



# Globally Ambitiously Dynamically Leonardo



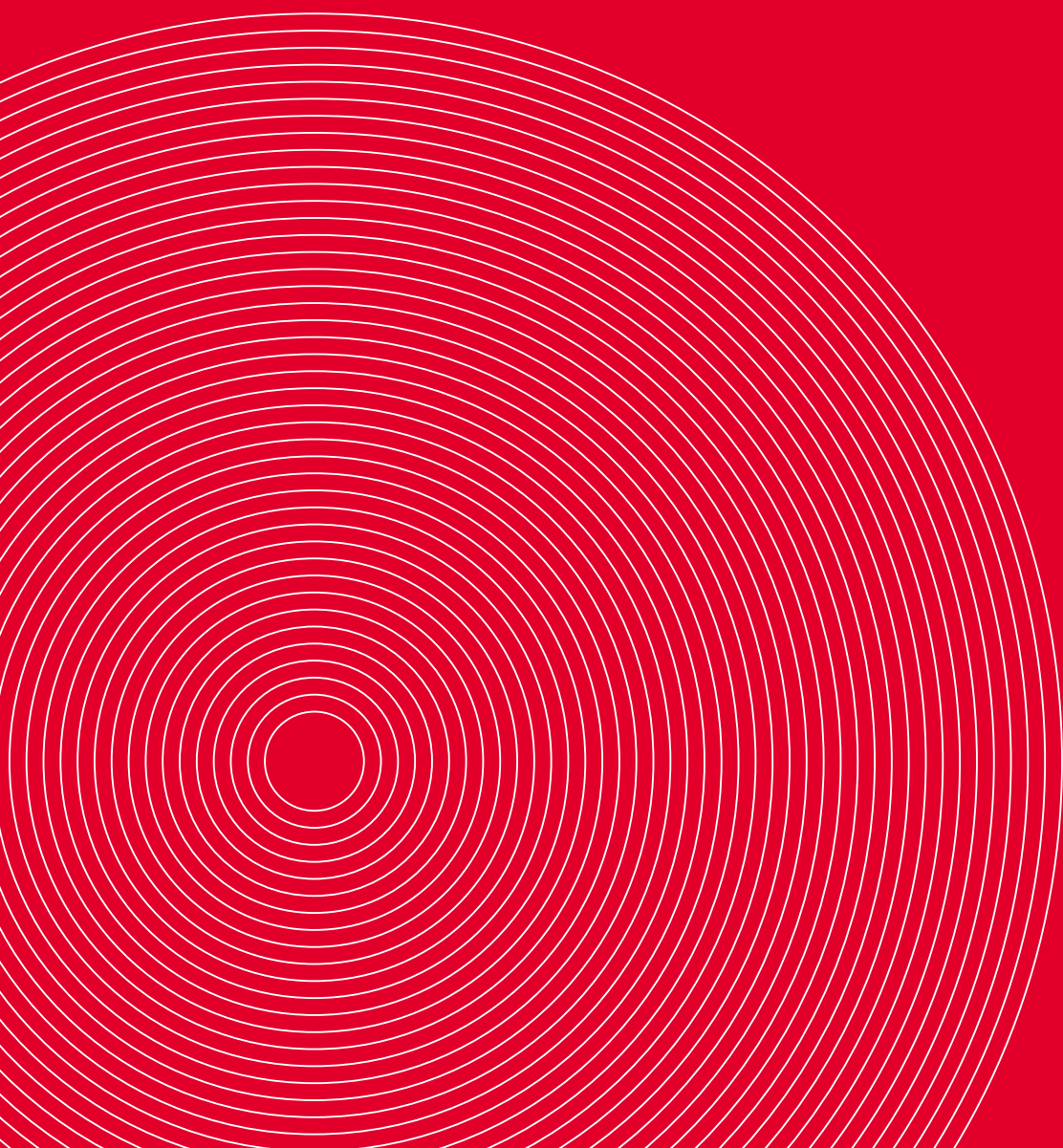


Il nostro impegno è realizzare un futuro sostenibile per tutti, in tutto il mondo. Siamo donne e uomini che sanno trasformare ogni piccolo gesto in un grande passo in avanti. Ispirati, sempre, dal nostro **purpose.**



Contribuire al progresso  
e alla sicurezza del mondo,  
con le nostre soluzioni  
tecnologiche innovative.

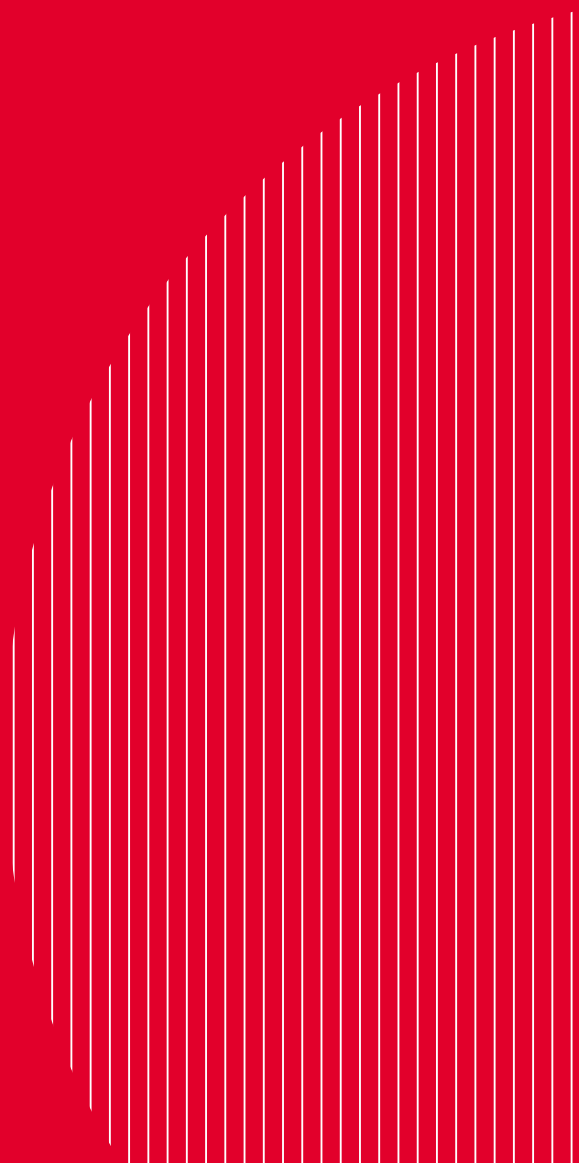
I nostri orizzonti non hanno confini.  
Troviamo nuove strade, puntiamo  
ogni volta più in alto, per tutti  
i nostri stakeholder. Guidati, sempre,  
dalla nostra **mission.**



Essere un'azienda  
internazionale  
dell'Aerospazio,  
Difesa e Sicurezza,  
in grado di contribuire  
al successo dei propri  
clienti, pensando  
creativamente e lavorando  
con passione.

Questi siamo noi.

**Globally,  
ambitiously,  
dynamically  
Leonardo.**





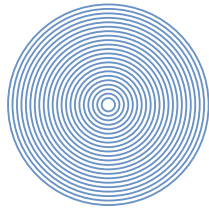


# Struttura del Gruppo

SETTORI DI ATTIVITÀ

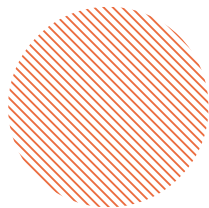
DIVISIONI, PRINCIPALI  
CONTROLLATE E PARTECIPATE

## Elicotteri



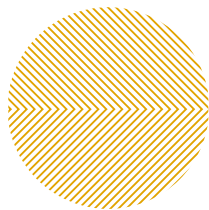
Divisione Elicotteri

## Elettronica per la Difesa e Sicurezza



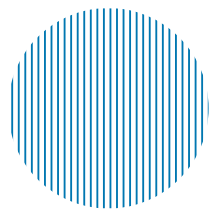
Divisione Elettronica  
Divisione Cyber Security  
Leonardo DRS  
MBDA (\*)

## Aeronautica



Divisione Velivoli  
Divisione Aerostrutture  
ATR (\*)

## Spazio



Telespazio (\*)  
Thales Alenia Space (\*)

(\*) Joint venture.

Altre principali controllate e partecipate: Leonardo Global Solutions, Vitrociset, Avio, Elettronica, NHIndustries, Orizzonte Sistemi Navali.

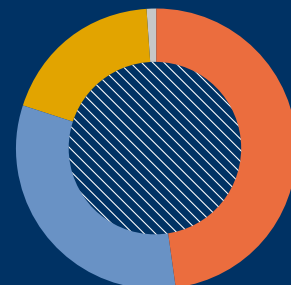
# Principali dati finanziari

(in € milioni)

## ORDINI

● Elicotteri	<b>4.641</b>
● Elettronica per la Difesa e Sicurezza	<b>7.022</b>
● Aeronautica	<b>2.788</b>
● Altre attività	<b>234</b>
Elisioni	<b>(580)</b>

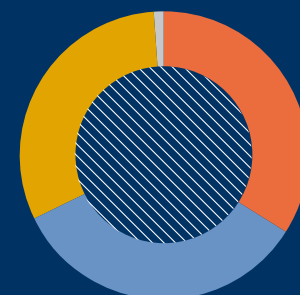
**14.105**



## PORTAFOGLIO ORDINI

● Elicotteri	<b>12.551</b>
● Elettronica per la Difesa e Sicurezza	<b>12.848</b>
● Aeronautica	<b>11.640</b>
● Altre attività	<b>372</b>
Elisioni	<b>(898)</b>

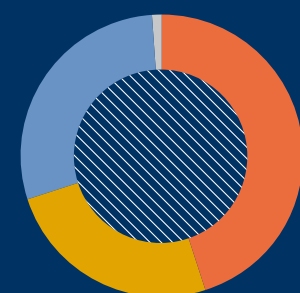
**36.513**



## RICAVI

● Elicotteri	<b>4.025</b>
● Elettronica per la Difesa e Sicurezza	<b>6.701</b>
● Aeronautica	<b>3.390</b>
● Altre attività	<b>463</b>
Elisioni	<b>(795)</b>

**13.784**



## RISULTATI 2019

Ordini .....	<b>14.105</b>
Portafoglio ordini .....	<b>36.513</b>
Ricavi .....	<b>13.784</b>
Organico (n.) .....	<b>49.530</b>
Spese di Ricerca e Sviluppo .....	<b>1.525</b>
- di cui IRAD .....	553

## COMPOSIZIONE DELL'AZIONARIATO

(numero azioni)

Investitori istituzionali .....	293.700.401	<b>50,8%</b>
Ministero dell'Economia e delle Finanze ....	174.601.419	<b>30,2%</b>
Investitori individuali .....	99.441.868	<b>17,2%</b>
Azioni proprie .....	3.468.902	<b>0,6%</b>
Investitori istituzionali non identificati .....	6.937.805	<b>1,2%</b>
<b>Totale .....</b>	<b>578.150.395</b>	



# Indice

<b>Lettera agli azionisti</b>	<b>6</b>
<b>Organi sociali e comitati</b>	<b>8</b>

---

## Relazione sulla gestione al 31 dicembre 2019

Risultati del Gruppo e situazione finanziaria	12
› Elicotteri	20
› Elettronica per la Difesa e Sicurezza	26
› Aeronautica	34
› Spazio	40
Altri indicatori di performance	46
Indicatori alternativi di performance “non-GAAP”	47
Effetti del nuovo principio contabile IFRS 16 “Leasing”	53
Outlook	54
Operazioni con parti correlate	55
Operazioni industriali e finanziarie	56
Leonardo e lo scenario di riferimento	60
Leonardo e la gestione dei rischi	68
Leonardo e la sostenibilità	78
Andamento del titolo azionario	111
Corporate Governance	113
Andamento economico-finanziario della Capogruppo	118
› Sedi della Capogruppo	122
› Prospetto di raccordo del risultato dell’esercizio e del patrimonio netto della Capogruppo con quelli consolidati al 31 dicembre 2019	122
Proposta all’Assemblea	123

---

## Bilancio consolidato al 31 dicembre 2019

<b>Prospetti contabili consolidati</b>	<b>127</b>
› Conto economico separato consolidato	127
› Conto economico complessivo consolidato	128
› Situazione finanziaria-patrimoniale consolidata	129
› Rendiconto finanziario consolidato	130
› Prospetto delle variazioni del patrimonio netto consolidato	131
<b>Note esplicative al bilancio consolidato al 31 dicembre 2019</b>	<b>132</b>
1. Informazioni generali	132
2. Forma, contenuti e principi contabili applicati	132
3. Principi contabili	133
4. Aspetti di particolare significatività e stime rilevanti da parte del management	150
5. Effetti di modifiche nei principi contabili adottati	153
6. Eventi e operazioni significative non ricorrenti	155
7. Eventi di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio	156
8. Informativa di settore	158
9. Attività immateriali	161
10. Attività materiali	166
11. Diritti d'uso	167
12. Investimenti in partecipazioni ed effetto della valutazione delle partecipazioni con il metodo del patrimonio netto	168
13. Crediti e altre attività non correnti	172
14. Aggregazioni di imprese	173
15. Rimanenze	174
16. Attività e passività derivanti da contratti	174
17. Crediti commerciali e finanziari	175
18. Altre attività correnti	175
19. Disponibilità e mezzi equivalenti	176
20. Patrimonio netto	176
21. Debiti finanziari correnti e non correnti	178
22. Fondi per rischi e passività potenziali	185
23. Benefici ai dipendenti	194
24. Altre passività correnti e non correnti	198
25. Debiti commerciali	198
26. Garanzie	198
27. Ricavi	199
28. Altri ricavi e costi operativi	199
29. Costi per acquisti e per il personale	200
30. Ammortamenti, svalutazioni e rettifiche di valore di attività finanziarie	201
31. Proventi e oneri finanziari	202
32. Imposte sul reddito	203

33. Attività possedute per la vendita e discontinued operations	204
34. Earning per share	206
35. Flusso di cassa lordo da attività operative	207
36. Operazioni con parti correlate	208
37. Gestione dei rischi finanziari	214
38. Compensi spettanti al key management personnel	221
39. Compensi basati su azioni	221
<b>Allegato: Informativa ex lege 124/2017</b>	<b>223</b>
<b>Allegato: Area di consolidamento</b>	<b>224</b>
<b>Attestazione sul bilancio consolidato ai sensi dell'art. 154 bis, comma 5 del D.Lgs. 58/1998 e successive modifiche e integrazioni</b>	<b>234</b>
<b>Relazione della Società di Revisione sul bilancio consolidato al 31 dicembre 2019</b>	<b>236</b>

---

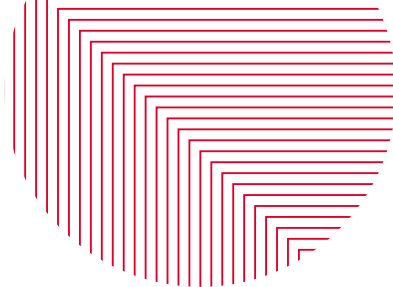
## Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2019 Leonardo - Società per azioni

<b>Prospetti contabili bilancio di esercizio al 31 dicembre 2019</b>	<b>247</b>
› Conto economico separato	247
› Conto economico complessivo	247
› Situazione finanziaria-patrimoniale	248
› Rendiconto finanziario	249
› Prospetto delle variazioni del patrimonio netto	250
<b>Note esplicative al bilancio di esercizio al 31 dicembre 2019</b>	<b>251</b>
1. Informazioni generali	251
2. Forma, contenuti e principi contabili applicati	251
3. Principi contabili	252
4. Effetti di modifiche nei principi contabili adottati	252
5. Eventi e operazioni significative non ricorrenti	254
6. Eventi di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio	255
7. Informativa di settore	256
8. Attività immateriali	257
9. Attività materiali e investimenti immobiliari	261
10. Diritti d'uso	262
11. Investimenti in partecipazioni	263
12. Crediti e altre attività non correnti	264
13. Rimanenze	264
14. Attività e passività derivanti da contratti	265
15. Crediti commerciali e finanziari	265
16. Crediti e debiti per imposte sul reddito	266
17. Altre attività correnti	266

18. Disponibilità e mezzi equivalenti	267
19. Attività e passività possedute per la vendita	267
20. Patrimonio netto	267
21. Debiti finanziari correnti e non correnti	268
22. Fondi per rischi e passività potenziali	273
23. Benefici ai dipendenti	278
24. Altre passività correnti e non correnti	279
25. Debiti commerciali	280
26. Garanzie	280
27. Ricavi	281
28. Altri ricavi e costi operativi	281
29. Costi per acquisti e per il personale	282
30. Ammortamenti, svalutazioni e rettifiche di valore di attività finanziarie	283
31. Proventi e oneri finanziari	283
32. Imposte sul reddito	284
33. Flusso di cassa lordo da attività operative	286
34. Operazioni con parti correlate	287
35. Gestione dei rischi finanziari	295
36. Compensi spettanti al key management personnel	300
37. Compensi basati su azioni	300
Proposta dell'Assemblea	302
Allegato: Informativa <i>ex lege</i> 124/2017	303
Prospetti di dettaglio	304
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	318
Relazione della Società di Revisione sul bilancio di esercizio al 31 dicembre 2019	320
Relazione del Collegio Sindacale all'Assemblea degli azionisti	328
Informazioni ai sensi dell'art. 149 <i>duodecies</i> del Regolamento Emittenti	338







# Lettera agli azionisti



**IL PRESIDENTE**  
**Giovanni De Gennaro**



**L'AMMINISTRATORE DELEGATO**  
**Alessandro Profumo**

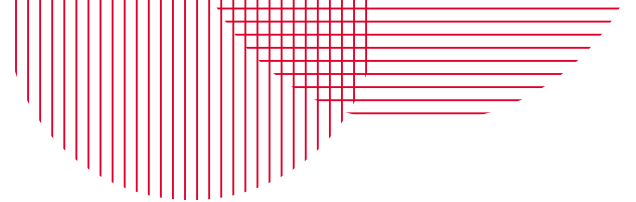
Signori azionisti,

il percorso di crescita previsto dal Piano Industriale ha trovato piena realizzazione nel 2019, con risultati in linea o superiori rispetto agli obiettivi prefissati: la Vostra società ha mantenuto o superato le promesse ed è ben posizionata per avere successo nel lungo periodo.

Il sensibile incremento dei ricavi, trainato dai successi commerciali ottenuti, è stato accompagnato dall'aumento del risultato operativo, in grado di compensare anche il minore apporto di alcune joint venture strategiche, e della redditività. Il risultato netto ha registrato un sensibile incremento e il Free Operating Cash Flow è stato superiore alle aspettative per il secondo anno consecutivo. I risultati ottenuti sono stati supportati anche da una strategia finanziaria disciplinata che ha condotto alla riduzione del debito lordo e degli oneri finanziari.

Per quanto riguarda le aree di business, la performance degli **Elicotteri** ha confermato l'efficacia del percorso intrapreso, con ottimi risultati in termini di ricavi e redditività in crescita. Siamo leader di prodotto nel segmento civile Intermediate e a settembre è stato consegnato il millesimo AW139; sono stati raggiunti risultati considerevoli sui mercati nazionali e internazionali in ambito militare come il contratto MH-139 per l'US Air Force, il cui primo esemplare è già stato consegnato. Prospettive importanti derivano poi dall'acquisizione di Kopter: l'ingresso in un nuovo segmento con un prodotto innovativo che potrà conquistare significative quote di mercato, ampliando la base di clienti e consolidando ulteriormente il nostro ruolo nel mercato civile con possibili applicazioni anche militari.

L'**Elettronica per la Difesa e Sicurezza** ha visto una buona performance commerciale, in particolare di Leonardo DRS, ed economica, con ricavi ed EBITA in aumento. Abbiamo una posizione di forza riconosciuta nei radar e nella guerra elettronica, grazie ai nuovi sviluppi tecnologici, e una posizione distintiva nei droni: il Falco Evo è stato utilizzato nelle operazioni Frontex e al Salone di Parigi è stato lanciato il Falco Xplorer. Abbiamo beneficiato di importanti sviluppi legati alla Legge Navale, con un ampliamento generale delle capability di sistema e con



importanti opportunità e sinergie sul mercato internazionale. Nella **Cyber Security**, in continua evoluzione, siamo player di riferimento nelle soluzioni di sicurezza, mobilità e connettività e stiamo rafforzando il posizionamento anche grazie agli investimenti per ampliare il nostro portafoglio di offerta.

Nei **Velivoli**, l'Eurofighter si rafforza sui mercati export a seguito dei contratti Kuwait e Qatar e dei nuovi sviluppi (radar ESCAN) che ne favoriscono l'incremento della capacità operativa e delle prestazioni. Negli addestratori si conferma la leadership dell'M-346, di cui sono state lanciate nuove versioni e sviluppi (M-346 FT/FA), assistiamo ai successi dell'M-345 e all'evoluzione dell'offerta verso sistemi di addestramento completi (IFTS - International Flight Training School). Le **Aerostrutture** continuano ad avere un ruolo primario nella fornitura di grandi componenti strutturali sia in materiali tradizionali sia in materiali avanzati, compositi e ibridi, per i principali programmi aeronautici commerciali. Si consolida la leadership dell'**ATR** per il trasporto regionale, nonostante le minori consegne effettuate e il diverso mix registrati quest'anno, con l'obiettivo di rafforzare ulteriormente il posizionamento attraverso un miglioramento continuo del prodotto e del customer support. Nello **Spazio**, i Servizi Satellitari hanno registrato una buona performance a fronte di un calo del segmento Manifatturiero, in particolare nel campo dei satelliti per Osservazione, Esplorazione e Navigazione.

Abbiamo ora una sfida nuova da affrontare: la pandemia di COVID-19 esplosa drammaticamente nel mese di marzo. Nella difficile fase di emergenza sanitaria in cui si trova il Paese, stiamo continuando a fornire tutto il nostro supporto in termini di risorse, mezzi e persone per sostenere le istituzioni nella gestione e il contenimento dell'epidemia.

Mai come in questi giorni ci siamo resi conto di quanto sia imprescindibile garantire i nostri confini, la sicurezza cibernetica, la disponibilità di eliambulanza, la tenuta di sistemi di comunicazione sicure o di trasmissioni e comunicazioni, così come il funzionamento di interi sistemi satellitari.

I nostri clienti e la filiera con cui collaboriamo quotidianamente possono contare su di noi e abbiamo adottato tutte le misure per dare continuità al lavoro e onorare gli impegni presi nei tempi previsti.

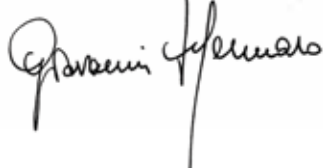
In modo trasparente e pur nelle difficoltà di previsione nel contesto, abbiamo ritenuto opportuno rappresentare le Guidance 2020 in condizioni di continuità, senza considerare gli impatti da COVID-19. Questa emergenza verosimilmente produrrà effetti sul regolare e ordinario svolgimento delle attività aziendali, pur in presenza delle azioni mitigative già tempestivamente poste in essere e volte principalmente a preservare la continuità produttiva garantendo la piena tutela della salute e la sicurezza dei lavoratori. Una ragionevolmente puntuale stima degli impatti necessita di un congruo arco di tempo entro il quale collocare una valutazione, in essere, che non può, tra l'altro, prescindere dalla durata dell'emergenza in corso; daremo tempestiva comunicazione non appena possibile.

Siamo convinti tuttavia che il COVID-19 non modifichi le prospettive di medio-lungo periodo della Vostra società, basate su solidi fondamentali. Abbiamo una visione chiara del percorso strategico: il rafforzamento e la trasformazione del business per crescere e l'accelerazione del processo di innovazione per incrementare la competitività nel lungo periodo. La sostenibilità della crescita e la creazione di valore del Gruppo sono garantite dagli investimenti effettuati in persone, competenze e tecnologie innovative e siamo concentrati sull'esecuzione del nostro Piano Industriale per la creazione di valore per tutti gli stakeholder.

La Vostra è una società solida e pronta ad affrontare nuove sfide grazie all'impegno costante del management e di tutto il personale che vi opera, al quale va il sincero apprezzamento del Consiglio di Amministrazione per il lavoro svolto sino a oggi.

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente  
**(Giovanni De Gennaro)**



L'Amministratore Delegato  
**(Alessandro Profumo)**



# Organi sociali e comitati



## Consiglio di Amministrazione

(per il triennio 2017-2019)

- **Giovanni De Gennaro**, PRESIDENTE
- **Alessandro Profumo**, AMMINISTRATORE DELEGATO
- **Guido Alpa**, CONSIGLIERE (A,C)
- **Luca Bader**, CONSIGLIERE (A,D)
- **Marina Elvira Calderone**, CONSIGLIERE (B,C)
- **Paolo Cantarella**, CONSIGLIERE (A,C)
- **Marta Dassù**, CONSIGLIERE (C,D)
- **Dario Frigerio**, CONSIGLIERE (B,C)
- **Fabrizio Landi**, CONSIGLIERE (A,D)
- **Silvia Merlo**, CONSIGLIERE (A,D)
- **Marina Rubini**, CONSIGLIERE (B,C)
- **Antonino Turicchi**, CONSIGLIERE (B,C)
  
- **Luciano Acciari**, SEGRETARIO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

**A:** Componente del Comitato Controllo e Rischi.

**B:** Componente del Comitato per la Remunerazione.

**C:** Componente del Comitato per le Nomine, Governance e Sostenibilità.

**D:** Componente del Comitato Analisi Scenari Internazionali.



## 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 Legale

(per il periodo 2012-2020)

- **KPMG SpA**

- 
- (\*) L'Assemblea degli azionisti del 16 maggio 2019 ha proceduto all'integrazione del Collegio Sindacale, a seguito delle dimissioni di Riccardo Raul Bauer dalla carica di Sindaco Effettivo e Presidente dell'organo di controllo - intervenute in data 8 novembre 2018 - e del subentro in pari data nelle citate cariche, ai sensi di legge e di Statuto e sino alla citata Assemblea, da parte del Sindaco Supplente Luca Rossi.
- (\*\*) L'Assemblea degli azionisti del 16 maggio 2019 ha provveduto a nominare Luca Rossi Sindaco Effettivo e Presidente del Collegio Sindacale (su proposta presentata da un gruppo di società di gestione del risparmio e investitori istituzionali, complessivamente titolari di circa l'1,06% del capitale sociale).
- (\*\*\*) L'Assemblea degli Azionisti del 16 maggio 2019 ha provveduto a nominare Giuseppe Cerati Sindaco Supplente (su proposta presentata da un gruppo di società di gestione del risparmio e investitori istituzionali, complessivamente titolari di circa l'1,06% del capitale sociale).





**Relazione  
sulla gestione  
al 31 dicembre  
2019**

## Risultati del Gruppo e situazione finanziaria

Nel 2019 trova piena realizzazione il percorso di crescita previsto dal Piano Industriale, con risultati in linea o superiori rispetto agli obiettivi prefissati.

Il sensibile incremento dei ricavi in tutti i settori di business, trainato dai successi commerciali ottenuti, è stato accompagnato dall'aumento del risultato operativo, in grado di compensare anche il minore apporto di talune joint venture strategiche. La sostenibilità di tale crescita nel lungo periodo e la creazione di valore del Gruppo sono garantite dagli investimenti effettuati in persone, competenze e tecnologie innovative.

Il risultato netto del periodo, in sensibile incremento rispetto all'anno precedente, beneficia della forte crescita del risultato ordinario, dei minori oneri di ristrutturazione, della riduzione dell'ammortamento di attività derivanti da purchase price allocation, oltre che degli effetti derivanti dalla transazione con Hitachi, classificati nel risultato delle "discontinued operations".

L'indebitamento netto di Gruppo del 2019 include l'effetto dell'adozione del principio contabile IFRS 16 sui contratti di leasing per €mil. 451 (€mil. 458 alla data di prima iscrizione), il pagamento dei dividendi (€mil. 81), nonché l'acquisto di Vitrociset (€mil. 110) e di altre società minori. Al netto di tali fenomeni, l'ammontare dell'indebitamento netto di Gruppo sarebbe rimasto sostanzialmente invariato rispetto al 2018.

Di seguito vengono esposti i KPI del periodo e le principali variazioni che hanno caratterizzato l'andamento del Gruppo rispetto al 2018. Segue poi la disamina per ciascun settore di attività.



## Key Performance Indicator (“KPI”)

€ milioni	2018	2019	Variazione
Ordini	15.124	14.105	(6,7%)
Portafoglio ordini	36.118	36.513	1,1%
Ricavi	12.240	13.784	12,6%
EBITDA	1.534	1.817	18,4%
EBITA	1.120	1.251	11,7%
ROS	9,2%	9,1%	(0,1) p.p.
EBIT	715	1.153	61,3%
EBIT margin	5,8%	8,4%	2,6 p.p.
Risultato netto ordinario	421	722	71,5%
Risultato netto	510	822	61,2%
Indebitamento netto di Gruppo	2.351	2.847	21,1%
FOCF	336	241	(28,3%)
ROI	16,4%	16,7%	0,3 p.p.
ROE	9,7%	14,7%	5,0 p.p.
Organico (n.)	46.462	49.530	6,6%

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 cui il Gruppo partecipa (rappresentate principalmente da GIE-ATR nel Settore Aeronautica, da MBDA nell'Elettronica per la Difesa e Sicurezza e dalle joint venture del Settore Spazio). L'attività operata dal Gruppo per il tramite delle joint venture e la valenza strategico-finanziaria delle stesse rimangono immutate, mentre ai fini di reporting il contributo delle joint venture 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 joint venture del Gruppo hanno registrato nel 2019 ricavi complessivi, in quota Leonardo, pari a €mld. 2,8 (€mld. 2,8 nel 2018), considerando i quali i ricavi aggregati *pro forma* del Gruppo sono pari a circa €mld. 16,6 (€mld. 15,0 nel 2018).

Dicembre 2018	Ordini	Portafoglio	Ricavi	EBITA	ROS %
€ milioni					
Elicotteri	6.208	12.151	3.810	359	9,4%
Elettronica per la Difesa e Sicurezza	6.823	12.572	5.953	522	8,8%
Aeronautica	2.569	12.220	2.896	328	11,3%
Spazio	-	-	-	58	n.a.
Altre attività	102	146	340	(147)	(43,2%)
Elisioni	(578)	(971)	(759)	-	n.a.
<b>Totale</b>	<b>15.124</b>	<b>36.118</b>	<b>12.240</b>	<b>1.120</b>	<b>9,2%</b>

Dicembre 2019	Ordini	Portafoglio	Ricavi	EBITA	ROS %
€ milioni					
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)	(795)	-	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>

Variazioni %	Ordini	Portafoglio	Ricavi	EBITA	ROS %
Elicotteri	(25,2%)	3,3%	5,6%	20,1%	1,3 p.p.
Elettronica per la Difesa e Sicurezza	2,9%	2,2%	12,6%	17,4%	0,3 p.p.
Aeronautica	8,5%	(4,7%)	17,1%	10,4%	(0,6) p.p.
Spazio	n.a.	n.a.	n.a.	(32,8%)	n.a.
Altre attività	129,4%	154,8%	36,2%	(32,0%)	1,3 p.p.
<i>Elisioni</i>	(0,3%)	7,5%	(4,7%)	n.a.	n.a.
<b>Totale</b>	<b>(6,7%)</b>	<b>1,1%</b>	<b>12,6%</b>	<b>11,7%</b>	<b>(0,1) p.p.</b>

### Andamento commerciale

Le acquisizioni di **nuovi ordini** si attestano a circa €mld. 14. Gli ordini del 2018 includevano l'acquisizione dell'ordine NH90 Qatar per circa €mld. 3 nel segmento degli *Elicotteri*; al netto di tale fenomeno, tutti i business risultano in crescita.

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**, pari a €mld. 13,8, registrano, rispetto al 2018 (€mld. 12,2), un significativo incremento (12,6%), principalmente riconducibile all'*Elettronica per la Difesa e Sicurezza* e all'*Aeronautica*.

L'**EBITA**, pari a €mil. 1.251, presenta una significativa crescita rispetto al 2018 (€mil. 1.120), confermando una solida redditività (ROS del 9,1%, in linea con il precedente esercizio) per effetto del miglioramento registrato nell'*Elettronica per la Difesa e Sicurezza*, negli *Elicotteri* e nelle Divisioni dell'*Aeronautica*, che ha più che compensato la flessione del risultato del Consorzio GIE-ATR e del segmento manifatturiero nel Settore *Spazio*. Il risultato operativo riflette, inoltre, gli investimenti associati al rafforzamento delle strutture centrali a supporto del percorso di crescita del Gruppo.

L'**EBIT**, pari a €mil. 1.153, presenta, rispetto al 2018 (€mil. 715), un miglioramento pari a €mil. 438 (+61,3%) dovuto, oltre che al miglioramento dell'EBITA, alla riduzione degli oneri di ristrutturazione e al completamento di gran parte degli ammortamenti legati alle attività immateriali iscritte in occasione dell'acquisizione di Leonardo DRS (purchase price allocation).

Il **risultato netto ordinario** (€mil. 722) beneficia, rispetto al precedente esercizio, principalmente del miglioramento del risultato operativo, al netto del relativo carico fiscale.

Il **risultato netto** (€mil. 822) accoglie gli effetti del rilascio di gran parte del fondo stanziato a fronte delle garanzie prestate in occasione della cessione del business trasporti di AnsaldoBreda SpA a seguito all'avvenuta firma della transazione con Hitachi. Il dato del 2018 includeva gli effetti della sentenza di assoluzione nei confronti di Ansaldo Energia e di un'altra operazione minore, che avevano portato alla rilevazione, all'interno del risultato delle "discontinued operations", di un provento di €mil. 89.

Di seguito si riporta il conto economico dei due periodi a confronto:

€ milioni	Note	2018	2019	Variazione	Variazione %
Ricavi		12.240	13.784	1.544	12,6%
Costi per acquisti e per il personale	(*)	(10.862)	(12.104)		
Altri ricavi (costi) operativi netti	(**)	(60)	(23)		
Valutazione a equity delle joint venture strategiche	(***)	216	160		
Ammortamenti e svalutazioni	(****)	(414)	(566)		
<b>EBITA</b>		<b>1.120</b>	<b>1.251</b>	<b>131</b>	<b>11,7%</b>
<i>ROS</i>		<i>9,2%</i>	<i>9,1%</i>	<i>(0,1) p.p.</i>	
Proventi (Costi) non ricorrenti		(102)	(43)		
Costi di ristrutturazione		(205)	(28)		
Ammortamenti attività immateriali acquisite in sede di business combination		(98)	(27)		
<b>EBIT</b>		<b>715</b>	<b>1.153</b>	<b>438</b>	<b>61,3%</b>
<i>EBIT margin</i>		<i>5,8%</i>	<i>8,4%</i>	<i>2,6 p.p.</i>	
Proventi (Oneri) finanziari netti	(*****)	(230)	(284)		
Imposte sul reddito		(64)	(147)		
<b>Risultato netto ordinario</b>		<b>421</b>	<b>722</b>	<b>301</b>	<b>71,5%</b>
Risultato connesso a discontinued operations e operazioni straordinarie	(*****)	89	100		
<b>Risultato netto</b>		<b>510</b>	<b>822</b>	<b>312</b>	<b>61,2%</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).

## Andamento finanziario

€ milioni	Note	2018	2019	Variazione	Variazione %
Flusso di cassa generato da attività operative	(*)	877	773	(104)	(11,9%)
Dividendi ricevuti		202	174		
Flusso di cassa da attività di investimento ordinario	(**)	(743)	(706)		
<b>Free Operating Cash Flow (FOCF)</b>		<b>336</b>	<b>241</b>	<b>(95)</b>	<b>(28,3%)</b>
Operazioni strategiche	(***)	(11)	(44)		
Variazione delle altre attività di investimento	(****)	12	(18)		
Variazione netta dei debiti finanziari		(106)	(181)		
Dividendi pagati		(81)	(81)		
<b>Incremento (Decremento) netto delle disponibilità e mezzi equivalenti</b>		<b>150</b>	<b>(83)</b>		
Disponibilità e mezzi equivalenti al 1° gennaio		1.893	2.049		
Differenze di cambio e altri movimenti		6	2		
Incremento (Decremento) delle disponibilità delle discontinued operations		-	(6)		
<b>Disponibilità e mezzi equivalenti al 31 dicembre</b>		<b>2.049</b>	<b>1.962</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.

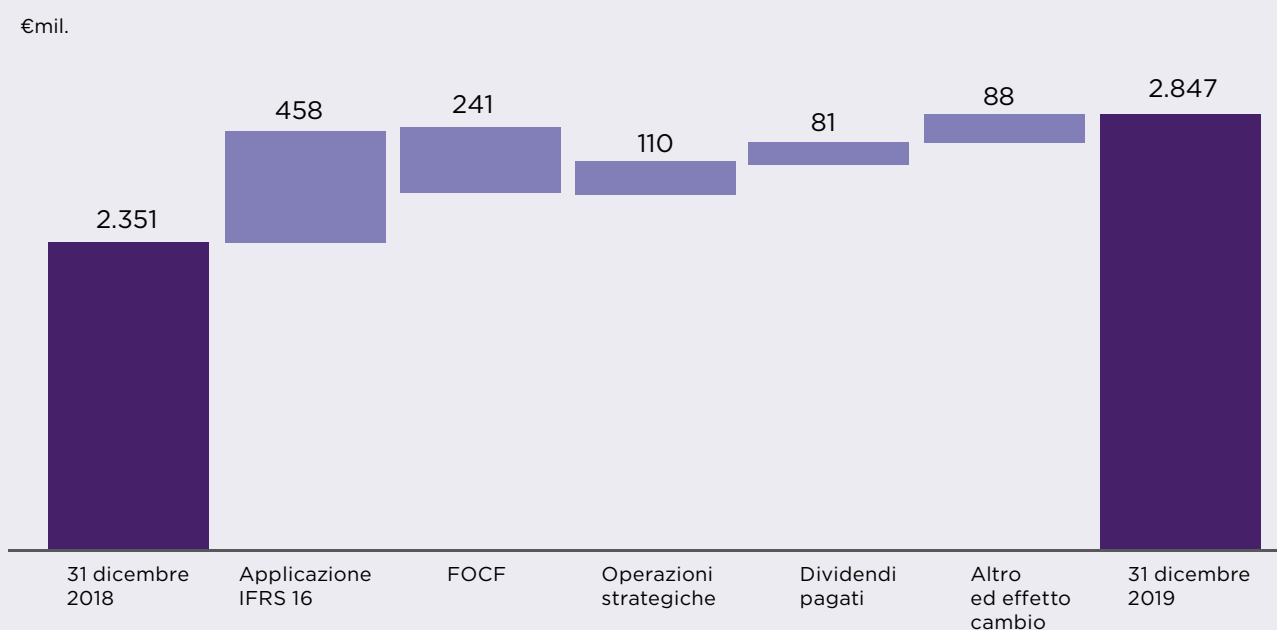
(\*\*) Include la voce "Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività di investimento", inclusi i pagamenti dei debiti *ex lege* 808/1985 e al netto dei dividendi ricevuti.

(\*\*\*) Include la voce "Altre attività di investimento" classificate come "Operazioni strategiche".

(\*\*\*\*) Include le voci "Altre attività di investimento", esclusi i dividendi ricevuti e gli effetti delle operazioni classificate come "Operazioni strategiche".

Il **FOCF** risulta positivo per €mil. 241 (€mil. 336 nel 2018). Tale andamento si è riflesso positivamente sul valore complessivo dell'**indebitamento netto di Gruppo** che tuttavia, rispetto al dato del 31 dicembre 2018 (€mil. 2.351), si attesta a €mil. 2.847, per effetto principalmente dell'iscrizione delle passività finanziarie derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16 "Leasing" (l'effetto al 1° gennaio 2019 sull'indebitamento netto di Gruppo è stato pari a €mil. 458), dell'impatto sulla posizione finanziaria netta dell'operazione Vitrociset (€mil. 110, inclusivo della posizione finanziaria netta della società acquisita di €mil. 63) e della distribuzione di dividendi (per €mil. 81). Gli effetti dell'adozione del principio IFRS 16 "Leasing" sul bilancio 2019 sono riportati nella Nota "Effetti del nuovo principio contabile IFRS 16 'Leasing'" della presente relazione sulla gestione.

La movimentazione dell'**indebitamento netto di Gruppo** rispetto al 31 dicembre 2018 è di seguito riportata:



Di seguito si riporta la **situazione patrimoniale** dei due periodi a confronto:

€ milioni	Note	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019
Attività non correnti		11.824	12.336
Passività non correnti		(2.611)	(2.243)
<b>Capitale fisso</b>	(*)	<b>9.213</b>	<b>10.093</b>
Rimanenze	(**)	(78)	947
Crediti commerciali		2.936	2.995
Debiti commerciali		(3.028)	(3.791)
<b>Capitale circolante</b>		<b>(170)</b>	<b>151</b>
Fondi per rischi (quota corrente)		(1.125)	(1.164)
Altre attività (passività) nette correnti	(***)	(1.064)	(968)
<b>Capitale circolante netto</b>		<b>(2.359)</b>	<b>(1.981)</b>
<b>Capitale investito netto</b>		<b>6.854</b>	<b>8.112</b>
Patrimonio netto di Gruppo		4.499	5.323
Patrimonio netto di terzi		11	11
<b>Patrimonio netto</b>		<b>4.510</b>	<b>5.334</b>
<b>Indebitamento netto di Gruppo</b>		<b>2.351</b>	<b>2.847</b>
<b>(Attività) Passività nette possedute per la vendita</b>	(****)	<b>(7)</b>	<b>(69)</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".

