>663</b>	<b>75</b>	<b>858</b>
<b>Incidenza % sul totale del periodo</b>	<b>50,0%</b>	<b>n.a.</b>	<b>89,2%</b>	<b>21,9%</b>	<b>35,0%</b>	

(\*) Consorzi sui quali si esercita un'influenza notevole o sottoposti a controllo congiunto.

**Debiti al 31 dicembre 2019**

	Debiti finanziari non correnti	Altri debiti non correnti	Debiti finanziari correnti	Debiti commerciali	Altri debiti correnti	Totale	Garanzia
<b>Collegate</b>							
Gulf Systems Logistics Services Company WLL				133		133	
Eurofighter Jagdflugzeug GmbH			16	45		61	
Elettronica SpA				11		11	
Leonardo Helicoptères Algerie			20			20	
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10			3	21	6	30	
<b>Joint venture</b>							
MBDA SAS			651	50		701	47
GIE ATR				38	48	86	
Rotorsim Srl				21		21	
Telespazio SpA			36	3	3	42	182
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10				9		9	
<b>Consorzi (*)</b>							
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10				3		3	
<b>Imprese controllate o sottoposte a influenza notevole del MEF</b>							
Enel SpA				14		14	
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10			1	2	6	9	592
<b>Totale</b>			<b>727</b>	<b>350</b>	<b>63</b>	<b>1.140</b>	<b>821</b>
<b>Incidenza % sul totale del periodo</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>70,5%</b>	<b>9,2%</b>	<b>5,2%</b>		

(\*) Consorzi sui quali si esercita un'influenza notevole o sottoposti a controllo congiunto.

## Debiti al 31 dicembre 2020

	Debiti finanziari non correnti	Altri debiti non correnti	Debiti finanziari correnti	Debiti commerciali	Altri debiti correnti	Totale	Garanzie
<b>Collegate</b>							
Gulf Systems Logistics Services Company WLL				82		82	
Eurofighter Jagdflugzeug GmbH			45	55		100	
NHIndustries SAS				21		21	
Elettronica SpA				15		15	
Leonardo Helicoptères Algerie			20			20	
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10			4	15	6	25	
<b>Joint venture</b>							
MBDA SAS			663	67		730	47
Telespazio SpA			49	2	2	53	161
GIE ATR				55		55	
Rotorsim Srl				12		12	
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10				8	1	9	
<b>Consorzi (*)</b>							
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10				4		4	
<b>Imprese controllate o sottoposte a influenza notevole del MEF</b>							
Cassa Depositi e Prestiti SpA	100				3	103	
Enel SpA				19		19	
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10				4		4	410
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>781</b>	<b>359</b>	<b>12</b>	<b>1.252</b>	<b>618</b>
<b>Incidenza % sul totale del periodo</b>	<b>2,6%</b>	<b>n.a.</b>	<b>42,8%</b>	<b>9,9%</b>	<b>1,2%</b>		

(\*) Consorzi sui quali si esercita un'influenza notevole o sottoposti a controllo congiunto.

I crediti commerciali sono successivamente commentati, unitamente ai ricavi verso parti correlate.

I crediti finanziari correnti e gli altri debiti correnti verso parti correlate si riferiscono principalmente a rapporti verso joint venture e debiti per decimi da versare verso la Leonardo Helicoptères Algerie per €mil. 20.

L'esposizione finanziaria verso Cassa Depositi e Prestiti (€mil. 100) si riferisce al finanziamento sottoscritto a inizio anno a supporto di investimenti in ricerca, sviluppo e innovazione previsti nel Piano Industriale.

I debiti commerciali verso le società collegate si riferiscono principalmente ai rapporti verso la Gulf System Logistics Services Company WLL, decrementatisi a seguito dello stato di finalizzazione dell'hangar previsto nell'ambito del programma EFA Kuwait.



I debiti finanziari correnti verso parti correlate includono, in particolare, il debito di €mil. 663 (€mil. 651 al 31 dicembre 2019) di società del Gruppo verso la joint venture MBDA, oltre a debiti, per €mil. 45 (€mil. 16 al 31 dicembre 2019), verso la società Eurofighter posseduta per il 21% che, in virtù di un accordo di tesoreria sottoscritto fra i soci, distribuisce fra gli stessi le eccedenze di cassa disponibili.

**Rapporti economici al 31 dicembre 2019**

	Ricavi	Altri ricavi operativi	Costi	Altri costi operativi	Proventi finanziari	Oneri finanziari
<b>Collegate</b>						
Eurofighter Jagdflugzeug GmbH	493		162			
NHindustries SAS	348					
Iveco - OTO Melara Scarl	77		2			
Macchi Hurel Dubois SAS	56					
Advanced Air Traffic Systems SDN BHD	17		2			
AgustaWestland Aviation Services LLC	15		4			
Gulf Systems Logistics Services Company WLL			273			
Elettronica SpA	1		17			
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	19		4			1
<b>Joint venture</b>						
GIE ATR	276		43			
Thales Alenia Space SAS	82		3		1	
MBDA SAS	59		61			3
Orizzonte Sistemi Navali SpA	154		1			
Joint Stock Company Helivert	10	1	1			
Rotorsim Srl			20			
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	5	3	8			
<b>Consorzi (*)</b>						
Consorzio G.e.i.e. Eurotorp	14					
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	11			1		
<b>Imprese controllate o sottoposte a influenza notevole del MEF</b>						
Fintecna SpA	118		(2)			
Ferrovie dello Stato Italiane SpA	47					
Poste Italiane SpA	26					
ENAV SpA	25					
Istituto Poligrafico della Zecca SpA	14					
Enel SpA	7		69			
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	21		1		4	
<b>Totale</b>	<b>1.895</b>	<b>4</b>	<b>669</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
<b>Incidenza % sul totale del periodo</b>	<b>13,7%</b>	<b>0,7%</b>	<b>5,5%</b>	<b>0,2%</b>	<b>3,0%</b>	<b>0,8%</b>

(\*) Consorzi sui quali si esercita un'influenza notevole o sottoposti a controllo congiunto.

## Rapporti economici al 31 dicembre 2020

	Ricavi	Altri ricavi operativi	Costi	Altri costi operativi	Proventi finanziari	Oneri finanziari
<b>Collegate</b>						
Eurofighter Jagdflugzeug GmbH	433		755			
NHIndustries SAS	417					
Iveco - OTO Melara Scarl	74		2			
Macchi Hurel Dubois SAS	30					
AgustaWestland Aviation Services LLC	20		4			
Advanced Air Traffic Systems SDN BHD	11					
Euromids SAS	11		1			
Elettronica SpA	1		27			
Gulf Systems Logistics Services Company WLL			166			
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	17		6	1		1
<b>Joint venture</b>						
GIE ATR	122		26			
MBDA SAS	65		96			1
Thales Alenia Space SAS	53		2		1	
Joint Stock Company Helivert	41	1				
Orizzonte Sistemi Navali SpA	155		1			
Telespazio SpA	4		5			
Rotorsim Srl	1	2	12			
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10			3			1
<b>Consorzi (*)</b>						
Consorzio Protezioni Balistiche Italia	11					
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	8		1			
<b>Imprese controllate o sottoposte a influenza notevole del MEF</b>						
Fintecna SpA	168	10	(11)			
Ferrovie dello Stato Italiane SpA	26					
Poste Italiane SpA	22					
ENAV SpA	19					
Enel SpA	8		72			
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	21	1	1		1	1
<b>Totale</b>	<b>1.738</b>	<b>14</b>	<b>1.169</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>Incidenza % sul totale del periodo</b>	<b>13,0%</b>	<b>2,1%</b>	<b>9,8%</b>	<b>0,1%</b>	<b>1,4%</b>	<b>1,0%</b>

(\*) Consorzi sui quali si esercita un'influenza notevole o sottoposti a controllo congiunto.



I crediti commerciali e i ricavi più significativi, oltre a quelli verso le joint venture, sono relativi alle società e consorzi:

- > Eurofighter Jagdflugzeug GmbH nell'ambito del programma aeronautico EFA Kuwait, per i quali sono stati sviluppati maggiori volumi rispetto al 2019;
- > NHIndustries nell'ambito del programma elicotteristico NH90;
- > Iveco - OTO Melara per la produzione e l'assistenza post-vendita di mezzi terrestri per difesa e sicurezza (principalmente VBM Freccia per l'Esercito Italiano);
- > i crediti commerciali verso Macchi Hurel Dubois per la commercializzazione di nacelles non sono più esposti perché inferiori a €mil. 10; tale decremento è legato al minor volume di vendite derivante dalla pandemia COVID;
- > imprese controllate o sottoposte a influenza notevole da parte del MEF, tra le quali si segnalano i rapporti verso Ferrovie dello Stato Italiane per revamping su treni, verso Fintecna per forniture alla controllata Fincantieri, verso ENAV per la fornitura di sistemi e componenti software per l'assistenza al volo.

I costi, oltre a quelli verso le joint venture, sono relativi alle società:

- > Eurofighter Jagdflugzeug GmbH e Gulf System Logistics Services Company WLL per attività nell'ambito del programma EFA Kuwait; il decremento dei costi verso Gulf non compensa la notevole crescita dei costi verso Eurofighter, dovuta alla consegna, iniziata nel 2020, dei major components per l'assemblaggio e montaggio dei velivoli destinati al cliente Kuwait;
- > imprese controllate o sottoposte a influenza notevole da parte del MEF, tra le quali si segnalano i rapporti verso Enel.

### 37. Gestione dei rischi finanziari

Il Gruppo Leonardo è esposto a rischi finanziari connessi alla propria operatività, in particolare riferibili alle seguenti fattispecie:

- > rischi di tasso di interesse, relativi all'esposizione finanziaria del Gruppo;
- > rischi di cambio, relativi all'operatività in valute diverse da quella di denominazione;
- > rischi di liquidità, relativi alla disponibilità di risorse finanziarie e all'accesso al mercato del credito;
- > rischi di credito, derivanti dalle normali operazioni commerciali o da attività di finanziamento.

Leonardo segue attentamente in maniera specifica ciascuno dei predetti rischi finanziari, intervenendo con l'obiettivo di minimizzarli tempestivamente anche attraverso l'utilizzo di strumenti derivati di copertura.