La composizione dell'indebitamento netto di Gruppo è la seguente:

€ milioni	31 dicembre 2018	Di cui correnti	31 dicembre 2019	Di cui correnti
Debiti obbligazionari	3.154	408	2.741	94
Debiti bancari	721	70	983	85
Disponibilità e mezzi equivalenti	(2.049)	(2.049)	(1.962)	(1.962)
<b>Indebitamento bancario e obbligazionario netto</b>	<b>1.826</b>		<b>1.762</b>	
Crediti finanziari correnti verso parti correlate	(153)	(153)	(161)	(161)
Altri crediti finanziari correnti	(32)	(32)	(36)	(36)
<b>Crediti finanziari e titoli correnti</b>	<b>(185)</b>		<b>(197)</b>	
Crediti finanziari non correnti verso SuperJet	(25)	-	-	-
Derivati a copertura di poste dell'indebitamento	(3)	(3)	-	-
Passività per leasing verso parti correlate	-	-	36	3
Altri debiti finanziari verso parti correlate	669	669	727	727
Passività per leasing	5	1	415	61
Altri debiti finanziari	64	42	104	61
<b>Indebitamento netto di Gruppo</b>	<b>2.351</b>		<b>2.847</b>	

La riconciliazione con la posizione finanziaria netta richiesta dalla comunicazione CONSOB n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006 è fornita nella Nota 21.

Come più ampiamente illustrato nella sezione "Operazioni industriali e finanziarie", cui si rimanda, la voce "Debiti obbligazionari" si riduce per effetto:

- > del rimborso effettuato nel mese di dicembre 2019 a valere sull'emissione obbligazionaria di residui nominali GBPmil. 278. L'emissione, effettuata nel 2009 per complessivi originari GBPmil. 400, era stata oggetto di parziale buy-back negli anni precedenti;
- > dell'operazione di buy-back effettuata nel mese di novembre 2019 per USDmil. 127 da parte di Leonardo US Holding a valere su parte delle proprie emissioni obbligazionarie con scadenza nel 2039 e nel 2040.

L'incremento dei "Debiti bancari", viceversa, risente per €mil. 300 dell'utilizzo del finanziamento sottoscritto da Leonardo nel novembre 2018 con la Banca Europea per gli Investimenti (BEI) per sostenere alcuni progetti di investimento previsti nel Piano Industriale del Gruppo.

Nel mese di maggio 2019, inoltre, il Gruppo ha rinnovato per ulteriori 12 mesi il proprio programma EMTN (Euro Medium Term Note), lasciando invariato l'importo massimo disponibile di €mld. 4. Nel corso del periodo, a valere su detto programma, non sono state poste in essere emissioni obbligazionarie sull'euromercato.

Leonardo, per le proprie esigenze di finanziamento dell'attività ordinaria del Gruppo, dispone di una Revolving Credit Facility di €mil. 1.800 e di linee di credito per cassa a breve non confermate per complessivi €mil. 686. Tutte le linee di credito citate risultano interamente non utilizzate al 31 dicembre 2019. Inoltre, Leonardo dispone di linee di credito per firma non confermate per complessivi €mil. 10.904; di queste, €mil. 3.417 risultano disponibili al 31 dicembre 2019.

Di seguito si commentano i settori in termini di performance, posizionamento competitivo e mercato totale. 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 può fare leva su specifici vantaggi competitivi: le considerazioni di seguito riportate si riferiscono all'analisi del posizionamento competitivo attuale, valutato su queste due dimensioni.



# Elicotteri





In **ambito civile** si conferma la leadership di prodotto nel segmento Intermediate degli elicotteri civili/duali, con una presenza ora concreta anche sui segmenti Light Intermediate e Medium, grazie al completamento della cosiddetta “famiglia di prodotti” (AW169, AW139 e AW189) confermato in ambito duale con la consegna nel settembre 2019 del millesimo elicottero AW139. In **ambito militare** lo sviluppo di varianti per uso militare a partire dai modelli civili (AW169M e AW139M) ha portato nel 2019 a risultati considerevoli sui mercati nazionali e internazionali. In particolare, sul mercato internazionale si evidenzia l'importante riconoscimento da parte dell'US Air Force che ha scelto l'elicottero MH-139 (ridenominato “Grey Wolf”, il cui primo esemplare è stato consegnato nel 2019) per sostituire la flotta di UH-1N Huey. Oltre agli ordini siglati nel periodo, di seguito dettagliati, nel mese di gennaio 2020 è stato raggiunto un altro successo negli Stati Uniti con l'assegnazione del contratto per un primo lotto di 32 elicotteri da addestramento TH-73 (AW119) da parte della US Navy.

È proseguita nel 2019 l'attività sui prodotti senza pilota: l'HERO (SD-150) sta continuando l'attività di sviluppo in attesa della prossima certificazione e il prototipo dell'SW-4 Solo ha svolto il volo inaugurale in configurazione completamente unmanned già nel 2018. Infine, si segnala che con la citata acquisizione della società Kopter, perfezionatasi nel mese di gennaio 2020, e la futura certificazione dell'elicottero monomotore SH09, Leonardo entra in un nuovo segmento di mercato con un prodotto innovativo che potrà conquistare significative quote di mercato ampliando la base di clienti. Con una gamma di prodotto ancora ampliata Leonardo potrà ulteriormente consolidare il ruolo nel mercato civile. Il nuovo elicottero sarà poi un prodotto duale con possibili applicazioni anche militari.

L'andamento del 2019 conferma l'efficacia del percorso intrapreso lo scorso anno mostrando una ottima performance, con ricavi e redditività in crescita rispetto al 2018. Positivo anche l'andamento commerciale, seppur con volumi di ordini inferiori rispetto al 2018, che aveva beneficiato della registrazione del contratto NH90 Qatar per circa €mld. 3.

**Ordini.** In diminuzione rispetto al precedente esercizio per effetto dell'acquisizione, nel 2018, del citato ordine NH90 Qatar. Tra le principali acquisizioni del periodo si segnalano il contratto per la fornitura di 23 elicotteri tattici NH90 al Ministero della Difesa spagnolo, il contratto per la fornitura di 4 elicotteri AW101 navali multiruolo al Ministero della Difesa polacco, oltre agli ordini relativi ad attività di Customer Support and Training e agli ordini relativi all'AW139, tra cui in particolare 17 elicotteri per l'Aeronautica Militare, 5 elicotteri per il Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco in Italia e 4 elicotteri per il Dipartimento Antincendio della Contea di Miami-Dade.

**Ricavi.** In crescita rispetto al 2018 per maggiori attività sul Customer Support and Training e su programmi militari/governativi per clienti sia domestici sia export, tra i quali si citano i programmi NH90 Qatar, MH-139 per la US Air Force e il NEES (Nuovo Elicottero da Esplorazione e Scorta) per l'Esercito Italiano. Tali miglioramenti hanno più che compensato i minori ricavi associati a clienti civili, principalmente sulle linee AW109/119 e AW189.

**EBITA.** In crescita rispetto al 2018 grazie ai maggiori ricavi e al miglioramento della redditività, per effetto del favorevole mix di attività svolte su programmi in ambito governativo e Customer Support and Training nonché della revisione dei termini del pension scheme nel Regno Unito.

**Outlook.** In linea con gli obiettivi definiti nel 2018 e con il piano di ottimizzazione dei processi industriali e miglioramento della competitività dei principali prodotti, nel 2020 si prevede il consolidamento del percorso di crescita della Divisione, con redditività in doppia cifra e volumi di ricavi sostenuti dalla ottima performance commerciale, a conferma della bontà di un portafoglio prodotti posizionato nei segmenti più attrattivi del mercato.

## **Mercato totale del settore**

Il valore del mercato complessivo dei prossimi 10 anni (con riferimento alle sole consegne di nuovi elicotteri) è pari a circa 170 miliardi di euro, con un CAGR (sulle consegne) del 3,2% su un riferimento temporale di 10 anni.

Negli scorsi anni si è assistito a un rallentamento del **mercato civile**, dovuto a una serie di fattori concomitanti, quali il calo del prezzo del petrolio, la crisi economica generalizzata e la crescita al di sotto delle aspettative in alcuni dei mercati emergenti. In termini di applicazioni civili, si è registrato un andamento pressoché stabile del mercato SAR (Search and Rescue) e Law Enforcement, una crescita del settore EMS (Emergency Medical Services) e un calo sensibile di tutto il settore Oil & Gas. Per quanto riguarda le aree geografiche, il Nord America, pur confermandosi un mercato di riferimento, ha visto una costante diminuzione negli ultimi 5 anni a favore di Europa e Asia (Cina in particolare). La domanda in America Latina è crollata bruscamente negli ultimi 5 anni a causa della crisi economica e/o politica di alcuni Paesi, primi fra tutti Argentina, Venezuela e Brasile.

Anche il **mercato militare** totale ha subito un calo a causa dei tagli al bilancio che hanno comportato lo slittamento di alcuni programmi di aggiornamento della flotta installata. Il segmento military utility (trasporto truppe, training, CSAR) ha registrato il maggior volume di vendite negli ultimi 10 anni, con un rallentamento negli ultimi 2/3 anni, in parte compensato dalla crescita delle piattaforme da combattimento; andamento pressoché stabile delle consegne nel ruolo navale militare, con un rallentamento negli ultimi 2/3 anni. Anche alla luce dei recenti successi commerciali ottenuti da Leonardo emerge che l'utilizzo di piattaforme dual use si sta sempre più affermando in campo militare per ruoli prettamente non-battlefield. Per il prossimo quinquennio (2020-2024) ci si aspetta un mercato ancora in leggera sofferenza ma con chiari segnali di ripresa, trainato da una lenta ripresa del prezzo del petrolio, da alcuni fenomeni favorevoli in Paesi emergenti (per es., airspace liberalization in Cina) nonché dall'aumento della richiesta per impieghi di elisoccorso, fire-fighting e disaster relief derivante da una maggiore frequenza di violenti fenomeni atmosferici e calamità naturali. Anche la persistenza delle crisi internazionali in corso (Medio Oriente, Africa, Europa Orientale) e la necessità di sostituire flotte obsolete sosterranno il mercato militare con nuove consegne e Mid-Life Upgrades, in attesa di nuovi requisiti e della nuova generazione di velivoli (Fast Rotorcraft).

In evoluzione costante i **nuovi mercati**, quali quello dei Fast Rotorcraft dei RUAV e quello afferente ai nuovi concetti di Urban Air Mobility. Tali ambiti saranno nei prossimi anni oggetto di un'attenzione sempre crescente da parte dei maggiori OEMs (da segnalare l'inizio delle consegne del convertiplano AW609 civile), seppur con un ridotto impatto economico nel prossimo decennio.

Nel corso dell'Air Show di Dubai è stato lanciato un nuovissimo concetto di terminal dedicato a elicotteri e convertiplani, anche per Expo 2020, a supporto delle operazioni di trasporto.

Nel corso del 2019 è stato presentato ufficialmente l'elicottero medio di ultima generazione AW149 in versione militare equipaggiata. L'AW149 è stato certificato in Italia dalla Direzione degli Armamenti Aeronautici e per l'Aeronavigabilità (ARMAEREO) e il nuovo modello è già in servizio oggi sul mercato internazionale.

In termini di consegne è stato raggiunto un importante traguardo nel 2019 con la consegna del millesimo esemplare di elicottero AW139 alla Guardia di Finanza Italiana. Il 2019 ha anche registrato la consegna del primo elicottero MH-139 "Grey Wolf" precedentemente citato alla US Air Force, che fa parte del contratto di 84 elicotteri assegnato nel 2018 a Boeing, prime contractor per questo programma.

È stato anche consegnato alla Guardia di Finanza Italiana il primo di 22 AW169M, parte dell'ordine siglato nel 2018 a seguito della qualifica militare ottenuta da ARMAEREO. Sempre a fine anno nel Regno Unito è stato consegnato il centesimo AW169 alla Specialist Aviation Service per Cornwall Air Ambulance.

Infine, nell'ambito del programma OCEAN2020, si sottolinea l'importante dimostrazione coordinata dalla Marina Militare Italiana nel Mediterraneo per attestare le capacità di integrazione e interoperatività dei sistemi a pilotaggio remoto con navi ed elicotteri, che ha visto l'impiego di due elicotteri unmanned, HERO e SW-4.





# Elettronica per la Difesa e Sicurezza



Con riferimento alla **Divisione Elettronica**, nell'ambito dei Sistemi Avionici e Spaziali si assiste a una riconosciuta posizione di forza nel settore dei radar e della guerra elettronica grazie ai nuovi sviluppi tecnologici che hanno favorito una maggiore penetrazione del mercato; posizione distintiva si ha anche nel settore dei droni, confermata dall'utilizzo nel 2019 del Falco Evo nelle operazioni dell'agenzia europea Frontex per il monitoraggio dell'immigrazione irregolare e nel lancio del Falco Xplorer, velivolo Light MALE, in occasione del salone internazionale di Parigi (giugno 2019). Nei settori dei Sistemi Navali e Terrestri e Sistemi di Difesa Leonardo ha beneficiato di importanti sviluppi legati alla Legge Navale, portando a un ampliamento generale delle capability di sistema, con importanti opportunità e sinergie sul mercato internazionale nei relativi segmenti di business.

Con riferimento alla **Divisione Cyber Security** si assiste a una forte pressione competitiva e a una continua evoluzione degli scenari di riferimento, con sfide operative che vengono sempre più affrontate attraverso processi di trasformazione digitale. In tale contesto Leonardo si pone come player di riferimento nelle soluzioni di sicurezza, mobilità e connettività, rafforzando il proprio posizionamento anche grazie agli investimenti in atto e all'ampliamento del portafoglio di offerta.

Il 2019 è stato caratterizzato da una buona performance dal punto di vista sia commerciale - confermando la crescita registrata lo scorso esercizio in particolare per Leonardo DRS - sia economico, con ricavi ed EBITA in crescita rispetto al precedente esercizio. Si riporta di seguito la composizione dei Key Performance Indicator del settore:

Dicembre 2018	Ordini	Ricavi	EBITA	ROS %
Elettronica - Europa	4.409	4.011	394	9,8%
DRS	2.438	1.980	128	6,5%
<i>Elisioni</i>	(24)	(38)	-	<i>n.a.</i>
<b>Totale</b>	<b>6.823</b>	<b>5.953</b>	<b>522</b>	<b>8,8%</b>

Dicembre 2019	Ordini	Ricavi	EBITA	ROS %
Elettronica - Europa	4.444	4.289	427	10,0%
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>

Variazioni %	Ordini	Ricavi	EBITA	ROS %
Elettronica - Europa	0,8%	6,9%	8,4%	0,2 p.p.
DRS	7,1%	23,1%	45,3%	1,1 p.p.
<i>Elisioni</i>	(37,5%)	31,6%	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>
<b>Totale</b>	<b>2,9%</b>	<b>12,6%</b>	<b>17,4%</b>	<b>0,3 p.p.</b>



**Ordini.** In crescita rispetto al 2018 per la buona performance in ambito Elettronica per la Difesa e Sicurezza Europa e Leonardo DRS, che conferma l'ottimo andamento registrato lo scorso anno, oltre che per l'effetto positivo del cambio USD/€. Tra le principali acquisizioni del periodo si segnalano per Leonardo DRS l'ordine per i comandi di missione dell'Esercito statunitense per la produzione dei sistemi informatici di nuova generazione, denominati Mounted Family of Computer Systems (MFoCS) e la fornitura aggiuntiva, destinata all'Esercito e ai Corpi dei Marines degli Stati Uniti, di sistemi TROPHY per la protezione attiva di carri armati Abrams; per la Divisione Elettronica l'ordine export per la fornitura di un sistema di combattimento navale e, nel Regno Unito, gli ordini in ambito Airborne Systems per le attività di sviluppo di sistemi avionici radar a scansione elettronica e sistemi di comunicazione. Per il business Automation si segnalano gli ordini per il rinnovo di sistemi di smistamento bagagli rispettivamente per l'aeroporto internazionale di Ginevra e per quello di Atene.

**Ricavi.** In crescita rispetto al 2018 principalmente per le maggiori attività di Leonardo DRS e in ambito Airborne Systems, oltre che per l'effetto positivo del cambio USD/€.

**EBITA.** In aumento rispetto al 2018 principalmente per effetto dei maggiori volumi. Il ROS si conferma su buoni livelli, pur risentendo di un mix di ricavi ancora caratterizzato da attività "passanti" e da programmi in fase di sviluppo o acquisiti in contesti particolarmente competitivi, fondamentali per il posizionamento su clienti chiave e per il raggiungimento degli obiettivi dei prossimi anni.

**Outlook.** Nel 2020 sono previsti volumi di ricavi in leggera crescita e un ulteriore miglioramento della redditività, pur in presenza di un mix di attività ancora caratterizzato da programmi in fase di sviluppo e importanti quote di ricavi "passanti".

## Mercato totale del settore

Il mercato è pari a circa 2.870 miliardi di euro con un CAGR su base decennale pari al 5,5%. I principali segmenti del settore elettronico sono di seguito illustrati:

- > **Sistemi Avionici e Spaziali:** si stima un mercato di circa 446 miliardi di euro nei prossimi 10 anni (incluso il valore del supporto logistico ~30%), con una crescita media del 3,0%. Questo trend di crescita è trainato principalmente dalla domanda di sistemi e sensori per piattaforme impiegate in Combat/Special Mission e in missioni di ISR (Intelligence, Surveillance and Reconnaissance). Più del 50% della domanda e dell'offerta di mercato è riconducibile alle aree del Nord America e dell'Europa Occidentale, anche se si assiste a una progressiva crescita della capacità tecnologica e dell'offerta legate allo sviluppo di programmi per velivoli da combattimento indigeni in Corea del Sud, Turchia, Giappone, Pakistan e Cina. In particolare:
  - › il segmento dei radar avionici, valutato in 80 miliardi di euro nei prossimi 10 anni con una crescita media del 3,2%, è caratterizzato dalla crescente domanda di radar AESA multifunzionali che con la loro bassa rilevabilità

assicurano una maggiore stealthiness soprattutto ai caccia di quinta generazione;

- › il segmento di sensori EO/IR di sorveglianza, tracking e targeting è stimato in 62 miliardi di euro nei prossimi 10 anni con una crescita media del 2,6%, di cui la componente dei sensori EO/IR avionici vale circa 47 miliardi di euro mentre la componente di sensori multispettrali e iperspettrali nel segmento spaziale vale circa 15 miliardi di euro con una crescita media del 1,6%;
  - › il segmento della guerra elettronica è stimato in 76 miliardi di euro nei prossimi 10 anni con un tasso di crescita medio del 3,1%. La perdurante minaccia rappresentata dai Man Portable Air-Defence Systems (MANPADS) contribuisce alla crescente domanda di sistemi di Self-Protection soprattutto per le piattaforme ad ala rotante;
  - › il segmento dei sistemi di Comunicazione, Navigazione e Identificazione (CNI) è stimato in 56 miliardi di euro con un tasso medio di crescita del 2,7%. In questo segmento sta aumentando la richiesta di sistemi di CNI integrati, di Software Defined Radio (SDR), di apparati di Identificazione Mode 5 e di sistemi di comunicazione a banda larga;
  - › i segmenti dei sistemi di missione e dei display and control sono stimati in circa 79 miliardi di euro nei prossimi 10 anni con una crescita media del 2,9%. I sistemi di missione, anche grazie all'introduzione della Intelligenza Artificiale (AI), andranno a gestire sempre maggiori volumi di informazioni anche nell'ottica dello sviluppo dei sistemi di Manned UnManned-Teaming (MUM-T);
  - › il segmento degli Unmanned Aerial Systems, attinente al perimetro di business in questione, che include Aerial Target, Mini/Micro, Tactical e Light MALE, è stimato in circa 33 miliardi di euro, di cui la componente Tactical e Light MALE ad ala fissa rappresenta la quota più rilevante (22,5 miliardi di euro) e include anche le soluzioni/architetture MUM-T;
  - › il segmento del Simulation & Training attinente al perimetro di business è stimato in 59 miliardi di euro nei prossimi 10 anni con un tasso medio di crescita del 2,6%, in linea con la crescita del mercato dei sistemi avionici.
- > **Elettronica per la Difesa Terrestre e Navale:** nei prossimi 10 anni il mercato complessivo dell'elettronica terrestre e navale è stimato in circa 600 miliardi di euro, con un tasso medio di crescita pari a circa il 2,7%. Il trend in crescita è sostenuto da un incremento delle spese per la Difesa in tutte le principali aree geografiche, come conseguenza dell'intensificazione delle tensioni geopolitiche, del ritorno delle minacce simmetriche e della necessità di rispondere alle crescenti preoccupazioni in termini di sicurezza legate alle minacce asimmetriche e al terrorismo. In particolare, il mercato dell'elettronica terrestre e navale è caratterizzato dalla crescente domanda di:
- › sistemi di comando e controllo, segmento stimato in circa 146 miliardi di euro con una crescita media superiore al 3%, guidato, per il settore navale, dalla richiesta di soluzioni di Combat Management Systems, modulari e scalabili, per unità navali di superficie multiuso e multi-missione, e, per il settore terrestre, da sistemi di difesa aerea, per la digitalizzazione del campo di battaglia, per il controllo del territorio e per la sorveglianza dei confini;

- › sistemi di comunicazione terrestri e navali stimati in circa 170 miliardi di euro con una crescita media superiore al 2%. Il segmento è fortemente caratterizzato dalla domanda di terminali radio e satellitari e reti di comunicazione, flessibili e interoperabili, a supporto delle operazioni strategiche e tattiche;
- › sistemi elettro-ottici per applicazioni terrestri e navali, valutati in circa 85 miliardi di euro con una crescita media di oltre il 3,8%. Il segmento è caratterizzato da una robusta domanda di sistemi per il rilevamento, tracciamento ad alta precisione e controllo del tiro, di sistemi per il miglioramento della Situational Awareness e di laser a media-alta potenza anche per contrastare le minacce di piattaforme senza pilota (C-UAV - Counter-Unmanned Aerial Vehicle);
- › radar terrestri e navali, segmento valutato oltre 120 miliardi di euro con una crescita media superiore al 2%, caratterizzato da una crescente domanda di sistemi per la difesa aerea e per la sorveglianza terrestre e costiera, sistemi per unità navali di superficie e Integrated Mast (suite di sensori integrata chiavi in mano). Il requisito di tecnologia AESA rimane un driver chiave;
- › sistemi di guerra elettronica per applicazioni terrestri e navali, segmento valutato in circa 28 miliardi di euro con una crescita media del 4,4%, guidata principalmente dall'aumento della minaccia Anti-Access/Area Denial;
- › sistemi ATM (Air Traffic Management, gestione del traffico aereo) e VTS (Vessel Traffic System, gestione del traffico marittimo), il cui mercato di riferimento ha un valore totale di 49 miliardi di euro con una crescita pari all'1,8%. I principali driver di crescita sono legati al crescente volume del traffico aereo e allo sviluppo di soluzioni per integrare i velivoli non pilotati all'interno dello spazio aereo controllato (UTM - Unmanned Traffic Management).

Il mercato dell'elettronica terrestre e navale è inoltre caratterizzato dalla costante e crescente domanda di protezione da attacchi cyber e da servizi logistici nell'intero ciclo di vita, in particolare nel mercato navale.

- **Sistemi di Difesa:** il mercato di riferimento, che mostra un valore complessivo nei 10 anni pari a circa 340 miliardi di euro e un tasso medio di crescita pari al 2,0%, sarà sostenuto dall'estensione della vita operativa delle piattaforme (upgrading), dalle nuove tecnologie e dalla richiesta di piattaforme multi-missione. La componente di armamento terrestre relativa ai veicoli militari, dove la Divisione offre le torrette (che rappresentano circa il 50% del mercato dei veicoli), nel periodo 2019-2028 è pari a circa 140 miliardi di euro con un buon CAGR pari a circa l'1,7%. Il business con miglior trend di sviluppo si conferma essere quello dei veicoli cingolati (CAGR 4%) per effetto degli attuali requisiti delle Forze Armate, quali maggiore mobilità e protezione; seguono i veicoli ruotati (CAGR 2,8%); il munizionamento guidato, per il quale si conferma un valore complessivo pari a circa 15 miliardi di euro, è previsto crescere con un trend sostenuto (CAGR 10,4%) per applicazioni sia terrestri sia navali; la componente armamento navale mostra volumi più contenuti (circa 13 miliardi di euro). Il segmento sistemi subacquei, valutato nei 10 anni in circa 29 miliardi di euro, è previsto crescere con un CAGR del 3,8%. Le continue controversie sulle frontiere marittime, la protezione e il controllo delle risorse offshore e delle rotte commerciali, e la diffusione di sottomarini ad alte prestazioni determinano le strategie delle principali Marine mondiali.

Di conseguenza, la modernizzazione delle flotte navali in grado di assolvere a tali missioni ha ricadute sulla domanda per sistemi dedicati (siluri leggeri, pesanti, sonar e contromisure acustiche). Il segmento siluri, in particolare, pesa per circa il 45% dei ricavi nel dominio Underwater Systems, con una crescita media ponderata del 4,5% (periodo 2019-2028).

> **Cyber Security:** il mercato mostra un valore complessivo nei 10 anni pari a circa 1.500 miliardi di euro, caratterizzato da un tasso medio di crescita pari all'8,2%. Tuttavia il mercato è assai mutevole nell'arco temporale di 10 anni a causa di complesse dinamiche globali che influenzano in modo significativo le esigenze e le spese dei mercati di riferimento, di programmi con cicli di vita brevi, di un'alta competitività. I principali trend della Divisione sono caratterizzati dalla crescente domanda di:

- › sicurezza: (i) richiesta in aumento di soluzioni di Comando, Controllo, Comunicazioni e Intelligence (C3I) per la prevenzione delle minacce; (ii) soluzioni per il monitoraggio e la gestione del territorio; (iii) soluzioni per sicurezza fisica e logica di infrastrutture critiche e per i trasporti;
- › digitalizzazione: (i) crescente domanda di soluzioni per contrastare minacce di tipo cibernetico; (ii) necessità di aumentare l'efficienza e migliorare i processi, l'accesso e la gestione delle informazioni.

Leonardo opera per indirizzare soluzioni integrate di sicurezza fisica e logica per le Forze di Polizia, gli enti governativi e la Difesa, ma anche per Infrastrutture Critiche Nazionali (CNI) e grandi imprese.





# Aeronautica



Nel segmento dei **velivoli militari** l'Eurofighter si rafforza sui mercati export, a seguito dei contratti Kuwait e Qatar e di nuovi sviluppi (radar ESCAN) che vanno a favorire l'incremento della capacità operativa e delle prestazioni. Nel comparto degli addestratori si conferma la leadership dell'M-346, che ha sostenuto il lancio di nuove versioni e sviluppi (M-346 FT/FA) e inoltre il lancio di modelli M-345 HET (primo volo a fine 2018), nonché l'evoluzione dell'offerta verso sistemi di addestramento completi (IFTS - International Flight Training School). Per il trasporto tattico, si consolida il processo di ottimizzazione delle attività produttive a vantaggio di una maggiore competitività, con interessanti prospettive di nuovi sviluppi anche dual use. Tra i velivoli per missioni speciali sono stati consegnati i primi due ATR MP72 alla Guardia di Finanza Italiana. Nel segmento degli aerei civili si consolida la leadership di mercato per ATR nel segmento per il trasporto regionale, con l'obiettivo di rafforzare ulteriormente il posizionamento attraverso un miglioramento continuo del prodotto e del Customer Support.

In ambito **aerostrutture** si sottolinea il ruolo primario nella fornitura di grandi componenti strutturali sia in materiali tradizionali (leghe di alluminio) sia in materiali avanzati (compositi e ibridi), per i principali programmi aeronautici commerciali quali i velivoli 787, 767, A321, ATR, A220, A380 e per piattaforme militari quali F-35, Eurofighter, C-27J.

Nel corso del 2019 sono stati acquisiti ordini per un ammontare di 2,8 miliardi di euro, di cui il 68% relativo alla Divisione Velivoli. Dal punto di vista produttivo sono state effettuate consegne pari a 164 sezioni di fusoliera e 92 stabilizzatori per il programma B787 (nel 2018 consegnate 142 fusoliere e 85 stabilizzatori), e 68 fusoliere ATR (85 nel 2018). Per i programmi militari sono stati consegnati 4 velivoli C-27J e alla società Lockheed Martin 41 ali per il programma F-35 (31 nel 2018).

**Ordini.** In crescita rispetto al 2018 per i maggiori ordini acquisiti per velivoli da addestramento e per versioni speciali ATR. Tra le principali acquisizioni del 2019 si segnalano:

- > per la Divisione *Velivoli* l'ordine per la fornitura all'Aeronautica Militare italiana di ulteriori 13 velivoli M-345 e relativo supporto logistico per 5 anni, il primo ordine per la vendita di 6 velivoli M-346 nella nuova versione FT/FA a un cliente estero, gli ordini dal Consorzio Eurofighter per servizi di ingegneria e supporto alla flotta dei velivoli EFA, dalla Lockheed Martin per il programma F-35 e da altri clienti per attività di supporto logistico per velivoli C-27J, ATR Maritime Patrol e addestratori. Si segnala inoltre la finalizzazione - nell'ultimo trimestre del 2019 - del contratto export per 2 velivoli C-27J, sempre in ambito militare;
- > per la Divisione *Aerostrutture* gli ordini per la fornitura delle fusoliere B787 e ATR e per le produzioni sui programmi B767, A321 e A220.

**Ricavi.** In crescita rispetto al 2018 per il ramp-up nella Divisione *Velivoli* della produzione del programma EFA-Kuwait e per l'incremento, nella Divisione *Aerostrutture*, dei rate produttivi del programma B787.

**EBITA.** In crescita rispetto al risultato del 2018. Il miglioramento della Divisione *Velivoli*, che conferma ottimi livelli di redditività, e della Divisione *Aerostrutture*,



la cui performance comincia a beneficiare delle azioni di efficientamento dei processi industriali, ha più che compensato il minor risultato del Consorzio GIE-ATR, penalizzato dalle minori consegne effettuate e dal diverso mix.

**Outlook.** Nel 2020 è attesa una crescita dei ricavi del Settore Aeronautico principalmente per effetto dell'incremento dei volumi di produzione della Divisione *Velivoli*, associati in particolare al contratto EFA Kuwait, con una redditività che si conferma su ottimi livelli.

## Mercato totale del settore

Con riferimento ai **velivoli militari ad ala fissa** il mercato presenta nei prossimi 10 anni un trend di crescita con un tasso medio annuo di circa il 5,4%, per un valore di 680 miliardi di euro. Complessivamente più del 50% della domanda mondiale di velivoli militari – manned e unmanned – si concentrerà negli Stati Uniti, per il 70% soddisfatta da prodotti domestici, e in Europa Occidentale, con prevalenza della domanda per velivoli combat e da trasporto. Il segmento di maggiore rilevanza, in termini di numero consegne e relativo valore, è quello dei velivoli da combattimento, nel quale assumono grande importanza l'F-35 in fase di forte accelerazione produttiva, l'F/A-18 E/F, l'export del Rafale e del Typhoon e, seppur in misura minore, il nuovo Gripen E/F. Oltre l'F-35, sono in fase di consegna i primi velivoli di quinta generazione di Russia (Su-57) e Cina (J-20). In Europa si prospettano due iniziative per lo sviluppo di un fighter di nuova generazione che dovrà operare all'interno di un System of Systems formato da diversi asset, tra cui legacy fighter, sistemi unmanned e loyal wingman, sistemi ISR e piattaforme navali e terrestri. Tali iniziative sono il Tempest nel Regno Unito, in Svezia e in Italia e il FCAS in Francia, Germania e Spagna:

- > il **Tempest** dovrebbe sostituire il Typhoon a partire dal 2035. Italia e Svezia devono ancora definire il proprio coinvolgimento nel programma; il **Future Combat Air System Technology Initiative** (FCAS TI) è un programma di ricerca della durata di otto anni e del valore di oltre 2 miliardi di sterline, finanziato congiuntamente dal Governo e dall'industria del Regno Unito;
- > il **FCAS**: Francia e Germania a fine 2017 si sono accordate per lo sviluppo di un aereo da combattimento di nuova generazione, che sostituirà i Rafale francesi e i Typhoon tedeschi a partire dal 2040. A febbraio 2019 Francia e Germania hanno firmato un contratto con Dassault e Airbus, con leadership francese, per la fase di concept study congiunto (JCS) del valore di 65 milioni di euro per i primi due anni del programma. A giugno 2019 la Spagna ha aderito formalmente al programma franco-tedesco con un contributo iniziale di 25 milioni di euro per i primi due anni.

Il segmento dei velivoli da addestramento sarà caratterizzato da prospettive evolutive legate essenzialmente allo sviluppo di versioni armate e alla tendenza di alcuni Paesi a modificare il modello di training dei piloti militari, ricorrendo all'outsourcing dell'addestramento al volo e all'utilizzo delle scuole di training (Flight Training School). Nel segmento dei velivoli da trasporto tattico e per versioni speciali si sta consolidando il trend verso lo sviluppo di piattaforme multi-missione. In Europa si sta concretizzando lo sviluppo di un velivolo senza pilota di nuova generazione (UAS - Unmanned Aerial Systems) per applicazioni di sorveglianza strategica long-persistence, protezione e monitoraggio, ricognizione e attacco: lo European MALE RPAS, programma congiunto

tra Airbus D&S, Dassault e Leonardo. Il programma ha superato la fase di preliminary design e nel 2020 dovrebbe cominciare la prima fase di sviluppo che durerà due anni per un valore di 90 milioni di euro. Nel segmento UCAV (Unmanned Combat Aerial Vehicle) è di grande interesse e attualità lo studio e sviluppo del concetto di Loyal Wingman a supporto del MUM-T (Manned UnManned-Team).

Nel corso del 2019 sono stati venduti circa 340 velivoli da difesa, per un valore di circa 35 miliardi di euro, lievemente in calo rispetto al 2018, e consegnati 560 velivoli per un valore di circa 54 miliardi di euro, stabile rispetto all'anno precedente. Relativamente ai velivoli da combattimento l'Italia ha ordinato 5 F-35 (2 F-35A e 3 F-35B). La Germania sta pianificando la sostituzione dei Typhoon Tranche 1 con 38 nuovi velivoli; in gara sono il Typhoon Tranche 3 e l'F-18 E/F. Sono stati inoltre consegnati alla Guardia di Finanza Italiana i primi 2 ATR72 MP e all'Arabia Saudita il primo tanker A330 MRTT.

Con riferimento ai **velivoli civili ad ala fissa** la domanda nei prossimi 10 anni è stimata intorno a 1.485 miliardi di euro, con un trend di crescita annuale prossimo all'1,4%. La domanda è trainata soprattutto dai Paesi dell'Asia e del Medio Oriente, ed è influenzata da dinamiche di natura sia macroeconomica sia tecnologica.

I velivoli commerciali narrow e wide body rappresentano quasi l'80% del mercato totale degli aerei civili. La domanda di nuovi velivoli narrow body, sostenuta dall'andamento dell'economia globale, è stata caratterizzata e guidata anche dalle politiche di rinnovamento dell'offerta in direzione eco-sostenibile portate avanti dai costruttori leader, quali Airbus con la famiglia rimotorizzata A320NEO e la famiglia A220 (ex C Series di Bombardier) e Boeing con il programma re-engined 737 MAX. Quest'ultimo ha però registrato il blocco delle consegne nel corso del 2019 a seguito di due gravi incidenti fatali e della conseguente sospensione decretata dagli Enti Certificativi. La produzione del 737 MAX è stata quindi sospesa (inizio 2020). Nuovi programmi narrow body di concezione innovativa non sono attesi prima del 2035.

La domanda dei velivoli wide body è trainata dal ramp-up dei programmi Airbus A350 e Boeing 787 mentre la domanda per i velivoli quadrimotori di grandi dimensioni (A380, B747) è ormai in esaurimento vista la loro bassa economicità rispetto ai più efficienti bimotori. Nei prossimi anni l'offerta wide body bimotore si arricchirà ulteriormente con l'ingresso dei nuovi modelli 777X di Boeing (a partire dal 2020) che andranno a competere con gli A330NEO da poco inseriti in flotta.

Il 2019 ha visto un andamento negativo delle vendite rispetto al 2018. Gli ordini netti di velivoli con capacità superiore a 110 posti sono stati pari a 830 unità (776 Airbus e 54 Boeing), con un decremento di circa il 50% rispetto all'anno precedente (1.670 ordini netti) a causa della sospensione delle consegne del Boeing 737. Risultano in calo anche i ratei produttivi e le consegne globali. Come già accaduto nell'ultimo biennio, Airbus e Boeing hanno ampliato la loro presenza nel segmento cross over dei cosiddetti "regionali ad alta capacità", velivoli di capacità intermedia tra i regionali veri e propri (turboelica fino a 70 posti e jet fino ai 100 posti) e gli airliner di maggiore capacità.

Boeing sta creando una nuova realtà (Boeing Brazil, controllata all'80%) in partnership con Embraer, in cui far confluire la divisione Commercial Aviation del costruttore brasiliano (programma E-Jets/E2 da 70 a 130 posti). Tale

operazione necessita dell'approvazione dei principali enti antitrust globali: Stati Uniti, Giappone e Cina hanno dato parere positivo; l'Unione Europea ha invece richiesto indagini più approfondite e per tale motivo la nascita della nuova entità Boeing/Embraer è rimandata almeno fino al secondo trimestre 2020.

Nel corso del 2019 sono state totalizzate 160 vendite di velivoli regionali, per un valore di circa 6 miliardi di euro, di cui 86 vendite di velivoli turboelica. Anche per i velivoli regionali è in atto un cambiamento dello scenario competitivo: Bombardier ha ceduto il programma turboelica Q400 a De Havilland Aircraft of Canada e il programma jet regionale CRJ alla giapponese Mitsubishi, che ne ha già dichiarato il phase out nel 2021 quando dovrebbe essere ormai entrato in servizio lo Space Jet. Il programma ATR si conferma leader del segmento dei velivoli turboelica con 65 ordini (24 ATR 72 e 41 ATR 42), mentre il diretto competitore Q400 ha totalizzato 11 vendite. Anche in termini di volumi produttivi nel 2019 si è registrata la netta prevalenza di ATR con 68 unità consegnate rispetto al 15 Q400. A fine 2019 il backlog dei velivoli regionali ammonta a 1.108 unità (877 Jet e 231 TP) equivalenti a oltre 5 anni di produzione agli attuali ratei.

Il mercato totale delle **aerostrutture civili e militari** è strettamente legato alla domanda di nuovi velivoli, con un dominio netto delle produzioni per i programmi civili (circa il 69% dell'intero mercato). Nel prossimo decennio la domanda di aerostrutture raggiungerà un valore complessivo di 590 miliardi di euro (a condizioni economiche 2018 costanti) e la relativa quota in outsourcing (assegnata alla catena di fornitura) totalizzerà circa 226 miliardi di euro con una media di quasi 23 miliardi di euro/anno e un tasso di crescita annua 2019-2028 dell'1,6%. Entrambi i costruttori Airbus e Boeing hanno fino a oggi guidato l'outsourcing con le loro politiche di mercato e di prodotto e si prevede che continueranno a farlo anche nel prossimo decennio, sebbene sia atteso un potenziale ritorno in-house di alcune produzioni critiche e la conseguente riduzione/razionalizzazione della base dei fornitori. Solo il 5% dell'outsourcing, un volume ancora limitato, è generato da velivoli militari e tale mercato è principalmente legato a programmi intergovernativi, politiche di compensazione (offset) o accordi di collaborazione industriali. Il 2019 è stato un anno segnato da diversi eventi significativi, già descritti nel paragrafo relativo ai velivoli civili (incidenti B737 MAX, ordini negativi Boeing, contrazione consegne e ratei produttivi velivoli Boeing, slittamento lancio nuovi velivoli), i cui impatti si vanno progressivamente evidenziando su Airbus, Boeing e su tutta la catena di subfornitura. Oltre alla notevole incertezza circa gli impatti sulla catena di subfornitura coinvolta sui programmi chiave di Boeing e di Airbus, restano da valutare anche le conseguenze del progressivo processo di consolidamento del settore delle aerostrutture in atto già da qualche anno. Sono da evidenziare alcune importanti operazioni di acquisizione/dismissione: Spirit Aero Systems (Stati Uniti) ha annunciato l'acquisizione di Asco Industries (Belgio) per 420 milioni di dollari e dei tre siti produttivi di Bombardier Aerospace (Belfast, Casablanca e Dallas), inclusi circa 4.000 dipendenti, per un costo complessivo pari a circa 1,1 miliardi di dollari; a ottobre 2019 Triumph ha raggiunto un accordo con TECT Aerospace (Stati Uniti) per la cessione del suo sito di Nashville. Sul lungo periodo, la crescente concorrenza di nuovi prodotti e nuovi player di Paesi emergenti (Cina, Russia ecc.) modificherà lo scenario competitivo, erodendo le quote di mercato del duopolio Airbus-Boeing e aprendo la strada a collaborazioni/partnership con fornitori occidentali anche nel mercato delle aerostrutture. Su questi nuovi programmi (MS-21 di UAC, C919 di COMAC, CRJ929 della joint venture CRAIC) sono tuttavia previsti livelli più bassi di outsourcing e volumi di produzione inferiori rispetto agli attuali programmi occidentali.



**Spazio**



La presenza di Leonardo nel mercato dei servizi satellitari prevede uno scenario di complessiva espansione, in ciascuna delle sue tre componenti: le telecomunicazioni, la geo-informazione e i servizi di operazioni satellitari. Nell'ultimo ventennio Telespazio ha rafforzato il suo ruolo di market leader nelle operazioni satellitari dei sistemi istituzionali per il mercato europeo, grazie alle capacità e competenze acquisite in qualità di Galileo System Operator (GSO) e in altri grandi programmi nazionali. Interessanti opportunità di crescita nel mercato delle telecomunicazioni derivano, invece, dall'offerta di servizi basati su sistemi satellitari ad alta capacità e di servizi end-to-end, specialmente nelle soluzioni dedicate alla difesa e alla mobilità. Il segmento della geo-informazione vede Telespazio interessata a consolidare il proprio posizionamento quale fornitrice di soluzioni per le applicazioni a maggior attrattività, quali quelle dedicate all'intelligence e alla sicurezza nazionale, oltre che all'emergenza umanitaria e ambientale. A questo scopo, Telespazio può rafforzare il suo ruolo grazie alle capacità offerte dalla nuova generazione della costellazione COSMO e dall'integrazione di dati provenienti sia da nuovi sistemi satellitari sia da fonti non satellitari, quali sensori di terra e droni, al fine di offrire prodotti e servizi efficienti e innovativi in grado di soddisfare i requisiti dei clienti.