Nei paragrafi seguenti viene analizzato, attraverso sensitivity analysis, l'impatto potenziale sui risultati consuntivi derivante da ipotetiche fluttuazioni dei parametri di riferimento. Tali analisi si basano, così come previsto dall'IFRS 7, su scenari semplificati applicati ai dati consuntivi dei periodi presi a riferimento e, per loro stessa natura, non possono considerarsi indicatori degli effetti reali di futuri cambiamenti dei parametri di riferimento a fronte di una struttura patrimoniale e finanziaria differente e condizioni di mercato diverse, né possono riflettere le interrelazioni e la complessità dei mercati di riferimento.

### Rischio tasso di interesse

Il Gruppo Leonardo è esposto al rischio di tasso di interesse sui finanziamenti. La gestione del rischio di tasso è coerente con la prassi consolidata nel tempo, atta a ridurre i rischi di volatilità sul corso dei tassi di interesse, perseguendo, al contempo, l'obiettivo di minimizzare gli oneri finanziari da giacenza.

A tale proposito si ricorda che i debiti finanziari al 31 dicembre 2020, pari a €mil. 5.704, includono il valore delle passività per leasing pari a €mil. 555. La quota dei debiti finanziari a tasso fisso (anche mediante l'utilizzo di strumenti di copertura) risulta pari al 73% circa e, conseguentemente, quella a tasso variabile risulta pari al 27% circa. Pertanto, alla data del presente bilancio, l'esposizione al rischio di tasso continua a essere contenuta con una componente di esposizione al variabile che consente, alle attuali condizioni del mercato dei tassi, di ridurre il costo del debito portandolo a circa il 3,34% con una vita media di circa 3,8 anni (escludendo le passività per leasing). Si segnala che, a seguito del rimborso da parte del Gruppo del prestito obbligazionario scaduto a gennaio 2021 e del tiraggio del prestito BEI descritto nella sezione relativa al rischio di liquidità, a gennaio 2021 il costo del debito si è ulteriormente ridotto raggiungendo un valore pari a circa il 3% con una vita media di circa cinque anni.

Le operazioni in essere al 31 dicembre 2020 sono:

- > *strumenti opzionali per €mil. 200* (CAP al 4,20% e knock out al 5,60% sul tasso Euribor a 6 mesi), inizialmente acquisiti a copertura di parte dell'emissione obbligazionaria con scadenza nel 2025. In considerazione anche del basso costo si è attualmente ritenuto opportuno non estinguere l'operazione, al fine di utilizzarla nel caso in cui la strategia del Gruppo prevedesse di ritornare al tasso variabile e i livelli di detto tasso dovessero diventare non vantaggiosi;
- > *interest rate swap variabile/fisso per €mil. 300* riferiti al prestito BEI di pari importo, che garantisce il tasso fisso dell'1,82% sul finanziamento.

Il dettaglio dei principali interest rate swap (IRS) in essere al 31 dicembre 2019 è il seguente:

	Nozionale		Sottostante (scadenza)	Fair value 01.01.2019	Movimenti			Fair value 31.12.2019
	2018	2019			Proventi	Oneri	Riserva CFH	
Strumenti opzionali	200	200	Obblig. 2025	(3)	-	-	-	(3)
IRS fisso/variabile/fisso	300	300	BEI	(3)	-	-	(13)	(16)
<b>Totale nozionali</b>	<b>500</b>	<b>500</b>		<b>(6)</b>	-	-	<b>(13)</b>	<b>(19)</b>

	Nozionale		Sottostante (scadenza)	Fair value 01.01.2020	Movimenti			Fair value 31.12.2020
	2019	2020			Proventi	Oneri	Riserva CFH	
Strumenti opzionali	200	200	Obblig. 2025	(3)	-	-	1	(2)
IRS variabile/fisso	300	300	BEI	(16)	-	-	(8)	(24)
<b>Totale nozionali</b>	<b>500</b>	<b>500</b>		<b>(19)</b>	-	-	<b>(7)</b>	<b>(26)</b>





La seguente tabella mostra gli effetti in bilancio per gli esercizi 2019 e 2020 della sensitivity analysis sui tassi di interesse in essere alla data, in base a uno stress sulla curva dei tassi di 50 punti base (bps):

#### Effetto dello slittamento della curva dei tassi

	31 dicembre 2019		31 dicembre 2020	
	Incremento di 50 bps	Decremento di 50 bps	Incremento di 50 bps	Decremento di 50 bps
Risultato netto	(1)	1	(5)	5
Patrimonio netto (*)	8	(8)	3	(3)

(\*) Inteso come somma del risultato e della riserva di cash flow hedge.

#### Rischio tasso di cambio

##### Rischio di cambio "transattivo"

Le società del Gruppo, per effetto dell'operatività commerciale, risultano esposte al rischio di oscillazioni dei cambi relativi a quei casi in cui i portafogli ordini, ricavi e costi sono espressi in valute diverse da quella funzionale di bilancio (in particolare dollari statunitensi e, in misura inferiore, sterline).

La gestione del rischio di cambio è regolata dalla direttiva in essere nel Gruppo, il cui obiettivo è quello di uniformare i criteri di gestione secondo una logica industriale e non speculativa, finalizzata alla minimizzazione dei rischi entro i limiti rilevati da un'attenta analisi di tutte le posizioni transattive in valuta. La metodologia applicata prevede la copertura sistematica dei flussi commerciali derivanti dall'assunzione di impegni contrattuali, attivi e passivi, di natura certa o altamente probabile, consentendo di garantire i cambi correnti alla data di acquisizione delle commesse pluriennali e la neutralizzazione degli effetti economici derivanti dalle variazioni di cambio: conseguentemente, i contratti di vendita o di acquisto denominati in valuta diversa da quella funzionale sono coperti mediante l'utilizzo di strumenti forward correlati per importi, scadenza e parametri di riferimento con il sottostante coperto. Il Gruppo definisce l'esistenza di una relazione economica tra lo strumento di copertura e l'elemento coperto sulla base della valuta, degli importi e dei rispettivi flussi finanziari e valuta se il derivato designato in ciascuna relazione di copertura sarà ed è stato efficace nel compensare le variazioni dei flussi finanziari dell'elemento coperto. Qualora gli strumenti derivati in portafoglio, per la loro stessa natura o a seguito della manifestazione di fenomeni che ne comportino l'inefficacia, non si configurino come coperture secondo i principi contabili, il fair value degli stessi viene riflesso a conto economico. Nel caso in cui la designazione come strumento di copertura risulti ancora supportata, viene adottata la metodologia contabile di rilevazione cash flow hedge (Nota 4.3).

Leonardo effettua dette operazioni con il sistema bancario nell'interesse proprio e di società del Gruppo.

Al 31 dicembre 2020 il Gruppo Leonardo aveva in essere operazioni in cambi per complessivi €mil. 6.888 di nozionale. Complessivamente il cambio medio di copertura €/USD si attesta intorno al valore di 1,142 per le coperture sul ciclo attivo e di circa 1,155 per le coperture del ciclo passivo.



	Nozionale			Fair value 01.01.2019	Movimenti				Fair value 31.12.2019
	Vendite	Acquisti	Totale		Discontinued operations	Proventi	Oneri	Riserva CFH	
Operazioni a termine (swap e forward)	4.226	3.267	7.493	(86)	-	22	(56)	70	(50)

	Nozionale			Fair value 01.01.2020	Movimenti				Fair value 31.12.2020
	Vendite	Acquisti	Totale		Discontinued operations	Proventi	Oneri	Riserva CFH	
Operazioni a termine (swap e forward)	3.837	3.051	6.888	(50)	-	22	(21)	125	76

La seguente tabella illustra le scadenze previste dei flussi in entrata e uscita, relative agli strumenti derivati, suddivise per le principali valute:

	31 dicembre 2019				31 dicembre 2020			
	Incassi Nozionale		Pagamenti Nozionale		Incassi Nozionale		Pagamenti Nozionale	
	USD	GBP	USD	GBP	USD	GBP	USD	GBP
<b>Coperture cash flow e fair value hedge</b>								
Entro 1 anno	2.293	10	1.132	929	1.473	72	871	1.002
Fra 2 e 3 anni	1.358	-	276	163	1.156	-	347	123
Fra 4 e 9 anni	17	-	4	47	429	-	27	-
<b>Totale</b>	<b>3.668</b>	<b>10</b>	<b>1.412</b>	<b>1.139</b>	<b>3.058</b>	<b>72</b>	<b>1.245</b>	<b>1.125</b>
Operazioni di copertura non classificate come tali	474	1	474	1	551	2	551	2
<b>Totale operazioni</b>	<b>4.142</b>	<b>11</b>	<b>1.886</b>	<b>1.140</b>	<b>3.609</b>	<b>74</b>	<b>1.796</b>	<b>1.127</b>

La tabella seguente mostra gli effetti della sensitivity analysis svolta sulla variazione dei tassi di cambio dell'euro rispetto al dollaro statunitense (USD) e alla sterlina (GBP), ipotizzando una variazione positiva e negativa del 5% del cambio €/USD ed €/GBP rispetto a quelli di riferimento al 31 dicembre 2020 (pari rispettivamente a 1,2271 e 0,8990) e al 31 dicembre 2019 (pari rispettivamente a 1,1234 e 0,8508).

	31 dicembre 2019				31 dicembre 2020			
	Effetto della variazione del tasso €/GBP		Effetto della variazione del tasso €/USD		Effetto della variazione del tasso €/GBP		Effetto della variazione del tasso €/USD	
	Incremento del 5%	Decremento del 5%	Incremento del 5%	Decremento del 5%	Incremento del 5%	Decremento del 5%	Incremento del 5%	Decremento del 5%
Risultato netto	(6)	8	-	1	3	(3)	-	1
Patrimonio netto (*)	(24)	26	81	(78)	(19)	22	65	(70)

(\*) Inteso come somma del risultato e della riserva di cash flow hedge.