Nel 2019 il settore ha registrato un andamento commerciale caratterizzato dalla buona performance del segmento dei servizi a fronte di un calo del segmento manifatturiero, in particolare nel campo dei satelliti per Osservazione, Esplorazione e Navigazione.

Sotto il profilo dei risultati economici, l'esercizio 2019 risente del peggioramento della performance del segmento manifatturiero, che ha registrato minori volumi di attività, in particolare per satelliti di telecomunicazioni, e maggiori costi su programmi di sviluppo relativi a piattaforme satellitari di nuova generazione, oltre che significativi oneri di ristrutturazione associati al piano di ridimensionamento degli organici per fronteggiare il calo dei carichi di lavoro in taluni siti francesi. Tale peggioramento è stato in parte attenuato dai positivi risultati della componente servizi satellitari che, al contrario, evidenzia ricavi in crescita e un risultato netto in deciso miglioramento rispetto al precedente esercizio, per effetto, oltre che dei maggiori volumi, degli oneri di ristrutturazione *ex lege* 92/2012 (c.d. "Legge Fornero") rilevati sulle attività italiane nel 2018.

Dal punto di vista operativo, il 2019 è stato caratterizzato dal lancio nel mese di dicembre del primo satellite COSMO-SkyMed di seconda generazione per l'osservazione della Terra, nonché del satellite iperspettrale PRISMA, dell'Agenzia Spaziale Italiana, nel mese di marzo. Si segnalano inoltre i lanci, avvenuti con successo nel corso dell'anno, degli ultimi quattro satelliti della costellazione per servizi di telecomunicazioni O3b, che conta ora 20 satelliti in orbita, del satellite GX5 per telecomunicazioni ad altissime prestazioni in banda Ka realizzato per Inmarsat e del satellite per le telecomunicazioni Yamal-601, progettato e costruito per l'operatore russo Gazprom Space System.

**Outlook.** Il 2020 è caratterizzato da volumi di attività sostanzialmente stabili e una redditività in crescita per effetto del graduale recupero del segmento manifatturiero e del miglioramento dei servizi satellitari.

## Mercato totale del settore

La domanda nel settore dei **sistemi** e dei **servizi spaziali** mostra un valore complessivo che, nel decennio 2019-2028, è pari a 1.230 miliardi di euro, associato a una crescita stabile pari a circa il 3% annuo. Il 46% del mercato totale legato alle attività spaziali è rappresentato dai servizi, contraddistinto da un tasso di crescita elevato per il prossimo decennio e pari all'8,4%. Tale crescita è da attribuirsi alla sempre maggiore disponibilità di nuove tecnologie che aprono la via a nuove applicazioni e alla aumentata domanda di connettività, anche in località remote. Il restante 54% è relativo alle attività manifatturiere e alle attività legate ai sistemi di lancio. In questo secondo cluster di attività, si prevede un mercato stabile per il prossimo decennio, con un tasso di crescita intorno all'1%, dovuto in particolar modo a una domanda incerta che ha visto la diminuzione dei sistemi tradizionali (grandi satelliti per l'orbita geostazionaria) che cedono il passo a satelliti più piccoli, più leggeri e dal costo minore.

Tale tendenza ha impatti anche sul mercato dei sistemi di lancio, dove si ricercano soluzioni sempre più efficienti e meno costose, con sistemi e strutture dedicate al lancio di satelliti più piccoli. Gli enti istituzionali – che includono le agenzie spaziali e gli enti governativi civili e militari nazionali e internazionali – hanno un ruolo di particolare rilievo nell'industria spaziale, rappresentando non solo i maggiori investitori e promotori dello sviluppo spaziale ma anche i principali clienti. Lo sviluppo di capacità e di infrastrutture spaziali continua a essere un obiettivo di molti Paesi, anche emergenti, che vedono nello Spazio un mercato cruciale per favorire lo sviluppo economico del territorio. In questo contesto gli accordi di partnership, che includono iniziative di trasferimento tecnologico, sono lo strumento per soddisfare tale esigenza e favorire la creazione di una propria industria nazionale.

Oltre all'ingresso di nuovi Paesi nel mercato dello Spazio, gli ultimi anni hanno visto l'avvento di nuovi player, con offerte innovative in termini sia di infrastruttura sia di servizi, in grado di attrarre l'interesse degli investitori privati. Nel solo 2018, oltre 3 miliardi di dollari sono stati investiti in start up dedicate a soluzioni per lo Spazio, costituendo il fenomeno definito come New Space, a indicare non solo le innovative offerte e la recente costituzione di nuove imprese ma anche l'avvio di nuovi modelli di business. Tra questi, di particolare rilievo è il fenomeno delle costellazioni di mini satelliti, poco costosi, prodotti in massa e facilmente sostituibili, sviluppati e operati dai nuovi player tramite un approccio di filiera integrata: dalla manifattura all'offerta diretta di servizi.

Proprio il fenomeno delle costellazioni ha il suo maggior riflesso nella componente del mercato relativa ai servizi di telecomunicazione via satellite, dove diversi nuovi entranti stanno rivoluzionando l'approccio al mercato commerciale: dai tradizionali sistemi mono o bi-satellite a lunga durata e con massa elevata, a sistemi di centinaia e in alcuni casi migliaia di satelliti leggeri, con una vita massima di cinque anni, disposti in orbita bassa in grado di offrire una copertura globale. La domanda di telecomunicazioni proveniente dal segmento istituzionale è invece trainata dalla richiesta di comunicazioni sicure in aree remote per il segmento militare. La dinamica del mercato civile descritta ha incentivato una forte competizione, non solo derivante dalla vastità di sistemi e soluzioni disponibili, ma anche a seguito della sempre crescente verticalizzazione che sta interessando questo segmento, dove i tradizionali

operatori satellitari (proprietari del sistema/satellite e di conseguenza della capacità) non si affidano più ai Service Provider per offrire la capacità a loro disposizione ma entrano direttamente nel mercato con una propria offerta di servizi.

Il segmento della geo-informazione vede la sua evoluzione basarsi su soluzioni sempre più innovative, dove la possibilità di acquisire ed elaborare grandi quantità di dati (big data) costituisce uno dei pilastri della crescita del mercato nel prossimo decennio. La quantità di dati disponibili permette infatti di offrire soluzioni sempre più specifiche per il singolo cliente: a fianco del tradizionale mercato rappresentato dai dati derivanti da sensori ottici e radar sta emergendo un maggior interesse verso dati raccolti da fonti diverse, quali sensori video, sensori dedicati a un'accurata misurazione meteorologica e sensori dedicati al monitoraggio delle emissioni di carbonio. A fronte di una tale domanda, c'è stato un aumento di sistemi e soluzioni da parte dei maggiori player, interessati a garantire la propria leadership di mercato.

I trend evidenziati nel mercato della telecomunicazione e della geo-informazione si riflettono nel mercato dei servizi di operazioni satellitari, trainato dalla quantità di sistemi presenti in orbita gestiti via terra. Tale mercato è tipicamente più stabile e la componente principale deriva dalla gestione di sistemi militari e governativi. Il driver principale di crescita è rappresentato anche dalla possibilità di svolgere operazioni sui satelliti in orbita (in-orbit servicing), tramite l'uso di specifici sistemi costruiti per offrire servizi di riparazione, spostamento, de-orbiting sicuro e supporto per estendere la durata del sistema.





## Altri indicatori di performance

€ milioni	2018	2019	Variazione %
FFO	1.400	1.476	5,4%
Spese di Ricerca e Sviluppo	1.440	1.525	5,9%
- di cui IRAD	524	553	5,5%
Net interest	(196)	(182)	7,1%

Per la definizione degli indici si rimanda al paragrafo "Indicatori alternativi di performance 'non-GAAP'".

Il dettaglio dei costi di Ricerca e Sviluppo è illustrato nella sezione "Leonardo e la sostenibilità".

## 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 a 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 non ordinaria, riferibili, cioè, a eventi di particolare significatività non riconducibili all'andamento ordinario dei business di riferimento.

L'EBITA così determinato è utilizzato nel calcolo del ROS (Return On Sales) e del ROI (Return On Investment).

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	2018	2019
<b>Risultato prima delle imposte e degli oneri finanziari</b>	<b>499</b>	<b>993</b>
Risultati delle joint venture strategiche	216	160
<b>EBIT</b>	<b>715</b>	<b>1.153</b>
Ammortamenti attività immateriali acquisite in sede di business combination	98	27
Costi di ristrutturazione	205	28
(Proventi) Costi non ricorrenti	102	43
<b>EBITA</b>	<b>1.120</b>	<b>1.251</b>

I costi di ristrutturazione dell'esercizio si riferiscono prevalentemente alla riorganizzazione delle attività di DRS nell'*Elettronica per la Difesa e Sicurezza*. L'ammontare del 2018, viceversa, si riferiva principalmente (€mil. 170) agli oneri legati alla procedura Fornero.

I costi non ricorrenti sono relativi principalmente a stime effettuate dal management su fattispecie di particolare significatività non riconducibili all'andamento ordinario del business, legate a svalutazioni o a effetti derivanti dall'uscita da alcuni business. In particolare, i suddetti oneri si riferiscono all'*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	2018	2019
<b>Risultato netto</b>	<b>510</b>	<b>822</b>
Risultato delle discontinued operations	(89)	(100)
<b>Risultato netto ordinario</b>	<b>421</b>	<b>722</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 a copertura di poste dell'indebitamento finanziario, nonché dei principali crediti non correnti. In particolare, l'indebitamento del Gruppo includeva, fino al 2018, il credito finanziario non corrente verso SuperJet, supportato da garanzie bancarie. A partire dal 2019 tale posizione è stata

riclassificata nei crediti correnti in virtù degli accordi per la rimodulazione della partecipazione del Gruppo a tale programma, che prevedevano il rimborso entro il 2020. 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.
- > **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.
- > **Organico:** è dato dal numero dei dipendenti iscritti a libro matricola all'ultimo giorno del periodo di riferimento.
- > **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.
- > **Spese di Ricerca e Sviluppo:** il Gruppo qualifica come spese di Ricerca e Sviluppo tutti i costi, interni ed esterni, sostenuti nell'ambito di progetti finalizzati all'ottenimento o all'impiego di nuove tecnologie, conoscenze, materiali, prodotti e processi. La voce include:
  - › i costi di sviluppo capitalizzati, anche se coperti da contributi;
  - › i costi di ricerca - le cui attività si trovino cioè in uno stadio che non consente di dimostrare che l'attività genererà benefici economici in futuro - o i costi di sviluppo per i quali non sussistono i requisiti contabili per la capitalizzazione, addebitati a conto economico nel periodo di sostenimento, anche se coperti da contributi;
  - › i costi di ricerca e sviluppo rimborsati dal committente nell'ambito di contratti in essere (che sotto il profilo contabile rientrano nella valutazione delle "attività derivanti da contratti" e "passività derivanti da contratti").

Il valore dell'IRAD (Internal Research and Development) si riferisce alla quota di Ricerca e Sviluppo spesa a conto economico e capitalizzata.

> **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	13.784	-	-	-	-	13.784
Costi per acquisti e per il personale	(12.136)	-	10	-	22	(12.104)
Altri ricavi operativi	551	-	-	-	-	-
Altri costi operativi	(587)	-	-	-	-	-
Altri ricavi (costi) operativi netti	(36)	-	35	-	(22)	(23)
Valutazione a equity delle joint venture strategiche	-	-	-	160	-	160
Ammortamenti e svalutazioni	(619)	27	26	-	-	(566)
<b>EBITA</b>	-	-	-	-	-	<b>1.251</b>
Proventi (Costi) non ricorrenti	-	-	(43)	-	-	(43)
Costi di ristrutturazione	-	-	(28)	-	-	(28)
Ammortamenti attività immateriali acquisite in sede di business combination	-	(27)	-	-	-	(27)
<b>EBIT</b>	-	-	-	-	-	<b>1.153</b>
Proventi finanziari	168	-	-	-	-	-
Oneri finanziari	(475)	-	-	-	-	-
Effetto della valutazione delle partecipazioni con il metodo del patrimonio netto	183	-	-	-	-	-
Proventi (Oneri) finanziari netti	(124)	-	-	(160)	-	(284)
Imposte sul reddito	(147)	-	-	-	-	(147)
<b>Risultato netto ordinario</b>	-	-	-	-	-	<b>722</b>
Risultato connesso a discontinued operations e operazioni straordinarie	100	-	-	-	-	100
<b>Risultato netto</b>	<b>822</b>	-	-	-	-	<b>822</b>

€ milioni	Schema di bilancio	Crediti finanziari e liquidità	Debiti finanziari	Derivati su poste indebitamento	Riclassificato
Attività non correnti	12.336	-	-	-	12.336
Passività non correnti	(6.218)	-	3.975	-	(2.243)
<b>Capitale fisso</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10.093</b>
Attività correnti	14.465	(2.159)	-	-	12.306
Passività correnti	(15.318)	-	1.031	-	(14.287)
<b>Capitale circolante netto</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1.981)</b>
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>5.334</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5.334</b>
<b>Indebitamento netto di Gruppo</b>	<b>-</b>	<b>(2.159)</b>	<b>5.006</b>	<b>-</b>	<b>2.847</b>
<b>(Attività) Passività nette possedute per la vendita</b>	<b>(69)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(69)</b>

€ milioni	Schema di bilancio	Dividendi ricevuti	Pagamento debiti <i>ex lege</i> 808/85	Operazioni strategiche	Riclassificato
Flusso di cassa lordo da attività operative	1.847	-	-	-	-
Variazioni dei crediti/debiti commerciali, attività/passività derivanti da contratti e rimanenze	(528)	-	-	-	-
Variazione delle altre attività e passività operative e fondi rischi e oneri	(390)	-	-	-	-
Oneri finanziari netti pagati	(216)	-	-	-	-
Imposte sul reddito incassate/(pagate)	(68)	-	-	-	-
<b>Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività operative</b>	<b>645</b>	-	<b>128</b>	-	<b>773</b>
<b>Dividendi ricevuti</b>	-	<b>174</b>	-	-	<b>174</b>
Investimenti in attività materiali e immateriali	(594)	-	-	-	-
Cessioni di attività materiali e immateriali	17	-	-	-	-
Flusso di cassa da attività di investimento ordinario	(577)	-	(128)	-	(706)
<b>Free Operating Cash Flow (FOCF)</b>	-	-	-	-	<b>241</b>
Operazioni strategiche	-	-	-	(44)	(44)
Altre attività di investimento	111	(174)	-	44	(18)
<b>Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività di investimento</b>	<b>(466)</b>	-	-	-	-
Acquisto azioni proprie	-	-	-	-	-
Emissione di prestiti obbligazionari	-	-	-	-	-
Sottoscrizione di Term Loan e Finanziamento BEI	300	-	-	-	-
Rimborso di prestiti obbligazionari	(423)	-	-	-	-
Variazione netta degli altri debiti finanziari	(58)	-	-	-	-
Variazione netta dei debiti finanziari	(181)	-	-	-	(181)
Dividendi pagati	(81)	-	-	-	(81)
<b>Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività di finanziamento</b>	<b>(262)</b>	-	-	-	-
Incremento/(Decremento) netto delle disponibilità e mezzi equivalenti	(83)	-	-	-	(83)
Differenze di cambio e altri movimenti	2	-	-	-	2
Disponibilità e mezzi equivalenti al 1° gennaio	2.049	-	-	-	2.049
Incremento/(Decremento) delle disponibilità delle discontinued operations	(6)	-	-	-	(6)
<b>Disponibilità e mezzi equivalenti al 31 dicembre</b>	<b>1.962</b>	-	-	-	<b>1.962</b>



## Effetti del nuovo principio contabile IFRS 16 “Leasing”

A partire dal 1° gennaio 2019 Leonardo ha applicato il nuovo principio contabile internazionale IFRS 16 “Leasing”, che sostituisce il precedente IAS 17, sulle cui basi è stato predisposto il bilancio al 31 dicembre 2018. Il principio è applicato a partire dal 1° gennaio 2019, senza rideterminazione delle situazioni contabili del 2018 a fini comparativi.

Sulla base delle fattispecie presenti nel Gruppo, e come più dettagliatamente indicato nella Nota 5 del bilancio consolidato cui si rimanda, l'adozione del principio ha comportato l'iscrizione di diritti d'uso (€mil. 445) a fronte dei contratti di leasing esistenti e di passività finanziarie pari al valore attuale dei canoni futuri (€mil. 458). Il conto economico del 2019, coerentemente, riflette l'ammortamento dei suddetti diritti d'uso e gli interessi sulle passività finanziarie iscritte, in luogo dei canoni di leasing iscritti nel bilancio al 31 dicembre 2018.

Il rendiconto finanziario, infine, accoglie all'interno del Free Operating Cash Flow la sola componente di interessi rimborsata legata ai canoni pagati nel corso del periodo (€mil. 18); la componente di rimborso della quota capitale della passività finanziaria è inclusa all'interno della voce di variazione dei debiti finanziari (€mil. 54). Viceversa, il Free Operating Cash Flow del 2018 accoglie l'intero ammontare dei canoni pagati nel periodo.

## Outlook

L'andamento atteso nel 2020 rappresenta un altro importante passo nel raggiungimento degli obiettivi del Piano Industriale che il Gruppo si è dato, con un ulteriore incremento dei ricavi accompagnato dal miglioramento della redditività e da una significativa crescita della generazione di cassa, mantenendo al contempo un livello di investimenti che garantisca la sostenibilità del business nel lungo periodo.

In particolare, *ante* impatto COVID-19 Leonardo prevede per il 2020:

- > elevati livelli di nuovi ordinativi (circa €mld. 14) grazie alla finalizzazione di importanti ordini sia domestici sia export in tutti i settori di business, a conferma della capacità di presidiare efficacemente i mercati chiave per il Gruppo;
- > ricavi per €mld. 14-14,5, in ulteriore crescita rispetto al 2019 grazie all'apporto del programma EFA Kuwait, al solido portafoglio ordini e al buon posizionamento dei prodotti del Gruppo nei segmenti di mercato maggiormente attrattivi;
- > redditività in aumento, con EBITA di €mil. 1.325-1.375, sostenuta dalla crescita dei volumi, dalla conferma di ottimi livelli di redditività industriale, pur in presenza di crescenti quote di attività passanti, e dal progressivo miglioramento della profittabilità di specifiche aree di business, il tutto supportato da iniziative di efficientamento e miglioramento dei processi industriali;
- > generazione di cassa in significativa crescita rispetto al 2019, con FOCF di €mil. 400-450 grazie al profilo finanziario del contratto EFA Kuwait, alla crescita del risultato operativo e alla costante attenzione all'ottimizzazione del capitale circolante;
- > indebitamento netto di Gruppo di circa €mld. 2,8 che include un ulteriore effetto IFRS 16 (circa €mld. 0,1), l'acquisizione di Kopter (circa €mld. 0,2) e il pagamento di dividendi.

Le stime per l'esercizio 2020 sono di seguito riepilogate.

Tali stime non includono i potenziali impatti derivanti da COVID-19 (\*).

	Valori bilancio 2019	Outlook 2020 (**)
Ordini (€mld.)	14,1	ca. 14
Ricavi (€mld.)	13,8	14-14,5
EBITA (€mil.)	1.251	1.325-1.375
FOCF (€mil.)	241	400-450
Indebitamento netto di Gruppo (€mld.)	2,8	ca. 2,8 (***)

(\*) All'interno delle sezioni "Leonardo e la gestione dei rischi" ed "Eventi di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio" viene trattato il tema legato al COVID-19.

(\*\*) Assumendo un valore del cambio €/USD a 1,15 ed €/GBP a 0,88.

(\*\*\*) Include un ulteriore effetto IFRS 16 (circa €mld. 0,1), l'acquisizione di Kopter (circa €mld. 0,2) e il pagamento di dividendi.

## 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 2019 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 2018.

### **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.

## Operazioni industriali e finanziarie

**Operazioni industriali.** Di seguito sono riportate le principali operazioni avvenute nel corso del 2019.

- > **Acquisizione di Vitrociset:** in data 31 gennaio 2019, essendosi verificate tutte le condizioni previste, tra cui le autorizzazioni Golden Power e Antitrust, Leonardo ha sottoscritto il closing dell'operazione di acquisto del 98,54% di Vitrociset. Come più dettagliatamente riportato nella Nota 33 del bilancio consolidato, cui si rimanda, il ramo spazio di Vitrociset verrà scorporato e offerto alla Space Alliance.
- > **Joint venture in Algeria:** in data 25 marzo 2019 Leonardo e il Ministero della Difesa algerino hanno firmato un accordo per la costituzione di una joint venture per l'assemblaggio nel Paese di elicotteri Leonardo, la loro vendita e la fornitura dei relativi servizi.
- > **Fusione per incorporazione in Leonardo SpA di Sistemi Dinamici SpA:** in data 27 giugno 2019 il Consiglio di Amministrazione ha approvato il progetto di fusione per incorporazione in Leonardo SpA di Sistemi Dinamici SpA - società d'ingegneria, direttamente e interamente controllata, operante nel settore dello sviluppo, della produzione e della vendita di aeromobili a pilotaggio remoto. L'operazione, la cui data di efficacia sarà a partire dal 1° gennaio 2020, si inquadra nel complessivo progetto One Company di razionalizzazione strategico-societaria di alcuni asset rientranti nel core business Aerospazio, Difesa e Sicurezza, in funzione di una più efficiente ed efficace operatività delle attività industriali di Leonardo e a completamento del processo di integrazione/interazione tra le due società avviato nel 2016 con l'acquisizione del pieno controllo di Sistemi Dinamici.
- > **Cessione della partecipazione in Eurotech:** in data 2 agosto 2019 Leonardo ha ceduto a Emera Srl l'intera partecipazione detenuta in Eurotech SpA, pari all'11,08% del capitale sociale (3.936.461 azioni), al prezzo di € 4,58 per azione. Il perfezionamento dell'operazione è avvenuto il 5 agosto 2019.
- > **Acquisizione di una quota partecipativa in Skydweller Aero Inc.:** in data 11 novembre 2019 Leonardo ha acquisito una partecipazione in Skydweller Aero Inc., una start up specializzata nello sviluppo di una nuova generazione di velivoli senza pilota. L'iniziativa porterà allo sviluppo e all'impiego del drone Skydweller, il primo velivolo pilotato a distanza a energia solare al mondo in grado di trasportare grandi carichi utili con capacità di persistenza in volo illimitata. La quota partecipativa di Leonardo è dell'8,02% del capitale sociale e del 27,96% delle "Series A Preferred Stock" emesse alla data di sottoscrizione.
- > **Accordo con Precision Aviation Service:** il 20 dicembre 2019 Leonardo ha firmato il contratto per l'acquisizione di Precision Aviation Service (PAS) con l'obiettivo di consolidare una capacità di service locale e, pertanto, migliorare il supporto alla flotta operante nei territori della regione dell'Africa sub-sahariana (in particolare Sudafrica). PAS opera principalmente sulla flotta di Leonardo Elicotteri, che conta 120 velivoli nella regione sub-sahariana, con alcune attività per altri elicotteri. Il closing dell'operazione è previsto entro il primo semestre del 2020.

Infine, si segnala che in data 28 gennaio 2020 Leonardo ha firmato un contratto con Lynwood (Schweiz) AG per acquisire il 100% della società elicotteristica svizzera Kopter Group AG (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 maggiori prestazioni tra cui soluzioni per la propulsione ibrida/elettrica. L'acquisizione si sostituirà 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. Per ulteriori dettagli relativi all'operazione effettuata si rimanda alla Nota 7 del bilancio consolidato. Il perfezionamento dell'operazione è previsto entro il primo semestre del 2020.

**Operazioni finanziarie.** L'esercizio 2019 è stato caratterizzato da una serie di operazioni sul mercato dei capitali. Più in particolare:

- > utilizzo, nel mese di maggio, del finanziamento con la Banca Europea degli Investimenti (BEI) del valore di €mil. 300, sottoscritto nel precedente mese di novembre 2018 e finalizzato a sostenere alcuni progetti di investimento previsti nel Piano Industriale del Gruppo;
- > finalizzazione, nel mese di novembre, di un'offerta pubblica di acquisto (Tender Offer) sul mercato americano avente a oggetto il riacquisto delle obbligazioni con scadenza nel 2039 e 2040 (con coupon rispettivamente di 7.375% e 6,25%) di valori nominali outstanding rispettivamente di USDmil. 169 e USDmil. 263, emesse da Leonardo US Holding e garantite da Leonardo SpA. L'offerta si è conclusa positivamente con un ammontare complessivo riacquistato di nominali USDmil. 127, che ha determinato un valore residuo outstanding dei bond di USDmil. 124 in scadenza nel 2039 e USDmil. 182 in scadenza nel 2040. Le obbligazioni oggetto del riacquisto sono state cancellate. Il costo complessivo dell'operazione (derivante da un ammontare liquidato superiore al valore di iscrizione delle obbligazioni riacquistate) è stato pari a USDmil. 23 (€mil. 20). L'operazione consentirà di ridurre gli oneri finanziari futuri del Gruppo per circa USDmil. 154 (€mil. 139) lordi a vita intera, con un valore attuale (NPV) di circa USDmil. 92 (€mil. 83) al netto del costo dell'operazione. Il valore nominale rideterminato delle emissioni interessate dall'operazione è riportato nella tabella seguente:

Anno di emissione	Scadenza	Valuta	Importo nominale outstanding ante buy-back (USDmil.)	Coupon annuo	Importo nominale outstanding post buy-back (USDmil.)
2009	2039	USD	169	7,375%	124
2009	2040	USD	263	6,25%	182

- > rimborso, nel mese di dicembre, del prestito obbligazionario di originali nominali GBPmil. 400 e nominali residui GBPmil. 278, emesso nel 2009 e giunto alla sua naturale scadenza.

Nel mese di maggio, inoltre, è stato rinnovato per ulteriori 12 mesi il programma EMTN, lasciando invariato l'importo massimo disponibile di €mld. 4.

Le emissioni obbligazionarie in essere 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 si segnala come, in base a tali clausole, 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 di Leonardo) 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 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.

Covenant finanziari sono presenti nella linea di credito revolving in essere al 31 dicembre 2019 per complessivi €mil. 1.800 (Revolving Credit Facility), così come nel Term Loan di €mil. 500. Più in particolare gli stessi 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 di fine anno. Gli stessi covenant, conformemente alle previsioni contrattuali che prevedevano tale possibilità, sono stati inseriti anche nel nuovo prestito BEI citato, analogamente a quanto previsto per il prestito BEI già in essere. Inoltre i medesimi covenant finanziari sono previsti in taluni finanziamenti concessi negli anni passati da banche statunitensi in favore di DRS. In relazione alla presente Relazione Finanziaria Annuale i covenant sono stati ampiamente rispettati (i due indicatori sono pari, rispettivamente, a 1,0 e 9,6).

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. Sulla base del miglioramento dimostrato in termini di redditività e generazione di cassa, nel mese di dicembre 2019 Standard & Poor's ha migliorato l'outlook di Leonardo da stable a positive.

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 attuale		Situazione precedente	
		Credit rating	Outlook	Credit rating	Outlook
Moody's	ottobre 2018 (*)	Ba1	stabile	Ba1	positivo
Standard & Poor's	dicembre 2019	BB+	positivo	BB+	stabile
Fitch	ottobre 2017	BBB-	stabile	BB+	positivo

(\*) Inoltre Moody's nel mese di maggio 2019 ha incrementato il baseline credit assessment (BCA) da Ba2 a Ba1, mantenendo invariati sia il rating (Ba1) (Corporate Family Rating - CFR) sia l'outlook (stable).

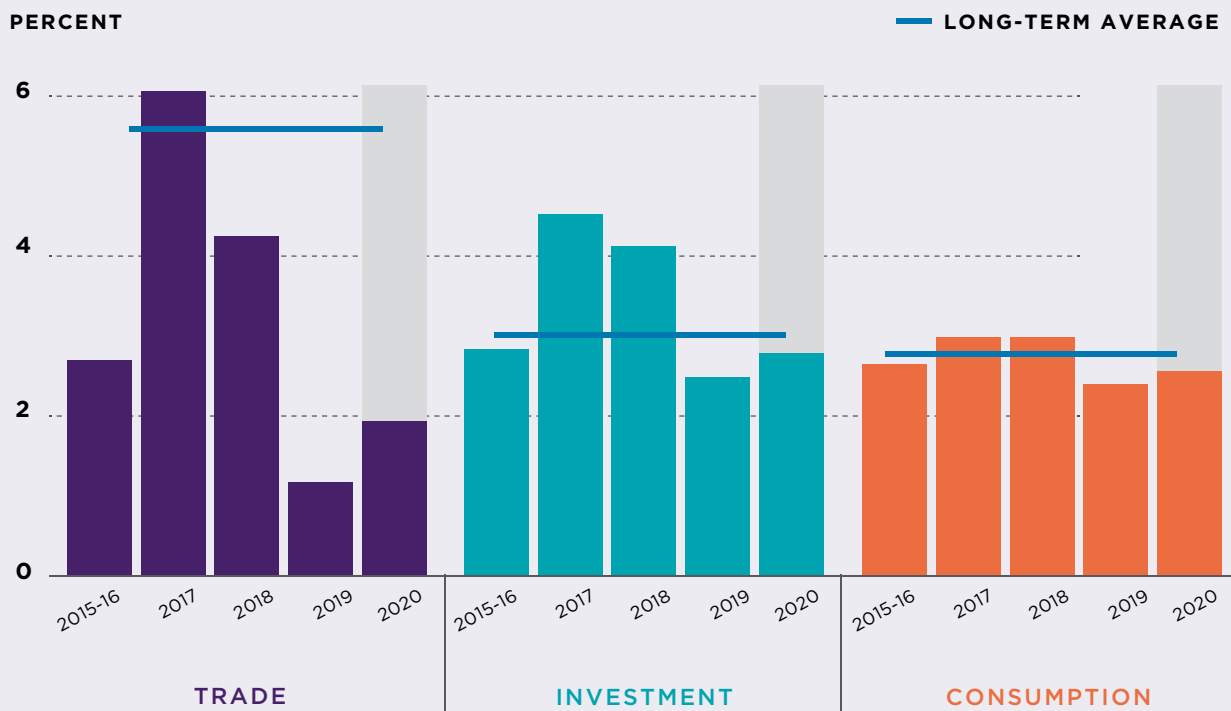
Con riferimento all'impatto di variazioni positive o negative nei credit rating assegnati a Leonardo, non ci sono clausole di default legate al credit rating. Gli unici possibili effetti di eventuali ulteriori modifiche nel rating sono relativi a maggiori o minori oneri finanziari su alcuni dei debiti 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 margini. 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.

Si segnala, infine, che in data 29 gennaio 2020, successivamente alla data di chiusura dell'esercizio, Leonardo ha sottoscritto con Cassa Depositi e Prestiti (CDP) un finanziamento di €mil. 100 a supporto di investimenti in ricerca, sviluppo e innovazione, utilizzato nel successivo mese di febbraio 2020. Il prestito è finalizzato a cofinanziare alcuni progetti di investimento previsti nel Piano Industriale già finanziati al 50% dalla Banca Europea per gli Investimenti (BEI).

## Leonardo e lo scenario di riferimento

### Panorama generale macroeconomico

Lo scenario mondiale nel 2019 è stato caratterizzato da una forte incertezza, con effetti sulle principali variabili macroeconomiche. Di seguito un grafico che rappresenta l'andamento mondiale del commercio, degli investimenti e dei consumi:



Il tasso di crescita del commercio mondiale è stato in fortissimo calo nel 2019, per poi riprendersi leggermente nel 2020. Questo andamento, molto al di sotto della media di lungo periodo, è da attribuirsi alle misure protezionistiche in atto a livello globale. Gli Stati Uniti, in particolare, hanno proseguito nella politica protezionista, introducendo dazi e tariffe, in particolare per contrastare la crescita della Cina nella leadership mondiale, ma colpendo anche i Paesi occidentali, come quelli dell'Unione Europea, Messico e Canada. Tali politiche sono volte a ottenere accordi commerciali più favorevoli, come avvenuto con il NAFTA. Anche gli investimenti risultano in calo, in misura più moderata, a causa del modesto supporto delle politiche fiscali.

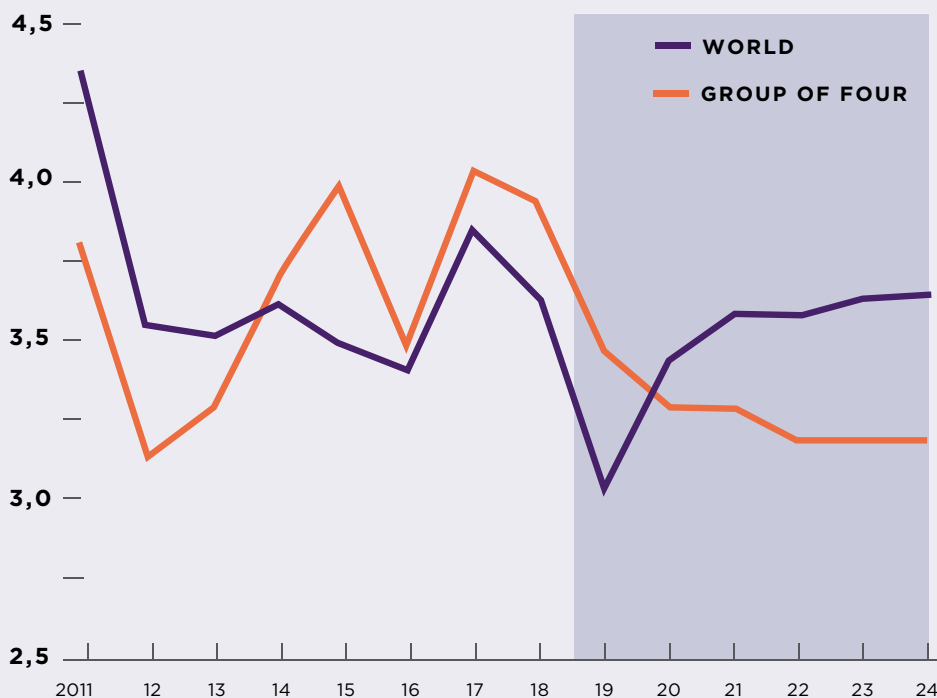
Il dato dei consumi è invece piuttosto stabile e in linea con la media di lungo termine.

I prezzi delle materie prime hanno avuto una crescita moderata, favorendo comunque i Paesi esportatori. L'Unione Europea si è dovuta confrontare con il fenomeno dell'immigrazione, sul fronte esterno, e con spinte nazionaliste e con il processo Brexit, sul fronte interno.



La Borsa di New York ha visto nel 2019 un completo recupero del calo registrato nel 2018 mentre il mercato azionario giapponese ha registrato nel 2019 un calo per i forti dubbi sull'efficacia delle politiche avviate. I mercati europei hanno registrato una ripresa nel 2019 (15,0%), che ha più che compensato la flessione del 2018. In Europa i rendimenti dei titoli obbligazionari rimangono su valori bassi grazie al quantitative easing e alle politiche della BCE.

L'andamento del PIL mondiale e delle quattro aree più industrializzate è di seguito riportato:



Le aree più industrializzate (Cina, Giappone, Eurozona e Stati Uniti) sono in declino dal 2018, mentre il dato mondiale è in crescita a partire dal 2019. Tutto ciò lascia intendere come la crescita di molte economie dei Paesi emergenti sia prevista in forte aumento, il che porterà i due andamenti a incrociarsi nel 2020 a un valore approssimativamente uguale al 3,25% di crescita.

L'economia europea è stata condizionata nel 2019 da fattori esterni, che ne hanno ridotto la crescita (dall'1,8% nel 2018 all'1,2% nel 2019). Le minacce più gravi vengono dalle scelte degli Stati Uniti in materia di tariffe doganali.

Nella zona euro, la Germania ha visto indebolirsi la propria forza economica, anche per l'annunciato ritiro di Angela Merkel nel 2021. Alle elezioni europee del 2019 la CDU/CSU, pur ridimensionata, si è tuttavia confermata il primo partito (29,0%). La Germania, ove si è registrata una crescita modesta (1,2%), ha anche rinnovato il Trattato dell'Eliseo con la Francia, con cui mantiene un rapporto privilegiato. L'Italia, fortemente legata all'export, ha subito un impatto negativo dal rallentamento dell'economia di alcuni Paesi europei e dalla politica protezionista avviata dagli Stati Uniti. La Spagna ha registrato una buona crescita (2,2%), mentre la Grecia ha migliorato la sua situazione economica e ha nuovamente la possibilità di collocare il proprio debito sul mercato. Il tasso di disoccupazione nell'Eurozona nel 2019 è diminuito al 7,7%.

Tra i Paesi UE non appartenenti all'Eurozona, la Polonia ha confermato un'economia in crescita (4,0% nel 2019), ma la previsione per il 2020 è di una crescita più modesta, mentre il Regno Unito si trova in uno scenario incerto a causa della Brexit e la crescita economica nel 2019 è stata dell'1,2%.

Fuori dalla UE, la Russia continua a essere penalizzata dalle sanzioni imposte dagli Stati Uniti e dall'Unione Europea e nel 2019 ha visto una flessione, nonostante i segni di ripresa registrati nel 2017 e nel 2018.

Negli Stati Uniti, prosegue la crescita del PIL, mentre la disoccupazione è sotto il 5%, grazie alla riforma fiscale del 2017. In politica estera, l'abbandono degli accordi sul clima di Parigi e l'uscita dall'accordo sul nucleare con l'Iran hanno aumentato le tensioni con gli alleati europei, mentre in politica interna Trump ha ufficializzato la propria candidatura per un secondo mandato.

In Sud America, la disoccupazione ha ripreso a salire in Brasile nonostante la crescita economica del 2017 e del 2018, mentre in Argentina l'aumento del costo del denaro ha fatto contrarre i finanziamenti esteri e il Paese è entrato in recessione. Il Cile ha fatto registrare una discreta crescita economica nel 2019 (2,5%), grazie alle esportazioni, mentre il Venezuela da anni è in crisi politica e l'economia è crollata del 18%.

L'Asia è il continente con il tasso di crescita più elevato (5,3% nel 2019).

La Cina, seconda economia del mondo in termini nominali e prima in quanto a potere d'acquisto, ha registrato un progressivo rallentamento della crescita (da 9,5% nel 2011 a 6,1% nel 2019) che verosimilmente proseguirà nel 2020, anche a causa della crisi dovuta alla diffusione del coronavirus.

L'India, nonostante un quarto della sua popolazione viva sotto la soglia di povertà, continua a crescere a ritmi sostenuti (6,1% nel 2019).

In Giappone, sebbene la politica monetaria espansiva abbia favorito le esportazioni, si è registrata una crescita del costo del lavoro e del debito pubblico con un basso tasso di crescita economica (0,8%).

In Indonesia la crescita supera il 5,0%, ma è insufficiente a sostenere un Paese con una popolazione in continua espansione e, pertanto, il Governo ha tagliato i sussidi per ottenere risorse da investire in infrastrutture.

La Corea del Sud, in un contesto di crescita stabile (2,0% nel 2019), ha cercato di instaurare un nuovo positivo rapporto con la Corea del Nord, che però ha continuato i test missilistici e ha rivolto la propria attività diplomatica anche verso la Cina.

In Medio Oriente l'economia è legata alle quotazioni degli idrocarburi e questo rende sempre più urgente la diversificazione dei modelli di sviluppo.

In Arabia Saudita sono in atto riforme importanti, ma la crescita nel 2019 è stata quasi nulla (0,2%) e il cronico deficit di bilancio è aggravato dai costi della guerra in Yemen, mentre gli Emirati Arabi Uniti e il Qatar nel periodo sono cresciuti rispettivamente dell'1,6% e del 2,0%.

L'Iran, che aveva appena iniziato a trarre giovamento dalla riduzione delle sanzioni internazionali a valle degli accordi sul programma nucleare, nel 2018 è stato colpito dal ritiro degli Stati Uniti dal trattato e dalla riattivazione contestuale delle sanzioni e verso la fine dell'anno ha assistito a una crescita della tensione.

In Turchia la complessa situazione politica ha frenato gli investimenti esteri, mentre il deficit in aumento e la mancanza di riforme hanno minato la fiducia

internazionale. Una politica estera sempre più aggressiva (la Turchia ha invaso il territorio siriano e ha assunto un ruolo attivo nel conflitto in Libia) e legami con la Russia non solo a livello politico, ma anche nel settore della difesa, sono diventati motivo di contrasto con gli Stati Uniti e con gli altri alleati NATO.

Nel 2019 l’Africa sub-sahariana ha continuato a crescere a buon ritmo (3,6%), ma il quadro è tutt’altro che omogeneo.

La Nigeria ha registrato una ripresa (2,5%) dopo la recessione del 2016, determinata dal calo del prezzo degli idrocarburi, mentre in Sudafrica la crescita ha rallentato (0,7%) e l’inflazione si mantiene sul 4%-5%; la crisi politica legata alle dimissioni del presidente Zuma nel 2018 e l’incerta gestione dell’economia frenano gli investimenti stranieri e aumentano la volatilità del rand.

La Libia resta vittima di una guerra civile che non ha trovato una composizione negoziale; i giacimenti petroliferi sono controllati da fazioni diverse, riducendo le esportazioni a livelli molto bassi. In Egitto il calo delle entrate ha obbligato il Paese a chiedere un forte finanziamento al FMI, mentre l’inflazione rimane alta. In Algeria la crescita si è ridotta (2,6% nel 2019), il Governo ha aumentato le imposte introducendo disincentivi alle importazioni e la struttura economica statalista non favorisce la diversificazione.

Infine l’Australia, dopo decenni di crescita continua e bassa disoccupazione, ha dovuto affrontare le oscillazioni dei prezzi delle materie prime, di cui è forte esportatrice; tuttavia, l’economia ha risposto positivamente, registrando un tasso di crescita dell’1,7%. Nella seconda metà del 2019 un disastro ambientale senza precedenti ha colpito il patrimonio naturale, con gravi impatti negativi su diversi settori.

### **Andamento dei budget Difesa mondiali**

Il budget globale della Difesa (pari a circa 1.600 miliardi di euro nel 2019) mostra un tasso di crescita composto medio annuo (CAGR) per il 2019-2024 dell’1,4%. Anche le spese per il procurement e gli investimenti in Ricerca e Sviluppo si mantengono in crescita (0,8% nel periodo), principalmente nella regione MENA, in Asia-Pacifico, in Europa Orientale e nell’Africa sub-sahariana.

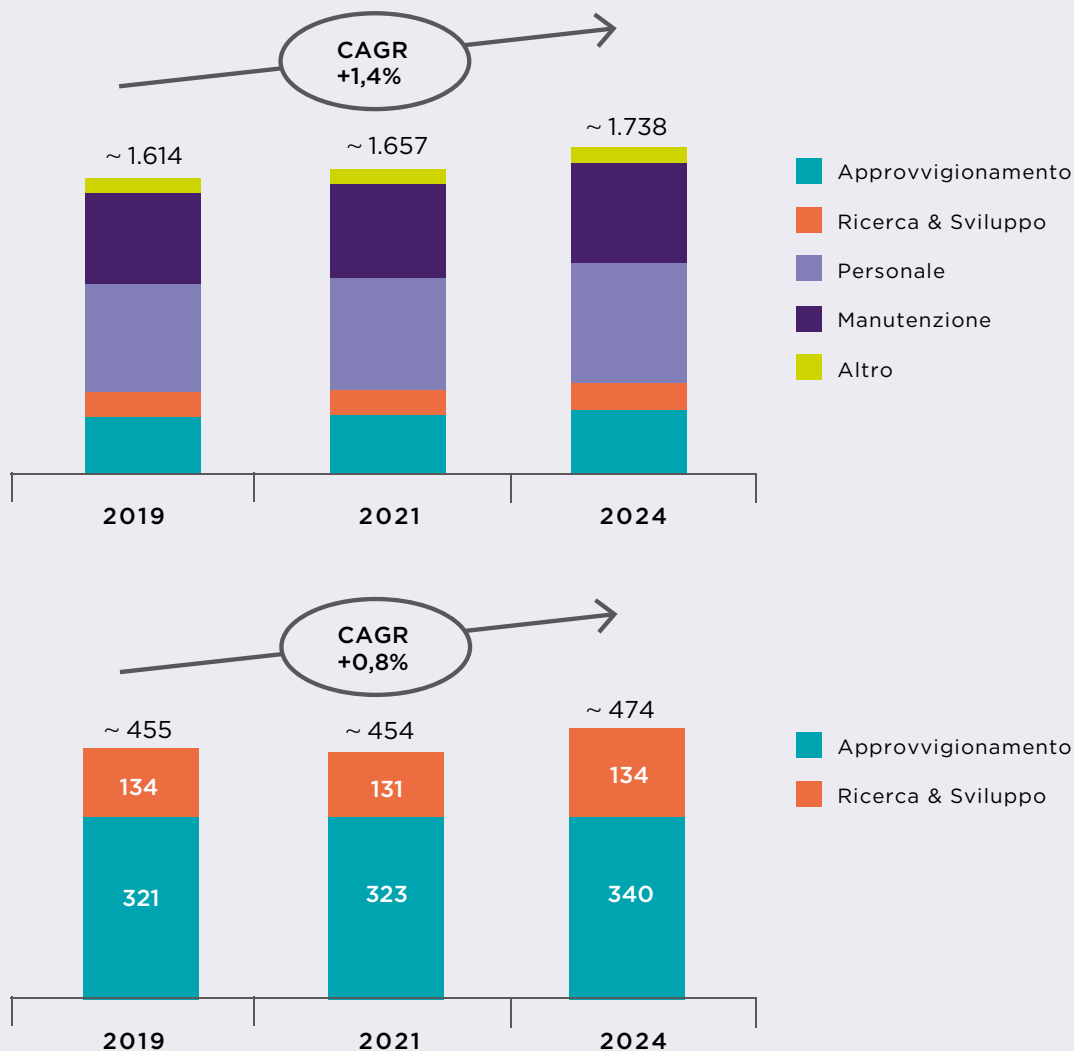
Anche se la crescita economica mondiale ha rallentato, le sfide strategiche dovute alle nuove tensioni globali sono di stimolo agli investimenti NATO e alle iniziative europee per la difesa comune.

Il rispetto degli impegni assunti dagli Stati membri in occasione del summit NATO svoltosi in Galles nel settembre 2014, e ribaditi nel 2016 a Varsavia con il cosiddetto Defense Investment Pledge, continua a rappresentare una delle questioni politiche centrali del dibattito nell’Alleanza Atlantica. Gli Stati membri hanno sottoscritto un impegno a destinare, entro il 2024, il 2,0% del PIL alle spese per la Difesa e il 20% di queste all’investimento e al contributo alle missioni, alle operazioni e alle altre attività NATO.

Una questione molto importante è quella della Turchia, non solo a causa della recente campagna militare del Paese nel nord-est della Siria, ma anche per l’acquisizione del sistema antimissilistico russo S-400.

Infine, per la prima volta la NATO considera la crescita cinese come una sfida per la sicurezza transatlantica.

L'andamento dei budget della Difesa (totali e procurement + R&D) è il seguente (valori in €mld.):



Il budget della Difesa degli Stati Uniti è cresciuto significativamente nel biennio 2018-2019 e la richiesta presidenziale per il 2020 è stata estremamente elevata (670 miliardi di euro, ridotti a 659 miliardi di euro dal Congresso). Il disegno di legge proibisce ogni cooperazione militare con la Russia e propone sanzioni alla Turchia, bloccando anche il trasferimento degli F-35 di Lockheed Martin a causa dell'acquisto da parte turca degli S-400 dalla Russia. Il disegno di legge istituisce inoltre, sotto l'Air Force, la Space Force come sesta forza armata degli Stati Uniti e contiene una serie di disposizioni per far fronte alle potenziali minacce provenienti dalla Cina, richiedendo report specifici sugli investimenti e sulle relazioni militari cinesi con la Russia. Infine, intende impedire lo sviluppo di armi nucleari da parte della Corea del Nord tramite l'imposizione di nuove sanzioni.

Il Regno Unito ha stanziato 49,6 miliardi di euro per il budget della Difesa 2019, equivalenti al 2,1% del PIL. Gli investimenti militari, che hanno risentito delle misure di austerità introdotte a seguito della crisi economica globale del 2009, si sono stabilizzati. Per i prossimi anni pesano le incertezze dovute all'attuazione della Brexit. Nel 2020 sono previsti importanti investimenti per i sottomarini nucleari Astute e Dreadnought, le fregate Type-31e, il cacciabombardiere F-35B, i pattugliatori marittimi P-8, i velivoli E-7 Wedgetail e le piattaforme terrestri (AJAX, BOXER). Il progetto Tempest per il nuovo caccia di sesta generazione è stato ufficialmente lanciato, con 2,3 miliardi di euro stanziati per lo sviluppo fino al 2025, e coinvolge Italia e Svezia.

In Francia le previsioni economiche sono relativamente modeste, con una crescita del PIL reale stimata in media all'1,3% annuo. Il presidente Macron ha dichiarato di voler aumentare il budget della difesa fino al 2,0% del PIL entro il 2025. Il piano ufficiale è stato delineato nella Loi de Programmation Militaire 2019-2025, presentata al Parlamento nel 2018, e il budget per la difesa di base per il 2020, pari a 48,2 miliardi di euro, è in linea con l'1,98% del PIL. Per il 2020 ci sono importanti investimenti per i velivoli da trasporto C-130J e A400M, per gli UAV Reaper, per i missili Meteor, per l'ammodernamento dei Mirage e dei Rafale, per le piattaforme terrestri (programma Scorpion) e per i sottomarini Barracuda. Anche la Francia ha costituito un comando militare spaziale.

In Germania, il Libro Bianco pubblicato nel 2016 ha indicato una linea politica più assertiva rispetto alla precedente. La cancelliera Angela Merkel ha dichiarato che il Paese deve aumentare la spesa per la difesa fino all'1,5% del PIL, per tendere all'obiettivo NATO del 2,0%. La proposta di bilancio per il 2020 presentata al Bundestag ha previsto uno stanziamento di 44,2 miliardi di euro. I progetti futuri includono il sistema di difesa aerea MEADS, il programma MKS 180 per unità navali da combattimento multi-ruolo, le corvette tipo K130 e altri due sottomarini. La Germania sta anche collaborando con la Francia (con cui ha relazioni bilaterali preferenziali nel settore Difesa) per sviluppare congiuntamente un velivolo da combattimento di sesta generazione (Future Combat Air System, FCAS) destinato a sostituire l'Eurofighter entro il 2040.

La Polonia ha varato un programma di modernizzazione tecnica (TMP) delle capacità militari a lungo termine, che è un elemento del più ampio piano di sviluppo delle forze armate (2017-2026). Il programma vale 44,6 miliardi di euro dal 2017 al 2026. L'ultima versione del TMP copre l'acquisizione di velivoli da combattimento F-35, velivoli F-16 aggiuntivi, sistemi aerei senza pilota, sistemi antiaerei, sistemi di sorveglianza, sistemi di combattimento terrestre, elicotteri e il programma per i sottomarini Orca.

In Italia il bilancio totale integrato della difesa 2019 (fondi MoD+MiSE+MEF) ha rappresentato l'1,36% del PIL, mentre il procurement, compresi gli investimenti della funzione difesa e quelli del MiSE, ha rappresentato lo 0,3% del PIL. Anche se nei prossimi anni verranno stanziati fondi aggiuntivi, l'Italia rimarrà ben al di sotto dell'obiettivo NATO del 2,0%. L'Italia ha manifestato l'intenzione di salire all'1,58% entro il 2024. Molto importante è l'inserimento della normativa G2G nel decreto fiscale, novità a lungo attesa dal settore e che permetterà al Ministero della Difesa di supportare le aziende, svolgendo attività contrattuale in nome e per conto di Paesi esteri.

## Iniziative NATO/EU nella Difesa

L'Unione Europea ha compiuto negli ultimi anni fondamentali passi in avanti sul fronte della sicurezza e della difesa comuni, istituendo a fine 2017 la PErmanent Structured COoperation (PESCO) che si integra con altre due importanti iniziative in corso: la Coordinated Annual Review of Defense (CARD), il meccanismo di coordinamento tra i Ministri della Difesa per armonizzare lo sviluppo capacitivo, e lo European Defense Fund (EDF), che intende promuovere la competitività e la capacità di innovazione dell'industria della Difesa europea.

L'iniziativa è articolata in due fasi temporali:

- > fase iniziale, che si compone di due iniziative distinte già avviate:
  - › la Preparatory Action on Defence Research (PADR), dedicata alla ricerca, con una dotazione complessiva di 90 milioni di euro in tre anni (2017-2018-2019);
  - › lo European Defence Industry Development Program (EDIDP), dedicato allo sviluppo capacitivo, con una dotazione complessiva di 500 milioni di euro in due anni (2019-2020);
- > fase a regime 2021-2027, con una proposta di budget ancora in corso di revisione pari a 13 miliardi di euro, di cui 4,1 miliardi di euro per le attività di ricerca e 8,9 miliardi di euro per le attività di sviluppo capacitivo.

I fondi europei sono aggiuntivi e non sostitutivi rispetto ai budget della Difesa nazionali e rappresentano un contributo per sviluppare congiuntamente ciò che gli Stati membri non possono realizzare a livello singolo.

Con riferimento alla PADR, nel corso del 2018 Leonardo ha registrato un importante successo, aggiudicandosi il progetto OCEAN2020, che conferma le competenze sistemistiche, integrando anche le piattaforme senza pilota, e consolida il posizionamento sul mercato navale. La prima dimostrazione di OCEAN2020 si è svolta con successo a novembre 2019 nel Golfo di Taranto, sotto il coordinamento della Marina Militare, impiegando un elevato numero di assetti, anche unmanned e spaziali.

Con riferimento allo EDIDP, Leonardo è coinvolta nei due progetti in assegnazione diretta, MALE RPAS ed European Secure SOftware-defined Radio (ESSOR), e ha presentato proposte progettuali in risposta a quasi tutte le altre call emesse per il 2019.

In ambito PESCO sono stati approvati dal Consiglio dell'Unione Europea 43 progetti cooperativi, alcuni dei quali prevedono anche lo sviluppo di nuovi sistemi militari, con il coinvolgimento dell'industria della Difesa.

Per Leonardo è strategico sviluppare una visione olistica nella partecipazione ai progetti europei, tenendo conto anche delle esigenze che i Paesi membri hanno concordato con la NATO.

Con riferimento alle iniziative NATO, Leonardo è da sempre un'azienda di riferimento e collabora a vari programmi dell'Alleanza, anche in campo cyber. A partire dal 2017, Leonardo è responsabile dello sviluppo e della manutenzione dei servizi per il segmento di Terra del programma per la sorveglianza Alliance Ground Surveillance (AGS).

Leonardo è inoltre attiva nell'ambito del programma Alliance Future Surveillance and Control (AFSC), volto a sostituire nel 2035 la flotta di velivoli NATO AWACS (Airborne Warning & Control System). A dicembre 2019, per la fase di High Level Technical Concept, Leonardo si è aggiudicato uno dei sei contratti assegnati dalla NATO Support and Procurement Agency (NSPA), partecipando a un team di aziende a guida Boeing.

## Leonardo e la gestione dei rischi

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.

L'analisi dei principali rischi e delle relative azioni di mitigazione di seguito presentata viene fornita anche a integrazione delle informazioni contenute nella Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2019.

RISCHI PRINCIPALI	AZIONI	
<p><b>Effetti della diffusione di malattie infettive</b></p>	<p>La diffusione su scala globale di emergenze epidemiologiche o pandemiche che colpiscono la popolazione (per es., COVID-19) può determinare, oltre a un deterioramento del quadro macroeconomico, rallentamenti nell'attività dell'impresa, derivanti da provvedimenti emanati da autorità nazionali ed estere, da indisponibilità di personale, da difficoltà incontrate dalla clientela sia pubblica sia privata e da discontinuità nella catena di fornitura, con impatti negativi sui risultati del Gruppo.</p>	<p>Leonardo è dotata di processi che supportano l'identificazione, la gestione e il monitoraggio degli eventi con potenziali impatti significativi sulle risorse e sul business dell'impresa. Tali processi fanno capo a comitati decisionali inter-funzionali che, appositamente formati, sono volti a massimizzare la tempestività e l'efficacia delle azioni intraprese.</p>

RISCHI PRINCIPALI	AZIONI	
<p><b>La variazione dei livelli di spesa dei Governi nazionali e delle istituzioni pubbliche può incidere sulla performance aziendale e può condizionare le attività di ricerca e sviluppo, in particolare nei settori dell'aeronautica e dei sistemi di difesa e sicurezza</b></p>	<p>Il Gruppo ha tra i principali clienti Governi nazionali e istituzioni pubbliche e partecipa a numerosi programmi internazionali finanziati dall'Unione Europea o in collaborazione multinazionale. Risente, pertanto, di fattori geopolitici ed economici, delle politiche di spesa delle istituzioni pubbliche, oltre che dei piani di medio-lungo periodo dei Paesi, considerati singolarmente e all'interno di programmi di difesa comune. Scenari geopolitici ed economici caratterizzati per lo più da crescente incertezza rappresentano importanti sfide per le aziende operanti anche sui mercati esteri. I programmi di spesa adottati dai Governi possono essere soggetti a ritardi, modifiche in corso di esecuzione, revisioni annuali o cancellazioni, in particolare nei periodi di elevata instabilità o di criticità macroeconomica, con effetti su volumi, risultati e indebitamento del Gruppo.</p> <p>L'acquisizione di contratti, specialmente fuori dall'Europa, può essere condizionata da preferenze di carattere locale per determinati prodotti.</p> <p>Inoltre, possibili tensioni sui budget pubblici potrebbero ulteriormente ridurre la contribuzione nelle attività di ricerca e sviluppo (R&amp;S).</p> <p>In Italia, in particolare, il finanziamento delle spese di R&amp;S nel settore aeronautico avviene attraverso la L. 808/1985, il cui finanziamento costituisce un supporto indispensabile per le attività di ricerca. Il mancato adeguamento dei livelli di finanziamento a quello degli altri competitor europei potrebbe condizionare negativamente la capacità del Gruppo di competere con successo, comportando possibili impatti sul time-to-market dei prodotti in corso di sviluppo.</p>	<p>Il Gruppo persegue una politica di diversificazione internazionale, al fine di ridurre gli effetti in caso di tagli operati da singoli Paesi, posizionandosi, oltre che sui propri mercati principali, anche sui mercati emergenti caratterizzati da significativi tassi di crescita nel settore aeronautico e della difesa. Il costante monitoraggio dell'andamento dei principali Paesi assicura un tempestivo allineamento delle attività pianificate con le necessità dei clienti.</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 il rallentamento della domanda dovuto alla diminuita capacità di spesa dei clienti può portare a ritardi o riduzioni nell'acquisizione di nuovi ordini, o all'acquisizione degli stessi a condizioni peggiori rispetto al passato. In tali mercati sono presenti competitor altamente innovativi, soprattutto nei mercati adiacenti dell'informatica e dell'elettronica di consumo che, facendo leva su significative economie di scala, mantengono elevati e costanti investimenti in ricerca e sviluppo. I competitor dei mercati adiacenti già operano nel mercato della sicurezza e si propongono come nuovi entranti nei settori aerospazio e difesa, soprattutto nell'ambito dell'elettronica, con soluzioni tecnologiche avanzate e spesso più economiche.</p> <p>Tali fattori concorrono a determinare la complessità dello scenario prospettico di riferimento, caratterizzato da crescente competizione, e potrebbero comportare una riduzione dei volumi, dei margini di profitto, nonché aumentare il fabbisogno finanziario del Gruppo.</p>	<p>Il Gruppo persegue l'obiettivo di incrementare la propria efficienza industriale, diversificare la clientela, migliorare la propria capacità di esecuzione dei contratti, riducendo nel contempo i costi di struttura, al fine di aumentare la propria capacità competitiva.</p> <p>Il mantenimento del posizionamento competitivo sui mercati viene ricercato assicurando elevati standard qualitativi e innovativi del prodotto, tenendo un'attenzione costante al mantenimento e aggiornamento dell'edge tecnologico, con il costante orientamento verso la dimensione della sostenibilità ambientale.</p> <p>La struttura organizzativa "One Company" assicura una maggiore capacità di competere sui mercati domestici e non, e un rafforzamento delle sinergie tra le funzioni aziendali coinvolte nello sviluppo di nuovi prodotti.</p>

RISCHI PRINCIPALI	AZIONI
<p><b>La capacità di innovazione e crescita dipende dalla pianificazione e gestione strategica delle competenze, dall'attrazione e dallo sviluppo di talenti</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 e rafforzare il ruolo di System Integrator e di Prime Contractor. Una carenza di competenze specialistiche potrebbe determinare impatti sul pieno conseguimento degli obiettivi aziendali, 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 prosegue nell'implementazione dei piani di azione orientati all'attrazione, retention e motivazione delle persone, alla gestione dei talenti, alla formazione specialistica continua, all'insourcing delle competenze core, nonché alla definizione dei piani di successione. Tali piani hanno lo scopo di garantire un adeguato livello di competenze tecnico-specialistiche e gestionali necessarie per raggiungere gli obiettivi strategici del Gruppo e di sostenibilità del business nel medio-lungo periodo. Sono inoltre attivati programmi di formazione e collaborazione con scuole e università e avviati progetti di promozione dello studio di materie tecnico-scientifiche (c.d. "STEM" - Science, Technology, Engineering and Mathematics), allo scopo di formare competenze specifiche per i settori ad alta tecnologia e sostenere quindi la crescita sociale ed economica.</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 contengono 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 nel mercato. L'operatività delle partnership e delle joint venture è soggetta a rischi e incertezze di gestione, dovuti principalmente al possibile sorgere di divergenze tra i partner sull'individuazione e sul raggiungimento degli obiettivi operativi e strategici che coinvolgono mercati, tecnologie e prodotti, nonché alla difficoltà di risolvere eventuali conflitti relativi alla gestione ordinaria. Inoltre, nelle joint venture, situazioni di "stallo" decisionale potrebbero, in ultima istanza, portare alla liquidazione della joint venture stessa o alla cessione della partecipazione da parte del Gruppo, con il rischio di non ottenere i benefici attesi.</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 si applica al massimo livello in termini di organizzazione, controlli, procedure interne e formazione per assicurare il rispetto di tutte le leggi anticorruzione applicabili nei mercati nazionale e internazionali in cui lo stesso opera; tuttavia, non possono escludersi in via assoluta condotte eticamente non corrette o non perfettamente adempienti da parte di dipendenti o terze parti. Ciò può esporre a responsabilità anche economiche e generare effetti negativi in termini reputazionali. Né si può in ogni caso 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 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, basato su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› diffusione di una cultura aziendale, valori e codici di condotta, imperniati sul principio di assoluta avversità (“zero tolerance”) verso la corruzione;</li> <li>› promozione dell’impegno anticorruzione, a partire dal vertice aziendale, secondo un approccio basato sul “Tone from the Top”;</li> <li>› attività di formazione rivolta a tutta la popolazione aziendale, e in modo specifico alle risorse che operano in processi maggiormente esposti al rischio corruzione (Council Programme).</li> </ul> <p>Nel 2018 Leonardo SpA è stata la prima azienda, nella top ten mondiale del settore dell’Aerospazio, Difesa e Sicurezza, a ottenere la certificazione ISO 37001, primo standard internazionale sui sistemi di gestione anticorruzione. La certificazione è stata confermata nel corso dell’esercizio 2019.</p> <p>Azioni specifiche sono state adottate anche nella gestione responsabile della catena di fornitura, attraverso il rafforzamento del processo di qualifica, selezione e gestione dei fornitori. Per quanto riguarda il conferimento di incarichi ai promotori/consulenti commerciali, viene applicato uno specifico strumento di risk analysis nell’ambito di due diligence strutturate derivate dalle best practice internazionali di riferimento.</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 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 Leonardo è coinvolto – per i quali è previsto un esito negativo improbabile o non quantificabile – non sono compresi nel fondo.</p> <p>Come più ampiamente commentato nel paragrafo “Fondi per rischi e passività potenziali” delle note esplicative al bilancio consolidato, alcune società controllate e la Capogruppo stessa sono state coinvolte nel passato in indagini giudiziarie, talune delle quali tuttora in corso. Ulteriori sviluppi dei procedimenti giudiziari, a oggi non prevedibili né determinabili, nonché gli impatti reputazionali che ne conseguirebbero, potrebbero avere significativi effetti sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo, oltre che sui rapporti con i clienti.</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>

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>Le soluzioni per la Difesa hanno una particolare rilevanza in termini di rispetto di vincoli normativi e, pertanto, la loro esportazione deve essere conforme agli indirizzi di politica estera ed è soggetta a restrizioni e al preventivo ottenimento di autorizzazioni, in base a specifiche normative e accordi che possono mutare in relazione all'evoluzione del quadro geopolitico e degli interessi economici internazionali (come, per esempio, la legge italiana 185/1990, e le normative statunitensi International Traffic in Arms Regulations - ITAR ed Export Administration Regulations - EAR), nonché al rispetto dei regimi doganali applicabili a tutti i prodotti del Gruppo. 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. Inoltre, il mancato rispetto di tali normative potrebbe comportare anche l'impossibilità per il Gruppo a operare in specifici ambiti regolamentati.</p>	<p>Il Gruppo assicura attraverso apposite strutture la puntuale attuazione e gestione degli adempimenti previsti dalla normativa di riferimento, monitorandone costantemente l'aggiornamento per consentire il regolare svolgersi delle attività commerciali e operative, nel rispetto delle previsioni di legge e delle eventuali autorizzazioni e/o limitazioni.</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>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. La citata norma di legge propone altresì la programmazione delle misure ritenute opportune per garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di sicurezza, anche attraverso l'adozione di codici di condotta e di buone prassi.</p> <p>Le attività del Gruppo 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 (per es., Regolamento REACH e Direttiva RoHS), e la gestione e lo smaltimento dei rifiuti.</p>	<p>Ai fini della tutela della salute e sicurezza dei lavoratori sono costantemente monitorati gli andamenti degli indici di frequenza e di gravità degli infortuni sui quali vengono stabiliti obiettivi di miglioramento, verificando l'efficienza delle misure di sicurezza adottate.</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 analisi del rischio mirate, 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. Il Gruppo conferma il suo impegno anche nella estensione della copertura in termini di 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>

RISCHI PRINCIPALI	AZIONI
<p><b>Il Gruppo definisce la propria strategia industriale tenendo in considerazione anche obiettivi di sostenibilità ambientale, per far fronte alle incertezze legate tra l'altro al cambiamento climatico</b></p> <p>Le attività del Gruppo possono essere soggette a rischi di transizione verso un'economia a basse emissioni inquinanti, con possibili impatti sui processi aziendali, con particolare riferimento a quelli produttivi, nonché sui prodotti e servizi offerti.</p> <p>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 come Horizon 2020 cui è legata la fase 2 di Clean Sky e SESAR - sviluppa soluzioni tecnologiche a ridotto impatto ambientale e funzionali al contrasto del cambiamento climatico.</p> <p>Il Gruppo pone in essere 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 dagli attacchi cyber, dall'aumento della digitalizzazione e dall'utilizzo di tecnologie innovative.</p> <p>Incidenti informatici, interruzione di attività, fuoriuscita di dati e informazioni, inclusi i dati personali, possono compromettere il business ma anche l'immagine dell'azienda, soprattutto nel caso di sottrazioni di dati di terzi custoditi negli archivi del Gruppo.</p> <p>Incidenti informatici nella catena di fornitura potrebbero avere ripercussioni sull'operatività del Gruppo.</p>	<p>Il Gruppo gestisce il tema della 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.</p> <p>Leonardo beneficia inoltre di rilevanti esperienze in materia di cyber security, oltre a quelle già a disposizione dello staff Corporate, maturate sul mercato mediante la competente Divisione di business e le partnership stipulate con i propri partner e stakeholder istituzionali, in aggiunta a un piano di sviluppo e miglioramento delle competenze professionali del proprio staff.</p> <p>Leonardo prosegue con le azioni necessarie all'estensione ai propri fornitori di metodi e processi per il trattamento dei dati informatici.</p>

RISCHI PRINCIPALI	AZIONI
<p><b>Il Gruppo opera in maniera significativa con contratti a lungo termine a prezzo determinato per forniture di prodotti, sistemi e servizi ad alta complessità</b></p> <p>Il Gruppo fornisce prodotti, sistemi e servizi, molto complessi in ragione del loro avanzato contenuto tecnologico, con contratti a lungo termine a prezzo determinato omnicomprensivo. Le condizioni contrattuali, data la forte competizione, generalmente includono livelli sfidanti di requisito e stringenti tempi di esecuzione. Se, per il verificarsi di eventi di rischio, il Gruppo non esegue il contratto nel rispetto dei requisiti di qualità e nei tempi previsti, il cliente si trova nella possibilità di attivare penali e altre clausole contrattuali che comportano impatti negativi sul piano economico e finanziario del Gruppo. Al fine di rilevare i ricavi e i margini, nel conto economico di ciascun periodo, il Gruppo utilizza il metodo della percentuale di completamento dei lavori, che richiede: (i) la stima dei costi necessari per l'esecuzione delle prestazioni, comprensiva delle contingency accantonate a protezione dei rischi di progetto, nonché dei costi delle relative azioni di mitigazione individuate; e (ii) la verifica dello stato di avanzamento delle attività. Un non previsto incremento dei costi sostenuti nell'esecuzione del contratto potrebbe determinare una riduzione della redditività o una perdita.</p>	<p>Leonardo, sin dalla fase di offerta commerciale, prende in considerazione i principali parametri economici e finanziari dei progetti per valutarne le performance nel corso dell'intero ciclo di vita ed effettua analisi del rischio in modo sistematico. Il Gruppo conduce la revisione dei costi stimati dei contratti, con cadenza regolare. La gestione sistematica dei rischi di progetto con analogia periodicità lungo tutto il relativo ciclo di vita si esplica 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 condotta da team di progetto (IPT - Integrated Project Team) guidati da Project Manager e supportati da Risk Manager.</p> <p>Il Gruppo è impegnato in un percorso finalizzato al miglioramento della propria efficienza industriale e della propria capacità di adempiere puntualmente alle 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 esterni allo stesso, 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>Il Gruppo sceglie i propri fornitori attuando criteri di selezione definiti e ne monitora le performance e la situazione economico-finanziaria. Il Gruppo è inoltre impegnato nel miglioramento dell'efficienza e nello sviluppo della catena di fornitura, soprattutto attraverso azioni mirate rivolte ad alcune aree di importanza strategica e/o categorie di spesa critiche. Leonardo, in particolare, ha in corso il programma LEAP2020 (Leonardo Empowering Advanced Partnerships), iniziativa prevista dal Piano Industriale 2018-2022 e finalizzata alla definizione di un nuovo rapporto tra la Società e i fornitori, italiani e internazionali, all'insegna di un approccio industriale e di filiera. Il programma definisce un modello per la selezione e definizione di "partner per la crescita" basato su una valutazione oggettiva dei supplier in termini di capacità, performance, competitività, trasparenza, tracciabilità e sostenibilità dei processi. Inoltre gli schemi contrattuali di acquisto prevedono clausole per lo scambio di informazioni con la supply chain sui rischi di progetto.</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 internazionali richiedono l'applicazione di forme di compensazione industriale connesse all'affidamento dei contratti. Pertanto, il Gruppo, unitamente ai contratti di fornitura, 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, in certi casi, 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. Ha inoltre istituito una unità organizzativa dedicata a livello centrale per l'indirizzo e la supervisione delle attività di offset.</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 ripercuotono, in sede di valutazione della congruità dei valori iscritti in bilancio, sui flussi attesi utilizzati per gli impairment test.</p>

RISCHI PRINCIPALI	AZIONI
<p><b>L'indebitamento del Gruppo presenta livelli elevati e potrebbe condizionare la strategia finanziaria e operativa del Gruppo</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 persegue una continua strategia di 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. In ogni caso, gli interventi finanziari posti in essere nel corso degli anni sul mercato obbligazionario e bancario hanno assicurato fonti di liquidità rispondenti ai fabbisogni finanziari di breve e di medio-lungo termine del Gruppo.</p>

RISCHI PRINCIPALI	AZIONI
<p><b>Il merito di credito del Gruppo è legato anche al giudizio emesso dalle società di credit rating</b></p> <p>Alle emissioni obbligazionarie del Gruppo è attribuito un credit rating finanziario a medio termine da parte delle agenzie internazionali Moody's Investor Service, Standard &amp; Poor's e Fitch Ratings. Una 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.</p>	<p>Il Gruppo è attivamente impegnato nel ridurre l'indebitamento, come previsto 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.</p>



RISCHI PRINCIPALI	AZIONI
<p><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></p> <p>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 (uscito dall'Unione Europea il 31 gennaio 2020, con una fase di transizione prevista fino a dicembre 2020) e negli Stati Uniti, che potrebbero produrre, in sede di conversione dei bilanci delle partecipate estere, effetti negativi sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo (rischio di traduzione).</p>	<p>Il Gruppo applica in via continuativa una politica di copertura sistematica 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.</p>

RISCHI PRINCIPALI	AZIONI
<p><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></p> <p>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.</p>	<p>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.</p>

RISCHI PRINCIPALI	AZIONI
<p><b>Recesso del Regno Unito dall'Unione Europea e fase di transizione 2020 (Brexit)</b></p> <p>A seguito dell'uscita del Regno Unito dall'Unione europea, le parti, a valle dei previsti negoziati, potrebbero non raggiungere un accordo sul futuro partenariato e, nel contempo, decidere di non prorogare la cosiddetta fase di transizione, in scadenza al 31 dicembre 2020. La complessità dei negoziati e le relative implicazioni potrebbero portare a uno scenario "no deal", rendendo quindi necessari, ove non già esistenti, accordi tra il Regno Unito e il singolo Paese interessato. In assenza, si determinerebbero discontinuità di cooperazione, con possibili riflessi sui programmi della difesa.</p>	<p>Leonardo monitora l'evoluzione dei negoziati tra il Regno Unito e l'Unione Europea, oltre a supportare i preposti livelli istituzionali e associativi (settore Difesa) per le azioni di competenza. L'azienda, inoltre, sulla base di analisi interne condotte di recente, ha individuato un primo set di interventi gestionali per fronteggiare, in caso di necessità, lo scenario "no deal", con particolare riferimento alla gestione delle operazioni doganali.</p>

## Leonardo e la sostenibilità

Leonardo integra la Sostenibilità e l'Innovazione in tutti gli aspetti del business per creare valore nel lungo termine e generare positivi impatti economici, sociali e ambientali per l'azienda e per tutti gli stakeholder. Per raggiungere questi obiettivi Leonardo valorizza le competenze e le capacità delle persone, investe in attività di ricerca e sviluppo e ricerca nuove soluzioni per ridurre gli impatti ambientali delle proprie operation e dei propri prodotti.

Leonardo, in qualità di player globale nei settori dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza, contribuisce al raggiungimento degli obiettivi definiti dall'Organizzazione delle Nazioni Unite nell'Agenda 2030 ("Sustainable Development Goals") attraverso la diffusione di un'educazione tecnica e scientifica e di una cultura dell'innovazione, la creazione di posti di lavoro di qualità, lo sviluppo industriale, sociale ed economico dei territori, il rafforzamento della filiera della piccola e media impresa e la lotta al cambiamento climatico.

A conferma del proprio impegno per la Sostenibilità, nel 2019 Leonardo è stata nominata Industry Leader dei Dow Jones Sustainability Indices, i più importanti indici borsistici internazionali di valutazione della sostenibilità aziendale, il cui processo di ammissione è gestito dall'agenzia di rating RobecoSam. Inoltre CDP, organizzazione no profit che gestisce la più grande piattaforma per la pubblicazione di informazioni relative alle emissioni di gas a effetto serra, ha confermato nel 2019 il punteggio pari ad "A-" (su una scala decrescente da "A" a "F").

Le linee guida di sviluppo, gli obiettivi di Sostenibilità e le azioni e iniziative implementate nel corso dell'anno sono descritte nel Bilancio di Sostenibilità e Innovazione 2019, che svolge anche la funzione di Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario ai sensi del decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254, redatto su base annuale secondo le linee guida del Global Reporting Initiative (GRI), tenendo in considerazione anche gli standard SASB (Sustainability Accounting Standards Board) e il framework dell'International Integrated Reporting Council (IIRC). Il documento è sottoposto a revisione limitata da parte di KPMG.

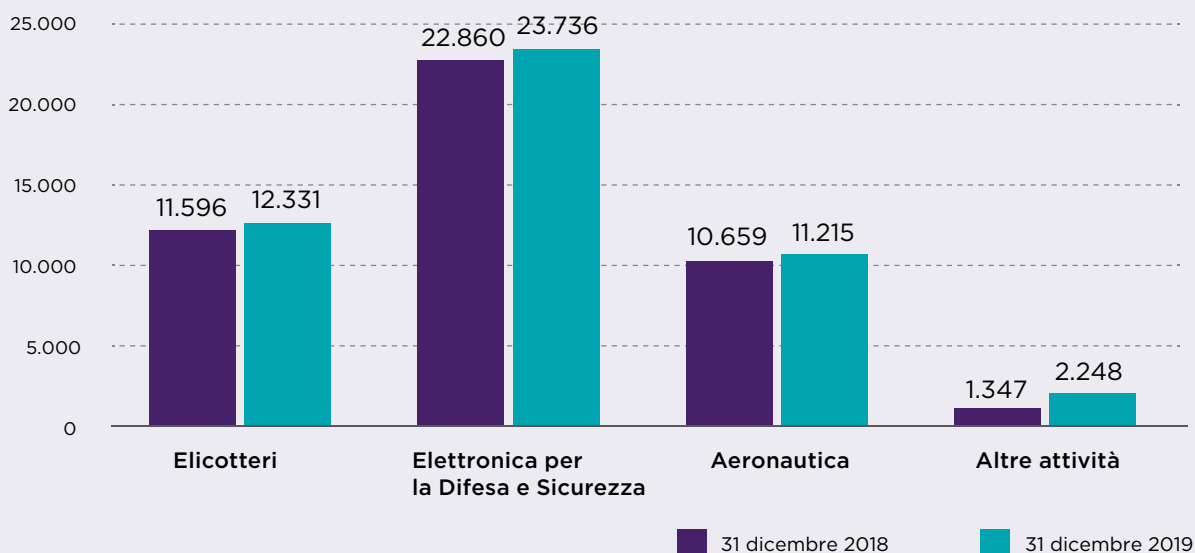
Nei successivi paragrafi si riporta una descrizione delle attività relative alle persone, all'ambiente e alla ricerca e sviluppo.

## Persone

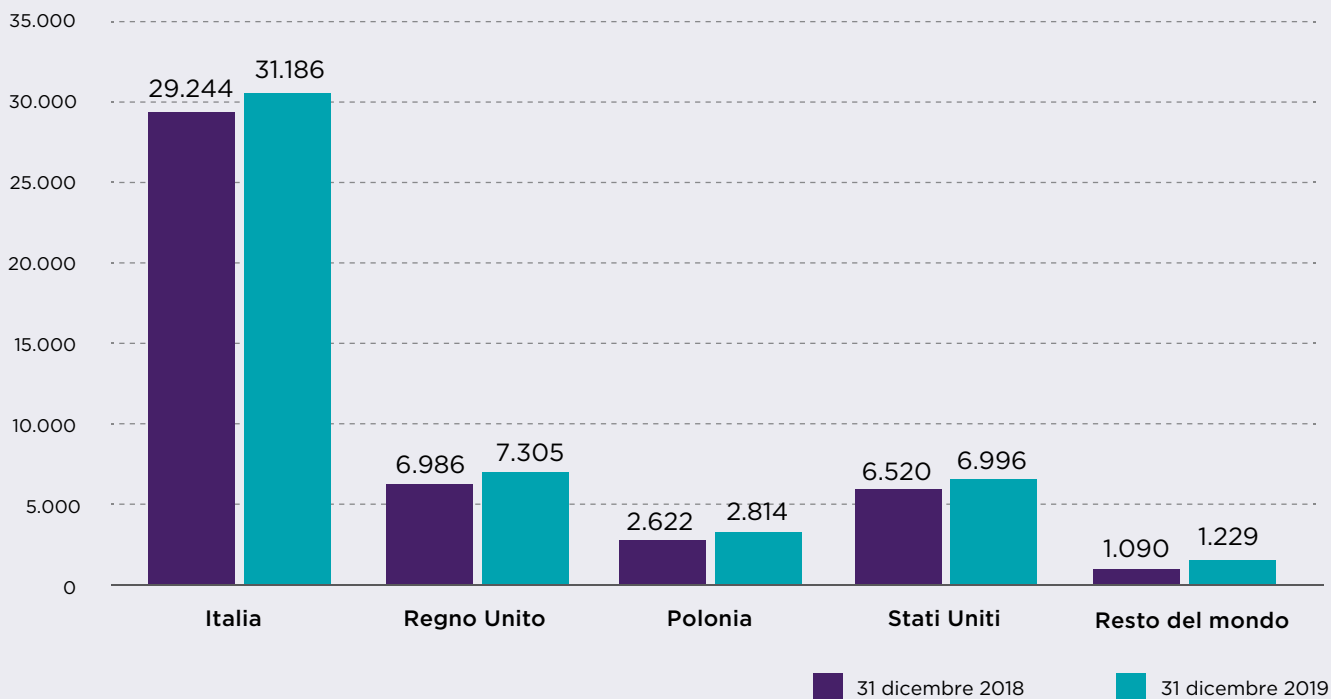
### Dipendenti

Il personale del Gruppo al 31 dicembre 2019 è pari a 49.530 dipendenti, di cui il 98% basato nei mercati domestici (Italia, Regno Unito, Stati Uniti e Polonia).

La distribuzione delle risorse per settore è la seguente:



La distribuzione geografica dei dipendenti (dei quali circa il 63% operante in Italia) è la seguente:



## Organizzazione e processi

Dal punto di vista organizzativo il 2019 ha visto importanti variazioni alla struttura di primo livello di Leonardo, con l'istituzione di due nuove Divisioni di business (Cyber Security ed Electronics), e il consolidamento del modello One Company attraverso la creazione di nuove strutture centrali. In particolare, le disposizioni organizzative di maggior rilievo con riferimento alle strutture centrali hanno avuto a oggetto:

- > la creazione delle tre nuove Unità Organizzative (U.O.) di primo livello: Chief Strategic Equity Officer, Chief Strategy and Market Intelligence Officer e Chief Technology and Innovation Officer (con contestuale superamento dell'U.O. Chief Strategy and Innovation Officer), allo scopo di garantire una maggiore spinta alla realizzazione degli sfidanti obiettivi del Piano Industriale e una crescita sostenibile nel lungo termine, attraverso l'innovazione tecnologica e il miglioramento del posizionamento nel mercato di riferimento dell'AD&S (Aerospazio, Difesa e Sicurezza);
- > la creazione, a diretto riporto dell'Amministratore Delegato, dell'U.O. Communication (con contestuale superamento dell'U.O. Chief Stakeholder Officer), allo scopo di supportare il vertice aziendale nel raggiungimento degli obiettivi e delle strategie aziendali e contribuire alla creazione del valore d'impresa attraverso la definizione della strategia di comunicazione e la promozione dell'identità, del brand e dell'immagine del Gruppo. A partire dal 1° gennaio 2020 nella nuova unità è confluita l'U.O. di primo livello Relazioni Internazionali.