### Rischio di cambio di traduzione

Il Gruppo è esposto al "rischio di traduzione", cioè al rischio che attività, passività e risultati di società consolidate, la cui valuta di conto è differente dall'euro (principalmente dollari statunitensi e sterline), possano assumere controvalori in euro diversi a seconda dell'andamento dei tassi di cambio, che si riflettono contabilmente sulla voce "Riserva di traduzione" all'interno del patrimonio netto (Nota 20) e sui risultati economici. Si ricorda, infatti, che Leonardo non copre il rischio di cambio "da traduzione" dei propri investimenti in partecipazioni, le cui più rilevanti sono quelle negli Stati Uniti e nel Regno Unito.

Leonardo MW Ltd, principale partecipazione di Leonardo nel Regno Unito, vanta una posizione finanziaria netta attiva, che viene ribaltata su Leonardo tramite rapporti di cash pooling. Leonardo copre sistematicamente tale esposizione tramite derivati in cambi rilevati contabilmente come fair value hedge. Di conseguenza il Gruppo, pur non avendo esposizione economica, è soggetto a volatilità patrimoniale con diretto impatto sulla consistenza del debito netto di Gruppo, influenzato dagli effetti di riallineamento dei debiti/crediti in divisa verso terzi o, analogamente, dagli effetti di cassa derivanti dai rinnovi delle coperture.

Gli effetti sul patrimonio netto del Gruppo, suddivisi per le principali valute, sono riportati nella Nota 20.

### **Rischio di liquidità**

Il Gruppo risulta esposto al rischio di non poter finanziare i fabbisogni prospettici derivanti dall'usuale dinamica commerciale e di investimento, nonché quelli connessi alla volatilità dei mercati di riferimento e ad attività legate a contratti commerciali a rischio di rinegoziazione o cancellazione. Inoltre, sussiste il rischio di non poter rimborsare o rifinanziare i propri debiti alle date di scadenza. Per far fronte a detti rischi il Gruppo Leonardo dispone per il finanziamento delle proprie attività:

- > della disponibilità di cassa generatasi al 31 dicembre 2020, pari a €mil. 2.213, riferibile a Leonardo SpA (per €mil. 1.663) e a società del Gruppo che, a vario titolo, non rientrano nel perimetro di centralizzazione di tesoreria (per €mil. 502), oltre che a importi rimasti temporaneamente nelle disponibilità delle società facenti parte, direttamente o indirettamente, del perimetro di centralizzazione di tesoreria, nonché a depositi costituiti a vario titolo;
- > di due linee di credito RCF (Revolving Credit Facility), a disposizione di Leonardo SpA, una per un importo di €mil. 1.800 con scadenza febbraio 2023 e una per un importo di €mil. 1.250 con scadenza novembre 2021, rinnovabile, su richiesta di Leonardo, per ulteriori sei mesi. Entrambe le RCF risultavano interamente non utilizzate al 31 dicembre 2020;
- > di linee di credito bancarie non confermate per complessivi €mil. 638 (interamente non utilizzate al 31 dicembre 2020) e di un Term Loan per l'importo residuo di circa €mil. 250, sempre a disposizione di Leonardo SpA. Si segnala che a fine dicembre 2020 Leonardo ha richiesto – e con effettività dal 18 gennaio 2021 ottenuto – la cancellazione del residuo importo a valere sul Term Loan, come detto pari a circa 250 milioni di euro;
- > di un nuovo prestito, sottoscritto da Leonardo SpA nel mese di dicembre 2020, con la BEI per un importo di €mil. 200 utilizzati, successivamente alla chiusura del bilancio, nel mese di gennaio 2021;
- > di linee di credito a breve a revoca in dollari statunitensi, a disposizione della controllata Leonardo US Holding e garantite da Leonardo SpA, per un controvalore complessivo di €mil. 228 (interamente non utilizzate al 31 dicembre 2020);

- > di linee di credito bancarie per firma non confermate per complessivi €mil. 10.749, di cui €mil. 3.375 disponibili al 31 dicembre 2020;
- > di un programma EMTN (Euro Medium Term Note), a valere sul quale sono state emesse tutte le obbligazioni di Leonardo SpA attualmente in essere sull'Euromercato e che risulta utilizzato, al 31 dicembre 2020, per complessivi nominali €mil. 2.895 rispetto all'ammontare totale del programma di €mil. 4.000.

### Rischio di credito

Il Gruppo risulta esposto al rischio di credito, definito come la probabilità che si verifichi una riduzione di valore di una posizione creditizia verso controparti commerciali e finanziarie.

Con riferimento alle operazioni commerciali, i programmi più significativi hanno come controparte committenti pubblici o istituzionali a partecipazione pubblica, con significativa concentrazione nell'Eurozona, nel Regno Unito, negli Stati Uniti e nel Middle East. I rischi legati alla controparte, per i contratti con Paesi con i quali non esistono usuali rapporti commerciali, vengono analizzati e valutati in sede di offerta al fine di evidenziare e mitigare eventuali rischi di solvibilità. La natura della committenza, se da un lato costituisce garanzia della solvibilità del cliente, allunga, per alcuni Paesi anche in misura rilevante, i tempi di incasso rispetto ai termini usuali in altri settori di attività, generando scaduti anche significativi e la conseguente necessità di ricorrere a operazioni di smobilizzo. Il Gruppo, ove possibile, si assicura dal rischio di mancato pagamento dei propri clienti attraverso la stipula di polizze assicurative con le più importanti Export Credit Agency (ECA) nazionali (SACE) e internazionali.

Le tipologie contrattuali sottoscritte dal Gruppo prevedono spesso il trattenimento, da parte del committente, di importi rilevanti a titolo di ritenute a garanzia, nonché clausole di incasso back to back nel caso di subforniture. Tali circostanze allungano in maniera strutturale i tempi di incasso dei crediti in essere.

Inoltre, il Gruppo opera in mercati che sono o sono stati recentemente interessati da tensioni di carattere geopolitico o finanziario. In particolare, con riferimento alla situazione al 31 dicembre 2020, si segnalano i seguenti rapporti verso i Paesi considerati a rischio solvibilità da parte di istituti nazionali (SACE):

	<b>Libia</b>	<b>Zambia</b>	<b>Pakistan</b>	<b>Turkmenistan</b>	<b>Altri Paesi</b>	<b>Totale</b>
Attività	47	3	52	18	-	<b>120</b>
Passività	(56)	(13)	(13)	(2)	(8)	<b>(92)</b>
<b>Esposizione netta</b>	<b>(9)</b>	<b>(10)</b>	<b>39</b>	<b>16</b>	<b>(8)</b>	<b>28</b>

Infine, i crediti relativi a taluni contratti in essere possono essere oggetto di mancato pagamento, rinegoziazione o cancellazione. Al riguardo si segnalano in particolare i crediti legati al programma SISTRI e alla fornitura per il Governo indiano – già descritti nella Nota 22.

I crediti commerciali, vantati, come detto, principalmente nei confronti di committenti pubblici o derivazioni di istituzioni pubbliche, presentano la seguente situazione:

€ miliardi	<b>31 dicembre 2019</b>	<b>31 dicembre 2020</b>
Quota scaduta	1,4	1,3
- di cui: da più di 12 mesi	0,6	0,6
Quota non scaduta	1,7	1,7
<b>Totale crediti commerciali</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>

Parte dello scaduto trova contropartita in passività, relative a partite debitorie o a fondi rischi a copertura dei rischi su eventuali eccedenze nette.

I crediti finanziari, pari a €mil. 183 (€mil. 215 al 31 dicembre 2019), includono €mil. 16 (€mil. 18 al 31 dicembre 2019) classificati come "non correnti" e conseguentemente esclusi dalla posizione finanziaria netta. Il dettaglio dei crediti finanziari è evidenziato nella seguente tabella:

	31 dicembre 2019	31 dicembre 2020
Crediti finanziari parti correlate	8	8
Altri crediti finanziari	10	8
<b>Crediti finanziari non correnti</b>	<b>18</b>	<b>16</b>
Crediti finanziari parti correlate	161	149
Altri crediti finanziari	36	18
<b>Crediti finanziari correnti</b>	<b>197</b>	<b>167</b>
<b>Totale crediti finanziari</b>	<b>215</b>	<b>183</b>

Sia i principali crediti commerciali sia quelli finanziari sono soggetti a impairment sulla base della loro probabilità di default, o su base individuale in caso di situazioni particolari; viceversa, a fronte di crediti che non sono assoggettati a impairment su base individuale vengono stanziati fondi svalutazione facendo ricorso a serie storiche, dati statistici e probabilità di default su base aggregata.

### Classificazione di attività e passività finanziarie

La seguente tabella illustra la gerarchia dei fair value per le attività e passività finanziarie del Gruppo valutate al fair value. Il fair value degli strumenti derivati (classificati nelle altre attività e passività correnti) e dei titoli correnti è determinato sulla base di tecniche di valutazione che prendono a riferimento parametri osservabili sul mercato (c.d. "Livello 2"), il debito verso la Bell Helicopter (classificato nelle altre passività) è determinato sulla base di tecniche di valutazione che non prendono a riferimento parametri osservabili sul mercato (c.d. "Livello 3"). Il fair value del debito verso la Bell Helicopter è stato determinato attualizzando la stima dei corrispettivi variabili che saranno dovuti sulla base dell'andamento commerciale del programma.

	31 dicembre 2019			31 dicembre 2020		
	Livello 2	Livello 3	Totale	Livello 2	Livello 3	Totale
Altre attività non correnti	-	-	-	-	-	-
Altre attività correnti	100	-	100	222	-	222
Altre passività non correnti	-	221	221	-	221	221
Altre passività correnti	169	-	169	172	-	172



### 38. Compensi spettanti al key management personnel

I compensi spettanti ai soggetti che hanno il potere e le responsabilità strategiche di Leonardo SpA ammontano a €mil. 9 (€mil. 9 al 31 dicembre 2019).

I compensi spettanti agli Amministratori, non considerati tra quelli con responsabilità strategica, ammontano a €mil. 2 (€mil. 2 per l'esercizio 2019). Tali compensi comprendono gli emolumenti e ogni altra somma, comprensiva anche delle quote a carico dell'azienda, avente natura retributiva, previdenziale e assistenziale.

### 39. Compensi basati su azioni

Allo scopo di realizzare un sistema di incentivazione e fidelizzazione per i dipendenti e collaboratori del Gruppo, Leonardo ha posto in essere a partire dal 2015 piani di incentivazione che prevedono, previa verifica del conseguimento degli obiettivi aziendali prefissati, l'assegnazione di azioni della Capogruppo. Tali azioni verranno consegnate ai beneficiari al completamento del vesting period, subordinatamente al rispetto del requisito di permanenza in azienda. Il costo rilevato a conto economico con riferimento ai piani di incentivazione azionari è stato pari, nel 2020, a €mil. 10 (€mil. 9 nel 2019).

Con specifico riferimento al Piano di Incentivazione a Lungo Termine, il fair value utilizzato per determinare la componente legata alle condizioni di performance (indebitamento netto di Gruppo per il 25% e ROS per il 25%) è pari a € 14,76 (valore delle azioni Leonardo alla grant date del 31 luglio 2017) per il terzo ciclo triennale (2017-2019) relativo al primo piano mentre, per il secondo piano, è pari a € 10,25 (valore delle azioni Leonardo alla grant date del 31 luglio 2018) con riferimento al primo ciclo triennale (2018-2020), a € 11,04 (valore delle azioni Leonardo alla grant date del 31 luglio 2019) con riferimento al secondo ciclo triennale (2019-2021) e a € 5,41 (valore delle azioni Leonardo alla grant date del 31 luglio 2020) con riferimento al terzo ciclo triennale (2020-2022).

Viceversa, l'assegnazione del residuo 50% delle azioni dipende da condizioni di mercato che influiscono nella determinazione del fair value ("fair value adjusted"). Il fair value adjusted, calcolato utilizzando il metodo "Monte Carlo" per simulare il possibile andamento del titolo e delle altre società inserite nel paniere è pari a € 8,55 con riferimento al terzo ciclo triennale (2017-2019) del primo piano mentre, per il secondo piano, è pari a € 3,51 con riferimento al primo ciclo triennale (2018-2020), a € 6,72 con riferimento al secondo ciclo triennale (2019-2021) e a € 1,73 con riferimento al terzo ciclo triennale (2020-2022).

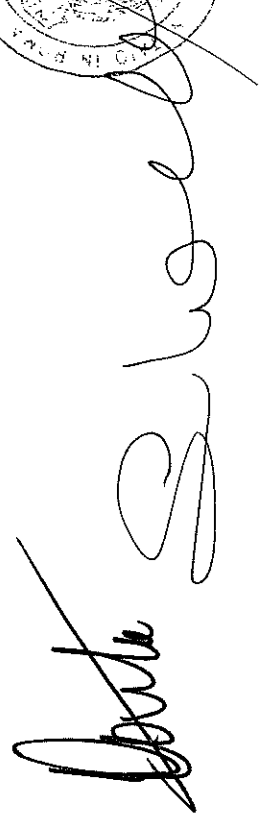
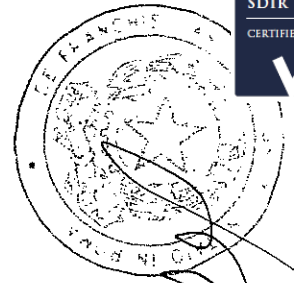
I dati di input utilizzati ai fini della determinazione del fair value adjusted sono stati:

- > il prezzo delle azioni alla grant date;
- > il prezzo medio delle azioni nei tre mesi antecedenti l'inizio del performance period;
- > il tasso di interesse risk-free basato sulla curva zero-coupon a 36 mesi;
- > la volatilità attesa del valore delle azioni Leonardo e delle altre società incluse nel paniere, basata su serie storiche nei 36 mesi antecedenti la grant date;
- > i coefficienti di correlazione fra Leonardo e le altre società del paniere, basati su logaritmi dell'andamento quotidiano dei titoli nei 36 mesi antecedenti la grant date;
- > previsioni in merito alla distribuzione di dividendi, su base storica.



Relativamente al Piano di Coinvestimento, nel corso del 2020, con riferimento alla componente di azioni gratuite ("matching shares"), sono maturati i presupposti per l'assegnazione dei diritti relativi al terzo ciclo (n. 165.817 azioni consegnate complessivamente, a valere sul Piano di Coinvestimento e sul Piano di Incentivazione a Lungo Termine).

Per il Consiglio di Amministrazione  
**Il Presidente**  
**(Luciano Carta)**



## Allegati

### **Allegato: Informativa ex lege 124/2017**

In accordo con le previsioni della Legge 4 agosto 2017, n. 124, art. 1, commi 125-126, si riportano le informazioni relative a erogazioni incassate da pubbliche amministrazioni e concesse dal Gruppo.

### **Erogazioni ricevute**

Vengono in rilievo, in proposito, le disposizioni della L. 124/2017 che impongono ai soggetti che esercitano l'attività di cui all'art. 2195 del Codice Civile oneri di pubblicità relativamente ad attribuzioni ricevute da parte di pubbliche amministrazioni, o soggetti a queste assimilati, che non abbiano carattere generale e siano prive di natura corrispettiva, retributiva o risarcitoria.

Restano pertanto escluse le erogazioni rappresentative di un corrispettivo per le prestazioni del Gruppo nonché le erogazioni derivanti da rapporti economici a carattere sinallagmatico, tipici delle attività del Gruppo, le misure generali che rientrano nella più ampia struttura generale del sistema di riferimento definito dallo Stato (*inter alia* L. 237/1993, L. 297/1999, Contratti di Sviluppo e Programma Operativo Regionale, L. 808/1985, Leggi regionali e Programmi operativi nazionali), i cui effetti sono indicati nelle note del bilancio consolidato, sulla base dei principi contabili adottati nella predisposizione dello stesso fruibili da tutte le imprese del settore, nonché i contributi ricevuti per la formazione continua da parte di fondi interprofessionali.

Il Gruppo non ha invece ricevuto alcuna attribuzione rientrante nel novero di quelle di cui all'art. 1, comma 125, L. 124/2017.

Si ricorda, inoltre, con riferimento agli aiuti di Stato per i quali vige l'obbligo di pubblicazione, che la trasparenza degli stessi è tutelata dalla pubblicazione nel Registro nazionale degli aiuti di Stato, di cui all'art. 52 della legge 24 dicembre 2012, n. 234.

### **Erogazioni effettuate**

Leonardo SpA, in quanto società quotata, ai sensi dell'art. 2 bis, comma 2, lett. b) del D.Lgs. 33/2013, non è assoggettata agli obblighi di cui all'art. 1, comma 126.

In ogni caso, non risultano erogazioni effettuate da Leonardo SpA e dalle sue controllate di diritto italiano sotto forma di donazioni o erogazioni non rappresentative di un corrispettivo per prestazioni ricevute, anche tramite ritorno di immagine.

**Allegato: Area di consolidamento****Elenco delle società consolidate con il metodo integrale (importi in valuta)**

Denominazione	Sede	Società partecipante	Valuta	Capitale sociale	% di possesso nel Gruppo		% contribuzione al Gruppo
					Diretto	Indiretto	
3083683 NOVA SCOTIA LIMITED	Halifax, Nova Scotia (Canada)	ENGINEERED SUPPORT SYSTEMS INC.	CAD	-		100	100
AGUSTAWESTLAND HOLDINGS LTD	Yeovil, Somerset (UK)	LEONARDO SPA	GBP	1	100		100
AGUSTAWESTLAND INDIA PRIVATE LTD (IN LIQ.)	Nuova Delhi (India)	AGUSTAWESTLAND SPA AGUSTAWESTLAND LTD	INR	11.519.450		100	100
AGUSTAWESTLAND INTERNATIONAL LTD	Yeovil, Somerset (UK)	AGUSTAWESTLAND SPA AGUSTAWESTLAND LTD	GBP	511.000		100	100
AGUSTAWESTLAND LTD	Yeovil, Somerset (UK)	LEONARDO MW LTD	GBP	1.520.304		100	100
AGUSTAWESTLAND PHILADELPHIA CO	Wilmington, Delaware (USA)	LEONARDO SPA	USD	20.000.000	100		100
AGUSTAWESTLAND SPA	Roma	SO.GE.PA. SPA	EUR	120.000		100	100
ALENIA AERMACCHI SPA	Roma	SO.GE.PA. SPA	EUR	120.000		100	100
ANSALDOBREDA SPA	Napoli	LEONARDO SPA	EUR	10.000.000	100		100
DAYLIGHT DEFENSE LLC	Wilmington, Delaware (USA)	DAYLIGHT SOLUTIONS INC.	USD	-		100	100
DAYLIGHT SOLUTIONS INC.	Wilmington, Delaware (USA)	LEONARDO DRS INC.	USD	1		100	100
DRS ADVANCED ISR LLC	Wilmington, Delaware (USA)	DRS D.S. LLC	USD	-		100	100
DRS C3 & AVIATION COMPANY	Wilmington, Delaware (USA)	ENGINEERED SUPPORT SYSTEMS INC.	USD	1		100	100
DRS DEFENSE SOLUTIONS LLC	Wilmington, Delaware (USA)	LEONARDO DRS INC.	USD	-		100	100
DRS ENVIRONMENTAL SYSTEMS INC.	Wilmington, Delaware (USA)	ENGINEERED SUPPORT SYSTEMS INC.	USD	2		100	100
DRS GLOBAL ENTERPRISE SOLUTIONS INC.	Baltimore, Maryland (USA)	DRS D.S. LLC	USD	50		100	100
DRS HOMELAND SECURITY SOLUTIONS INC.	Wilmington, Delaware (USA)	LEONARDO DRS INC.	USD	1		100	100
DRS INTERNATIONAL INC.	Wilmington, Delaware (USA)	LEONARDO DRS INC.	USD	1		100	100