Inoltre, sono state definite l'articolazione organizzativa delle U.O. Unmanned Systems e Ottimizzazione della Produzione e della Gestione Programmi e il nuovo assetto organizzativo delle U.O. Group Internal Audit e Security e, nell'ambito del CPOTO, delle U.O. Risorse Umane e IT, nonché variazioni organizzative in ambito Chief Commercial Officer, Chief Financial Officer e Risk Management.

In ambito divisionale le più rilevanti disposizioni organizzative hanno riguardato:

- > nell'ambito della **Divisione Aerostrutture**, l'istituzione dell'U.O. Nuove Iniziative, a diretto riporto del Capo Divisione, con l'obiettivo di garantire le attività di new business development attraverso la promozione della sua capacità tecnologica e produttiva, proseguendo il percorso di rilancio e valorizzazione del business, e di favorire lo sviluppo di nuovi prodotti/mercati;
- > nell'ambito della **Divisione Elicotteri**, l'istituzione dell'U.O. Safety Systems Governance, a diretto riporto del Capo Divisione, allo scopo di garantire un indirizzamento complessivo, organico e strategico della Safety Operativa a livello divisionale;
- > nell'ambito della **Divisione Velivoli**, l'istituzione, a diretto riporto del Capo Divisione, dell'U.O. Assicurazione Qualità e Certificazioni, allo scopo di diffondere la cultura della Qualità, intesa quale valore in grado di garantire un prodotto di eccellenza e la piena soddisfazione del cliente.

Inoltre, al fine di razionalizzare l'intero comparto dell'Elettronica per la Difesa e Sicurezza, è stata creata la nuova **Divisione Electronics**, per affrontare adeguatamente le sfide tecnologiche e competitive, allineando il modello organizzativo ai principali player del mercato e assicurando unitarietà e coerenza dello sviluppo strategico. Nella Divisione Electronics sono confluite le superate Divisioni Elettronica per la Difesa Terrestre e Navale, Sistemi Avionici e Spaziali, Sistemi di Difesa e le Linee di Business Traffic Control Systems e Automation Systems (dalla precedente Divisione Sistemi per la Sicurezza e le Informazioni). La responsabilità della nuova Divisione è stata affidata a Norman Bone. La riorganizzazione è proseguita arrivando a definire, a riporto del Capo Divisione, quattro Business Unit:

- > Electronics UK;
- > Electronics IT;
- > Sistemi di Difesa;
- > Automation Systems.

Al perimetro di coordinamento della Divisione Elettronica è stata inoltre ricondotta la neo-acquisita società Vitrociset.

È stata creata, infine, la nuova **Divisione Cyber Security**, la cui responsabilità è stata affidata a Barbara Poggiali. Nella nuova Divisione sono confluite le Linee di Business Cyber Security & ICT Solutions e Homeland Security & Critical Infrastructures della superata Divisione Sistemi per la Sicurezza e le Informazioni. Nel corso dell'anno è stata inoltre definita l'articolazione di primo livello della Divisione.

Dal punto di vista normativo interno, nel corso del 2019 si è proceduto a rafforzare il presidio dei processi trasversali, mediante definizione di normative One Company, applicabili a tutta la legal entity Leonardo SpA. Sempre in ottica di rafforzamento del modello One Company è stato avviato un progetto inter-divisionale e inter-funzionale finalizzato alla definizione di un'alberatura dei processi One Company, che fornirà una rappresentazione immediata dell'azienda e del suo funzionamento e diventerà uno strumento propedeutico a:

- > garantire l'integrazione della normativa aziendale tra Corporate e Divisioni;
- > monitorare e migliorare il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi.

## Gestione e sviluppo Risorse Umane

**Performance & Development Management (PDM)** - Per il quarto anno i dipendenti coinvolti sono stati chiamati a valutarsi e valutare i propri collaboratori, con l'obiettivo di contribuire a creare una cultura aziendale basata sui principi di trasparenza e meritocrazia. In quest'ottica, nel 2019 sono state introdotte alcune novità per promuovere ulteriormente la relazione di fiducia tra manager e collaboratore, e la loro piena responsabilizzazione verso il processo valutativo di cui sono gli attori principali.

L'iniziativa, erogata in cinque lingue (italiano, inglese, francese, tedesco, polacco), ha coinvolto circa il 60% dei dipendenti del Gruppo. In particolare, sono state valutate 21.692 persone, con un tasso di partecipazione del 97% tra dirigenti, quadri e impiegati interessati (in alcune realtà estere sono stati coinvolti anche gli operai). Il processo ha consentito alle risorse di avere un incontro di feedback strutturato con il proprio responsabile per un confronto sulla valutazione dell'anno pregresso e sull'assegnazione degli obiettivi per l'anno corrente.

**People Review** - Per favorire lo sviluppo professionale delle risorse Leonardo e assicurare quindi la futura sostenibilità del Gruppo, dal 2018 è stato attivato il processo di People Review. Tale processo è focalizzato sull'individuazione e sviluppo delle risorse chiave attraverso percorsi a sostegno della loro crescita personale e professionale. Sono stati oggetto di analisi 1.264 dipendenti tra dirigenti, quadri e impiegati. Fanno parte di questo bacino anche le risorse ad "alto potenziale", chiamate Future Leader, pari al 41,2% della popolazione coinvolta nel processo, per le quali è stato progettato un programma di Talent Management dedicato.

Il 2019 ha visto un coverage più alto rispetto all'anno precedente e ha introdotto alcune novità:

- > criteri di valutazione univoci per ogni risorsa analizzata;
- > Action Plan dedicati a ciascuna Divisione/Funzione coinvolta, con l'obiettivo di attribuire responsabilità chiare in merito allo sviluppo delle persone chiave.

**Valorizzazione delle risorse** - Tutti i processi di valutazione hanno supportato e orientato le azioni gestionali e organizzative di valorizzazione delle risorse poste in essere nel corso del 2019, tra le quali le nomine dei nuovi dirigenti, il processo di Salary Review e il coinvolgimento nel progetto dedicato ai Future Leader, chiamato Accelerate Programme.

**Pianificazione delle successioni** - Nel 2019 sono stati aggiornati i piani di successione per le posizioni organizzative di primo livello, ed è stato condotto analogo processo di identificazione dei candidati alla successione per le posizioni fino al terzo livello organizzativo al di sotto dell'Amministratore Delegato per un totale di 260 posizioni analizzate. La profondità della copertura dei piani di successione implementati è volta ad assicurare la continuità del business delle Divisioni e delle società controllate, partendo dall'analisi delle sfide future e dalla definizione dei percorsi di progressiva sostituzione. Inoltre, nel corso del 2019, ben 49 posizioni oggetto dei piani di successione dell'anno precedente sono state coperte con nuovi titolari provenienti dal processo di analisi.

**Ulteriori attività di valutazione e sviluppo** - Nel 2019 i sistemi di valutazione e sviluppo del Gruppo sono stati anche alla base di specifiche iniziative di sviluppo organizzativo. Leonardo si è infatti dotata nel corso dell'anno di processi e strumenti alla base, per esempio, del progetto in ambito Marketing & Sales, che ha visto la realizzazione di un'analisi su determinati profili professionali volta a ottenere una visione complessiva delle attitudini delle risorse in ottica di miglioramento continuo. L'iniziativa, destinata a circa 300 risorse del Gruppo Leonardo, ha avuto anche una valenza conoscitiva delle persone, oltre che di ascolto del loro punto di vista con particolare riferimento alle nuove sfide commerciali.

**Sviluppo dei Pillar Leader a supporto dell'implementazione del LPS (Leonardo Production System)** - Il Leonardo Production System (LPS) è un sistema di produzione che si ispira alla metodologia del World Class Manufacturing (WCM) basandosi su una tecnica di miglioramento continuo, che affronta gli aspetti tecnici dell'esecuzione quotidiana e si concentra sugli aspetti gestionali con una solida governance. Il suo scopo è quello di aumentare l'efficienza e l'efficacia delle performance aziendali eliminando sprechi e perdite e migliorando al contempo la competenza di tutti i lavoratori coinvolti nei processi produttivi, in modo da rendere l'organizzazione più competitiva. LPS abbraccia tutti i processi tipici delle operation, raggruppati in 10 Pilastri Tecnici. Per ciascun Pilastro, gestito da un Pillar Leader e dal suo team, vengono definite le necessarie azioni di miglioramento continuo secondo un approccio comune, basato su valutazioni di qualità, sicurezza e costo. I Pillar Leader, attraverso il learning by doing, sono chiamati a trasmettere le competenze tecnico-professionali ai rispettivi team (e a cascata ad altri colleghi). Negli stabilimenti produttivi in cui è stato attivato il Leonardo Production System, i Pillar Leader responsabili delle diverse aree di sviluppo del programma sono stati individuati grazie anche ai risultati di alcuni tool di valutazione in grado di analizzare i comportamenti al lavoro. Le risorse coinvolte nella fase di analisi e valutazione hanno ricevuto un feedback strutturato e personalizzato, orientato anche alla definizione di un percorso di sviluppo volto al miglioramento delle competenze.

**Sistemi di Compensation** - Il Consiglio di Amministrazione del 28 marzo 2019 ha approvato, e conseguentemente sottoposto all'Assemblea degli azionisti, la politica di remunerazione per l'esercizio 2019 e gli esercizi successivi, disponibile nella Relazione sulla Remunerazione della Società, di seguito sinteticamente riportata.

Il sistema di incentivazione a breve termine (MBO) è finalizzato a incentivare il raggiungimento degli obiettivi annuali fissati nel budget della Società e in linea con il piano industriale per l'anno di riferimento ed è articolato in modo tale da rendere trasparente il legame tra riconoscimento economico e grado di raggiungimento degli obiettivi. A tal fine, gli obiettivi sono fissati con riferimento a indicatori di natura quantitativa, rappresentativi e coerenti con le priorità strategiche e industriali, misurati secondo criteri predefiniti e oggettivi. Inoltre, nel 2019 è stato esteso un obiettivo legato al tema sostenibilità/ESG a tutti i destinatari del piano di incentivazione di breve termine - MBO.

In merito alla componente di incentivazione a lungo termine l'esercizio 2019, in continuità con le linee guida sulla base delle quali erano stati strutturati i cicli precedenti, ha visto l'avvio del nuovo piano approvato dall'Assemblea

degli azionisti in data 15 maggio 2018 per i cicli 2018, 2019 e 2020, strutturati sulla base dei principi essenziali in linea con il Codice di Autodisciplina. Il piano è riservato a una popolazione di manager chiave, identificata in via prioritaria secondo un criterio che selezioni le posizioni di maggior impatto sul business della Società nel medio-lungo termine per garantire un sempre maggiore allineamento alle aspettative degli azionisti e alle migliori pratiche del mercato. Tale piano è basato sull'utilizzo di strumenti finanziari per i vertici aziendali, per i Dirigenti con Responsabilità Strategica e altri top executive; per quanto riguarda gli altri beneficiari del piano, il premio è composto in diverse proporzioni tra strumenti finanziari e denaro a seconda dei diversi livelli di responsabilità, del contributo ai risultati economici dell'impresa e della posizione nell'organizzazione aziendale di appartenenza.

Gli obiettivi di performance sui quali è basata l'incentivazione sono l'andamento del Total Shareholder Return (TSR) di Leonardo rispetto a un panel di aziende (50% del premio), l'indebitamento netto di Gruppo (25% del premio) e il Return On Sales medio (25% del premio). Il diritto a ricevere l'incentivo maturerà alla fine del triennio di riferimento per tutti i beneficiari che alla data di erogazione (entro 120 giorni dall'approvazione del bilancio dell'ultimo anno del triennio di riferimento) siano in costanza di rapporto di lavoro, salvo un vincolo di disponibilità sulle azioni per 12 mesi relativamente al top management. Al termine del periodo di vesting e verificato il conseguimento degli obiettivi assegnati, è prevista l'erogazione degli incentivi.

I principi della politica di remunerazione descritti sono stati elaborati in relazione al vigente assetto organizzativo dell'azienda e la loro attuazione sarà costantemente presidiata, con riguardo alla progressiva implementazione del Piano Industriale e alla revisione dell'organizzazione. Per maggiori dettagli riguardanti la politica di remunerazione si rimanda alla Relazione sulla Remunerazione della Società.

L'architettura della struttura dei Sistemi di compensation per l'esercizio 2020 sarà sottoposta all'attenzione degli organi sociali di Leonardo, che saranno chiamati ad approvarla, secondo l'iter previsto dalle vigenti regole di governance, consentendone successivamente l'attuazione.

L'obiettivo delle politiche di remunerazione e incentivazione del 2019 è stato quello di attrarre e trattenere il personale con elevati livelli di professionalità e competenze tecnico-gestionali, compensandolo adeguatamente rispetto alle responsabilità assegnate, alle capacità dimostrate e ai comportamenti agiti. La gestione dei livelli di remunerazione nel suo complesso è realizzata nel rispetto dei principi di trasparenza e meritocrazia e con l'obiettivo di garantire che la progressione retributiva rifletta non solo la complessità dei ruoli ricoperti e delle mansioni assegnate, ma anche l'esito dei processi di valutazione applicati. Per quanto concerne la gestione della componente fissa, la politica adottata è stata indirizzata dall'obiettivo di assicurare un uniforme e coerente trattamento retributivo tale da garantire principi di equità nelle prassi interne e adeguati livelli di competitività rispetto al mercato.



## Formazione e valorizzazione delle competenze

Molte sono le iniziative messe in campo nel 2019 per favorire una gestione integrata delle competenze. Tra le più importanti ci sono la Leonardo Learning Academy, l'accordo siglato per l'introduzione della piattaforma di formazione on line Coursera e l'avvio di nuovi programmi di formazione e gestione del cambiamento finalizzati a supportare le evoluzioni dei modelli operativi delle principali funzioni di business.

**Leonardo Learning Academy** - Al fine di valorizzare il capitale umano e di rendere le proprie persone sempre più capaci di rispondere alle nuove sfide poste dal mercato, Leonardo ha lanciato a giugno 2019 la Leonardo Learning Academy, un laboratorio interno all'azienda focalizzato al rafforzamento delle competenze chiave per il successo del Gruppo e per la sostenibilità del business. La Leonardo Learning Academy mira ad assicurare un continuo allineamento tra le competenze disponibili in azienda, che dal 2018 Leonardo conosce in modo puntuale grazie ai processi di mappatura delle professionalità e misurazione delle competenze, e i loro fabbisogni di breve e medio-lungo periodo. L'impianto definito consente di gestire l'obsolescenza delle professionalità, tramite percorsi orientati all'apprendimento continuo e alla costante valorizzazione delle competenze tecniche e trasversali, sia di upskilling sia di reskilling, finalizzati alla massimizzazione dell'employability delle persone. Questo è un primo importante contributo che l'Academy fornisce anche alla gestione delle carriere in fase avanzata. Un altro contributo fondamentale al cosiddetto "active ageing" è dato dal coinvolgimento delle migliori professionalità di Leonardo in attività di docenza e tutoring, anche nell'ottica della gestione della diversity generazionale. Nel 2019 sono state coinvolte circa 200 risorse in sei diversi percorsi formativi, orientati alle seguenti aree di competenza: Project Management, Procurement, Cyber Security & Resilience, Data Management, Bid & Tender, Marketing & Sales.

**Coursera** - Leonardo ha siglato un accordo triennale per la fruizione da parte di tutto il personale in Italia e all'estero della piattaforma di formazione on line Coursera. La piattaforma Coursera è, con 30 milioni di utenti nel mondo, leader mondiale nell'ambito della formazione digitale, progettata ed erogata in collaborazione con le più importanti università del mondo (per es., Stanford University, Yale, London Imperial College, Columbia University) e con molte imprese protagoniste del settore hi-tech. La fruizione dei corsi che saranno messi a disposizione consentirà a ogni risorsa del Gruppo di approfondire contenuti in ambito tecnico e tecnologico, di acquisire e aggiornare costantemente le proprie competenze professionali e personali, di ottenere certificazioni *ad hoc* e, soprattutto, di contribuire alla continua competitività dell'azienda sul mercato. L'introduzione di questo importante strumento di formazione on line consentirà a Leonardo di coinvolgere in maniera massiva tutto il personale, con un coverage pari al 100% dei dipendenti, e supporterà l'employability delle risorse e la mobilità interna, nel quadro di un approccio fondato sull'autosviluppo e sul life long learning.

**Iniziativa a supporto delle Famiglie Professionali** - In tutti i programmi di trasformazione messi in campo da Leonardo per fare evolvere i modelli di funzionamento delle varie aree di linea e di supporto al business, sono state avviate iniziative legate all'aggiornamento del modello delle competenze di riferimento e al loro rafforzamento.

In particolare, sono da segnalare le seguenti iniziative:

- > *Procurement & Supply Chain* - È stato realizzato un progetto di aggiornamento dei profili professionali e del relativo catalogo delle competenze, per consentire una gestione del mix di competenze in linea con le necessità organizzative e di efficienza operativa, e con i trend evolutivi del mercato (per es., gestione dei big data). A valle di questa attività, e insieme all'analisi aggregata dei principali gap rilevati tramite i processi di assessment, è stato definito un piano formativo a supporto della suddetta evoluzione, che verrà implementato nel 2020;
- > *Customer Service, Support & Training* - Lo sviluppo del business Customer Support, Services & Training (CSS&T) rappresenta un ulteriore pilastro del Piano Industriale di Leonardo, che si fonda sull'adozione di un nuovo paradigma di orientamento al servizio, sullo sviluppo della soddisfazione del cliente come leva di conduzione del business e sul rafforzamento di nuove capacità in coerenza con i trend evolutivi del mercato. Nel 2019 è stato condotto il workshop di lancio della famiglia professionale, che ha coinvolto circa 100 manager con l'obiettivo di avviare un processo di ingaggio sulla trasformazione in atto che si propagherà nell'organizzazione tramite un percorso di formazione e gestione del cambiamento impostato nel 2019 e che sarà implementato nel 2020;
- > *Program Management* - Nel 2019 si è conclusa la terza edizione, avviata nel 2018, del progetto Eccellenza nell'Execution - Project Management, che ha coinvolto circa 800 persone operanti a diverso titolo nei team di commessa con l'obiettivo di dotarle delle competenze core nell'ambito del PM; sono state contestualmente avviate al percorso di certificazione PMI in Project o Risk Management circa 75 persone. È stato inoltre avviato un progetto per l'ottimizzazione dei processi di gestione dei programmi, in cui uno degli obiettivi è la revisione del modello di ruoli e competenze per garantire l'allineamento al nuovo modello operativo. A valle di questa attività, e insieme all'analisi aggregata dei principali gap rilevati tramite i processi di assessment, nel 2020 verrà avviato un nuovo piano formativo a supporto della suddetta evoluzione organizzativa.
- > *Leonardo Production System* - Nel 2019 sono state intraprese diverse iniziative formative:
  - › sessioni formative con il professor Yamashina, inventore del metodo World Class Manufacturing, alla base del Leonardo Production System;
  - › formazione trasversale destinata alle risorse delle funzioni inerenti ai Pillar, tramite testimonianze esterne e docenze interne, per Cost Deployment, Quality Control, Logistic;
  - › corso di formazione teorica e pratica presso FCA WCM Academy rivolto ai Plant Manager e ai Responsabili Operations coinvolti e da coinvolgere in LPS.
- > *Risk Management* - Leonardo ha di recente aggiornato il proprio processo e la propria metodologia di Enterprise Risk Management (ERM), nell'ottica del miglioramento continuo e di un sempre crescente supporto ai processi decisionali aziendali. Per facilitare l'adozione del modello aggiornato, allineando le competenze necessarie per un'efficace implementazione, è stata progettata e avviata un'iniziativa formativa sviluppata con il MIP, la Business School del Politecnico di Milano, che coinvolge i circa 80 membri della Famiglia Professionale.

**Mappatura delle competenze professionali** - Nel 2019 è stata effettuata la valutazione delle competenze professionali delle risorse da parte dei manager diretti, a integrazione delle informazioni raccolte nel Professional Self Assessment realizzato nel 2018. Questo step, a differenza del precedente, ha coinvolto solo impiegati e quadri e riguardato le competenze tecniche legate al ruolo attualmente ricoperto dalla persona. Ai fini della valutazione, ciascuna risorsa è stata quindi associata a un profilo professionale riconducibile a una tassonomia di gruppo, in funzione dell'area professionale di appartenenza e delle attività svolte. La combinazione degli esiti dell'autovalutazione e della valutazione delle competenze ha permesso di raccogliere elementi utili per favorire eventuali opportunità di mobilità interna o assegnazione temporanea a specifici progetti aziendali. I risultati complessivi del processo sono stati resi disponibili a ciascuna risorsa e hanno consentito di orientare in modo più efficace i percorsi formativi e di autosviluppo.

Questi processi hanno contribuito a ottimizzare i sistemi di Job Rotation e hanno guidato la definizione dei percorsi di upskilling e reskilling nell'ambito della Leonardo Learning Academy. Hanno consentito inoltre di individuare i gap sui quali orientare le iniziative per le Famiglie Professionali da sviluppare nel 2020. Il processo ha visto la realizzazione complessiva di circa 14.500 assessment, ottenendo una redemption pari quasi al 70%.

**Accelerate Programme** - Accelerate è il programma internazionale di Talent Management di Leonardo, finalizzato a potenziare il talento dei Future Leader, traghettare il cambiamento culturale in tutta l'azienda e promuovere ulteriormente il modello di leadership, accelerando i processi di integrazione, innovazione e knowledge sharing. Nel 2019 sono state realizzate due edizioni da circa 60 partecipanti ciascuna provenienti da tutte le Divisioni e principali geografie di Leonardo (Italia, Regno Unito, Polonia, Stati Uniti) con il coinvolgimento, per la prima volta, anche dei colleghi delle partecipate MBDA Italia e Telespazio Francia. La Community dei partecipanti alle diverse edizioni di Accelerate, chiamati Ambassadors Leonardo, conta oggi 180 persone, coinvolte a vario titolo in iniziative di formazione e change management, sia interne sia esterne all'Azienda. Per rafforzare e accrescere questo network, nel 2019 si sono tenuti due eventi di Community: uno basato sulla creatività attraverso la metodologia della contaminazione delle discipline artistiche e scientifiche, che ha stimolato a pensare e agire fuori dagli schemi tradizionali della propria comfort zone, e l'altro di lancio del progetto Diversity & Inclusion a livello Gruppo.

**Catalogo di Formazione Manageriale** - È stato progettato nell'ambito delle iniziative di promozione e diffusione del Leonardo Leadership Model, rappresenta uno strumento a supporto dello sviluppo delle competenze delle persone e contribuisce a rafforzare un'identità manageriale comune e distintiva. L'adozione di un catalogo di Gruppo ha consentito, per la prima volta, di mettere in campo un'offerta formativa omogenea in termini di contenuti e metodologie per tutto il perimetro Leonardo e integrata con i processi di gestione e sviluppo. L'architettura del catalogo declina il Leadership Model in 31 corsi modulari, di durata variabile, per andare incontro con flessibilità e ricchezza di contenuti alle esigenze professionali e personali di ciascuno. In una prima fase, 2019-2020, sono coinvolti oltre 2.700 colleghi appartenenti a tutte le Divisioni/società presenti sul territorio italiano; progressivamente, il catalogo sarà esteso a tutti i manager Leonardo, nelle diverse geografie, che potranno attingervi in maniera continuativa in risposta

a fabbisogni specifici. Attraverso il catalogo di formazione manageriale Leonardo arricchisce le opportunità di apprendimento continuo e le occasioni di incontro e networking per le sue persone, favorendo al tempo stesso il loro orientamento all'innovazione. Nel 2019 Leonardo ha proseguito nell'utilizzo del business coaching come metodologia a supporto dello sviluppo professionale delle persone, per orientarle a definire e perseguire il loro percorso di crescita e miglioramento in accordo con gli obiettivi aziendali. A questo proposito sono stati erogati, in risposta a esigenze specifiche, percorsi di individual coaching, anche rivolti alla popolazione executive, team coaching, a supporto di alcune famiglie professionali, e group coaching basati sulle dinamiche di confronto e negoziazione. In particolare, gli interventi di team e group coaching sono stati sempre inseriti in percorsi di formazione più ampi e articolati.

### Valorizzazione della Cultura e dell'Employer Identity Leonardo

**People Survey "SpeakYourMind"** - L'impegno di Leonardo nel coinvolgere le sue persone nei processi di cambiamento del Gruppo è testimoniato dalla People Survey svolta a inizio 2019 che ha visto la partecipazione, in forma anonima, di oltre 31.300 colleghi nel mondo, pari al 64% della popolazione aziendale coinvolta. L'importante adesione all'iniziativa ha reso possibile restituire un'analisi dei risultati affidabile, in base alla quale sono state messe in campo 164 azioni di miglioramento per rispondere alle priorità emerse dall'indagine. Tali azioni si sono concentrate sull'engagement e sulla valorizzazione delle persone, sulla condivisione delle informazioni, sull'efficienza dei processi e sull'innovazione, così come sulla diversità e sull'inclusione, sul sostegno alle comunità locali e sulla riconoscibilità del nostro brand. Il Piano di azione avviato in risposta ai risultati è stato oggetto di approfondimento dell'Executive Convention che si è tenuta presso l'Auditorium della Tecnica di Roma il 5 dicembre 2019 e che ha coinvolto tutti i dirigenti del Gruppo, dando vita a un processo di comunicazione a cascata che ha interessato tutte le risorse Leonardo.

**Instant Survey** - La volontà di Leonardo di alimentare un dialogo continuo con le sue persone si è tradotta anche nell'avvio di alcune Instant Survey focalizzate su specifici temi. In particolare, nella prima parte dell'anno alcuni dipendenti sono stati coinvolti nella fase pilota di una Survey relativa al tema Mobility, con l'obiettivo di definire azioni in linea con la crescente attenzione alla sostenibilità ambientale del Gruppo. Tale Survey è stata estesa, a fine anno, a tutte le persone Leonardo in Italia. Nel corso del 2019 è stata avviata anche una Survey sul livello di soddisfazione dei colleghi in merito ad alcuni servizi di fornitori esterni, che ha previsto il coinvolgimento progressivo di diversi campioni di dipendenti.

**In Leonardo, Insieme** - Nel 2019 Leonardo ha aperto per la prima volta le porte di 41 siti in Italia per offrire alle sue persone e ai loro familiari la possibilità di vivere il luogo di lavoro in un'atmosfera informale e conviviale. L'obiettivo è stato pienamente raggiunto, testimoniato dai numeri e dall'entusiasmo dei dipendenti e dei loro ospiti. Oltre 53.000 persone hanno visitato i siti aziendali aperti, di cui quasi 10.000 bambini e oltre 400 seniores. I più giovani sono stati coinvolti in laboratori e attività ludico-didattiche, mentre i più senior hanno potuto raccontare dal vivo il loro vissuto aziendale. Questa è stata anche un'occasione per promuovere l'immagine di Leonardo attraverso i canali social, dove sono stati condivisi contenuti e immagini che hanno fatto superare le 90.000 visualizzazioni sull'account ufficiale Twitter e 320.000 su Instagram.

**Leonardo Experience** - Per raccontare Leonardo e le numerose opportunità che offre ai giovani, alcuni talenti del Gruppo, già protagonisti del programma Accelerate, sono stati coinvolti nel progetto Leonardo Experience. L'iniziativa ha visto la pubblicazione nella sezione "Carriere" del sito web aziendale di alcune interviste in cui i giovani di Leonardo hanno avuto l'opportunità di raccontare la loro esperienza nel Gruppo in termini di opportunità e sfide, professionali e personali, all'interno di un contesto multiculturale e stimolante, in grado di valorizzare ogni risorsa.

**Premio Innovazione** - Anche nel 2019 il Premio Innovazione Leonardo rivolto ai dipendenti ha promosso la cultura dell'innovazione e valorizzato il patrimonio di conoscenze e competenze interne al Gruppo. Le novità sono state l'introduzione della nuova categoria "Processi produttivi per il miglioramento continuo", per stimolare le proposte di innovazione in ambito produzione, e di un nuovo premio a livello di Gruppo sul tema trasversale dell'Intelligenza Artificiale, di particolare rilievo per Leonardo. In sede di valutazione è stata, inoltre, dedicata un'attenzione particolare ai progetti in grado di contribuire alla sostenibilità ambientale e sociale dell'azienda. Sono state oltre 900 le candidature presentate, sia dall'Italia sia dall'estero, con un incremento del 27% rispetto al 2018. I team vincitori sono stati premiati nel corso della cerimonia finale che si è svolta il 2 dicembre a Genova.

**Innovathon** - Nel 2019 il Premio Innovazione aziendale rivolto all'esterno ha assunto la nuova veste dell'Innovathon, una maratona di idee che si è svolta secondo la modalità dell'hackathon. Questo strumento di Open Innovation è stato ideato da Leonardo per stimolare il mondo esterno con sfide tecnologiche volte a contribuire al processo di innovazione aziendale. Il 16 e 17 novembre 2019, presso il Talent Garden di Roma, studenti universitari e laureati in discipline STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) sono stati coinvolti in una gara di 48 ore no-stop nella quale è stato loro richiesto di ideare e sviluppare prototipi funzionanti in una situazione di infrastrutture critiche. Il successo di questo nuovo approccio è stato testimoniato in primo luogo dal numero delle candidature ricevute: oltre 240 studenti di 27 diverse università, tra cui 43 stranieri di 13 Paesi nel mondo. Sono stati 55 i ragazzi selezionati, raggruppati in 11 team, con una rappresentanza di cinque nazionalità e 13 università. Tutti i partecipanti hanno mostrato creatività, spirito di adattamento, capacità di problem solving e attitudine al lavoro di gruppo. I primi tre team classificati hanno ricevuto un riconoscimento in denaro e sono stati premiati il 2 dicembre a Genova, nel corso della cerimonia del Premio Innovazione Leonardo.

**Rapporti con scuole e università** - Nel 2019 Leonardo ha rinnovato il suo impegno per avvicinare le giovani generazioni ai percorsi di studio e alle discipline tecnico-scientifiche, collaborando attivamente con le principali università e scuole italiane. L'azienda, attraverso il coordinamento di un network di colleghi HR del Gruppo, ha partecipato a più di 20 Career Day organizzati dalle migliori università italiane, raggiungendo un bacino di oltre 40.000 giovani universitari. Grazie alle candidature raccolte in tali occasioni, sono stati effettuati, a livello di Gruppo, più di 500 colloqui per stage o assunzioni, che hanno portato all'inserimento di quasi 200 risorse nelle varie realtà Leonardo. Oltre a ottimizzare i processi di recruiting, la presenza in questi appuntamenti ha promosso l'immagine di Leonardo come Employer of Choice. Per promuovere l'azienda tra i giovani che si affacciano al mondo del lavoro, il profilo aziendale già presente sui portali di "Job Meeting" e

“Almalaurea” è stato arricchito, e lo stesso è stato pubblicato *ex novo* sulla pagina web dedicata alle aziende dell’Università Federico II di Napoli e su “Talents in Motion”, piattaforma rivolta ai giovani talenti italiani che lavorano all’estero e che aspirano a rientrare nel nostro Paese.

### Relazioni Industriali e Normativa del Lavoro

In continuità con il precedente esercizio, nel corso del 2019 le attività di presidio della normativa giuslavoristica – in ottica sistemica a livello di Gruppo – si sono concretizzate nel consueto monitoraggio della produzione legislativa nazionale e comunitaria anche alla luce delle più recenti pronunce giurisprudenziali di merito e di legittimità.

Per ciò che attiene alle Relazioni Industriali di Leonardo, in attuazione del modello di consultazione e informazione sindacale, si sono svolti i consueti incontri di Osservatorio Strategico e di informativa annuale riferita ad andamento economico, scenari tecnologici e di mercato, andamento occupazionale e investimenti.

L’anno 2019, inoltre, si è caratterizzato per l’avvio – nel secondo semestre dell’esercizio – della trattativa sindacale per il rinnovo del contratto integrativo di secondo livello applicato al personale fino alla categoria di ottavo livello quadri (c.d. “Accordo One Company”).

In particolare, sono stati confermati per l’anno 2019 l’architettura generale del premio di risultato di cui all’Accordo One Company nonché l’impianto dei Target Bonus rivolti alle c.d. “Alte Professionalità” e definiti i c.d. “indicatori di prossimità” a livello di Divisione/singola unità produttiva. Il confronto con le Organizzazioni Sindacali si è focalizzato sui seguenti temi, con il raggiungimento di intese che dispiegheranno effetti a valle della rinegoziazione e sottoscrizione finale dell’intero accordo di rinnovo:

- > aggiornamento del Modello di Relazioni Industriali, quale fattore abilitante per il raggiungimento degli obiettivi di crescita, di generazione e sviluppo di know-how innovativo e di rafforzamento della competitività internazionale declinati nel Piano Industriale; il nuovo modello ha ridefinito con chiarezza gli ambiti di autonomia dei tre diversi livelli negoziali (Gruppo, Divisione, Stabilimento) e soprattutto ha tracciato le modalità di raccordo, rinvio e coordinamento tra tali livelli;
- > ridefinizione dell’impianto generale del premio di risultato per il biennio 2020-2021, sempre più funzionale a misurare la produttività nelle dimensioni organizzative nelle quali essa è effettivamente realizzata, a stimolare le overperformance, nonché a supportare i processi di ottimizzazione della produzione e di recupero di produttività ed efficienza, anche attraverso l’introduzione di nuovi indicatori e parametri ispirati alla metodologia WCM, a supporto dell’implementazione del modello organizzativo Leonardo Production System;
- > ridefinizione per il biennio 2020-2021 del sistema premiante (Target Bonus) per la valorizzazione delle Alte Professionalità (settimi livelli e quadri).

Parallelamente, a fronte della positiva sperimentazione dell’utilizzo dello smart working, sia con riferimento al Progetto Pilota di cui all’accordo sindacale 10 aprile 2018 che ha coinvolto una platea di 200 dipendenti a livello nazionale, sia in relazione all’iniziativa intrapresa per fronteggiare l’emergenza del crollo del Ponte Morandi rivolta a circa 900 dipendenti del sito di Genova, Leonardo

e le Organizzazioni Sindacali hanno prorogato la vigenza dei rispettivi accordi sindacali nelle more della possibile condivisione di più innovative politiche di conciliazione vita-lavoro. Infine, per ciò che attiene alle attività di Leonardo in ambito istituzionale, è proseguito l'impegno all'interno del sistema associativo datoriale, da un lato attraverso la valorizzazione degli incarichi assunti a vari livelli e dall'altro mediante la partecipazione a gruppi di lavoro tematici inter-aziendali volti ad approfondire l'evoluzione normativa e gli orientamenti giurisprudenziali in materia e a mettere a fattor comune eventuali problematiche emerse in fase applicativa.

Nel secondo semestre del 2019 ha preso avvio la trattativa per il rinnovo del CCNL Metalmeccanico, scaduto a fine anno, che proseguirà nel corso del 2020; Leonardo è componente effettivo del Consiglio Generale e della delegazione trattante di Federmeccanica.

### Group Data Protection & ICT Quality

Il Regolamento UE 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016, meglio conosciuto con l'acronimo inglese "GDPR", entrato pienamente in vigore il 25 maggio 2018, offre un quadro di riferimento in termini di compliance per la protezione dei dati in Europa. Il Regolamento, a differenza del Codice privacy italiano (D.Lgs. 196/2003), si fonda sul principio di responsabilizzazione (accountability) delle società e più in generale di tutte le organizzazioni che effettuano trattamenti di dati personali.

Mentre il 2018, anno di piena entrata in vigore del GDPR, è stato l'anno in cui Leonardo ha condotto un importante piano di ricognizione degli impatti della nuova normativa sulle attività aziendali, il 2019 è stato l'anno di implementazione degli interventi e di consolidamento del sistema di gestione della privacy.

Gli interventi più rilevanti sono riportati di seguito.

**Informative** - Sono stati redatti e diffusi agli interessati (dipendenti, clienti, fornitori, utenti del sito, visitatori, altri) i documenti relativi alle diverse informative con lo scopo di presentare specifiche informazioni sul trattamento dei dati personali da parte del titolare del trattamento. All'interno di questi documenti, nel rispetto degli artt. 13 e 14 del Regolamento UE 2016/679 (GDPR), Leonardo ha rispettato il contenuto minimo previsto per legge e che comprende i dati di contatto del Data Protection Officer (DPO), la base giuridica del trattamento, le eventuali modalità di trasferimento dei dati personali in Paesi terzi e le opportune garanzie. Le informative prodotte, inoltre, si sono ispirate ai criteri di semplicità del linguaggio, completezza e trasparenza. Una particolare attenzione in ogni informativa è stata posta al tema della cancellazione dei dati (anche conosciuto come "diritto all'oblio"), specificando il principio che Leonardo conserva i dati personali per il tempo strettamente necessario a raggiungere le finalità del trattamento ovvero per il periodo minimo richiesto dalla legge.

**Modello organizzativo privacy (MOP)** - È stato formalizzato un modello organizzativo a sostegno della governance degli adempimenti di privacy e in applicazione del principio di accountability, ossia l'obbligo di responsabilizzazione da parte delle persone di Leonardo che trattano dati personali a mettere in atto concrete azioni di compliance e di adozione di adeguate misure tecniche e organizzative di protezione.

**Accountability** - Nel corso del 2019, in continuità con l'anno precedente, sono state condotte numerose attività e sono stati applicati alcuni accorgimenti che rappresentano una solida base di applicazione del principio di "accountability" sul quale si fonda il GDPR. Ancora più enfasi rispetto al passato è stata posta alla stesura di accordi tra Leonardo e terze parti, siano essi clienti o fornitori, per la regolamentazione dei rispettivi ruoli (titolare vs. responsabile) ai sensi dell'art. 28 del GDPR.

**Registri** - Al fine di potenziare l'accountability di Leonardo con riferimento alle funzionalità dello strumento elettronico utilizzato per la tenuta del Registro dei trattamenti, nel 2019 è stato selezionato e installato un software di gestione degli adempimenti denominato Sirena (Sistema Registri Notifiche Adempimenti).

**Formazione** - In Leonardo esiste un piano di formazione continua in materia di privacy composto da varie componenti, tra cui alcuni corsi di formazione di base disponibili sulla piattaforma on line di Gruppo HRevolution, obbligatori per tutti i dipendenti. A integrazione, è stata inoltre organizzata nel 2019 una formazione in aula erogata dal Group DPO opportunamente assistito da specialisti tecnici e legali, rivolta ai dipendenti e collaboratori maggiormente esposti ai trattamenti e a coloro che occupano posizioni aziendali di responsabilità e direzione (delegati e sub-delegati per la privacy, autorizzati al trattamento).

**Diritti degli interessati** - Sempre più consolidata risulta la capacità delle funzioni di Leonardo di rispondere alle richieste degli interessati attraverso l'attivazione dei processi interni necessari ad assicurare l'esercizio dei diritti previsti dagli artt. 15-22 del GDPR.

**Data breach** - È stata completata la definizione del processo di gestione delle violazioni di dati personali (data breach) che include: un'attività di sensibilizzazione dei dipendenti verso quegli incidenti di sicurezza che possono comportare la distruzione, perdita, modifica e diffusione non autorizzata di dati personali; un'attività di valutazione del rischio a opera dei responsabili funzionali, delle strutture di sicurezza e del DPO; l'adozione da parte di questi stessi attori di misure di sicurezza per la mitigazione dei potenziali danni agli interessati derivanti dalle violazioni di dati personali; infine, le modalità di comunicazione e notifica all'autorità competente nelle tempistiche previste dalla legge.

**Privacy by Design/Default** - È stata messa a punto una metodologia mirata all'applicazione di misure di privacy by design/default per rispettare l'obbligo di mettere in atto, in ogni processo di trattamento di dati personali, misure adeguate fin dalla fase di progettazione (privacy by design) e per impostazione predefinita (privacy by default) sulla base del grado di criticità dei dati trattati.

**Valutazioni di impatto privacy** - È stata adottata e utilizzata per vari trattamenti una metodologia per l'esecuzione, laddove previsto, di Data Protection Impact Assessment (DPIA) per la valutazione preventiva dell'impatto sui trattamenti dei dati personali, includendo una valutazione dei rischi e delle misure di sicurezza.



## Ambiente

Il Gruppo dimostra il proprio impegno attraverso l'adozione di strumenti e l'implementazione di azioni, con attenzione alla salvaguardia del bene comune e alla tutela ambientale, mantenendo nel contempo elevati standard di efficienza ed efficacia gestionale e operativa, nel rispetto di norme, leggi e regolamenti e in linea con le aspettative dei propri stakeholder.

La molteplicità e complessità delle attività condotte da Leonardo impongono l'adozione di un modello di identificazione, valutazione, gestione e minimizzazione dei rischi ambientali<sup>1</sup> operante su più fronti e a più livelli: per questo strumenti di gestione del rischio definiti centralmente, inclusi i sistemi di deleghe, vengono affiancati a ulteriori soluzioni tecnico-gestionali studiate in base agli specifici processi produttivi condotti in ciascun sito, all'organizzazione aziendale e al contesto territoriale in cui questo è localizzato.

Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo di Leonardo (Decreto Legislativo n. 231/01 e s.m.i.), concepito al fine di garantire, oltre alla conformità al dettame normativo, anche la protezione dell'ambiente, e la politica integrata ambiente, salute e sicurezza sul lavoro costituiscono gli strumenti di alto livello per la definizione degli approcci e degli orientamenti strategici di Leonardo in materia ambientale e di salute e sicurezza. Tali strumenti sono operativamente declinati e applicati dalle Divisioni e dalle società del Gruppo attraverso Procedure e Istruzioni Operative.

Il modello aziendale prevede che le responsabilità operative in materia siano conferite direttamente alle Divisioni, che hanno il compito di definire e implementare, sulla base delle peculiarità dei processi e del rispettivo business, le migliori e più efficaci modalità di gestione operativa delle tematiche ambientali e di salute e sicurezza: particolarmente diffusa è l'adozione volontaria dei Sistemi di Gestione Ambientale (SGA) e dei Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza dei Lavoratori nei luoghi di lavoro (SGSSL), rispettivamente certificati secondo le Norme internazionali ISO 14001:2015 e OHSAS 18001:2015 (recentemente sostituita dalla Norma ISO 45001:2018 "Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro - Requisiti e guida per l'uso", con periodo transitorio di tre anni a partire dal 2018), i quali, da un lato, rappresentano un fondamentale strumento di identificazione, gestione e minimizzazione dei rischi e, dall'altro, consentono di definire, perseguire e monitorare il raggiungimento degli obiettivi di miglioramento.

In particolare, nel marzo 2019 Leonardo Global Solutions ha completato il processo di certificazione del proprio Sistema di Gestione Ambientale secondo la Norma ISO 14001:2015, in 28 siti di proprietà. Per l'anno 2020 è programmata l'estensione della certificazione a ulteriori 16 siti di proprietà.

In presenza di processi produttivi che prevedono l'impiego controllato di sostanze pericolose, con potenziali impatti sull'ambiente, le modalità di identificazione, valutazione e gestione dei rischi ambientali sito-specifici, oltre a essere definite e attuate nell'ambito degli eventuali sistemi di gestione presenti, sono specificate dalla normativa vigente:

- > 12 siti in uso a Leonardo sono soggetti alla Direttiva Integrated Pollution Prevention & Control (IPPC<sup>2</sup>) la quale promuove l'adozione delle

<sup>1</sup> Il concetto di rischio, declinato all'ambiente, rappresenta la probabilità di generazione di un danno su una o più matrici ambientali (aria, acqua, suolo, sottosuolo, flora, fauna, esseri umani, habitat naturali), in seguito all'esposizione a una fonte di rischio.

<sup>2</sup> Siti rientranti nel campo di applicazione della Direttiva 2008/1/CE e della Direttiva 2010/75/EU.

migliori tecniche disponibili (BAT - Best Available Techniques) in fase di progettazione, gestione, manutenzione e dismissione dei processi industriali. L'adozione delle BAT, da parte dei siti in uso a Leonardo che ne sono soggetti, è finalizzata al mantenimento di un alto livello di protezione dell'ambiente e alla prevenzione dell'inquinamento, garantendo al contempo elevati standard di efficienza;

- > 4 siti in uso a Leonardo sono classificati a Rischio di Incidente Rilevante (RIR<sup>3</sup>) e sono tenuti ad adottare protocolli gestionali e operativi atti a ridurre al minimo il rischio di incidenti ed eventuali situazioni di emergenza di salute e sicurezza e ambientale;
- > 22 siti italiani in uso a Leonardo sono in possesso di Autorizzazione Unica Ambientale (AUA<sup>4</sup>).

Infine, nell'ambito delle attività di gestione e di valorizzazione del patrimonio immobiliare del Gruppo Leonardo, vengono predisposti e attuati programmi di audit ambientali e di conformità normativa finalizzati alla verifica e alla valutazione dei rischi ambientali, come pure all'applicazione di strumenti di monitoraggio e controllo.

Nel corso del 2019 sono stati condotti 131 audit ambientali (siti inclusi nel perimetro di reporting ambientale 2019) finalizzati principalmente a:

- > ottenimento o mantenimento delle certificazioni dei sistemi di gestione di sito;
- > certificazione delle quote di emissione EU-ETS;
- > verifica delle attività legate alla rendicontazione ambientale;
- > verifica e valutazione dei rischi ambientali.

In particolare, nel corso del 2019 Leonardo Global Solutions ha condotto:

- > 31 audit di rischio ambientale su siti di proprietà LGS in uso, a qualsiasi titolo, alle Divisioni di Leonardo e a società terze, siti dismessi e terreni, secondo quanto previsto dal programma annuale di audit di rischio ambientale. A valle di ciascun audit effettuato sono stati richiesti, ai Responsabili delle società operative/Divisioni utilizzatrici dei siti, i relativi piani di follow up contenenti le azioni da porre in essere per la risoluzione delle criticità individuate e le relative tempistiche di attuazione;
- > 21 audit, nell'ambito del Sistema di Gestione Ambientale certificato ISO 14001:2015 di LGS, per la verifica della conformità normativa di LGS come gestore del patrimonio immobiliare e fornitore di servizi. A valle di ciascun audit effettuato sono stati richiesti, ai Responsabili delle business unit di riferimento, i relativi piani di follow up contenenti le azioni da porre in essere per la risoluzione delle criticità individuate e le relative tempistiche di attuazione.

### Aspetti ambientali rilevanti

Leonardo gestisce gli aspetti rilevanti ambientali in linea con la normativa internazionale, comunitaria e nazionale di riferimento e, ove pertinente, attraverso la definizione e implementazione di procedure e istruzioni operative dedicate, volte a favorire la minimizzazione degli impatti ambientali generati e la riduzione degli sprechi.

<sup>3</sup> Il Direttiva 2012/18/UE (c.d. "Seveso III"), relativa al controllo del pericolo di incidenti rilevanti connessi con sostanze pericolose, recepita in Italia dal D.Lgs. n. 105/2015 e s.m.i.

<sup>4</sup> L'Autorizzazione Unica Ambientale è il provvedimento istituito dal D.P.R. n. 59/2013 e s.m.i. e rilasciato su istanza di parte, che incorpora in un unico titolo diverse autorizzazioni ambientali previste dalla normativa di settore.

Si segnalano, in particolare, i seguenti temi specifici.

- > **Rifiuti:** i quantitativi di rifiuti prodotti da Leonardo nel 2019 sono pari a 38.499 tonnellate, con un incremento, connesso ad attività straordinarie, di circa il 13%<sup>5</sup> rispetto a quelli prodotti nel 2018. La quota di rifiuti recuperati rispetto al quantitativo totale prodotto è pari al 51%. L'identificazione di azioni di miglioramento volte alla riduzione dei quantitativi prodotti, come pure l'attenzione al perfezionamento delle modalità di differenziazione dei rifiuti e all'incremento delle quantità dei rifiuti destinati al recupero, sono tra gli obiettivi definiti dalla politica integrata ambiente, salute e sicurezza sul lavoro di Leonardo.
- > **Emissioni di CO<sub>2</sub>:** Leonardo è impegnata da tempo in un percorso di riduzione delle proprie emissioni di CO<sub>2</sub>, rendicontate e analizzate attraverso il Carbon Management System, il sistema sviluppato su base volontaria in linea con quanto definito dal Greenhouse Gas Protocol. Dal punto di vista normativo:
  - › 10 siti dislocati sul territorio italiano rientrano nel campo di applicazione della Direttiva "Emission Trading"<sup>6</sup>, strumento di attuazione del Protocollo di Kyoto per la riduzione delle emissioni di gas a effetto serra;
  - › nessun sito risulta rientrare nel campo di applicazione dell'Aviation ETS<sup>7</sup>, che estende ad alcune attività di volo il meccanismo europeo di scambio di quote di CO<sub>2</sub>.

Tutti i siti inclusi nello schema hanno ottenuto la certificazione delle proprie emissioni da parte di ente accreditato dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare.

- > **Sostanze ozono-lesive e gas fluorurati a effetto serra:** le sostanze ozono-lesive e i gas fluorurati a effetto serra, ove presenti, sono oggetto di controlli e verifiche periodici. La presenza di sostanze ozonolesive nei siti del Gruppo è in continua diminuzione per via dei piani di rimozione e dismissione implementati, in linea con quanto previsto dalla normativa europea.
- > **Siti contaminati:** dal punto di vista operativo un esempio concreto di approccio ambientale responsabile e sostenibile adottato è rappresentato dalla gestione dei siti contaminati (indagini ambientali, messe in sicurezza, caratterizzazioni, analisi di rischio, bonifica e ripristino ambientale), operata direttamente dalle Divisioni/società controllate di Leonardo con il supporto di Leonardo Global Solutions a valle di specifici contratti di supporto alla gestione del procedimento di bonifica, condotta grazie alla messa in campo di conoscenze e competenze specifiche atte all'individuazione delle migliori soluzioni tecnico-gestionali. Al 2019 nel Gruppo Leonardo i procedimenti di bonifica in corso (comprensivi di quelli "sospesi" o in fase di monitoraggio *post operam* in attesa di chiusura) sono rimasti in totale 20: nel periodo intercorso tra la fine del 2018 e il 2019 sono stati formalmente chiusi 2 procedimenti di bonifica e ne sono stati aperti 2. In tale ambito non si registrano danni causati all'ambiente per cui Leonardo sia stata dichiarata colpevole in via definitiva, e non si segnalano sanzioni definitive inflitte a Leonardo per reati ambientali.

<sup>5</sup> Il valore non include il quantitativo di rifiuti prodotti dalle joint venture.

<sup>6</sup> Direttiva 2003/87/CE, che istituisce un sistema per lo scambio di quote di emissioni dei gas a effetto serra nell'Unione e che modifica la Direttiva 1996/61/CE.

<sup>7</sup> Direttiva 2008/101/CE, che modifica la Direttiva 2003/87/CE al fine di includere le attività di trasporto aereo nel sistema comunitario di scambio delle quote di emissioni dei gas a effetto serra.

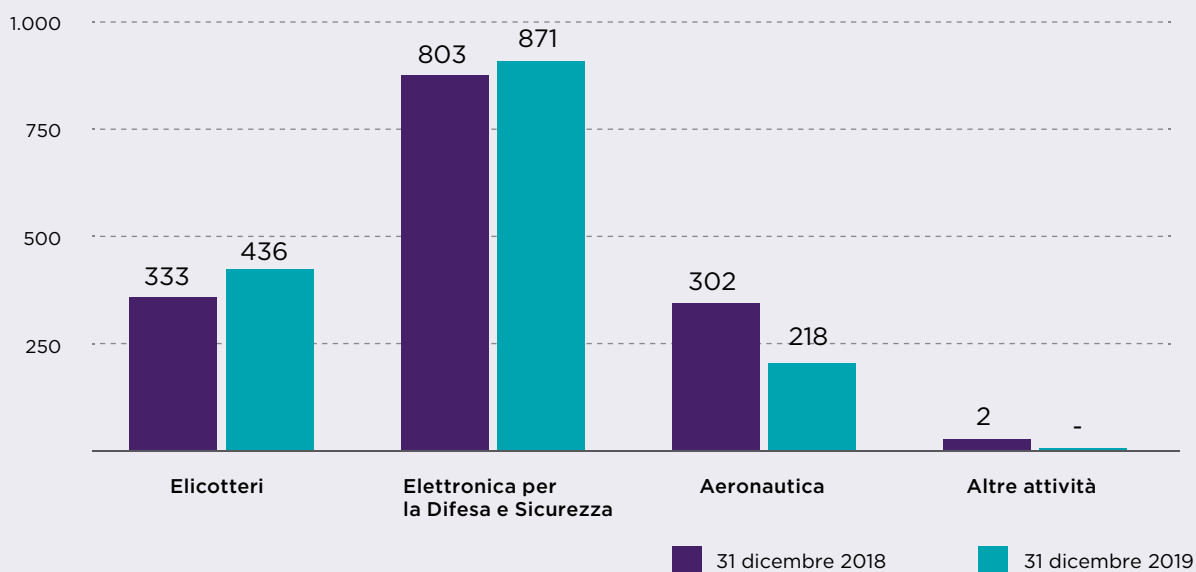
### Gestione degli aspetti energetici

Leonardo applica un modello strutturato di Energy Management, finalizzato alla governance e alla gestione integrata e sostenibile dei consumi e della spesa energetica delle proprie sedi operative. Fra le principali attività svolte nel 2019 si sottolineano:

- > **il progetto “Smart Facilities”**, finalizzato alla gestione integrata e innovativa degli aspetti energetici e manutentivi degli stabilimenti. Nel 2019 sono state attuate circa 100 iniziative gestionali di efficientamento energetico, relative sia agli impianti produttivi sia a quelli generali, anche attraverso il supporto della nuova piattaforma di monitoraggio installata presso i siti in uso a Leonardo maggiormente energivori;
- > **il programma di Autoproduzione Energetica Leonardo**, che ha identificato una lista di oltre 10 stabilimenti con potenzialità di generazione energetica distribuita. Il programma, attualmente in fase di approfondimento, ha come obiettivo il sensibile incremento della quota di energia elettrica autoprodotta da Leonardo, ponendo il Gruppo fra le aziende italiane maggiormente impegnate sulle tematiche di sostenibilità energetica e ambientale;
- > **i processi di Governance Energetica**, che saranno dettagliati attraverso le nuove Istruzioni Operative Leonardo, sono attualmente in fase di revisione finale. Verranno in questo modo declinate operativamente le attività in ambito, finalizzate all'efficientamento sistematico dei consumi energetici;
- > **gli adempimenti normativi in ambito energetico**: sono stati completati i 14 audit di efficientamento previsti dal D.Lgs. 102/2014 sui principali stabilimenti e sedi in uso a Leonardo. L'iniziativa ha permesso anche di aggiornare gli indicatori di performance energetica dei siti e individuare i potenziali interventi impiantistici attuabili nei prossimi anni;
- > **le attività di approvvigionamento energetico**: Leonardo applica alle forniture di energia elettrica e gas un modello di portfolio management, che ha come obiettivo la diversificazione del rischio legato alla volatilità di mercato e al contenimento dei prezzi di fornitura; in particolare, acquista energia elettrica proveniente indirettamente da fonti rinnovabili, aderendo volontariamente al meccanismo delle garanzie di origine. Inoltre, la selezione dei fornitori avviene anche valutando il rispetto di alcuni criteri di sostenibilità, quali la disponibilità di specifiche certificazioni ambientali.

## Ricerca e Sviluppo

In sinergia con i requisiti espressi dai clienti e con la visione e gli obiettivi degli stakeholder istituzionali, Leonardo investe ogni anno in attività di ricerca e sviluppo finalizzate al miglioramento e all'evoluzione del proprio portafoglio tecnologico e di prodotto, al fine di renderlo competitivo sul mercato e profittevole per l'azienda. Si riporta di seguito la suddivisione dei costi per Ricerca e Sviluppo per settore (dati in €mil.):

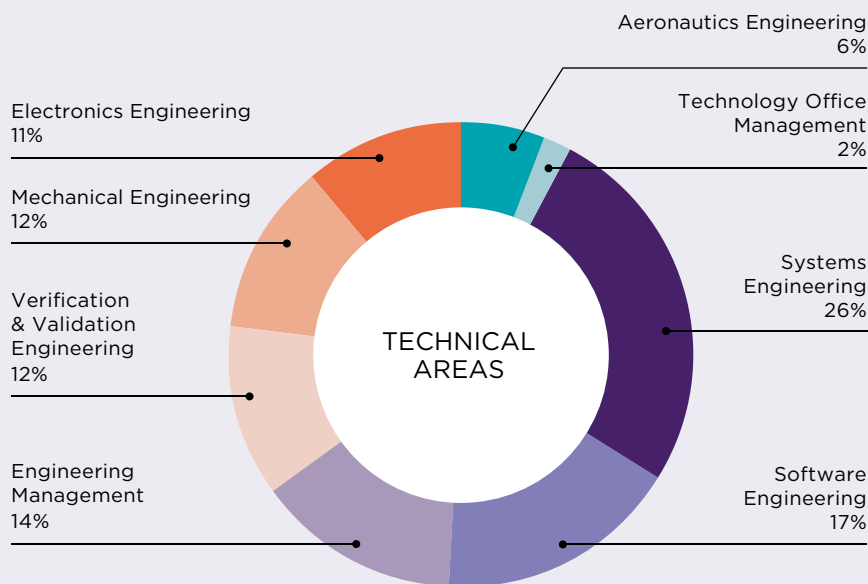


### La governance di Gruppo delle Tecnologie e Prodotti

La governance della ricerca tecnologica e di prodotto in Leonardo è funzionale a garantire il costante e continuo bilanciamento tra le iniziative di sviluppo tecnologico, volte a sviluppare tecnologie, competenze e prodotti con un impatto nel medio e lungo periodo, e quelle funzionali al miglioramento dei prodotti attuali.

La strategia tecnologica prevede, per poter cogliere le migliori opportunità anche in base ai diversi livelli di TRL (Technology Readiness Level), di coinvolgere in un contesto di Open Innovation diversi attori quali le principali università e centri di ricerca nazionali e internazionali, le start up e PMI innovative, così come di collaborare con altri player industriali all'interno di progetti finanziati.

Leonardo nel 2019 ha investito circa l'11% dei propri ricavi in attività di ricerca e sviluppo con il coinvolgimento di circa 9.000 risorse altamente qualificate (ingegneri, per lo più aeronautici, aerospaziali, elettronici, meccanici, informatici e delle telecomunicazioni, fisici e tecnici specializzati) appartenenti alle ingegnerie e alle strutture divisionali dedicate all'innovazione, sia tecnologica sia di prodotto, ripartiti tra le seguenti aree di competenza: Technology Office Management, Engineering Management, System Engineering, Aeronautics Engineering, Mechanical Engineering, Electronics Engineering, Software Engineering e Verification & Validation Engineering.



L’Innovation and Technology Governance del Gruppo nel 2019 ha visto come principali attività:

- > il consolidamento delle logiche di valutazione degli investimenti, sia tecnologici sia di sviluppo prodotti, per favorire un ottimale impiego delle risorse umane ed economiche, ridurre i tempi di sviluppo e massimizzare il ritorno degli investimenti;
- > il rafforzamento dei processi di assessment tecnologico e di “Product and Technology Innovation Plan” ormai consolidati all’interno del Gruppo;
- > la creazione di community tecnologiche, trasversali e con impatto sui prodotti futuri del Gruppo, relative alle tematiche di Intelligenza Artificiale, manifattura additiva e grafene;
- > il commitment verso le tecnologie future e disruptive: a fine anno sono stati lanciati i laboratori centrali di Leonardo finalizzati allo studio, ricerca e sperimentazione di programmi mirati allo sviluppo dell’innovazione tecnologica e di prodotto, con un impatto trasversale sulle aree di business aziendali. Tra le principali aree di ricerca figurano i big data, il calcolo ad alte prestazioni e la simulazione, l’Intelligenza Artificiale e i sistemi autonomi, le tecnologie quantistiche, i materiali e la mobilità elettrica. I laboratori, inoltre, consentiranno di alimentare un flusso continuo di talenti per assicurare flessibilità e rinnovamento sia di capacità sia di competenze professionali nonché un costante aggiornamento sui trend tecnologici a livello mondiale;
- > la definizione della skills matrix della “Engineering Professional Family”, sulla base della quale è stato avviato un percorso di valutazione dei gap formativi delle risorse interne nelle diverse aree disciplinari dell’ingegneria “One Leonardo” (Systems Engineering, Meccanica, Elettronica, Software), continuando a supportare i processi di razionalizzazione della supply chain e

la definizione di percorsi formativi a presidio delle competenze core, anche attraverso il reskilling e continuous learning per le competenze derivanti dai processi di digitalizzazione in corso;

- > Open Innovation, relativamente alla quale particolare attenzione è stata data nel corso dell'anno al mondo delle start up, attraverso la partecipazione a programmi nazionali dedicati allo scouting di start up funzionali a risolvere need specifici o a cogliere opportunità tecnologiche. Sono stati lanciati inoltre PoC (Proof of Concept) con diverse start up italiane ed europee sui temi della blockchain, del riciclo del materiale composito, delle tecnologie quantistiche, dei sistemi unmanned e dell'additive manufacturing.

**Programmi di finanziamento su Ricerca e Innovazione.** Il Gruppo partecipa a iniziative e programmi di finanziamento relativi a tematiche di ricerca e innovazione in ambito regionale, nazionale ed europeo. Tra le iniziative regionali e nazionali si segnalano i Cluster Tecnologici Italiani (Leonardo detiene la presidenza del Cluster Tecnologico Nazionale Aerospazio) e i Distretti Tecnologici Regionali.

Nel corso del 2019 Leonardo ha presentato circa 30 progetti per ottenere co-finanziamenti a supporto di attività di ricerca e sviluppo, distribuiti all'interno di bandi europei e bandi nazionali/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, alla 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 Air Traffic Management (ATM) di futura generazione. Nel corso del 2019 Leonardo ha presentato e ha visto accettate diverse proposte principalmente nell'ambito delle tematiche sicurezza e spazio, ICT e security:

- > SURPRISE - H2020 Space;
- > Graphene Core 3 - H2020 FET;
- > SAFETY4RAIL - H2020 Secure Societies - protezione infrastruttura critica trasporto ferroviario;
- > NSECTT - ECSEL - protezione sottomarina coste - sperimentazione biometria delle vene in ambito aeroportuale - safety e security trasporto urbano.

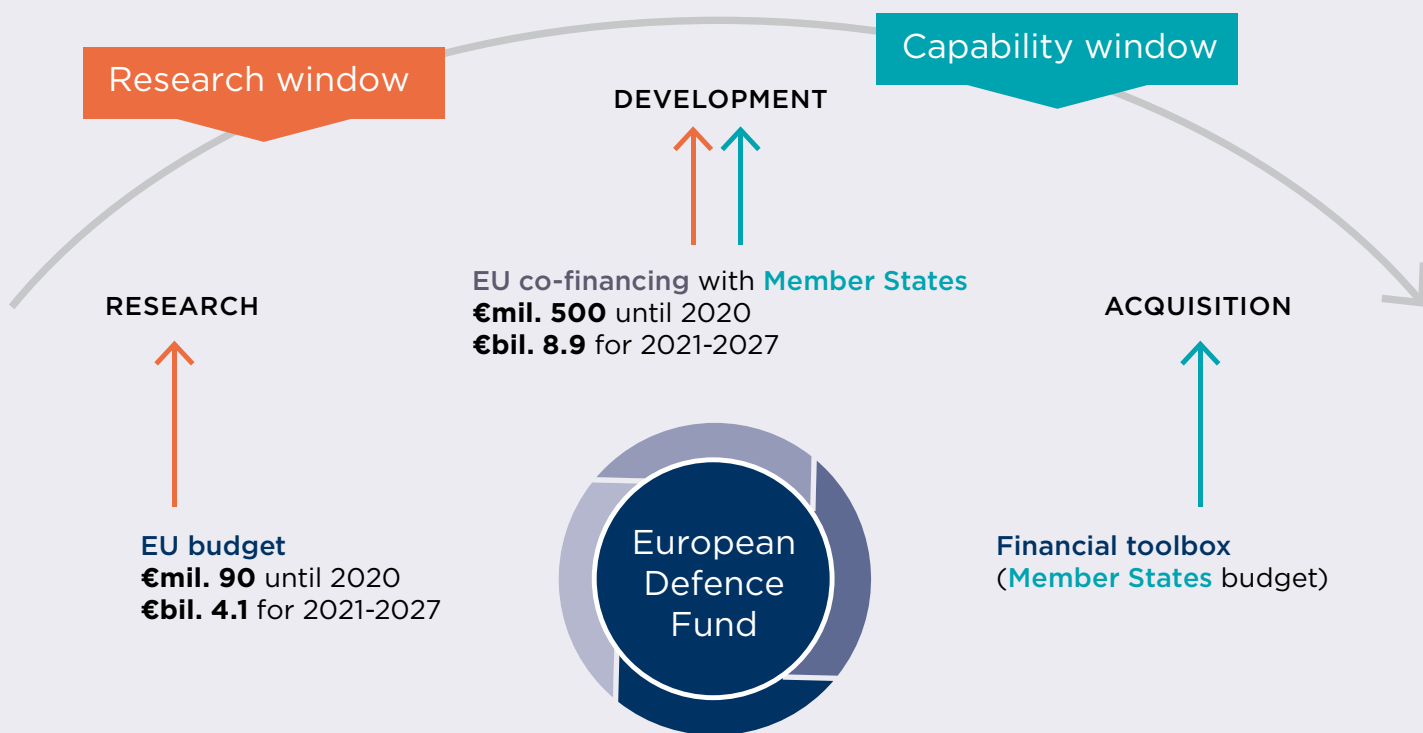
Sempre in ambito europeo prosegue la partecipazione alle attività di ricerca e innovazione gestite attraverso le seguenti Joint Technology Initiative (JTI) e Public Private Partnerships (PPP):

- > Clean Sky 2: sviluppo di tecnologie idonee a ridurre l'impatto ambientale dei velivoli aeronautici;
- > SESAR 2020: sviluppo del nuovo sistema ATM europeo inclusa l'inserzione di veicoli unmanned all'interno di spazi aerei non segregati;
- > ECSEL: sviluppo di componenti e di sistemi elettronici, incluse applicazioni di big data, cloud, software e artificial intelligence per sistemi embedded;
- > ECSO (cyber security): protezione dello European Digital Single Market, lo sviluppo del mercato delle soluzioni della cyber security;

- > 5G: creazione delle reti di comunicazioni di generazioni future in grado di fornire alta connettività e servizi professionali associati.
- > ECCSA (European Centre for Cyber Security in Aviation), costituita dalla agenzia EASA con la finalità di fungere da centro di competenza e condivisione delle informazioni sulla sicurezza informatica per il settore aeronautico.

All'interno della Preparatory Action per la Difesa (PADR), Leonardo ha presentato diverse iniziative progettuali nell'ambito dei filoni open, emerging e study, ancora in corso di valutazione, mentre le altre attività sono proseguite in linea con la pianificazione prevista. Per quanto attiene all'iniziativa principale in questo settore, il programma OCEAN2020, le attività di trial nel Mediterraneo si sono svolte con successo garantendo un notevole ritorno in termini di immagine per l'azienda.

Nello sviluppo delle opportunità nell'ambito del settore della ricerca per la difesa europea, sostenute dal futuro programma EDF (European Defence Fund), Leonardo ha supportato l'Amministrazione Difesa nelle attività relative ai temi dei programmi PESCO a guida italiana e ha presentato, nell'ambito delle call EDIDP 2019, 9 progetti con altre aziende consorziate europee, di cui 4 come coordinatore.





Infine, sono proseguite le iniziative di ricerca e innovazione promosse all'interno della NATO, dell'Agencia Europea della Difesa e delle Agenzie Spaziali Italiana ed Europea.

Leonardo, inoltre, partecipa a molti programmi di finanziamento nazionale supportati dal MIUR.

Dal punto di vista delle iniziative regionali sono in corso di sviluppo ed esecuzione alcune progettualità in Liguria, Toscana, Puglia e Sicilia su progetti in ambito sicurezza e ICT.

Nel 2019 Leonardo ha gestito le attività del Cluster Tecnologico Nazionale Aerospazio (CTNA), di cui è presidente dal 2018, promuovendo un cambio di passo atto a consolidarne il ruolo strategico. Tra i principali risultati ottenuti si sottolineano:

- > l'elaborazione, con il supporto di tutti i soci, delle roadmap tecnologiche aeronautica e spazio, in cui sono individuate le strategie di sviluppo nazionali e la definizione di specifici progetti di ricerca tecnologica attraverso cui se ne propone l'avvio dell'implementazione;
- > la pubblicazione del Piano di Azione Triennale 2020-2022, documento chiave sullo stato, gli scenari e le ambizioni della comunità aerospaziale italiana, comprendente grandi, piccole e medie imprese, università e centri di ricerca;
- > l'ottenimento del finanziamento da parte del MIUR delle attività proprie del CTNA e a sostegno delle attività che i soci svolgeranno insieme al CTNA, in linea con il Piano.

Il CTNA si colloca come infrastruttura di coordinamento, in grado di mobilitare congiuntamente il sistema industriale, il sistema della ricerca e quello della pubblica amministrazione nazionale e regionale per generare agende comuni di ricerca e roadmap di sviluppo tecnologico condiviso, al fine di indirizzare i piani di ricerca e sviluppo regionali, nazionali ed europei.

### PNRM ed EDA

Nel corso del 2019 è proseguita la collaborazione con il V Reparto di Segredifesa sulle attività di studio, di ricerca e su progetti cofinanziati di innovazione tecnologica, in ambito sia nazionale (con il Piano Nazionale Ricerca Militare - PNRM) sia europeo (con i gruppi CapTech della European Defence Agency - EDA e i relativi progetti).

In particolare, in ambito PNRM sono stati acquisite 8 iniziative e sono state presentate 15 nuove proposte, in risposta al bando per il PNRM 2020 che si è chiuso a ottobre 2019.

Per quanto riguarda le attività EDA è stato acquisito un progetto sulla Cyber Defence Situational Awareness e sono state mantenute la partecipazione Leonardo a tutti i CapTech di interesse e la collaborazione con EDA e le aziende degli altri Paesi, oltre che con il nostro Ministero della Difesa, per la definizione delle aree di interesse prioritario.

## Brevetti

Nel corso del 2019 è proseguita l'attività di gestione del portafoglio brevetti, anche attraverso la sorveglianza dell'attività brevettuale dei principali concorrenti dei Settori Elicotteri, Spazio, Aeronautica ed Elettronica per la Difesa e Sicurezza, al fine di garantire la protezione del know-how e la freedom to operate del Gruppo, nei settori strategici del business e in quelli emergenti tecnologicamente.

L'attuale portafoglio brevetti di Leonardo è così ripartito tra i diversi settori, con un'ampia e capillare distribuzione geografica e protezione del business.



**60%**  
ELETTRONICA  
DRS  
CYBER SECURITY



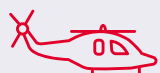
**6%**  
TELESPAZIO  
THALES ALENIA SPACE



**15%**  
VELIVOLI  
AEROSTRUTTURE



**6%**  
MBDA Italia  
Altre



**13%**  
ELICOTTERI  
IT, UK, PL

Si segnala, inoltre, il consolidamento delle iniziative di gestione e valorizzazione della proprietà intellettuale lanciate nel 2018 attraverso:

- > ulteriore potenziamento, nelle Divisioni Elicotteri e Velivoli, della rete di esperti in protezione e valorizzazione della proprietà intellettuale (IP Correspondants Network), con il compito di identificare potenziali infringement attivi o passivi della IP proprietaria o di terze parti;
- > ulteriore sviluppo nelle Divisioni Leonardo che hanno presentato nuove istanze di ruling all'Agenzia delle Entrate per l'accesso alle agevolazioni fiscali sul reddito connesso all'utilizzo di asset intangibili oggetto di investimenti di ricerca e sviluppo, previste dalla normativa nazionale sul cosiddetto "Patent Box";
- > ulteriore evoluzione del percorso di valorizzazione della proprietà intellettuale avviato attraverso la "Vetrina dei Brevetti Leonardo" (trasferimento dei risultati della ricerca e sviluppo nelle relazioni industriali con le PMI del territorio nazionale). Le collaborazioni di Leonardo con il MESAP (per il trasferimento tecnologico dei brevetti Leonardo nel settore della Meccatronica) e con alcuni Patent Broker hanno offerto l'opportunità nel 2019 di addivenire al licensing di alcune soluzioni brevettate da Leonardo. Inoltre, è stato lanciato il sito web [techtransfer.leonardocompany.com/it/home](http://techtransfer.leonardocompany.com/it/home) che costituisce la principale iniziativa per la valorizzazione della proprietà intellettuale in settori adiacenti a quelli dell'Aerospazio e Difesa, in ottica dual use.



### La Ricerca e Sviluppo nel corso dell'anno

Di seguito si riporta una sintesi delle principali attività svolte nel corso dell'esercizio, sulla base della ripartizione precedentemente descritta.

**Ricerca e tecnologia**, all'interno della quale rivestono un ruolo chiave anche le iniziative di collaborazione con le università e in generale con tutto l'ecosistema dell'Open Innovation.

#### *In ambito Elicotteri*

- > Il progetto Next Generation Civil Tiltrotor (NGCTR) che, nell'ambito del programma europeo Clean Sky 2, definisce una nuova architettura per un convertiplano di futura generazione e che ha visto nel 2019 il consolidamento dell'architettura dei sistemi e il proseguimento della progettazione del dimostratore tecnologico nelle sue parti principali, quali ala, coda e sistema di trasmissione, con l'obiettivo del primo volo nel 2023. Sono state inoltre avviate le attività di analisi relativamente ai materiali e ai processi con la selezione di tecnologie produttive a ridotto impatto ambientale (ecodesign), sviluppate in collaborazione con i consorzi che supportano il progetto.
- > Nell'ambito del progetto COMFORT, finalizzato alla riduzione del livello vibratorio e acustico di bordo, sono stati realizzati un sistema di isolamento acustico per i pannelli della cabina e alcuni prototipi per l'isolamento dalle vibrazioni di varia natura e della zona trasmissione e rotore.
- > Nell'ambito della tecnologia Additive Layer Manufacturing (ALM) sono state condotte attività di sviluppo, ingegnerizzazione e produzione per parti secondarie, oltre alla progettazione e qualifica dei processi costruttivi di componenti primarie (per es., sistema di trasmissione del moto).
- > Sono state avviate iniziative volte a incrementare l'utilizzo di sistemi elettrici a bordo degli elicotteri in sostituzione di sistemi idraulici/meccanici, e per il miglioramento di quelli esistenti. Da segnalare in questo ambito lo sviluppo

concettuale di un innovativo sistema di generazione della potenza elettrica dal sistema fisso (fusoliera) a quello rotante (rotore) per alimentare sistemi e sotto-sistemi di bordo con funzioni ausiliarie.

- > È stato avviato il progetto HUMS & Big Data & Analytics con l'obiettivo di applicare le più recenti tecniche di machine learning e di anomaly detection all'analisi dei dati di bordo generati dalla flotta in servizio. Nell'ambito del programma di ricerca europeo SESAR 2020 sono state portate a compimento le dimostrazioni in volo di avanzate modalità di navigazione satellitare per la definizione di procedure di decollo e avvicinamento all'interno di spazi aerei complessi e ad alta intensità di traffico.

#### *In ambito Aeronautica*

- > Prosegue il programma europeo SESAR 2020, con un focus particolare sulle tematiche di integrazione degli RPAS nello spazio aereo civile, mentre si è conclusa la validazione delle funzionalità relative alla gestione della traiettoria e dei velivoli in area aeroportuale.
- > Prosegue il Programma Clean Sky 2, con lo scopo di ridurre ulteriormente l'impatto ambientale mediante attività - svolte nell'ambito della piattaforma Regional Innovative Aircraft Demonstration Platform e nell'ambito dell'Airframe Integrated Technology Demonstrator - per la maturazione di tecnologie innovative e la loro validazione su dimostratori full-scale. La progettazione ha raggiunto una fase molto avanzata con l'effettuazione di tutte le Critical Design Reviews per i dimostratori on-ground e sono state avviate le attività di manufacturing/assembly per tutti i dimostratori.
- > Sono in corso iniziative di ricerca in ambito unmanned (detect and avoid) per l'inserimento di UAS in spazi aerei non segregati. Sono state presentate proposte di ricerca in ambito militare nazionale ed europeo a supporto di nuovi concetti di addestramento, nuove tecnologie per il training e studi di fattibilità per trainer con capacità Light Combat come ruolo secondario. È stato firmato con Amministrazione Difesa a dicembre 2019 un accordo per la ricerca militare AIR4MAMM, con l'obiettivo di sviluppare una soluzione che, attraverso l'adozione di tecnologie informatiche avanzate, consenta di efficientare i processi di addestramento manutentivo e di supporto da remoto alla manutenzione operativa sul campo.
- > Sono stati avviati progetti per la definizione di un sistema di Structural Health e per la valutazione dei vantaggi/criticità derivanti dall'adozione della propulsione elettrico/ibrida.
- > Si è completata la progettazione, l'installazione e il preliminary set-up della cella automatizzata di presso-formatura di parti in composito a matrice termoplastica (tecnologia brevettata da Leonardo - sistema di mantenimento flat charge per parti a sfrido zero).

#### *In ambito Elettronica per la Difesa e Sicurezza*

In linea con le iniziative avviate sono proseguiti:

- > gli sviluppi su tecnologie abilitanti per Active Electronically Scanned Array quali il ricevitore digitale, il Fully Digital Beam Forming, la tecnologia GaN (Nitruro di Gallio), attraverso l'utilizzo anche di componenti COTS (Commercial Off-The-Shelf) per realizzare prodotti più competitivi;

- > gli sviluppi di tecnologie laser compatte ad alte performance per applicazioni in ambito difesa nei domini sia airborne sia terrestri;
- > gli investimenti per lo sviluppo di tecnologie per il puntamento e la stabilizzazione del sistema di arma per high power laser-based Directed Energy Weapons (DEW);
- > gli sviluppi sulle tecnologie abilitanti per l'Electronic Signals Measurement (ESM) e per i futuri sistemi Electronic Counter Measures (ECM) ed Electronic Warfare (EW);
- > le attività di ricerca sui nuovi materiali per la nuova generazione Infra-Red (IR) detectors, così come per il miglioramento di quelle per i seeker dei missili, nonché le attività sui materiali innovativi 2D tipo grafene e sui metamateriali.

È stata infine finalizzata la prima fase del programma “swarm”, un innovativo sistema per la sorveglianza e le missioni di riconoscimento basate sull'uso di sciame di mini/micro UAV.

In ambito Cyber sono stati effettuati, in collaborazione con primari centri di ricerca, studi su tecnologie innovative secondo le tendenze in atto.

In particolare:

- > reti neurali, algoritmi di Intelligenza Artificiale per video/audio analisi per la rilevazione e classificazione di droni, aerei, oggetti, persone e per la realizzazione di data base annotati per il training di algoritmi di Intelligenza Artificiale;
- > tecniche biometrics on the move (palm vein recognition) per autenticazione rapida;
- > studio di soluzioni per la protezione dello storage dei dati da quantum computing attack;
- > soluzioni di sicurezza per sistemi SCADA;
- > sviluppo di un prototipo di orchestratore conforme agli standard attuali in ambito 5G per la gestione del ciclo di vita di una network slice dedicata a servizi professionali mission critical per applicazioni di public safety;
- > License Plate Recognition sviluppata, e addestrata una rete neurale convoluzionale per la classificazione di veicoli e l'identificazione di targhe.

*In ambito Spazio*

- > Avviata l'implementazione di soluzioni prototipali integrate per il verticale dei droni sugli aspetti di navigazione satellitare, comunicazione ibrida satellitare/terrestre e di geo-informazione al fine di fornire servizi location-based anche in situazioni oltre la linea di vista radio (Beyond Radio Line Of Sight). Conclusa la fase di analisi e progettazione di una piattaforma di servizi digitali di Urban Mobility da fornire tramite droni.
- > Avviata l'analisi sui requisiti per la navigazione dinamica a supporto dei veicoli terrestri (automotive) a guida connessa e autonoma (CAD).
- > Proseguono gli sviluppi tecnologici relativi a Intelligenza Artificiale e Big Data Analytics per integrazione nelle piattaforme applicative e in CLEOS.
- > Completata l'implementazione di architetture di servizio ibride basate su

connettività a banda larga terrestre (LTE) e satellitare (satelliti HTS) per servizi in mobilità terrestre e marittima.

- > Studio di architetture di integrazione 5G/satellite.

**Per lo sviluppo di nuovi prodotti** il 2019 è stato un anno dedicato a continuare gli sviluppi già avviati negli anni precedenti e proseguire nel processo di razionalizzazione e ottimizzazione del portafoglio prodotti, anche al fine di concentrare gli investimenti su quelli più innovativi e competitivi e inserirne di nuovi finalizzati a rispondere ai requisiti e alle nuove opportunità/esigenze emerse dal mercato. Sono state quindi privilegiate scelte tecnologiche e di prodotto che pongono Leonardo alla frontiera dell'innovazione e nel novero dei main player mondiali, favorendo la sua proiezione internazionale.

#### *In ambito Elicotteri*

- > Il programma AW609 prosegue verso la certificazione con la Federal Aviation Administration (FAA). Nel 2019 è stata completata l'attività sul prototipo AC1 (Aircraft 1) relativa alla raccolta dei carichi di volo; il prototipo AC3 ha proseguito con le attività di certificazione completando le prove di verifica della stabilità aeroelastica e delle prestazioni del motore. Il velivolo AC4 ha compiuto il primo volo.
- > Nel programma AW249 sono state completate tutte le Critical Design Review (CDRs) e ciò consentirà di proseguire con le attività di sviluppo della configurazione finale.
- > Sul programma AW139 nel corso dell'anno sono state condotte le attività di sviluppo per l'allestimento finale dell'elicottero nella configurazione destinata alle forze armate degli Stati Uniti (identificata come MH-139), culminate nella consegna e nell'entrata in servizio del primo elicottero presso i reparti operativi.
- > Le attività dei programmi RUAV (Rotary-wing Unmanned Aerial Vehicle) relative ai velivoli senza equipaggio a bordo hanno consentito di proseguire nello sviluppo della piattaforma AWHERO in vista del conseguimento della certificazione di tipo militare, attesa nel corso del 2020. In parallelo al programma di sviluppo, sono proseguite le attività di sperimentazione per la dimostrazione delle capacità operative delle piattaforme AWHERO e SOLO, culminate nella dimostrazione operativa che ha avuto luogo nel Mar Mediterraneo nell'ambito del programma di ricerca europeo denominato OCEAN 2020.

#### *In ambito Aeronautica*

- > Nel programma M-346 sono proseguite le attività di sviluppo della versione LFFA (Light Fighter Family of Aircraft). A giugno 2019 è stata completata la Critical Design Review del velivolo Pre-Serie con ala irrobustita. Dopo l'esecuzione di voli di loads data gathering nella prima parte dell'anno, il velivolo Prototipo M-346 X-622 ha subito una fase di lay-up per l'inserimento delle modifiche aerodinamiche caratteristiche del Fighter Attack, al termine della quale, in questa configurazione, ha eseguito il primo volo.
- > Nel programma M-345, dopo il primo volo del velivolo Pre-Serie M-345 X-624 a fine 2018, è stata avviata una campagna di sviluppo e dimostrazione a fini certificativi condotta in parallelo sui due velivoli M-345 Pre-Serie (denominato W01) e Serie (W02). In parallelo alle prove in volo sono

proseguite le attività di test in laboratorio e a terra, con raccolta delle evidenze per la Certificazione Militare. Sono stati effettuati circa 170 voli sperimentali intervallati da diversi lay-up che hanno portato i due velivoli alla configurazione rappresentativa per la Initial Certification a fine 2019. A fine novembre è stata condotta un'attività di preview in volo con i piloti del Reparto Sperimentale Volo dell'Aeronautica Militare per la valutazione preliminare del prodotto in ottica di certificazione.