**Elenco delle società consolidate con il metodo integrale (importi in valuta)**

Denominazione	Sede	Società partecipante	Valuta	Capitale sociale	% di possesso nel Gruppo		% contribuzione al Gruppo
					Diretto	Indiretto	
DRS NAVAL POWER SYSTEMS INC.	Wilmington, Delaware (USA)	LEONARDO DRS INC.	USD	1		100	100
DRS NETWORK & IMAGING SYSTEMS LLC	Wilmington, Delaware (USA)	LEONARDO DRS INC.	USD	-		100	100
DRS RADAR SYSTEMS LLC	Wilmington, Delaware (USA)	DRS C3 & AVIATION COMPANY	USD	-		100	100
DRS SIGNAL SOLUTIONS INC.	Wilmington, Delaware (USA)	DRS D.S. LLC	USD	10		100	100
DRS SURVEILLANCE SUPPORT SYSTEMS INC.	Wilmington, Delaware (USA)	LEONARDO DRS INC.	USD	1		100	100
DRS SUSTAINMENT SYSTEMS INC.	Wilmington, Delaware (USA)	ENGINEERED SUPPORT SYSTEMS INC.	USD	1.000		100	100
DRS SYSTEMS MANAGEMENT LLC	Wilmington, Delaware (USA)	LEONARDO DRS INC.	USD	1		100	100
DRS SYSTEMS INC.	Wilmington, Delaware (USA)	LEONARDO DRS INC.	USD	1		100	100
DRS TECHNICAL SERVICES GMBH & CO KG	Stoccarda (Germania)	DRS GLOBAL ENT. SOLUTIONS INC.	EUR	-		100	100
DRS TECHNOLOGIES CANADA INC.	Wilmington, Delaware (USA)	LEONARDO DRS INC.	USD	1		100	100
DRS TECHNOLOGIES CANADA LTD	Kanata, Ontario (Canada)	DRS TECHNOLOGIES CANADA INC.	CAD	100		100	100
DRS TECHNOLOGIES SAUDI ARABIA LLC	Riyadh (Arabia Saudita)	LEONARDO DRS INC.	SAR	2.000.000		49,0	100
DRS TECHNOLOGIES UK LIMITED	Yeovil, Somerset (UK)	LEONARDO MW LTD	GBP	1		100	100
DRS TECHNOLOGIES VERWALTUNGS GMBH	Stoccarda (Germania)	DRS GLOBAL ENT. SOLUTIONS INC.	EUR	25.000		100	100
DRS TRAINING & CONTROL SYSTEMS LLC	Tallahassee, Florida (USA)	DRS D.S. LLC	USD	510		100	100
DRS TSI INTERNATIONAL LLC	Wilmington, Delaware (USA)	DRS GLOBAL ENT. SOLUTIONS INC.	USD	-		100	100
DRS UNMANNED TECHNOLOGIES INC.	Wilmington, Delaware (USA)	DRS T. & C. SYSTEMS LLC	USD	1		100	100
ENGINEERED COIL COMPANY	Jefferson City, Missouri (USA)	ENGINEERED SUPPORT SYSTEMS INC.	USD	1.000		100	100

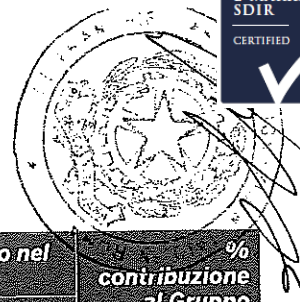
## Elenco delle società consolidate con il metodo integrale (importi in valuta)

Denominazione	Sede	Società partecipante	Valuta	Capitale sociale	% di possesso nel Gruppo		% contribuzione ai Gruppo
					Diretto	Indiretto	
ENGINEERED SUPPORT SYSTEMS INC.	Jefferson City, Missouri (USA)	LEONARDO DRS INC.	USD	1		100	100
ESSI RESOURCES LLC	Frankfort, Kentucky (USA)	DRS SUSTAINMENT SYSTEMS INC.	USD	-		100	100
FATA LOGISTIC SYSTEMS SPA	Pianezza (Torino)	LEONARDO GLOBAL SOLUTIONS SPA	EUR	100.000		100	100
GLOBAL NETWORK SERVICES LLC	Wilmington, Delaware (USA)	DRS GLOBAL ENT. SOLUTIONS INC.	USD	1		100	100
KOPTER DESIGN AG	Mollis, Glarona Nord (Svizzera)	KOPTER GROUP AG	CHF	200.000		100	100
KOPTER GERMANY GMBH	Höhenkirchen-Siegersbrunn (Germania)	KOPTER GROUP AG	EUR	25.000		100	100
KOPTER GROUP AG	Mollis, Glarona Nord (Svizzera)	LEONARDO SPA	CHF	32.000.000	100		100
KOPTER NORTH AMERICA LLC	Wilmington, Delaware (USA)	KOPTER GROUP AG	USD	1.000		100	60,0
LARIMART SPA	Roma	LEONARDO SPA	EUR	2.500.000	60,0		100
LAUREL TECHNOLOGIES PARTNERSHIP	Wilmington, Delaware (USA)	DRS SYSTEMS MANAGEMENT LLC DRS SIGNAL SOLUTIONS INC.	USD	-		100	100
LEONARDO AUSTRALIA PTY LTD	Essendon, Victoria (Australia)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA	AUD	7.916.301		100	100
LEONARDO BELGIUM SA	Grace Hollogne (Belgio)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA SELEX ES INTERNATIONAL	EUR	500.000		100	100
LEONARDO DO BRASIL LTDA	Osasco (Brasile)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA SELEX ES INTERNATIONAL LTD	BRL	48.241.788		100	100
LEONARDO DRS INC.	Wilmington, Delaware (USA)	LEONARDO US HOLDING, INC.	USD	1,00		100	100
LEONARDO ELECTRONICS US INC.	Wilmington, Delaware (USA)	LEONARDO MW LTD	USD	32.750.000		100	100
LEONARDO GERMANY GMBH	Neuss (Germania)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA SELEX ES INTERNATIONAL LTD	EUR	2.500.000		100	100
LEONARDO GLOBAL SOLUTIONS SPA	Roma	LEONARDO SPA	EUR	51.000.000	100		100
LEONARDO HELICOPTERS USA INC.	Wilmington, Delaware (USA)	AGUSTAWESTLAND PHILADELPHIA CO	USD	-		100	100
LEONARDO HISPANIA SAU	Loriguilla, Valencia (Spagna)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA	EUR	5.189.019		100	100



**Elenco delle società consolidate con il metodo integrale (importi in valuta)**

Denominazione	Sede	Società partecipante	Valuta	Capitale sociale	% di possesso nel Gruppo		% contribuzione al Gruppo
					Diretto	Indiretto	
LEONARDO INTERNATIONAL SPA	Roma	LEONARDO SPA	EUR	1.000.000	100		100
LEONARDO MALAYSIA SDN BHD	Kuala Lumpur (Malesia)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA	MYR	2.500.000		100	100
LEONARDO MW LTD	Basildon, Essex (UK)	LEONARDO SPA	GBP	314.500.100	100		100
LEONARDO PORTUGAL SA	Lisbona (Portogallo)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA	EUR	100.000		100	100
LEONARDO ROMANIA AEROSPACE, DEFENCE & SECURITY SA	Ploiesti (Romania)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA SELEXES INTERNATIONAL LTD	RON	10.847.960		100	100
LEONARDO TECHNOLOGIES & SERVICES LTD	Nairobi (Kenya)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA	KES	109.600.000		100	100
LEONARDO TÜRKEL HAVACILIK SAVUNMA VE GUVENLIK SISTEMLERI AS	Ankara (Turchia)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA SELEXES INTERNATIONAL LTD	TRY	79.557.009		100	100
LEONARDO US AIRCRAFT INC.	Wilmington, Delaware (USA)	LEONARDO US HOLDING INC.	USD	44		100	100
LEONARDO US HOLDING INC.	Wilmington, Delaware (USA)	LEONARDO SPA	USD	10	100		100
OTO MELARA NORTH AMERICA LLC	Wilmington, Delaware (USA)	LEONARDO DRS INC.	USD	-		100	100
PARTECH SYSTEMS PTY LTD	Yerriyong (Australia)	LEONARDO AUSTRALIA PTY LTD	AUD	330		60,0	60,0
PIVOTAL POWER INC.	Halifax, Nova Scotia (Canada)	3083683 NOVA SCOTIA LIMITED	CAD	-		100	100
PRECISION AVIATION PROPERTY PTY LTD	Wonderboom (Sudafrica)	PRECISION AVIATION SERVICES PTY LTD	ZAR	100		100	100
PRECISION AVIATION SERVICES PTY LTD	Lynnwood (Sudafrica)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA	ZAR	500		100	100
PRECISION AVIATION TRAINING ACADEMY PTY LTD	Wonderboom (Sudafrica)	PRECISION AVIATION SERVICES PTY LTD	ZAR	1.000		100	100
REGIONALNY PARK PRZEMYSLOWY ŚWIDNIK SP Z OO	Świdnik (Polonia)	PZL-ŚWIDNIK SA	PLN	7.072.000		73,9	73,4
SELEX ELSAG LTD	Basildon, Essex (UK)	LEONARDO MW LTD	GBP	25.800.100		100	100
SELEX ES AUSTRALIA PTY LTD	Melbourne (Australia)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA	AUD	500.000		100	100
SELEX ES INC.	Wilmington, Delaware (USA)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA	USD	1		100	100
SELEX ES INTERNATIONAL LTD	Basildon, Essex (UK)	LEONARDO SPA	GBP	100	100		100
SELEX ES LTD	Basildon, Essex (UK)	LEONARDO MW LTD	GBP	1		100	100