- > Nel programma European MALE RPAS "MALE 2025", nel corso del 2019 è stata raffinata la Design Baseline con una serie di ottimizzazioni.
- > È stato completato lo studio, svolto in collaborazione con aziende nazionali e britanniche, per valutare la fattibilità di un programma per un Future Combat Air System ed è stato quindi firmato lo Statement of Intent tra le industrie delle due nazioni che stabilisce la volontà di collaborare nella definizione di un concetto di prodotto innovativo ed efficace e di un modello di partnership.

#### *In ambito Elettronica per la Difesa e Sicurezza*

In linea con la strategia tecnologica definita sono stati avviati/proseguiti:

- > gli sviluppi sul nuovo UAS Falco Xplorer;
- > le attività sul radar Grifo Evo con antenna AESA per confermare la leadership sul mercato degli airborne radar;
- > le iniziative di ricerca a supporto del progetto Tempest, il programma classificato tra il Ministero della Difesa britannica e il mondo industriale per il futuro aereo di combattimento di sesta generazione;
- > gli sviluppi su: Wide Band Data Link per comunicazioni satellitari; il sistema MAIR (Multiple Aperture Infra-Red); SkyWard 2B, la nuova versione del Sistema IRST (Infra-Red Search and Track); futuri sistemi radar AESA per Eurofighter e Gripen; radar di sorveglianza Osprey; sistemi Infra-Red Counter Measure; sistemi per comunicazioni airborne compatti Electronic Signals Measurement (ESM) ed Electronic Counter Measures;
- > gli investimenti in DRS su sistemi di Survivability/Protection, nuovi sensori, sistemi di propulsione navale e sistemi EW;
- > gli sviluppi per lo Space Operational Center per scopi di Space Surveillance e Tracking;
- > lo sviluppo della famiglia dei tactical multi-mission radar per applicazioni nei settori del Counter-Unmanned Air System (CUAS), controllo confini, piccole barche e seeker AESA;
- > le attività di ricerca nel settore delle comunicazioni radio relative al Software Defined Radio (SDR) per applicazioni avioniche, mentre si sono concluse quelle per la SDR in versione navale;
- > le attività sul Multi-Channel Doppler LIDAR: certificazione laser class effettuata con successo. Completata prima campagna di misurazioni e test in campo libero.

Nel corso dell'esercizio sono state inoltre finalizzate:

- > le attività per lo sviluppo del nuovo radar in Banda L per il controllo del traffico aereo;

- > il sistema di sorveglianza smart basato su Intelligenza Artificiale applicata alla computer vision (in ambito trasporti);
- > il primo prototipo del sistema IS3, ovvero un sistema di sicurezza integrato, per utilizzi nelle security operational room per grandi infrastrutture quali porti e aeroporti;
- > le qualifiche funzionali del cannone sovra-ponte 76/62;
- > la qualifica ottenuta del nuovo siluro leggero con la nuova batteria primaria;
- > la qualifica per il munizionamento guidato Vulcano (127/155);
- > lo sviluppo della macchina per lo smistamento dei pacchi (per applicazioni in ambito e-commerce);
- > in DRS sono proseguiti gli investimenti su sistemi di Survivability/Protection, su nuovi sensori, su sistemi di propulsione navale e sistemi EW.

#### *In ambito Cyber*

- > Nella Cyber Security e intelligence sono state sviluppate soluzioni basate su Artificial Intelligence a supporto delle decisioni, della Situational Awareness e per sistemi antifrode e inoltre soluzioni su temi di sicurezza in ambito industriale e su infrastrutture critiche aumentando l'automazione nei processi del Security Operative Center (SOC).
- > Nella Cyber Security Militare, nel Cyber Range, nella sicurezza dei sistemi di automazione-SCADA e della sicurezza dei sistemi d'arma è proseguita una intensa attività di collaborazione (con Difesa, EDA ecc.), al fine di realizzare nuovi prodotti allineati con le esigenze dei mercati e dei clienti chiave.
- > Sono proseguiti gli sviluppi sull'evoluzione dei Professional Communication Networks, e sviluppati servizi professionali broadband per terminali mobili in soluzioni eterogenee che utilizzano diverse tecnologie di comunicazione integrate nell'ecosistema 5G (per es., sperimentazione 5G MiSE a Bari, Matera e PIT).
- > Proseguono gli sviluppi della famiglia di prodotti ISSCR (Integrated Security Solutions & Control Rooms) basata sulla piattaforma SC2 (Safety & Security Command & Control).

#### *In ambito Spazio*

- > Nell'ambito delle infrastrutture/sistemi di segmento satellitare di terra è stato completato lo sviluppo di un segmento utente multi-missione (EASE), sino ad arrivare a un minimum viable product, ed è proseguito lo sviluppo di un segmento di controllo dei satelliti di nuova generazione, dai CubeSat agli SmallSat per il mercato "New Space" (ENABLE), ma anche per i satelliti di maggiori dimensioni utilizzati nel mercato istituzionale/governativo (CORE).
- > È stato definito e avviato un piano di attività per lo sviluppo di una piattaforma (Ionolab) per l'erogazione di servizi ionosferici di navigazione per correzioni High Accuracy. Una prima release di tale piattaforma è già parte integrante della più ampia piattaforma pilota per l'erogazione dei servizi GNSS che Telespazio sta sviluppando per SpaceOpal.
- > È stato elaborato, in collaborazione con la comunità italiana Space Weather e in condivisione con i principali stakeholder istituzionali (SMA, SMD, Segredifesa), un concetto per la definizione di un'architettura integrata di Space Traffic Management e Space Intelligence.



Le attività di ricerca relative al **miglioramento dei prodotti esistenti** hanno avuto come requisito fondamentale rendere i prodotti Leonardo più competitivi in termini di costo e di performance e rispondere a nuove normative o standard:

*In ambito Elicotteri*

- > Per i programmi AW169 e AW189 sono proseguite le attività principalmente sul fronte dell'aggiornamento dei sistemi avionici per rispondere alle richieste del mercato e per migliorare i sistemi di gestione della navigazione e del volo secondo i migliori standard esistenti.
- > Per il modello AW119 si segnala la certificazione della configurazione avionica, rispondente ai requisiti per la conduzione del volo secondo le regole del volo strumentale, che consente al modello di fornire maggiore flessibilità operativa e maggiori opportunità di mercato.
- > Per il modello AW109 Trekker è stata ottenuta la certificazione dell'autorità aeronautica degli Stati Uniti, garantendo nuove opportunità commerciali su un mercato strategico.

*In ambito Aeronautica*

- > Per l'Eurofighter Typhoon è stato finalizzato il pacchetto P3Eb IncO per la versione Entry Into Service dei velivoli Kuwait. Si sono svolte campagne di volo con i due velivoli prototipi IPA2 - dedicato alla sperimentazione del VOR (VHF Omnidirectional Range), e ISPA4 - dedicato all'integrazione dei nuovi carichi. Il 23 dicembre, dopo un complesso lay-up configurativo, è stato eseguito il primo volo del prototipo ISPA6 in configurazione completa Kuwait, incluso il nuovo radar ESCAN.
- > È stato sottoscritto tra NETMA ed Eurofighter il contratto "LTE ACE (Long Term Evolution - Assessment of Capability Exploitation) Study" e sono state avviate le attività di valutazione e trade-off di soluzioni architettoniche e sistemistiche intese a conferire al velivolo le capacità necessarie a fronteggiare gli scenari operativi negli anni 2025 e successivi.
- > Per il C-27J sono state finalizzate le attività di sviluppo della configurazione New Industrial Baseline, pervenendo alla qualifica del Block 1 oggetto di accettazione dei primi due velivoli per il cliente Kenya avvenuta a fine 2019. Il nuovo standard di prodotto, caratterizzato da un nuovo sistema avionico, nuovi pannelli di controllo della cabina di pilotaggio e sistemi e sensori aggiornati ai più recenti standard tecnologici, assicura la piena rispondenza alle moderne regolamentazioni civili e ai più stringenti requisiti militari.
- > Proseguono le attività per l'aggiornamento della flotta C-27J della US Coast Guard in configurazione "missionizzata". Il programma ha l'obiettivo di pervenire a una configurazione con capacità ISR (Intelligence, Surveillance and Reconnaissance).
- > Sul programma M-346 AJT (Advanced Jet Trainer) sono proseguite le attività di sviluppo e qualifica degli aggiornamenti configurativi.
- > Sono state finalizzate le attività di sviluppo della nuova versione Cargo dell'ATR 72. È stato altresì lanciato lo sviluppo della variante ATR 42 STOL (Short Take Off & Landing) orientata a conferire al velivolo maggiori capacità di decollo e atterraggio su piste corte, espandendo il mercato aggredibile.

*In ambito Elettronica per la Difesa e Sicurezza*

In linea con le iniziative avviate sono proseguiti:

- > gli investimenti per l'evoluzione del portafoglio prodotti: New Generation Obstacle Warning System (per dotare le piattaforme ad ala rotante di un sistema di ausilio al pilota per la rilevazione degli ostacoli), Mission Management System (per piattaforme manned e unmanned: gestione completa della missione e dei sensori integrati a bordo), Airborne AESA (Active Electronically Scanned Array: per applicazioni di sorveglianza e targeting), IFF Systems (sviluppi nell'ambito della famiglia degli interrogatori), Skyward IRST (Infra-Red Search and Track: sviluppi per incrementare le prestazioni e per semplificare il sistema al fine di favorire l'integrazione anche su piattaforme aeronautiche di medie dimensioni), ammodernamento dei targeting systems ITSS per il sistema di simulazione e training per l'M-345;
- > le attività connesse ai grandi programmi sia nazionali sia internazionali: Eurofighter Typhoon e NEES (nuovo elicottero esplorazione e scorta);
- > le attività di sviluppo di apparati per lo Spazio quali l'orologio atomico di nuova generazione Rb POP, di attitude sensors, di payloads (Spectrometers) e bracci robotici per la ricerca e la raccolta di campioni per l'esplorazione planetaria e di debris per il servizio in orbita;
- > gli sviluppi del radar AESA in banda X, C e L per applicazioni navali e sul Long Range Radar;
- > gli investimenti nel settore delle comunicazioni radio per il rafforzamento delle capability per le Software Defined Radio (MR-CNR/Multi Role Combat Net Radio) e il miglioramento del Galileo PRS (Public Regulated Service);
- > gli sviluppi nel settore dell'optronica, in particolare sul LEOSS (airborne domain) e sul DSS IRST (dominio navale) e sul Janus D (dominio terrestre);
- > le attività di ottimizzazione dei sistemi C2&C4 Systems e di sorveglianza costiera, dei sistemi C-UAS (Counter-Unmanned Air Systems), dei prodotti ATM e aTS, in ambito Driver Night Vision Systems (DNVS) militare e IR detectors and cameras.

*In ambito Spazio*

- > Evoluzione delle piattaforme applicative (SEonSE, braINT, AWARE, agriGEO, mapcy) e integrazione di nuovi servizi di data analysis nei domini di interesse per geo-informazione: agricoltura, difesa e sicurezza, gestione del territorio, asset management, crisis management, maritime surveillance, image intelligence.
- > Completamento e messa in operazioni della piattaforma trasversale CLEOS per la gestione/pre-elaborazione del dato satellitare.
- > Evoluzioni di sistemi/soluzioni di navigazione satellitare multicostellazione (Navigation Gateway) a supporto di applicazioni per sistemi unmanned (RPAS/droni).
- > Consolidamento dell'architettura per l'erogazione di servizi SST e della capacità di simulazione e2e per la progettazione di missioni ottiche di osservazioni di detriti. In particolare, è stato predisposto un prototipo, basato su COTS, di una piattaforma per misure di performance della missione e pianificazione delle osservazioni.

## Andamento del titolo azionario

Le azioni ordinarie Leonardo sono trattate sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana SpA e sono identificabili attraverso i seguenti codici:

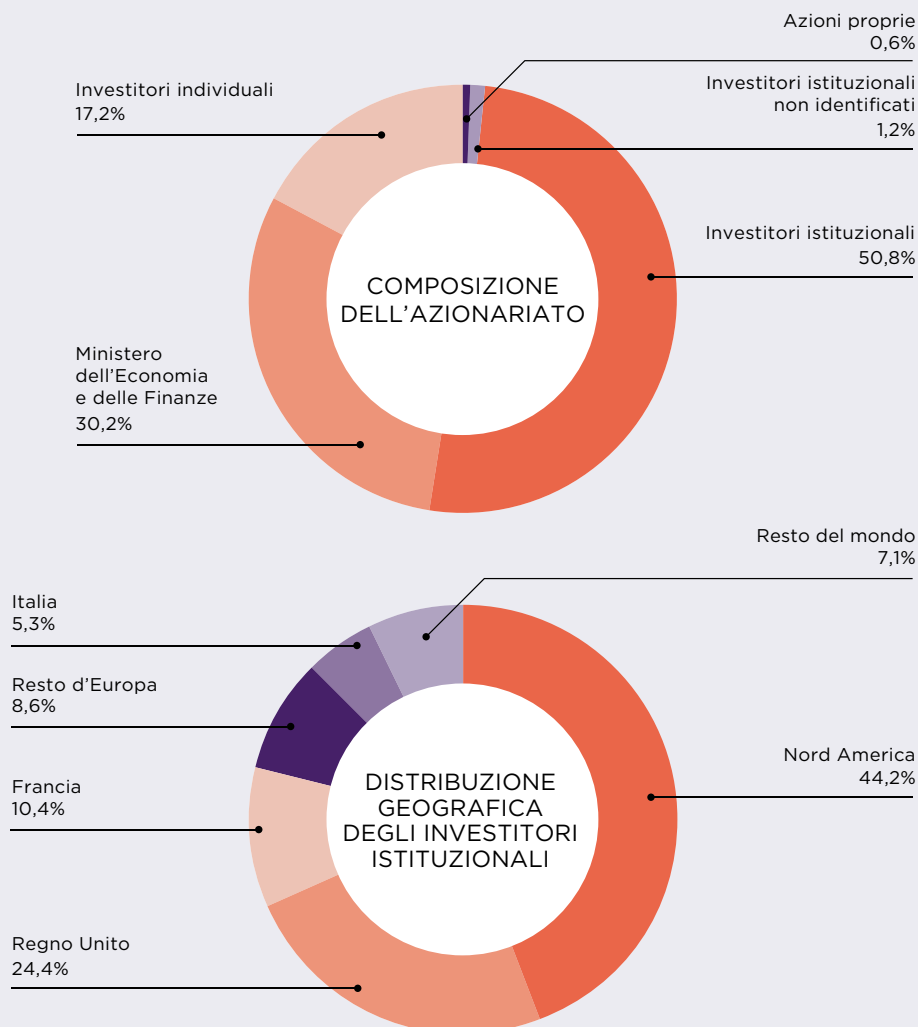
- > ISIN Code: IT0003856405;
- > Nasdaq: LDO-MTAA;
- > Bloomberg: LDO IM.

L'unità organizzativa Investor Relations & Credit Rating Agencies di Leonardo SpA, a diretto riporto del Chief Financial Officer, ha, tra l'altro, il compito di gestire le relazioni con la generalità degli azionisti, gli investitori istituzionali, le agenzie di credit rating e gli analisti finanziari. Attraverso una comunicazione continuativa, proattiva, trasparente e tempestiva.

Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione Investitori del sito istituzionale ([www.leonardocompany.com](http://www.leonardocompany.com)).

### Maggiori azionisti

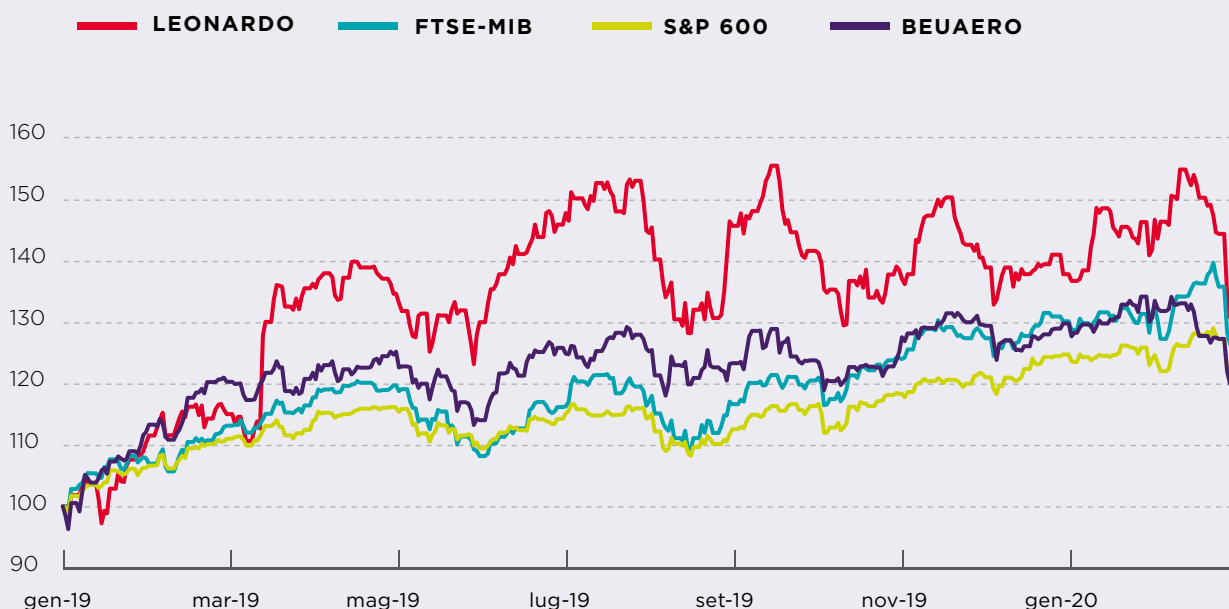
Secondo l'ultima Shareholder Analysis, condotta a febbraio 2020, il capitale sociale di Leonardo e la distribuzione geografica del flottante dell'azionariato istituzionale sono così composti:



Per maggiori informazioni si rinvia alla pagina “Azionariato” nella sezione “Investitori” del sito istituzionale ([www.leonardocompany.com](http://www.leonardocompany.com)).

### Andamento del titolo Leonardo rispetto all'indice settoriale europeo Bloomberg EMEA Aerospace & Defense (BEUAERO) e ai principali indici borsistici italiano ed europeo (29 febbraio 2020 = 100)

Si riporta di seguito l'andamento del titolo Leonardo da inizio 2019 al 29 febbraio 2020, messo a confronto con l'indice Bloomberg EMEA Aerospace & Defence (BEUAERO), l'indice dei 40 principali titoli della Borsa di Milano (FTSE-MIB) e l'indice rappresentativo del 600 maggiori titoli in Europa (S&P600).



## Corporate Governance

Con il termine Corporate Governance si intende l'insieme delle regole e, più in generale, il sistema di governo societario che presiedono alla gestione e al controllo della Società.

Il modello di Governance di Leonardo, in linea con i principi e i criteri applicativi formulati dal Codice di Autodisciplina, al quale la Società aderisce, è orientato alla massimizzazione del valore per gli azionisti, al controllo dei rischi d'impresa e alla più ampia trasparenza nei confronti del mercato, nonché finalizzato ad assicurare integrità e correttezza nei processi decisionali.

Tale modello ha formato oggetto nel tempo di successivi adeguamenti al fine di recepire le indicazioni di volta in volta formulate nel citato Codice, che risultano incorporate nel Regolamento del Consiglio di Amministrazione, puntualmente aggiornato dal Consiglio al fine di perfezionare ulteriormente il livello di compliance del modello di governance della Società, assicurandone il costante allineamento ai contenuti del Codice *pro tempore* vigente, nonché alle variazioni intervenute nella struttura organizzativa aziendale.

Il testo del Regolamento del Consiglio è disponibile nella sezione "Corporate Governance" del sito web della Società ([www.leonardocompany.com](http://www.leonardocompany.com)). Il testo del vigente Codice di Autodisciplina è disponibile sul sito web del Comitato per la Corporate Governance (<https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/homepage/homepage.htm>).

Il sistema di Corporate Governance di Leonardo e la sua conformità alle indicazioni del Codice formano oggetto di periodica e analitica illustrazione da parte del Consiglio di Amministrazione nella specifica Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari, predisposta in occasione dell'approvazione del Progetto di Bilancio (nel rispetto delle prescrizioni contenutistiche di cui ai commi 1 e 2 dell'art. 123 *bis* del TUF e sulla base dell'articolato del vigente Codice di Autodisciplina) e pubblicata contestualmente alla presente Relazione Finanziaria Annuale.

Si fornisce di seguito una sintetica illustrazione della struttura di governance della Società. Per una dettagliata informativa sull'assetto di governo societario di Leonardo, sui principali aggiornamenti intervenuti nel corso dell'esercizio 2019 e nei primi mesi del corrente esercizio, nonché in ordine alle iniziative e alle misure attuative adottate dalla Società al fine di garantire il più accurato livello di adesione ai contenuti del Codice di Autodisciplina, si rinvia alla Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari approvata dal Consiglio di Amministrazione contestualmente alla presente Relazione e resa disponibile nella sezione "Corporate Governance" del sito web della Società ([www.leonardocompany.com](http://www.leonardocompany.com)), nonché nell'apposita sezione predisposta in occasione dell'Assemblea di Bilancio, contenente la documentazione e le informazioni inerenti all'Assemblea.

## Struttura di Corporate Governance

La struttura di governance della Società, basata sul modello organizzativo tradizionale, è conforme a quanto previsto dalla normativa in materia di emittenti quotati nonché alle indicazioni del Codice di Autodisciplina ed è essenzialmente come di seguito articolata:

- > **Assemblea degli azionisti.** Delibera in sede ordinaria e straordinaria sulle materie alla stessa riservate dalla legge o dallo Statuto;
- > **Consiglio di Amministrazione.** È investito dei più ampi poteri per l'amministrazione della Società, con facoltà di compiere tutti gli atti opportuni per il raggiungimento degli scopi sociali, a esclusione degli atti riservati - dalla legge o dallo Statuto - all'Assemblea. L'attuale Consiglio di Amministrazione è stato nominato dall'Assemblea degli azionisti in data 16 maggio 2017 per il triennio 2017-2019 e il relativo mandato scadrà con la prossima Assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio 2019;
- > **Presidente del Consiglio di Amministrazione.** In data 16 maggio 2017 il Consiglio di Amministrazione ha conferito al Presidente della Società, Giovanni De Gennaro, oltre alla rappresentanza legale della Società e la firma sociale a norma di legge e di Statuto, alcune attribuzioni relative a "Rapporti Istituzionali" (da esercitarsi in coordinamento con l'Amministratore Delegato), "Sicurezza di Gruppo" e "Group Internal Audit". Il Consiglio in pari data ha inoltre conferito al Presidente il compito di sovrintendere all'attuazione delle regole di governo societario con riguardo all'integrità dei comportamenti aziendali e al contrasto alla corruzione;
- > **Amministratore Delegato.** Il Consiglio di Amministrazione del 16 maggio 2017 ha attribuito ad Alessandro Profumo la carica di Amministratore Delegato. In particolare il Consiglio, fermo restando quanto a quest'ultimo riservato, ha conferito all'Amministratore Delegato tutte le attribuzioni e i poteri per la gestione unitaria della Società, dei suoi rami d'azienda e delle società controllate e per la gestione di tutte le interessenze in società collegate e partecipate, in coerenza con le linee di indirizzo strategico da lui stesso individuate e approvate dal Consiglio di Amministrazione, oltre alla rappresentanza legale della Società e alla firma sociale (nei limiti dei poteri conferiti a norma di legge e di Statuto) e al potere di dare attuazione alle delibere dell'organo amministrativo, incluse quelle adottate precedentemente alla sua nomina (16 maggio 2017);
- > **Lead Independent Director.** A seguito del rinnovo del Consiglio di Amministrazione da parte dell'Assemblea tenutasi in data 16 maggio 2017, lo stesso Consiglio ha provveduto in pari data a nominare l'Amministratore Paolo Cantarella quale Lead Independent Director con il compito di coordinare le istanze e i contributi degli Amministratori non esecutivi e in particolare di quelli indipendenti.  
Anche in assenza delle specifiche situazioni contemplate dal Codice di Autodisciplina, il Regolamento del Consiglio di Amministrazione prevede infatti tale facoltà di nomina da parte dell'organo consiliare, con l'astensione degli Amministratori esecutivi e comunque di quelli non indipendenti; è previsto altresì che il Consiglio provveda in ogni caso alla nomina ove al Presidente vengano conferite deleghe operative. Il Consiglio, pur non avendo

conferito deleghe operative al Presidente, ha ritenuto comunque opportuno (anche in considerazione delle attribuzioni allo stesso conferite) procedere alla nomina del Lead Independent Director, che rimane in carica per la durata del mandato del Consiglio di Amministrazione;

- > **Comitati.** Il Consiglio di Amministrazione di Leonardo ha istituito i seguenti Comitati endoconsiliari, dotati di funzioni propositive e consultive: il Comitato Controllo e Rischi (che svolge anche le funzioni di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate), il Comitato per la Remunerazione e il Comitato per le Nomine, Governance e Sostenibilità (previsti dal Codice di Autodisciplina), nonché il Comitato Analisi Scenari Internazionali. Composizione, compiti e modalità di funzionamento dei Comitati sono definiti e disciplinati da appositi Regolamenti approvati dallo stesso Consiglio di Amministrazione, in coerenza con le indicazioni formulate dal Codice di Autodisciplina;
- > **Collegio Sindacale.** Al Collegio Sindacale spetta – tra l'altro – il compito di vigilare: a) sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo nonché sul rispetto dei principi di corretta amministrazione; b) sull'adeguatezza ed efficacia della struttura organizzativa della Società, del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi nonché del sistema amministrativo contabile, anche con riferimento all'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione; c) sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste dal Codice di Autodisciplina; d) sull'adeguatezza delle disposizioni impartite alle società controllate in relazione alle informazioni da fornire per adempiere agli obblighi di comunicazione previsti dalla legge. L'attuale Collegio Sindacale è stato nominato dall'Assemblea degli azionisti in data 15 maggio 2018 per il triennio 2018-2020, nonché integrato dall'Assemblea del 16 maggio 2019, come diffusamente illustrato nella Relazione di Corporate Governance, ai cui contenuti si rinvia;
- > **Società di Revisione.** La Società di Revisione è il soggetto incaricato di effettuare la revisione legale dei conti. L'incarico è conferito dall'Assemblea degli azionisti, su proposta motivata del Collegio Sindacale. L'Assemblea degli azionisti del 16 maggio 2012 ha conferito l'incarico di revisione legale dei conti alla KPMG SpA per il periodo 2012-2020;
- > **Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari.** Il Consiglio di Amministrazione del 9 novembre 2017, ai sensi dell'art. 154 *bis* del T.U.F. e degli artt. 25.4 e 25.5 dello Statuto sociale, ha nominato Alessandra Genco (Chief Financial Officer della Società) quale Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, fino alla scadenza dell'attuale Consiglio di Amministrazione.

Si fornisce di seguito una rappresentazione grafica di sintesi della struttura di Governance di Leonardo.





Infine, si segnalano di seguito i principali strumenti di governance di cui la Società si è dotata, in conformità alle vigenti disposizioni di legge e di regolamento nonché alle indicazioni del Codice di Autodisciplina. Per un'illustrazione dei contenuti della sottoelencata documentazione (disponibile al pubblico nelle specifiche sezioni "Corporate Governance" ed "Etica e Compliance" del sito web della Società, [www.leonardocompany.com](http://www.leonardocompany.com)) si rinvia agli specifici contenuti della Relazione di Corporate Governance:

- > Statuto sociale;
- > Codice Etico;
- > Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001;
- > Linee di indirizzo Gestione delle segnalazioni (Whistleblowing);
- > Codice Anticorruzione del Gruppo Leonardo;
- > Regolamento Assembleare;
- > Regolamento del Consiglio di Amministrazione;
- > Regolamento del Comitato Controllo e Rischi;
- > Regolamento del Comitato per la Remunerazione;
- > Regolamento del Comitato per le Nomine, Governance e Sostenibilità;
- > Regolamento del Comitato Analisi Scenari Internazionali;
- > Procedura per le Operazioni con Parti Correlate;
- > Codice di Internal Dealing;
- > Procedura per la gestione, il trattamento e la comunicazione delle informazioni riservate e privilegiate di Leonardo SpA e per la gestione del Registro Insider.

## Andamento economico-finanziario della Capogruppo

€ milioni	2018	2019	Variazione
Ordini	10.169	9.163	(9,9%)
Portafoglio ordini	28.030	27.987	(0,2%)
Ricavi	8.079	9.010	11,5%
EBITDA	699	1.025	46,6%
EBITA	410	568	38,5%
ROS	5,1%	6,3%	1,2 p.p.
EBIT	127	538	323,6%
EBIT margin	1,6%	6,0%	4,4 p.p.
Risultato netto ordinario	195	390	100,0%
Risultato netto	284	390	37,3%
Indebitamento netto	2.815	3.874	37,6%
FOCF	134	(264)	(297,0%)
ROI	4,9%	6,3%	1,4 p.p.
ROE	3,4%	6,7%	3,3 p.p.
Organico	28.140	29.348	4,3%

Per la definizione degli indici si rimanda al paragrafo "Indicatori alternativi di performance 'non-GAAP'".

L'andamento dei principali indicatori di Leonardo SpA del 2019 conferma il trend di crescita previsto dal Piano Industriale già analizzato nella sezione relativa al bilancio consolidato, alla quale si rimanda.

In particolare:

- > gli ordini, pari a €mld. 9,2, presentano, rispetto al precedente esercizio (€mld. 10,2), un decremento pari al 9,9%, dovuto principalmente all'acquisizione, nel 2018, del contratto NH90 Qatar. Al netto di tale fenomeno, tutti i business risultano in crescita;
- > i ricavi, pari a €mld. 9,0, presentano, rispetto al 2018 (€mld. 8,1), un incremento significativo pari a circa 11,5%, con una significativa crescita della redditività operativa (ROS dal 5,1% del 2018 al 6,3% del 2019);
- > il risultato netto, pari €mil. 390 (€mil. 284 al 31 dicembre 2018), beneficia, rispetto al precedente esercizio, del miglioramento del risultato operativo al netto del relativo carico fiscale;
- > l'indebitamento netto della Società al 31 dicembre 2019 risente principalmente, oltre che del risultato del cash flow, dell'iscrizione delle passività finanziarie derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16 "Leasing" (l'effetto al 31 dicembre 2019 sull'indebitamento netto della Società è stato pari a €mil. 626; gli effetti dell'adozione del principio sul bilancio 2019 sono riportati nella Nota 4 del bilancio di esercizio), nonché della distribuzione di dividendi (per €mil. 81) e dell'acquisizione di partecipazioni (Nota 11 del bilancio di esercizio).

Di seguito è riportato il prospetto relativo all'andamento economico:

€ milioni	Note	2018	2019	Variazione	Variazione %
Ricavi		8.079	9.010	931	11,5%
Costi per acquisti e per il personale	(*)	(7.318)	(7.949)		
Altri ricavi (costi) operativi netti	(**)	(62)	(36)		
Ammortamenti e svalutazioni	(***)	(289)	(457)		
<b>EBITA</b>		<b>410</b>	<b>568</b>	<b>158</b>	<b>38,5%</b>
ROS		5,1%	6,3%	1,2 p.p.	
Proventi (Oneri) non ricorrenti		(97)	(21)		
Costi di ristrutturazione		(182)	(5)		
Ammortamenti attività immateriali acquisite in sede di business combination		(4)	(4)		
<b>EBIT</b>		<b>127</b>	<b>538</b>	<b>411</b>	<b>323,6%</b>
EBIT margin		1,6%	6,0%	4,4 p.p.	
Proventi (Oneri) finanziari netti	(****)	115	(51)		
Imposte sul reddito		(47)	(97)		
<b>Risultato netto ordinario</b>		<b>195</b>	<b>390</b>	<b>195</b>	<b>100,0%</b>
Risultato connesso a discontinued operations e operazioni straordinarie	(*****)	89	-		
<b>Risultato netto</b>		<b>284</b>	<b>390</b>	<b>106</b>	<b>37,3%</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 i ricavi/costi non ricorrenti) e "Accantonamenti (Assorbimenti) per contratti onerosi".

(\*\*) Include gli "Altri ricavi (costi) operativi", esclusi gli oneri di ristrutturazione, i ricavi (costi) non ricorrenti e gli accantonamenti (assorbimenti) per contratti onerosi (perdite a finire).

(\*\*\*) Include gli "Ammortamenti, svalutazioni e rettifiche di valore di attività finanziarie", esclusa la quota di ammortamento riferibile ad attività immateriali acquisite in sede di business combination, gli impairment degli avviamenti e le svalutazioni considerate come non ricorrenti.

(\*\*\*\*) Include la voce "Proventi (Oneri) finanziari", escluse le plusvalenze (minusvalenze) relative a operazioni straordinarie).

(\*\*\*\*\*) Include la voce "Utile (Perdita) connesso a discontinued operations" oltre alle plusvalenze (minusvalenze) oneri relative a operazioni straordinarie (principali operazioni di acquisizione e dismissione).

Nel prospetto seguente è riportata la struttura patrimoniale al 31 dicembre 2019 a confronto con l'esercizio 2018:

€ milioni	Note	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019
Attività non correnti		12.333	13.221
Passività non correnti		(1.719)	(1.449)
<b>Capitale fisso</b>	<b>(*)</b>	<b>10.614</b>	<b>11.772</b>
Rimanenze	(**)	(522)	41
Crediti commerciali		2.405	2.698
Debiti commerciali		(2.542)	(3.057)
<b>Capitale circolante</b>		<b>(659)</b>	<b>(318)</b>
Fondi per rischi (quota corrente)		(810)	(804)
Altre attività (passività) nette correnti	(***)	(924)	(756)
<b>Capitale circolante netto</b>		<b>(2.393)</b>	<b>(1.878)</b>
<b>Capitale investito netto</b>		<b>8.221</b>	<b>9.894</b>
<b>Patrimonio netto</b>		<b>5.691</b>	<b>6.020</b>
<b>Indebitamento netto</b>		<b>2.815</b>	<b>3.874</b>
<b>(Attività) Passività nette possedute per la vendita</b>	<b>(****)</b>	<b>(285)</b>	<b>-</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 "Rimanenze" oltre alle attività e passività derivanti da contratti.

(\*\*\*) Include le voci "Crediti/debiti per imposte sul reddito" e "Altre attività (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".

L'indebitamento netto risulta così composto:

€ milioni	31 dicembre 2018	Di cui correnti	31 dicembre 2019	Di cui correnti
Debiti obbligazionari	2.778	394	2.469	83
Debiti bancari	691	51	942	48
Disponibilità e mezzi equivalenti	(1.621)	(1.621)	(1.407)	(1.407)
<b>Indebitamento bancario e obbligazionario netto</b>	<b>1.848</b>		<b>2.004</b>	
Crediti finanziari correnti verso parti correlate	(193)	(193)	(263)	(263)
Altri crediti finanziari correnti	(28)	(28)	(26)	(26)
<b>Crediti finanziari e titoli correnti</b>	<b>(221)</b>		<b>(289)</b>	
Crediti finanziari non correnti verso SuperJet	(25)		-	
Crediti finanziari non correnti verso società consolidate da Leonardo	(283)		(402)	
Derivati a copertura di poste dell'indebitamento	-		-	
Debiti finanziari verso parti correlate	1.425	1.425	1.842	1.842
Passività per leasing verso parti correlate	-		573	97
Passività per leasing	-		53	15
Altri debiti finanziari	71	39	93	61
<b>Indebitamento netto</b>	<b>2.815</b>		<b>3.874</b>	

L'incremento dei "debiti finanziari verso parti correlate", rispetto al precedente esercizio, è dovuto principalmente all'applicazione, come già detto, del nuovo principio contabile IFRS 16 che regola il trattamento delle operazioni di leasing, per un ammontare di €mil. 573, oltre che ad altri debiti finanziari verso parti correlate (Nota 34 del bilancio di esercizio).

Di seguito è riportato il prospetto relativo al flusso di cassa del periodo:

€ milioni	Note	2018	2019	Variazione	Variazione %
Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività operative	(*)	464	(40)		
Dividendi ricevuti		121	171		
Flusso di cassa da attività di investimento ordinario	(**)	(451)	(395)		
<b>Free Operating Cash Flow (FOCF)</b>		<b>134</b>	<b>(264)</b>	<b>(398)</b>	<b>(297,0%)</b>
Operazioni strategiche	(***)	-	(28)		
Variazione delle altre attività di investimento	(****)	75	4		
Variazione netta dei debiti finanziari		(70)	152		
Dividendi pagati		(81)	(81)		
<b>Incremento (Decremento) netto delle disponibilità e mezzi equivalenti</b>		<b>58</b>	<b>(217)</b>		
Disponibilità e mezzi equivalenti al 1° gennaio		1.565	1.621		
Effetto fusioni/scissioni		-	-		
Differenze di cambio e altri movimenti		(2)	3		
<b>Disponibilità e mezzi equivalenti al 31 dicembre</b>		<b>1.621</b>	<b>1.407</b>		

Note di raccordo fra le voci del rendiconto finanziario riclassificato e il prospetto di rendiconto finanziario.

(\*) Include la voce "Flusso di cassa 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 ed esclusi i dividendi ricevuti.

(\*\*\*) Include quota delle "altre attività di investimento" classificate come "operazioni strategiche".

(\*\*\*\*) Include la voce "Altre attività di investimento", esclusi i dividendi ricevuti e le operazioni classificate come "operazioni strategiche".

## 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 2019

€ milioni	2019	
	Patrimonio netto	di cui: Risultato dell'esercizio
<b>Patrimonio netto e risultato della Capogruppo</b>	<b>6.020</b>	<b>390</b>
Eccedenza dei patrimoni netti delle situazioni contabili annuali rispetto ai valori di carico delle partecipazioni in imprese consolidate	(3.846)	562
Rettifiche effettuate in sede di consolidamento per:		
- differenza tra prezzo di acquisto e corrispondente patrimonio netto contabile	3.304	10
- eliminazione di utili infragruppo	101	54
- imposte sul reddito differite e anticipate	-	-
- dividendi da società consolidate	-	(196)
- differenze di traduzione	(256)	1
<b>Patrimonio netto e risultato di competenza del Gruppo</b>	<b>5.323</b>	<b>821</b>
Interessi di terzi	11	1
<b>Totale patrimonio netto e risultato consolidato</b>	<b>5.334</b>	<b>822</b>

## Proposta all'Assemblea

Signori azionisti,

premesso che il bilancio dell'esercizio 2019 chiude con un utile di € 389.777.585,94, 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 2019;
- > preso atto della relazione di KPMG SpA;

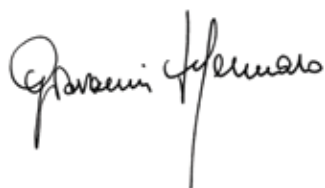
### **delibera**

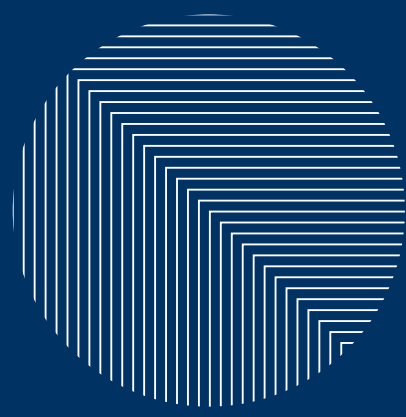
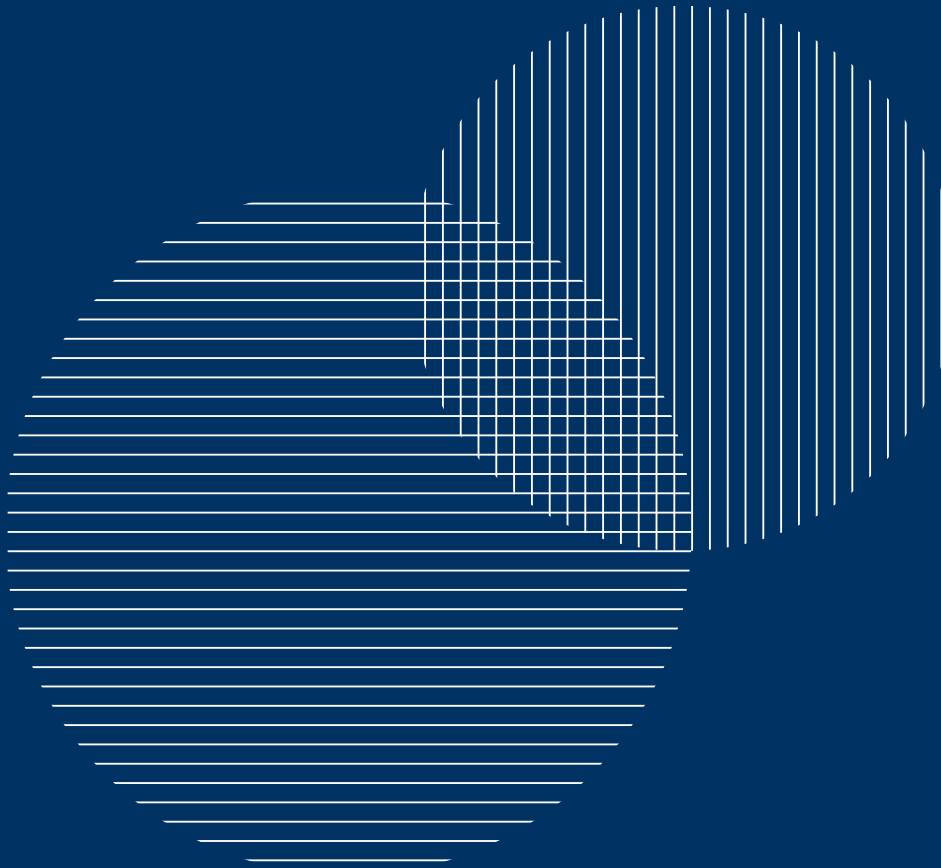
- > di approvare la relazione del Consiglio di Amministrazione e il bilancio al 31 dicembre 2019;
- > di approvare la proposta formulata dal Consiglio di Amministrazione di destinare l'utile relativo all'esercizio 2019 di € 389.777.585,94 come segue:
  - › quanto a € 19.488.879,30, corrispondenti al 5% dell'utile stesso, a riserva legale;
  - › quanto a € 0.14, a titolo di dividendo, ponendolo in pagamento, al lordo delle eventuali ritenute di legge, a decorrere dal 24 giugno 2020, con “data stacco” della cedola n. 11 coincidente con il 22 giugno 2020 e “record date” (ossia, data di legittimazione al pagamento del dividendo stesso, ai sensi dell'art. 83 *terdecies* del decreto legislativo 24 febbraio 1998 n. 58 e dell'art. 2.6.6, comma 2, del Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana SpA) coincidente con il 23 giugno 2020; quanto sopra con riferimento a ciascuna azione ordinaria che risulterà in circolazione alla data di stacco cedola, escluse le azioni proprie in portafoglio a quella data, fatto salvo il regime di quelle che risulteranno effettivamente assegnate, in virtù dei vigenti piani di incentivazione, nell'esercizio in corso;
  - › quanto al residuo, a utili a nuovo.”