**Elenco delle società consolidate con il metodo integrale (importi in valuta)**

Denominazione	Sede	Società partecipante	Valuta	Capitale sociale	% di possesso nel Gruppo		% contribuzione al Gruppo
					Diretto	Indiretto	
SELEX ES MALAYSIA SDN BHD	Kuala Lumpur (Malesia)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA	MYR	500.000		100	100
SELEX ES SPA (IN LIQ.)	Roma	SO.GE.PA. SPA	EUR	120.000		100	100
SELEX ES SAUDI ARABIA LTD	Riyadh (Arabia Saudita)	LEONARDO MW LTD SELEX ES (PROJECTS) LTD	SAR	500.000		100	100
SO.GE.PA. - SOCIETÀ GENERALE DI PARTECIPAZIONI SPA	Roma	LEONARDO SPA	EUR	1.000.000	100		100
T - S HOLDING CORPORATION	Austin, Texas (USA)	TECH-SYM LLC	USD	280.000		100	100
TECH-SYM LLC	Carson City, Nevada (USA)	LEONARDO DRS INC.	USD	10		100	100
TTI TACTICAL TECHNOLOGIES INC.	Ottawa, Ontario (Canada)	LEONARDO MW LTD	CAD	2.500.001		100	100
UTM SYSTEMS & SERVICES SRL	Roma	LEONARDO SPA TELESPAZIO SPA	EUR	6.620.000	66,7	33,3	89,0
VEGA CONSULTING SERVICES LTD	Basildon, Essex (UK)	LEONARDO MW LTD	GBP	1		100	100
VEGA DEUTSCHLAND GMBH	Colonia (Germania)	SELEX ES SPA	EUR	25.700		100	100
VITROCISSET BELGIUM SPRL	Transinne (Belgio)	VITROCISSET SPA VITROCISSET FRANCE SARL	EUR	1.282.750		100	100
VITROCISSET FRANCE SARL	Kourou (Guyana francese)	VITROCISSET SPA	EUR	7.625		100	100
VITROCISSET SPA	Roma	LEONARDO SPA	EUR	24.500.000	100		100
WORLD'S WING SA	Ginevra (Svizzera)	LEONARDO SPA	CHF	811.876	100		100
WYTWORNIA SPRZETU KOMUNIKACYJNEGO "PZL-ŚWIDNIK"	Świdnik (Polonia)	LEONARDO SPA	PLN	137401.350	99,3		99,3

**Elenco delle società consolidate con il metodo del patrimonio netto (importi in valuta)**

Denominazione	Sede	Società partecipante	Valuta	Capitale sociale	% di possesso nel Gruppo		% contribuzione al Gruppo
					Diretto	Indiretto	
ADVANCED ACOUSTIC CONCEPTS LLC	Wilmington, Delaware (USA)	DRS D.S. LLC	USD	-		51,0	51,0
ADVANCED AIR TRAFFIC SYSTEMS SDN BHD	Shah Alam (Malesia)	SELEX ES INTERNATIONAL LTD	MYR	10.000.000		30,0	30,0
AGUSTAWESTLAND AVIATION SERVICES LLC	Abu Dhabi (Emirati Arabi Uniti)	LEONARDO SPA	AED	58.010.000	30,0		30,0
AIRBUS TELESPAZIO CAPACITY OPERATOR SAS	Issy Les Moulineaux (Francia)	TELESPAZIO FRANCE SAS	EUR	11.000.000		49,0	32,8
AMSH BV	Rotterdam (Olanda)	LEONARDO SPA	EUR	36.296.316	50,0		50,0
AVIO SPA	Roma	LEONARDO SPA	EUR	90.964.213	29,6		29,6
C-27J AVIATION SERVICES INC.	Ottawa, Ontario (Canada)	LEONARDO CANADA CO	CAD	10.000		30,0	30,0
CARDPRIZE TWO LIMITED	Basildon, Essex (UK)	LEONARDO MW LTD	GBP	1		100	100
CONSORZIO GIE ATR	Tolosa (Francia)	LEONARDO SPA	USD	-	50,0		50,0
D-FLIGHT SPA	Roma	UTM SYSTEMS & SERVICES SRL	EUR	83.333		40,0	35,6
E-GEOS SPA	Matera	TELESPAZIO SPA	EUR	5.000.000		80,0	53,6
ELETTRONICA SPA	Roma	LEONARDO SPA	EUR	9.000.000	31,3		31,3
EUROFIGHTER JAGDFLUGZEUG GMBH	Hallbergmoos (Germania)	LEONARDO SPA	EUR	2.556.459	21,0		21,0
EUROFIGHTER SIMULATION SYSTEMS GMBH	Hallbergmoos (Germania)	LEONARDO SPA	EUR	260.000	24,0		24,0
EUROMIDS SAS	Parigi (Francia)	LEONARDO SPA	EUR	40.500	25,0		25,0
GAF AG	Monaco (Germania)	E-GEOS SPA	EUR	256.000		100	53,6
GULF SYSTEMS LOGISTICS SERVICES COMPANY WLL	Kuwait City (Kuwait)	ALENIA AERMACCHI SPA	KWD	75.000		40,0	40,0
IAMCO - INTERNATIONAL AEROSPACE MANAGEMENT COMPANY SCARL	Venezia	LEONARDO SPA	EUR	208.000	25,0		25,0
ICARUS SCPA (IN LIQ.)	Torino	LEONARDO GLOBAL SOLUTIONS SPA	EUR	3.192.724		53,1	53,1
INDUSTRIA ITALIANA AUTOBUS SPA	Roma	LEONARDO SPA	EUR	21.050.000	28,7		28,7
INMOVE ITALIA SRL	Napoli	ANSALDOBREDA SPA	EUR	14.441		100	100
IVECO - OTO MELARA SCARL	Roma	LEONARDO SPA	EUR	40.000	50,0		50,0
JIANGXI CHANGHE AGUSTA HELICOPTER CO LTD	Jingdezhen (Cina)	LEONARDO SPA	CNY	6.000.000	40,0		40,0
JOINT STOCK COMPANY HELIVERT	Mosca (Russia)	LEONARDO SPA	RUB	325.010.000	50,0		50,0
LEONARDO ADVANCED JET TRAINING SRL	Villasor (Cagliari)	LEONARDO SPA	EUR	100.000	100		100


**Elenco delle società consolidate con il metodo del patrimonio netto (importi in valuta)**

Denominazione	Sede	Società partecipante	Valuta	Capitale sociale	% di possesso nel Gruppo		% contribuzione al Gruppo
					Diretto	Indiretto	
LEONARDO AEROSPACE DEFENSE & SECURITY INDIA PRIVATE LTD	Nuova Delhi (India)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA SELEX ES INTERNATIONAL LTD	INR	30.000.000		100	100
LEONARDO CANADA CO	Halifax, Nova Scotia (Canada)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA	CAD	298.421		100	100
LEONARDO (CHINA) CO. LTD	Pechino (Cina)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA	USD	800.000		100	100
LEONARDO ELECTRONICS PENSION SCHEME (TRUSTEE) LTD	Yeovil, Somerset (UK)	LEONARDO MW LTD	GBP	100		100	100
LEONARDO FOR TRADING OF MACHINERY EQUIPMENT AND DEVICES WLL	Kuwait City (Kuwait)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA	KWD	303.000		93,0	93,0
LEONARDO FUTUREPLANNER (TRUSTEE) LIMITED	Yeovil, Somerset (UK)	LEONARDO MW LTD	GBP	1		100	100
LEONARDO HELICOPTERES ALGERIE SPA	Bir Mourad Rais (DZ) (Algeria)	LEONARDO SPA LEONARDO INTERNATIONAL SPA	EUR	55.000.000	39,0	10,0	49,0
LEONARDO HELICOPTERS PENSION SCHEME (TRUSTEE) LTD	Yeovil, Somerset (UK)	LEONARDO MW LTD	GBP	1		100	100
LEONARDO LIMITED	Yeovil, Somerset (UK)	LEONARDO MW LTD	GBP	1		100	100
LEONARDO POLAND SP. Z. O.O	Varsavia (Polonia)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA	PLN	850.000		100	100
LEONARDO SINGAPORE PTE. LTD	Singapore (Singapore)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA	USD	150.000		100	100
LEONARDO TECHNOLOGY PAKISTAN (SMC-PRIVATE) LIMITED	Islamabad (Pakistan)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA	PKR	30.000.000		100	100
LEONARDO & CODEMAR SA	Maricà (Brasile)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA	BRL	2.010.000		51,0	51,0
LIBYAN ITALIAN ADVANCED TECHNOLOGY CO.	Tripoli (Libia)	AGUSTAWESTLAND SPA LEONARDO SPA	EUR	8.000.000	25,0	25,0	50,0
MACCHI HUREL DUBOIS SAS	Versailles (Francia)	LEONARDO SPA	EUR	100.000	50,0		50,0
MBDA SAS	Parigi (Francia)	AMSH BV	EUR	53.824.021		50,0	25,0
NHINDUSTRIES (SAS)	Aix-en-Provence (Francia)	LEONARDO SPA	EUR	306.000	32,0		32,0



**Elenco delle società consolidate con il metodo del patrimonio netto (importi in valuta)**

Denominazione	Sede	Società partecipante	Valuta	Capitale sociale	% di possesso nel Gruppo		% contribuzione al Gruppo
					Diretto	Indiretto	
ORIZZONTE SISTEMI NAVALI SPA	Genova	LEONARDO SPA	EUR	20.000.000	49,0		49,0
RARTEL SA	Bucarest (Romania)	TELESPAZIO SPA	RON	468.500		61,1	40,9
ROTORSIM SRL	Sesto Calende (Varese)	LEONARDO SPA	EUR	9.800.000	50,0		50,0
ROTORSIM USA LLC	Wilmington, Delaware (USA)	AGUSTAWESTLAND PHILADELPHIA CO.	USD	12.607.452		50,0	50,0
SELEX ES (PROJECTS) LTD	Basildon, Essex (UK)	LEONARDO MW LTD	GBP	100		100	100
SPACEOPAL GMBH	Monaco (Germania)	TELESPAZIO SPA	EUR	500.000		50,0	33,5
TELESPAZIO ARGENTINA SA	Buenos Aires (Argentina)	TELESPAZIO SPA TELESPAZIO BRASIL SA	ARS	9.950.000		100	67,0
TELESPAZIO BRASIL SA	Rio de Janeiro (Brasile)	TELESPAZIO LATIN AMERICA LTDA	BRL	58.724.000		98,8	66,2
TELESPAZIO FRANCE SAS	Tolosa (Francia)	TELESPAZIO SPA	EUR	33.670.000		100	67,0
TELESPAZIO IBÉRICA SL	Madrid (Spagna)	TELESPAZIO SPA	EUR	2.230.262		100	67,0
TELESPAZIO LATIN AMERICA LTDA	Rio de Janeiro (Brasile)	TELESPAZIO SPA TELESPAZIO VEGA UK LTD	BRL	56.444.390		100	67,0
TELESPAZIO SPA	Roma	LEONARDO SPA	EUR	50.000.000	67,0		67,0
TELESPAZIO VEGA DEUTSCHLAND GMBH	Darmstadt (Germania)	TELESPAZIO SPA TELESPAZIO FRANCE SAS	EUR	44.150		100	67,0
TELESPAZIO VEGA UK LTD	Luton, Bedfordshire (UK)	TELESPAZIO SPA	GBP	14.400.048		100	67,0
TELESPAZIO VEGA UK SL	Madrid (Spagna)	TELESPAZIO VEGA UK LTD	EUR	3.100		100	67,0
THALES ALENIA SPACE SAS	Cannes (Francia)	LEONARDO SPA	EUR	918.037.500	33,0		33,0
TORPEDO SOUTH AFRICA (PTY) LTD	Gauteng (Sudafrica)	LEONARDO SPA	ZAR	-	49,0		49,0
VITROCISSET JADWALEAN LTD	Riyadh (Arabia Saudita)	VITROCISSET SPA	SAR	2.000.000		45,0	45,0
WIN BLUEWATER SERVICES PRIVATE LIMITED (IN LIQ.)	Nuova Delhi (India)	LEONARDO SPA SELEX ES INTERNATIONAL LTD	INR	8.534.800	99,9999	0,0001	100



**Elenco delle società controllate e collegate valutate al costo (importi in valuta)**

Denominazione	Sede	Società partecipante	Valuta	Capitale sociale	% di possesso nel Gruppo		% contribuzione al Gruppo
					Diretto	Indiretto	
ADVANCED MALE AIRCRAFT LLC	Al Ain, Muwaiji (Emirati Arabi Uniti)	LEONARDO SPA	AED	200.000	49,00		49,0
CCRT SISTEMI SPA (IN FALL.)	Milano	SO.GE.PA. SPA	EUR	697.217		30,3	30,3
CHONGQING CHUANYI ANSALDOBREDA RAILWAY TRANSPORT. EQUIP.CO.LTD	Chongqing (Cina)	ANSALDOBREDA SPA	CNY	50.000.000		50,0	50,0
EARTHLAB LUXEMBOURG SA	Mamer (Lussemburgo)	TELESPAZIO FRANCE SAS E-GEOS SPA	EUR	4.875.000		54,4	34,2
ELSACOM - UKRAINE JOINT STOCK COMPANY	Kiev (Ucraina)	SO.GE.PA. SPA	UAH	7.945.000		49,0	49,0
INDUSTRIE AERONAUTICHE E MECCANICHE RINALDO PIAGGIO SPA (AMM.STR.)	Genova	SO.GE.PA. SPA	EUR	103.567		31,0	31,0
LEONARDO INTERNATIONAL LTD	Yeovil, Somerset (UK)	LEONARDO MW LTD	GBP	1		100	100

Le variazioni nell'area di consolidamento al 31 dicembre 2020 rispetto al 31 dicembre 2019 sono di seguito elencate:

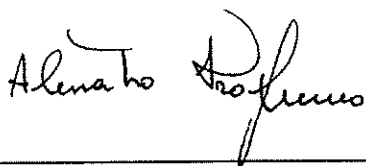
<b>SOCIETÀ</b>	<b>EVENTO</b>	<b>MESE</b>
<b>Società entrate nel perimetro di consolidamento</b>		
Leonardo & Codemar SA	costituzione	gennaio 2020
Kopter Group AG	acquisizione	aprile 2020
Kopter Design AG	acquisizione	aprile 2020
Kopter Germany GmbH	acquisizione	aprile 2020
Kopter North America LLC	acquisizione	aprile 2020
Leonardo Advanced Jet training Srl	costituzione	aprile 2020
Precision Aviation Services PTY Ltd	acquisizione	aprile 2020
Precision Aviation Trading Academy PTY Ltd	acquisizione	aprile 2020
Precision Aviation Property PTY Ltd	acquisizione	aprile 2020
Hoverfly Technologies Inc.	acquisizione	agosto 2020
Leonardo Helicopters Usa Inc.	costituzione	novembre 2020
<b>Società uscite dal perimetro di consolidamento</b>		
Distretto Tecnologico Aerospaziale SCARL	cessione	marzo 2020
Westland Support Services Ltd	cancellazione	ottobre 2020
Eurofighter Aircraft Management GmbH (in liq.)	cancellazione	ottobre 2020
Selex ES India Private Limited (in liq.)	cancellazione	novembre 2020
Tecnossan SpA (in fall.)	cancellazione	dicembre 2020
<b>Società oggetto di fusione</b>		
<b>Società incorporata</b>	<b>Società incorporante</b>	<b>Mese</b>
Sistemi Dinamici SpA	Leonardo SpA	gennaio 2020
Lasertel Inc.	Selex Galileo Inc.	gennaio 2020
DRS Power Technology Inc.	DRS Naval Power Systems Inc.	gennaio 2020
Consorzio S3LOG	Vitrociset SpA	febbraio 2020
BredaMenarinibus SpA	SO.GE.PA. SpA	agosto 2020
Selex Service Management SpA (in liq.)	Selex ES SpA (in liq.)	agosto 2020
<b>Società che hanno cambiato denominazione sociale</b>		
<b>Vecchia denominazione</b>	<b>Nuova denominazione</b>	<b>Mese</b>
Selex Galileo Inc.	Leonardo Electronics US Inc.	gennaio 2020

# Attestazione sul bilancio consolidato ai sensi dell'art. 154 bis, comma 5 del D.Lgs. 58/1998 e successive modifiche e integrazioni

1. I sottoscritti Alessandro Profumo, in qualità di Amministratore Delegato, e Alessandra Genco, in qualità di Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari di Leonardo SpA, attestano, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 154 bis, commi 3 e 4, del Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58:
  - > l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e
  - > l'effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2020.
2. Al riguardo si segnala che non sono emersi aspetti di rilievo.
3. Si attesta, inoltre, che:
  - 3.1 il bilancio consolidato:
    - > è redatto in conformità ai principi contabili internazionali applicabili riconosciuti nell'Unione europea ai sensi del regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 luglio 2002;
    - > corrisponde alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
    - > è redatto in conformità all'art. 154 ter del citato D.Lgs. 58/1998 e successive modifiche e integrazioni, è idoneo a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento;
  - 3.2 la relazione sulla gestione comprende un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione, nonché della situazione dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento, unitamente alla descrizione dei principali rischi e incertezze cui sono esposti.

La presente attestazione viene resa anche ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 154 bis, comma 2, del Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58.

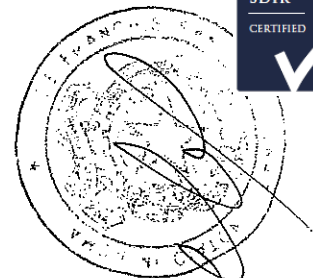
Roma, 9 marzo 2021



L'Amministratore Delegato  
(Alessandro Profumo)



Il Dirigente Preposto alla redazione  
dei documenti contabili societari  
(Alessandra Genco)





KPMG S.p.A.  
Revisione e organizzazione contabile  
Via Curtatone, 3  
00185 ROMA RM  
Telefono +39 06 80961.1  
Email [it-fmauditaly@kpmg.it](mailto:it-fmauditaly@kpmg.it)  
PEC [kpmgspace@pec.kpmg.it](mailto:kpmgspace@pec.kpmg.it)

## Relazione della società di revisione indipendente ai sensi degli artt. 14 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 e 10 del Regolamento (UE) n. 537 del 16 aprile 2014

*Agli Azionisti della  
Leonardo S.p.a.*

### Relazione sulla revisione contabile del bilancio consolidato

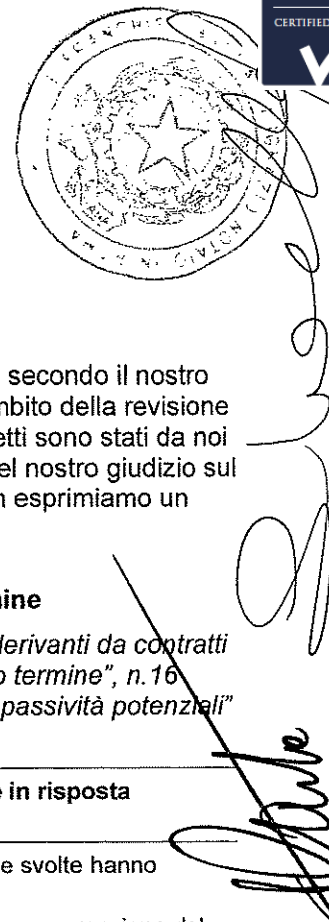
#### **Giudizio**

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio consolidato del Gruppo Leonardo (nel seguito anche il "Gruppo"), costituito dai prospetti della situazione finanziaria-patrimoniale al 31 dicembre 2020, del conto economico, del conto economico complessivo, del rendiconto finanziario e delle variazioni del patrimonio netto per l'esercizio chiuso a tale data e dalle note esplicative al bilancio che includono anche la sintesi dei più significativi principi contabili applicati.

A nostro giudizio, il bilancio consolidato fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo Leonardo al 31 dicembre 2020, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. 38/05.

#### **Elementi alla base del giudizio**

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nel paragrafo "Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio consolidato" della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla Leonardo S.p.a. (nel seguito anche la "Società") in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati su cui basare il nostro giudizio.



### Aspetti chiave della revisione contabile

Gli aspetti chiave della revisione contabile sono quegli aspetti che, secondo il nostro giudizio professionale, sono stati maggiormente significativi nell'ambito della revisione contabile del bilancio consolidato dell'esercizio in esame. Tali aspetti sono stati da noi affrontati nell'ambito della revisione contabile e nella formazione del nostro giudizio sul bilancio consolidato nel suo complesso; pertanto su tali aspetti non esprimiamo un giudizio separato.

### Rilevazione dei ricavi e delle perdite sui contratti a lungo termine

Note esplicative al bilancio: note n. 3.9 "Ricavi e attività/passività derivanti da contratti con i clienti", 4.4 "Stima di ricavi e costi a finire dei contratti a lungo termine", n. 16 "Attività e passività derivanti da contratti", n. 22 "Fondi per rischi e passività potenziali" e 27 "Ricavi"

Aspetto chiave	Procedure di revisione in risposta all'aspetto chiave
<p>Una parte significativa dei ricavi del gruppo derivanti da contratti a lungo termine è rilevata, nel caso in cui vengano rispettati i requisiti per la rilevazione "over time" dei ricavi previsti dal principio contabile IFRS 15 "Ricavi da contratti con clienti", attraverso il criterio della percentuale di completamento basato sulla metodologia del "cost to cost".</p> <p>La stima dei costi complessivi previsti sui contratti in corso di esecuzione, necessaria ai fini della determinazione della percentuale di completamento, è per sua natura complessa e caratterizzata da un elevato grado di incertezza in quanto può essere influenzata da molteplici fattori, tra i quali la complessità ingegneristica dei prodotti, la capacità di adempiere puntualmente alle specifiche tecniche richieste dai committenti e la capacità di rispettare i tempi di lavorazione contrattualmente concordati. Inoltre, il mancato rispetto di clausole contrattuali quali, a titolo esemplificativo, quelle relative ai tempi di consegna ed alla mancata rispondenza dei prodotti e servizi alle specifiche richieste dai committenti, possono comportare penali ed extra-costi di ammontare significativo, da considerare nella stima dei costi complessivi.</p> <p>Tale stima richiede, pertanto, valutazioni significative da parte degli amministratori che possono avere effetti significativi sulla rilevazione dei ricavi e delle eventuali perdite da rilevare nei casi in cui il margine sui contratti sia negativo.</p> <p>Conseguentemente, abbiamo considerato la rilevazione dei ricavi e delle perdite sui contratti a lungo termine un aspetto chiave dell'attività di revisione.</p>	<p>Le procedure di revisione svolte hanno incluso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— aggiornamento della comprensione del processo di rilevazione dei ricavi e delle perdite sui contratti a lungo termine;</li> <li>— esame della configurazione, messa in atto ed efficacia operativa dei controlli ritenuti rilevanti ai fini dell'attività di revisione;</li> <li>— per un campione di contratti ritenuti rilevanti ai fini dell'attività di revisione: <ul style="list-style-type: none"> <li>— analisi dei contratti stipulati con i committenti, al fine di verificare che le principali condizioni contrattuali fossero state adeguatamente considerate nelle valutazioni effettuate dalla direzione;</li> <li>— analisi della ragionevolezza delle assunzioni sottostanti la stima dei costi totali previsti per l'esecuzione dei contratti, sulla base (i) di colloqui con le funzioni aziendali coinvolte e (ii) di eventuali comunicazioni intercorse con i clienti;</li> <li>— analisi degli scostamenti maggiormente significativi tra le stime effettuate negli esercizi precedenti ed i dati consuntivati, al fine di comprendere l'accuratezza del processo di valutazione adottato;</li> <li>— analisi della rilevazione dei costi sostenuti nel corso dell'esercizio e della loro imputazione ai contratti in corso di esecuzione;</li> </ul> </li> </ul>

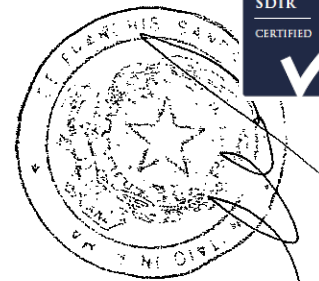


- analisi, per alcune tipologie di produzione, dell'avanzamento fisico attraverso inventari di commessa;
- esame dell'accuratezza del calcolo della percentuale di completamento e della conseguente rilevazione dei ricavi e delle eventuali perdite;
- colloqui con i legali societari relativamente alle controversie inerenti i contratti a lungo termine;
- invio delle lettere di richiesta informazioni ai consulenti legali esterni eventualmente coinvolti nelle suddette controversie;
- esame dell'appropriatezza della presentazione in bilancio e dell'adeguatezza dell'informativa fornita in relazione ai ricavi e alle perdite sui contratti a lungo termine.

### Recuperabilità dell'avviamento

Note esplicative al bilancio: note n. 3.4 "Attività immateriali", n. 4.6 "Impairment di attività" e n.9 "Attività immateriali"

Aspetto chiave	Procedure di revisione in risposta all'aspetto chiave
<p>Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2020 include un avviamento pari a €3.628 milioni.</p> <p>Gli amministratori hanno effettuato i test di impairment sul valore contabile iscritto alla data di bilancio delle unità generatrici di flussi di cassa indipendenti (CGU) a cui l'avviamento è allocato, al fine di identificare eventuali perdite per riduzione di valore di tali CGU rispetto al valore recuperabile delle stesse. Tale valore recuperabile è basato sul valore d'uso, determinato mediante il metodo dell'attualizzazione dei flussi finanziari attesi ("Discounted Cash Flows").</p> <p>Tale metodo è caratterizzato da un elevato grado di complessità e dall'utilizzo di stime, per loro natura incerte e soggettive, circa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— i flussi finanziari attesi, determinati tenendo conto dell'andamento economico generale e del settore di appartenenza, dei flussi finanziari consuntivati negli ultimi esercizi e dei tassi di crescita previsionali;</li> <li>— i parametri finanziari utilizzati ai fini della determinazione del tasso di attualizzazione.</li> </ul> <p>In particolare, il <i>Business Plan</i> 2021-2025 (di seguito anche il "Business Plan"), approvato dagli amministratori della Società in data 9 marzo 2021, che è alla base della stima dei</p>	<p>Le procedure di revisione svolte hanno incluso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— aggiornamento della comprensione della procedura adottata nella predisposizione dei test di impairment approvata dal Consiglio di Amministrazione della Società in data 25 febbraio 2021;</li> <li>— aggiornamento della comprensione del processo di predisposizione del Business Plan;</li> <li>— analisi dei criteri di identificazione delle CGU e riconciliazione del valore delle attività e passività alle stesse attribuite con il bilancio consolidato;</li> <li>— confronto tra i flussi finanziari utilizzati ai fini dei test di impairment ed i flussi finanziari previsti nel Business Plan;</li> <li>— analisi della ragionevolezza delle principali assunzioni utilizzate dagli amministratori nella predisposizione del Business Plan;</li> <li>— analisi degli scostamenti maggiormente significativi tra i dati inclusi nei piani economico-finanziari degli esercizi precedenti ed i dati consuntivati, al fine di comprendere l'accuratezza del processo di valutazione adottato;</li> </ul>



flussi finanziari attesi, è influenzato, oltre che dalle incertezze insite in qualsiasi attività previsionale, dai programmi di spesa dei governi e delle istituzioni pubbliche che possono essere soggetti a ritardi, modifiche in corso di esecuzione o cancellazioni.

Per tali ragioni abbiamo considerato la recuperabilità dell'avviamento un aspetto chiave dell'attività di revisione.

- coinvolgimento di esperti del network KPMG nell'esame della ragionevolezza del test di impairment e delle relative assunzioni, anche attraverso il confronto con dati e informazioni esterni;
- esame dell'analisi di sensitività illustrata nelle note esplicative al bilancio con riferimento alle assunzioni chiave utilizzate per lo svolgimento dell'impairment test;
- esame dell'appropriatezza della presentazione in bilancio e dell'adeguatezza dell'informativa fornita in relazione all'avviamento e al test di impairment.

### **Rilevazione e valutazione degli oneri non ricorrenti e costi di sviluppo**

*Note esplicative al bilancio: note n. 4.1 "Costi di sviluppo", 4.2 "Oneri non ricorrenti", 4.6 "Impairment di attività" e n.9 "Attività immateriali"*

#### **Aspetto chiave**

Al 31 dicembre 2020 il Gruppo rileva, tra le attività immateriali, oneri non ricorrenti e costi di sviluppo relativi ad attività di disegno, prototipizzazione, avvio e adeguamento a specifiche tecnico-funzionali dei propri prodotti, per complessivi €2.423 milioni.

La rilevazione iniziale e le successive valutazioni di recuperabilità effettuate attraverso test di impairment, richiedono la formulazione di stime per loro natura complesse e caratterizzate da un elevato grado di incertezza in quanto influenzate da molteplici fattori quali l'orizzonte temporale dei *business plan* di prodotto e la capacità di prevedere il successo commerciale di nuove tecnologie. Tali stime comportano, pertanto, valutazioni significative da parte degli amministratori.

Per tali ragioni, abbiamo considerato la rilevazione e valutazione degli oneri non ricorrenti e costi di sviluppo un aspetto chiave dell'attività di revisione.

#### **Procedure di revisione in risposta all'aspetto chiave**

Le procedure di revisione svolte hanno incluso:

- aggiornamento della comprensione del processo relativo alla rilevazione iniziale e alle valutazioni di recuperabilità degli oneri non ricorrenti e costi di sviluppo;
- esame della configurazione, messa in atto ed efficacia operativa dei controlli ritenuti rilevanti ai fini dell'attività di revisione;
- per un campione di progetti di sviluppo ritenuti rilevanti ai fini dell'attività di revisione:
  - analisi dei principali costi interni ed esterni rilevati nel corso dell'esercizio, anche sulla base di colloqui effettuati con le funzioni aziendali coinvolte e di evidenze documentali fornite dalla direzione;
  - analisi di ragionevolezza delle ipotesi sottostanti i *business plan* di prodotto;
  - coinvolgimento di esperti del network KPMG nell'esame della ragionevolezza del test di impairment utilizzato e delle relative assunzioni, anche attraverso il confronto con dati e informazioni esterni;
- esame dell'appropriatezza della presentazione in bilancio e dell'adeguatezza dell'informativa fornita in relazione agli oneri non ricorrenti e costi di sviluppo.



### **Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale della Leonardo S.p.a. per il bilancio consolidato**

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio consolidato che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. 38/05 e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità del Gruppo di continuare a operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio consolidato, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli Amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio consolidato a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della capogruppo Leonardo S.p.a. o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria del Gruppo.

### **Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio consolidato**

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio consolidato nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche degli utilizzatori prese sulla base del bilancio consolidato.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio consolidato, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno del Gruppo;