Per il Consiglio di Amministrazione

**Il Presidente**

**(Giovanni De Gennaro)**







**Bilancio  
consolidato  
al 31 dicembre  
2019**



## Prospetti contabili consolidati

CONTO ECONOMICO SEPARATO CONSOLIDATO					
€ milioni	Note	2018	<i>Di cui con parti correlate</i>	2019	<i>Di cui con parti correlate</i>
Ricavi	27	12.240	1.811	13.784	1.895
Altri ricavi operativi	28	599	6	551	4
Costi per acquisti e per il personale	29	(11.173)	(565)	(12.136)	(669)
Ammortamenti, svalutazioni e rettifiche di valore di attività finanziarie	30	(656)		(619)	
Altri costi operativi	28	(511)	(1)	(587)	(1)
<b>Risultato prima delle imposte e degli oneri finanziari</b>		<b>499</b>		<b>993</b>	
Proventi finanziari	31	148	7	168	5
Oneri finanziari	31	(396)	(4)	(475)	(4)
Effetto della valutazione delle partecipazioni con il metodo del patrimonio netto	12	234		183	
<b>Utile (Perdita) prima delle imposte e degli effetti delle discontinued operations</b>		<b>485</b>		<b>869</b>	
Imposte sul reddito	32	(64)		(147)	
Utile (Perdita) connesso a discontinued operations	33	89		100	
<b>Utile (Perdita) netto attribuibile a:</b>		<b>510</b>		<b>822</b>	
- soci della controllante		509		821	
- interessenze di pertinenza di terzi		1		1	
<b>Utile (Perdita) per azione</b>	34	<b>0,888</b>		<b>1,428</b>	
<i>Base e diluito continuing operations</i>		<i>0,733</i>		<i>1,254</i>	
<i>Base e diluito discontinued operations</i>		<i>0,155</i>		<i>0,174</i>	

I dati al 31 dicembre 2019 sono stati determinati applicando l'IFRS 16. In adempimento alle regole di transizione definite e illustrate nella Nota 5, viceversa, i dati del periodo a confronto non sono stati rielaborati.

<b>CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CONSOLIDATO</b>				
€ milioni	Note		2018	2019
<b>Utile (Perdita) del periodo</b>			<b>510</b>	<b>822</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		(15)	(70)
. rivalutazione		(9)		(74)
. differenza cambio		(6)		4
- effetto fiscale	20		3	13
- adeguamento tax rate			-	-
			<b>(12)</b>	<b>(57)</b>
Componenti che possono essere in seguito riclassificate nell'utile (perdita) di periodo:				
- variazioni cash flow hedge:	20		(53)	30
. variazione generata nel periodo		(58)		26
. trasferimento nell'utile (perdita) del periodo		5		4
- differenze di traduzione:	20		68	141
. variazione generata nel periodo		65		142
. trasferimento nell'utile (perdita) del periodo		3		(1)
- effetto fiscale	20		10	(6)
			<b>25</b>	<b>165</b>
Quota di pertinenza delle "Altre componenti di conto economico complessivo" delle partecipazioni valutate con il metodo del patrimonio netto			2	(27)
<b>Totale altre componenti di conto economico complessivo, al netto degli effetti fiscali</b>			<b>15</b>	<b>81</b>
<b>Utile (Perdita) complessivo, attribuibile a:</b>			<b>525</b>	<b>903</b>
- soci della controllante			524	902
- interessenze di pertinenza di terzi			1	1
<b>Utile (Perdita) complessivo attribuibile ai soci della controllante:</b>			<b>524</b>	<b>902</b>
- delle continuing operations			435	802
- delle discontinued operations			89	100

I dati al 31 dicembre 2019 sono stati determinati applicando l'IFRS 16. In adempimento alle regole di transizione definite e illustrate nella Nota 5, viceversa, i dati del periodo a confronto non sono stati rielaborati.

## SITUAZIONE FINANZIARIA-PATRIMONIALE CONSOLIDATA

€ milioni	Note	31 dicembre 2018	Di cui con parti correlate	31 dicembre 2019	Di cui con parti correlate
Attività immateriali	9	6.591		6.764	
Attività materiali	10	2.166		2.177	
Investimenti immobiliari		56		103	
Diritti d'uso	11	-		431	
Investimenti in partecipazioni valutate con il metodo del patrimonio netto	12	1.139		1.154	
Crediti	13	450	1	436	8
Attività per imposte differite	32	1.208		1.096	
Altre attività non correnti	13	239		175	
<b>Attività non correnti</b>		<b>11.849</b>		<b>12.336</b>	
Rimanenze	15	5.449		5.823	
Attività derivanti da contratti	16	2.528		2.928	
Crediti commerciali	17	2.936	504	2.995	573
Crediti per imposte sul reddito		72		71	
Crediti finanziari	17	185	153	197	161
Altre attività correnti	18	444	4	489	6
Disponibilità e mezzi equivalenti	19	2.049		1.962	
<b>Attività correnti</b>		<b>13.663</b>		<b>14.465</b>	
Attività non correnti possedute per la vendita	33	7		92	
<b>Totale attività</b>		<b>25.519</b>		<b>26.893</b>	
Capitale sociale	20	2.495		2.496	
Altre riserve		2.004		2.827	
<b>Patrimonio netto di Gruppo</b>		<b>4.499</b>		<b>5.323</b>	
<b>Patrimonio netto di terzi</b>		<b>11</b>		<b>11</b>	
<b>Totale patrimonio netto</b>		<b>4.510</b>		<b>5.334</b>	
Debiti finanziari non correnti	21	3.423		3.975	33
Benefici ai dipendenti	23	506		509	
Fondi per rischi e oneri non correnti	22	885		675	
Passività per imposte differite	32	322		245	
Altre passività non correnti	24	898		814	
<b>Passività non correnti</b>		<b>6.034</b>		<b>6.218</b>	
Passività derivanti da contratti	16	8.055		7.804	
Debiti commerciali	25	3.028	153	3.791	350
Debiti finanziari correnti	21	1.190	669	1.031	730
Debiti per imposte sul reddito		35		43	
Fondi per rischi e oneri correnti	22	1.125		1.164	
Altre passività correnti	24	1.542	104	1.485	63
<b>Passività correnti</b>		<b>14.975</b>		<b>15.318</b>	
Passività direttamente correlate ad attività possedute per la vendita	33	-		23	
<b>Totale passività</b>		<b>21.009</b>		<b>21.559</b>	
<b>Totale passività e patrimonio netto</b>		<b>25.519</b>		<b>26.893</b>	

I dati al 31 dicembre 2019 sono stati determinati applicando l'IFRS 16. In adempimento alle regole di transizione definite e illustrate nella Nota 5, viceversa, i dati del periodo a confronto non sono stati rielaborati.

<b>RENDICONTO FINANZIARIO CONSOLIDATO</b>					
€ milioni	Note	2018	Di cui con parti correlate	2019	Di cui con parti correlate
Flusso di cassa lordo da attività operative	35	1.669		1.847	
Variazioni dei crediti/debiti commerciali, attività/passività derivanti da contratti e rimanenze	35	(321)	150	(528)	164
Variazione delle altre attività e passività operative e fondi rischi e oneri	35	(440)	(26)	(390)	(40)
Oneri finanziari netti pagati		(235)	3	(216)	1
Imposte sul reddito incassate (pagate)		14		(68)	
<b>Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività operative</b>		<b>687</b>		<b>645</b>	
Investimenti in attività materiali e immateriali		(577)		(594)	
Cessioni di attività materiali e immateriali		24		17	
Altre attività di investimento		203		111	
<b>Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività di investimento</b>		<b>(350)</b>		<b>(466)</b>	
Sottoscrizione di Term Loan e finanziamento BEI		498		300	
Rimborso di prestiti obbligazionari		(513)		(423)	
Variazione netta degli altri debiti finanziari		(91)	(75)	(58)	1
Dividendi pagati		(81)		(81)	
<b>Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività di finanziamento</b>		<b>(187)</b>		<b>(262)</b>	
Incremento (Decremento) netto delle disponibilità e mezzi equivalenti		150		(83)	
Differenze di cambio e altri movimenti		6		2	
Disponibilità e mezzi equivalenti al 1° gennaio		1.893		2.049	
Incremento (Decremento) delle disponibilità delle discontinued operations		-		(6)	
<b>Disponibilità e mezzi equivalenti al 31 dicembre</b>		<b>2.049</b>		<b>1.962</b>	

I dati al 31 dicembre 2019 sono stati determinati applicando l'IFRS 16. In adempimento alle regole di transizione definite e illustrate nella Nota 5, viceversa, i dati del periodo a confronto non sono stati rielaborati.

## 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 2018</b>	<b>2.491</b>	<b>2.401</b>	<b>(57)</b>	<b>(158)</b>	<b>(478)</b>	<b>4.199</b>	<b>14</b>	<b>4.213</b>
Applicazione IFRS 9		(147)				(147)		(147)
<b>1° gennaio 2018</b>	<b>2.491</b>	<b>2.254</b>	<b>(57)</b>	<b>(158)</b>	<b>(478)</b>	<b>4.052</b>	<b>14</b>	<b>4.066</b>
Utile (Perdita) del periodo	-	509	-	-	-	509	1	510
Altre componenti del conto economico complessivo	-	-	(47)	(7)	69	15	-	15
<b>Totale componenti del conto economico complessivo</b>	<b>-</b>	<b>509</b>	<b>(47)</b>	<b>(7)</b>	<b>69</b>	<b>524</b>	<b>1</b>	<b>525</b>
Riacquisto di azioni proprie, al netto della quota ceduta	4	-	-	-	-	4	-	4
Dividendi deliberati	-	(80)	-	-	-	(80)	(1)	(81)
<b>Totale operazioni con soci, rilevate direttamente nel patrimonio netto</b>	<b>4</b>	<b>(80)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(76)</b>	<b>(1)</b>	<b>(77)</b>
Altri movimenti	-	2	-	(3)	-	(1)	(3)	(4)
<b>31 dicembre 2018</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>
<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>

# Note esplicative al bilancio consolidato al 31 dicembre 2019

## 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 2018, 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 2019 del Gruppo Leonardo è approvato dal Consiglio di Amministrazione del 12 marzo 2020, 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 2019 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".

##### 3.1.1 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 il Defense Security Service (DSS) del Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti (preposto alla tutela delle informazioni relative alla sicurezza nazionale o comunque coperte da vincoli di segretezza). 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, di almeno cinque Proxy Holder (di nazionalità statunitense, ivi residenti, dotati di nulla osta di sicurezza e indipendenti rispetto a Leonardo DRS e al Gruppo Leonardo) e soggetti ad approvazione del DSS, i quali, oltre ad agire come Director della società – assieme a due Non Proxy Director che essi stessi nominano scegliendoli tra i candidati indicati da Leonardo US Holding –, esercitano anche il diritto di voto, prerogativa di Leonardo US Holding, nell'ambito di un rapporto fiduciario con quest'ultima in base al quale la loro attività viene condotta nell'interesse degli azionisti e coerentemente con le esigenze di sicurezza nazionale degli Stati Uniti. I Proxy Holder non possono essere rimossi dall'azionista salvo il caso di dolo o colpa grave nei propri comportamenti o, previo assenso del DSS, 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 assicurare all'azionista l'esercizio delle proprie prerogative, con il consenso del DSS e sempre nel rispetto dei vincoli imposti dal Proxy Agreement con riferimento a informazioni "classificate", e a presidiare il rispetto dell'indipendenza del management della società rispetto alla possibile influenza del socio estero. All'azionista competono direttamente, invece, le decisioni in materia

di operazioni di natura straordinaria, acquisizione/dismissione di attività, assunzione di debiti, concessione di garanzie e trasferimento di diritti di proprietà intellettuale afferenti alla difesa.

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 sia da un punto di vista quantitativo che 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 a 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.

### 3.1.2 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 iscrivere 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 3.10.3.

### 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

#### 3.3.1 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.

#### 3.3.2 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 a conto economico. Gli elementi non monetari sono mantenuti al cambio di conversione dell'operazione.

#### 3.3.3 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 2018		31 dicembre 2019		Variazione %	
	medio	finale	medio	finale	medio	finale
Dollaro USA	1,1815	1,1450	1,1195	1,1234	(5,2%)	(1,9%)
Sterlina UK	0,8847	0,8945	0,8777	0,8508	(0,8%)	(4,9%)

### 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.

#### 3.4.1 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 ne 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.

#### 3.4.2 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.

### 3.4.3 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:

	<b>Anni</b>
Customer backlog e commercial positioning	7-15
Backlog	10-30
Software/know-how	3

### 3.4.4 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 a 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 a 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 differisce 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.

### **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



marginare 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 sono 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.

#### 3.10.1 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.

#### 3.10.2 Attività finanziarie al fair value rilevato nelle altre componenti del conto economico

Tale categoria include le attività finanziarie detenute 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).

#### 3.10.3 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 testata sia all'inizio della operazione che 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.

### 3.11.1 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.

### 3.11.2 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. La variazione di fair value riferibile alla porzione inefficace viene immediatamente rilevata nel conto economico separato di periodo. Qualora il verificarsi dell'operazione sottostante non sia più considerata 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.

### 3.11.3 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

#### 3.13.1 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.

#### 3.13.2 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

#### 3.16.1 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 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.

#### 3.16.2 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.

### 3.16.3 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.

### 3.16.4 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

#### 3.18.1 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.

#### 3.18.2 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 a 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.

#### 3.18.3 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 a 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 operation") 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 applicati dal Gruppo nei successivi esercizi.

L'applicazione dell'IFRS 9 "Strumenti finanziari" relativa all'hedge accounting ridefinirà la modalità di contabilizzazione degli strumenti derivati di copertura, con particolare riferimento alla componente relativa ai punti premio.

L'applicazione delle nuove disposizioni è consentita fino all'entrata in vigore del macro-hedging e l'impatto dell'adozione di tale principio sul Gruppo è attualmente oggetto di analisi.

Non si prevede che le altre 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 a 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 in cui 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 in cui 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 gli effetti derivanti dall'andamento persistentemente sfavorevole del dollaro USA, il Gruppo ha posto in essere operazioni maggiormente strutturate che, pur ottenendo sostanzialmente un effetto di copertura, non si qualificano ai fini della applicazione dell'hedge accounting secondo lo IAS 39. 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 30. Le coperture appartenenti al primo caso illustrato vengono rilevate sulla base del modello contabile del cash flow hedge, considerando come componente inefficace la parte relativa al premio o allo sconto nel caso di forward o al time value nel caso di opzioni, rilevata tra le partite finanziarie.

#### **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 Obligazioni 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 d'America 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 2019 (First Time Adoption) il Gruppo ha adottato il principio contabile IFRS 16 "Leasing", che ridefinisce le modalità di rilevazione dei contratti nei bilanci delle società locatarie, imponendo una modalità di rilevazione unica per tutte le tipologie contrattuali. Per le società locatrici è mantenuta la distinzione tra leasing operativi e finanziari.

L'IFRS 16 sostituisce lo IAS 17 e le relative Interpretazioni (IFRIC 4); in particolare, il principio prevede che tutti i contratti che attribuiscono il diritto d'uso di un bene, identificato o identificabile, per un determinato periodo di tempo in cambio di un corrispettivo, siano rilevati attraverso l'iscrizione nella situazione finanziaria-patrimoniale di attività non correnti e di passività finanziarie pari al valore attuale dei canoni futuri utilizzando il tasso di interesse implicito del leasing (o il tasso di finanziamento marginale del locatario qualora non identificabile il tasso di interesse implicito).

Successivamente alla prima iscrizione il locatario rileva gli ammortamenti dei diritti d'uso e gli interessi maturati sulla passività.

In coerenza con l'impostazione precedentemente seguita dal Gruppo, nel rendiconto finanziario il rimborso della quota capitale della passività finanziaria è presentato all'interno dei "flussi di cassa da attività di finanziamento", mentre la quota di interesse è rilevata nel "flusso di cassa da attività operative".

In sede di prima applicazione il Gruppo ha adottato l'approccio retrospettivo "modificato", che prevede la rilevazione degli impatti derivanti dalla prima applicazione al 1° gennaio 2019 senza rideterminazione dei valori comparativi, determinando il valore del diritto d'uso relativo a ciascun contratto di leasing in misura pari alla passività finanziaria per leasing, rettificata per gli eventuali pagamenti anticipati/maturati al 1° gennaio 2019.

Il Gruppo si è avvalso dei seguenti espedienti pratici previsti dal principio:

- possibilità di non riesaminare i contratti esistenti al 1° gennaio 2019, applicando l'IFRS 16 ai soli contratti precedentemente identificati come leasing (ex IAS 17 e IFRIC 4);

- > esclusione dal perimetro di applicazione delle locazioni con una durata inferiore a 12 mesi dalla data di prima adozione e delle locazioni aventi a oggetto beni di modesto valore (inferiori a 5.000 euro);
- > esclusione dal perimetro di applicazione delle locazioni con durata residua al 1° gennaio 2019 inferiore a 12 mesi;
- > applicazione di un unico tasso di sconto per i contratti di leasing con caratteristiche simili tenuto conto dell'arco temporale e del contesto geografico.

Gli effetti derivanti dall'adozione del nuovo principio sulla situazione al 1° gennaio 2019 sono stati i seguenti (valori iscritti al 1° gennaio 2019):

Diritti d'uso	445
Passività finanziarie per leasing	458
Altre passività	(13)

Il rendiconto finanziario, infine, accoglie all'interno del "Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività operative" la componente di interessi rimborsata legata ai canoni pagati nel corso del periodo (€mil. 18); la componente di rimborso della quota capitale della passività finanziaria è inclusa all'interno della voce "Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività di finanziamento" (€mil. 54). Viceversa, il "Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività operative" del 2018 accoglieva l'intero ammontare dei canoni pagati nel periodo.

Si riporta di seguito la riconciliazione tra l'ammontare dei pagamenti minimi futuri dovuti per contratti di leasing operativo non annullabili, presentato nel bilancio al 31 dicembre 2018, e il saldo delle passività finanziarie per leasing al 1° gennaio 2019:

<b>Pagamenti per leasing non annullabili al 31 dicembre 2018</b>	<b>574</b>
Effetto attualizzazione al 1° gennaio 2019	(95)
Esclusione dei contratti di leasing "esenti"	(22)
Rilevazione delle quote di leasing sottoscritti ma non avviati	(52)
Altre variazioni	53
<b>Passività finanziaria per leasing al 1° gennaio 2019</b>	<b>458</b>

Le altre variazioni includono prevalentemente i pagamenti relativi ai periodi di rinnovo non inclusi tra gli impegni per leasing operativi passivi al 31 dicembre 2018.

Il tasso medio ponderato di indebitamento del locatario applicato ai debiti per leasing al 1° gennaio 2019 è stato il 3,3%.

Le locazioni precedentemente classificate come locazioni finanziarie in base allo IAS 17 sono state riclassificate nei diritti d'uso. La definizione di leasing contenuta nell'IFRS 16 è stata applicata solo ai contratti sottoscritti o modificati a partire dal 1° gennaio 2019.

Gli altri nuovi principi e interpretazioni che sono entrati in vigore dal 1° gennaio 2019 non hanno avuto effetti significativi sul bilancio del Gruppo.

## 6. Eventi e operazioni significative non ricorrenti

Il 31 gennaio 2019 è avvenuto il closing dell'operazione di acquisizione della quota totalitaria in Vitrociset SpA. I dettagli degli effetti contabili rilevati sono riportati nella Nota 14.

In data 12 giugno 2019, inoltre, è 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 classificati nel risultato delle "discontinued operations" (Nota 33, cui si rimanda).

Con riferimento al 2018 si ricorda che nel corso del periodo era divenuta definitiva la sentenza di assoluzione nei confronti di Ansaldo Energia con riferimento all'accusa di illecito di cui all'art. 25 del D.Lgs. 231/2001, che aveva portato alla confisca di €mil. 98,7, oltre a una sanzione pecuniaria. Tali importi erano stati oggetto di una garanzia da parte di Leonardo in occasione della cessione della propria partecipazione, con contestuale iscrizione di un fondo per rischi, successivamente rilasciato a seguito del favorevole esito della sentenza. Gli effetti economici dell'assorbimento del fondo, in coerenza con la rappresentazione degli effetti contabili dell'operazione di cessione effettuata nei precedenti bilanci, sono stati classificati nel risultato delle "discontinued operations". Inoltre, nel corso del 2018 era stato sottoscritto l'accordo ex art. 4 L. 92/2012 (c.d. "Legge Fornero"), con un conseguente accantonamento pari a circa €mil. 170.

## 7. Eventi di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Successivamente alla chiusura dell'esercizio, nel corso del mese di gennaio 2020, è risultato conclamato l'insorgere del nuovo virus cosiddetto "COVID-19", con un'epidemia che si è velocemente trasmessa in molti Paesi del mondo, definita dall'Organizzazione Mondiale della Sanità come "situazione pandemica".

In Europa, al momento di emissione del presente documento, l'Italia rappresenta uno dei Paesi più coinvolti. Ciò ha determinato una forte pressione sul sistema sanitario del Paese e la conseguente emanazione da parte delle autorità governative di una serie di provvedimenti tesi al contenimento del rischio di ulteriore espansione del virus presso la popolazione italiana.

Il Consiglio di Amministrazione di Leonardo ha preso atto che l'emergenza COVID-19 verosimilmente produrrà effetti sul regolare e ordinario svolgimento delle attività aziendali, pur in presenza delle azioni mitigative già tempestivamente poste in essere dalla Società e volte principalmente a preservare la continuità produttiva garantendo la piena tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori.

Allo stato attuale della conoscenza del propagarsi dell'emergenza, è presumibile ipotizzare che l'emergenza COVID-19 possa avere un impatto principalmente sui seguenti ambiti di attività aziendale:

- > regolare svolgimento campagne commerciali;
- > regolarità dei rapporti con la catena di fornitura;
- > rispetto dei tempi/flussi di produzione;
- > rispetto dei tempi e dei processi di accettazione e consegna dei prodotti/attività da parte dei clienti.

Il Consiglio di Amministrazione di Leonardo, al riguardo, ha ritenuto che l'andamento dell'emergenza - qualificata come "pandemia" dall'OMS - accompagnato dalle incertezze legate agli ulteriori sviluppi in termini di impatto sulla salute pubblica e, conseguentemente, sul tessuto produttivo, economico e sociale del Paese non permetta allo stato attuale ogni approssimazione di quantificazione degli effetti sull'andamento 2020 del Gruppo.

La Società ha fatto e sta facendo ampio e capillare ricorso alla cosiddetta "remotizzazione" delle attività ma non può, al momento, escludere interventi selettivi e temporanei di sospensione parziale e mirata della operatività di taluni reparti afferenti ai siti produttivi che per loro natura non offrono la possibilità del lavoro a distanza.

La Società, non appena gli sviluppi dell'emergenza consentiranno una quantificazione del possibile impatto con le relative azioni di recupero, ne darà tempestiva comunicazione al mercato.

Il Consiglio di Amministrazione ritiene che quanto sta accadendo non modifichi le solide prospettive di medio-lungo periodo del Gruppo.



In data 28 gennaio 2020 Leonardo ha firmato un contratto con Lynwood (Schweiz) AG per l'acquisizione del 100% della società elicotteristica svizzera Kopter Group AG (Kopter).

Il prezzo di acquisto della società comprende una quota fissa del valore di €mil. 185, oltre a un meccanismo di earn-out legato a specifici traguardi nella vita del programma, a partire dal 2022.

Il bilancio preliminare della società al 31 dicembre 2019 presenta attività pari a circa 230 milioni di franchi svizzeri (equivalenti a circa €mil. 215), sostanzialmente riferibili alla capitalizzazione dei costi di sviluppo sostenuti, e un patrimonio netto negativo di circa 185 milioni di franchi svizzeri (equivalenti a circa €mil. 170). In considerazione della fase di pieno sviluppo che sta attraversando Kopter, il risultato preliminare del 2019 è negativo per circa 40 milioni di franchi svizzeri (equivalenti a circa €mil. 35), non essendo ancora iniziata la fase di commercializzazione.

Il contratto è soggetto a specifiche condizioni e il perfezionamento dell'operazione è previsto entro il primo semestre del 2020.

Inoltre, si segnala che in data 31 gennaio 2020 il Regno Unito è uscito dall'Unione Europea, entrando in una fase di transizione prevista fino a dicembre 2020. Il Gruppo sta monitorando i negoziati tra il Regno Unito e l'Unione Europea, oltre a supportare i preposti livelli istituzionali e associativi (settore Difesa) per le azioni di competenza. Sulla base di analisi interne condotte di recente, Leonardo ha individuato un primo set di interventi gestionali per fronteggiare, in caso di necessità, lo scenario "no deal", con particolare riferimento alla gestione delle operazioni doganali.

## 8. 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*.

Il Gruppo valuta l'andamento dei propri settori operativi e l'allocazione delle risorse finanziarie sulla base dei ricavi e dell'EBITA (l'indicatore EBITA è ottenuto depurando l'EBIT da 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, costi di ristrutturazione e altri oneri o proventi di natura non ordinaria).

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 2019, a confronto con quelli del 2018, sono i seguenti:

	<b>Elicotteri</b>	<b>Elettronica per la Difesa e Sicurezza</b>	<b>Aeronautica</b>	<b>Spazio</b>	<b>Altre attività</b>	<b>Elisioni</b>	<b>Totale</b>
<b>31 dicembre 2018</b>							
Ricavi	3.810	5.953	2.896	-	340	(759)	12.240
Ricavi intersettoriali (*)	(5)	(498)	(3)	-	(253)	759	-
<b>Ricavi terzi</b>	<b>3.805</b>	<b>5.455</b>	<b>2.893</b>	<b>-</b>	<b>87</b>	<b>-</b>	<b>12.240</b>
EBITA	359	522	328	58	(147)	-	1.120
Investimenti (**)	141	197	122	-	48	-	508
Attivo fisso (***)	3.188	3.561	1.347	-	717	-	8.813
<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
(*) 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.							
(***) 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:

	<b>Elicotteri</b>	<b>Elettronica per la Difesa e Sicurezza</b>	<b>Aeronautica</b>	<b>Spazio</b>	<b>Altre attività</b>	<b>Totale</b>
<b>2018</b>						
EBITA	359	522	328	58	(147)	1.120
Ammortamenti attività immateriali acquisite in sede di business combination	(9)	(89)	-	-	-	(98)
Costi di ristrutturazione	(26)	(122)	(41)	-	(16)	(205)
Proventi (Costi) non ricorrenti	-	(73)	(29)	-	-	(102)
<b>EBIT</b>	<b>324</b>	<b>238</b>	<b>258</b>	<b>58</b>	<b>(163)</b>	<b>715</b>
Risultati delle joint venture strategiche	-	(61)	(97)	(58)	-	(216)
<b>Risultato prima delle imposte e degli oneri finanziari</b>	<b>324</b>	<b>177</b>	<b>161</b>	<b>-</b>	<b>(163)</b>	<b>499</b>
<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>

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 2018</b>						
Italia	441	1.407	207	325	(569)	1.811
Regno Unito	593	942	-	-	(187)	1.348
Resto d'Europa	1.236	810	1.027	11	-	3.084
Stati Uniti	252	2.052	910	1	(3)	3.212
Resto del mondo	1.288	742	752	3	-	2.785
<b>Ricavi</b>	<b>3.810</b>	<b>5.953</b>	<b>2.896</b>	<b>340</b>	<b>(759)</b>	<b>12.240</b>
Ricavi intersettoriali (*)	(5)	(498)	(3)	(253)	759	-
<b>Ricavi terzi</b>	<b>3.805</b>	<b>5.455</b>	<b>2.893</b>	<b>87</b>	<b>-</b>	<b>12.240</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>

(\*) 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 2018</b>	<b>31 dicembre 2019</b>
Italia	5.024	5.044
Regno Unito	1.688	1.818
Resto d'Europa	134	133
Stati Uniti	1.953	2.032
Resto del mondo	14	17
	<b>8.813</b>	<b>9.044</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 2018</b>							
Costo	5.847	1.100	2.078	627	1.283	429	<b>11.364</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(2.169)	(641)	(437)	(362)	(871)	(334)	<b>(4.814)</b>
<b>Valore in bilancio</b>	<b>3.678</b>	<b>459</b>	<b>1.641</b>	<b>265</b>	<b>412</b>	<b>95</b>	<b>6.550</b>
Investimenti	-	47	196	5	-	25	<b>273</b>
Vendite	-	(1)	-	-	-	-	<b>(1)</b>
Ammortamenti	-	(30)	(26)	(18)	(98)	(31)	<b>(203)</b>
Svalutazioni	-	(3)	(52)	-	-	(1)	<b>(56)</b>
Incrementi di aggregazioni di imprese	-	-	-	-	-	-	<b>-</b>
Altri movimenti	55	4	1	(45)	8	5	<b>28</b>
<b>31 dicembre 2018</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>
<i>Così composto:</i>							
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	-	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>Così 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>
<i>31 dicembre 2018</i>							
Valore lordo			4.888				
Contributi			3.128				
<i>31 dicembre 2019</i>							
Valore lordo			4.902				
Contributi			3.097				

(\*) Incrementi da operazioni di aggregazioni di imprese al netto delle riclassifiche nelle "Attività possedute per la vendita".

Gli investimenti del 2019 sono principalmente relativi ai Settori *Elicotteri* (€mil. 175), *Aeronautica* (€mil. 80) ed *Elettronica per la Difesa e Sicurezza* (€mil. 38). Al 31 dicembre 2019 risultano in essere impegni di acquisto di attività immateriali per €mil. 8 (€mil. 5 al 31 dicembre 2018).

L'impairment di oneri non ricorrenti si riferisce prevalentemente alla svalutazione di oneri relativi al Settore *Aeronautica*. 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, sulla base dei flussi di cassa previsti nei singoli business plan di prodotto attualizzati a un tasso (WACC) determinato applicando il metodo del Capital Asset Pricing Model.

### Avviamento

L'avviamento viene allocato sulle Cash Generating Unit (CGU) o su 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 2019 e 2018 per settore:

	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019
Elicotteri	1.243	1.266
Elettronica per la Difesa e Sicurezza	2.430	2.499
<i>DRS</i>	<i>1.459</i>	<i>1.490</i>
<i>Divisioni Leonardo</i>	<i>971</i>	<i>1.009</i>
Aeronautica	60	60
	<b>3.733</b>	<b>3.825</b>

L'incremento netto rispetto al 31 dicembre 2018 è principalmente dovuto alle differenze di traduzione sugli avviamenti denominati in sterline e dollari statunitensi. 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 future ristrutturazioni dei business non ancora approvate o da investimenti futuri atti a migliorare le performance future. 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 determinati 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. Tali 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 2019 e 2018 i WACC e i tassi di crescita (nominali) utilizzati sono stati i seguenti:

	31 dicembre 2018		31 dicembre 2019	
	WACC	g-rate	WACC	g-rate
Elicotteri	8,5%	2,0%	7,7%	2,0%
Elettronica per la Difesa e Sicurezza				
<i>DRS</i>	8,2%	2,0%	7,5%	2,0%
<i>Divisioni Leonardo</i>	6,4%	2,0%	6,1%	2,0%
Aeronautica	7,2%	2,0%	6,8%	2,0%

I test condotti non hanno evidenziato impairment, mostrando al contrario significativi margini positivi (c.d. "headroom"). Gli headroom del 2019 beneficiano del decremento dei WACC, dovuto all'andamento del mercato dei tassi. I risultati dei test sono stati sottoposti ad analisi di sensitività, prendendo a riferimento le assunzioni per le quali è ragionevole ritenere che un cambio nelle stesse possa 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 2019 e 2018 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 2018</b>				
Elicotteri	471	219	273	303
Elettronica per la Difesa e Sicurezza				
<i>DRS (USDmil.)</i>	<i>1.319</i>	<i>1.050</i>	<i>1.118</i>	<i>1.158</i>
<i>Divisioni Leonardo</i>	<i>6.679</i>	<i>5.719</i>	<i>5.867</i>	<i>6.385</i>
Aeronautica	9.823	9.103	9.231	9.577

	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				
<i>DRS (USDmil.)</i>	<i>1.995</i>	<i>1.624</i>	<i>1.693</i>	<i>1.779</i>
<i>Divisioni Leonardo</i>	<i>7.436</i>	<i>6.234</i>	<i>6.410</i>	<i>7.050</i>
Aeronautica	8.348	7.685	7.794	8.091

### Altre attività immateriali

Gli investimenti in "Costi di sviluppo" si riferiscono ai Settori *Elettronica per la Difesa e Sicurezza* (€mil. 37) ed *Elicotteri* (€mil. 29). Gli investimenti relativi alla voce "Oneri non ricorrenti" si riferiscono principalmente ai Settori *Elicotteri* (€mil. 140), *Elettronica per la Difesa e Sicurezza* (€mil. 50) e *Aeronautica* (€mil. 72). 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 28.



I costi di ricerca e sviluppo complessivi, comprensivi anche degli appena citati “Costi di sviluppo” e “Oneri non ricorrenti”, sono pari a €mil. 1.525.

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 2018</b>	<b>31 dicembre 2019</b>
Conoscenze tecnologiche	105	99
Marchi	45	44
Backlog e posizionamento commerciale	172	162
	<b>322</b>	<b>305</b>

In particolare la voce “Backlog e posizionamento commerciale” si riferisce prevalentemente alla componente inglese della Divisione *Elettronica per la Difesa e Sicurezza* e alla Divisione *Elicotteri*, allocato a tale intangibile in sede di purchase price allocation. 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 2018</b>					
Costo	1.542	1.537	2.109	1.240	<b>6.428</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(662)	(1.111)	(1.508)	(914)	<b>(4.195)</b>
<b>Valore in bilancio</b>	<b>880</b>	<b>426</b>	<b>601</b>	<b>326</b>	<b>2.233</b>
Investimenti	10	24	44	157	<b>235</b>
Vendite	(4)	(1)	(2)	(3)	<b>(10)</b>
Ammortamenti	(45)	(83)	(116)	(52)	<b>(296)</b>
Svalutazioni	-	-	(16)	(1)	<b>(17)</b>
Altri movimenti	53	36	40	(108)	<b>21</b>
<b>31 dicembre 2018</b>	<b>894</b>	<b>402</b>	<b>551</b>	<b>319</b>	<b>2.166</b>
<i>Così composto:</i>					
Costo	1.599	1.592	2.169	1.277	<b>6.637</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(705)	(1.190)	(1.618)	(958)	<b>(4.471)</b>
<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	<b>324</b>
Vendite	(8)	-	-	(5)	<b>(13)</b>
Ammortamenti	(43)	(77)	(131)	(57)	<b>(308)</b>
Svalutazioni	-	-	(1)	-	<b>(1)</b>
Incrementi da aggregazioni di imprese	19	2	-	-	<b>21</b>
Altri movimenti	(32)	15	49	(44)	<b>(12)</b>
<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	<b>6.968</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(685)	(1.286)	(1.771)	(1.049)	<b>(4.791)</b>
<b>Valore in bilancio</b>	<b>833</b>	<b>363</b>	<b>510</b>	<b>471</b>	<b>2.177</b>

Gli investimenti del 2019 sono relativi ai Settori *Elettronica per la Difesa e Sicurezza* per €mil. 129, *Aeronautica* per €mil. 66, *Elicotteri* per €mil. 55 e alle *Altre attività* per €mil. 74.

La voce "Altre attività materiali" accoglie anche il valore delle attività materiali in corso di completamento (€mil. 249 al 31 dicembre 2019 ed €mil. 133 al 31 dicembre 2018).

Al 31 dicembre 2019 risultano in essere impegni di acquisto di attività materiali per €mil. 78 (€mil. 37 al 31 dicembre 2018).

Gli incassi futuri riferibili a contratti di leasing operativi attivi sono pari €mil. 19, di cui €mil. 6 oltre i cinque anni (€mil. 24 al 31 dicembre 2018).

## 11. Diritti d'uso

	Diritti d'uso su terreni e fabbricati	Diritti d'uso su impianti a macchinari	Diritti d'uso su altre attività materiali	Totale
<b>31 dicembre 2018</b>	-	-	-	-
<i>Così composto:</i>				
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>

In applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16 "Leasing" sono stati iscritti, al 1° gennaio 2019, diritti d'uso per €mil. 445 (Nota 5).

Nel corso del 2019 la voce si è incrementata per effetto delle sottoscrizioni di nuovi contratti, in parte compensati da variazioni contrattuali e dalle quote di ammortamento.

Come in precedenza illustrato, il Gruppo ha scelto di escludere dal perimetro di applicazione le locazioni con una durata inferiore a 12 mesi e quelle aventi a oggetto beni di modesto valore i cui riflessi, pertanto, sono rilevati nella voce "Costi per acquisti" (Nota 29).

Al 31 dicembre 2019 l'ammontare degli impegni contrattuali in essere è pari a €mil. 79, relativi principalmente al completamento di un nuovo complesso produttivo di DRS.

## 12. Investimenti in partecipazioni ed effetto della valutazione delle partecipazioni con il metodo del patrimonio netto

	2018			2019		
	Partecipazioni	Fondi rischi	Totale	Partecipazioni	Fondi rischi	Totale
Joint venture rilevanti	929		<b>929</b>	902		<b>902</b>
Joint venture non rilevanti singolarmente:	60	(3)	<b>57</b>	62	(5)	<b>57</b>
- Rotorsim Srl	34	-	<b>34</b>	37		<b>37</b>
- Advanced Acoustic Concepts LLC	19	-	<b>19</b>	19		<b>19</b>
- Rotorsim USA LLC	7	-	<b>7</b>	6		<b>6</b>
- Closed Joint Stock Company Helivert	-	(3)	<b>(3)</b>	-	(5)	<b>(5)</b>
	989	(3)	<b>986</b>	964	(5)	<b>959</b>
Società collegate	150	-	<b>150</b>	190		<b>190</b>
	<b>1.139</b>	<b>(3)</b>	<b>1.136</b>	<b>1.154</b>	<b>(5)</b>	<b>1.149</b>

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 ai fini del bilancio consolidato 2014, in sede di prima classificazione, un'approfondita analisi degli accordi in essere allo scopo 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 considerarla 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>2018</b>	<b>2019</b>
Ricavi	+486	+526
EBITA	+32	+27
EBIT	+22	+26
Risultato netto (di terzi)	+10	+13
FOCF	+37	+52
Indebitamento netto di Gruppo	-35	-4

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 2018					
	Telespazio	Thales Alenia Space	MBDA (tramite AMSH BV)	GIE ATR	Altre joint venture non rilevanti singolarmente	Totale
Attività non correnti	281	1.917	2.438	173		
Attività correnti	329	1.518	4.326	850		
- di cui disponibilità e mezzi equivalenti	17	29	142	3		
Passività non correnti	49	306	861	133		
- di cui passività finanziarie non correnti	1	-	9	18		
Passività correnti	285	1.401	5.315	591		
- di cui passività finanziarie correnti	8	179	11	2		
Patrimonio netto di terzi (100%)	16	-	1	-		
Patrimonio netto di Gruppo (100%)	260	1.728	587	299		
Ricavi (100%)	493	2.454	3.477	1.497		
Ammortamenti e svalutazioni (100%)	17	63	108	18		
Proventi (Oneri) finanziari (100%)	(2)	(5)	(5)	-		
Imposte sul reddito (100%)	(11)	(59)	(96)	(3)		
Utile (Perdita) connesso a continuing operations (100%)	24	129	243	193		
Utile (Perdita) connesso a discontinued operations, al netto dell'effetto fiscale (100%)	-	-	-	-		
Altre componenti di conto economico complessivo (100%)	(1)	5	(4)	-		
<b>Utile (Perdita) complessivo (100%)</b>	<b>23</b>	<b>134</b>	<b>239</b>	<b>193</b>		
<b>% di patrimonio netto di competenza del Gruppo al 1° gennaio</b>	<b>182</b>	<b>555</b>	<b>88</b>	<b>173</b>	<b>77</b>	<b>1.075</b>
% di utile (perdita) connesso a continuing operations di competenza del Gruppo	16	43	61	97	5	222
% delle altre componenti di conto economico complessivo di competenza del Gruppo	(1)	2	(1)	-	-	-
<b>% dell'utile (perdita) complessivo di competenza del Gruppo</b>	<b>15</b>	<b>45</b>	<b>60</b>	<b>97</b>	<b>5</b>	<b>222</b>
Dividendi ricevuti	(19)	(29)	(17)	(125)	(4)	(194)
Acquisizioni	-	-	-	-	-	-
Cessioni	-	-	-	-	(18)	(18)
Delta cambio e altri movimenti	(4)	-	-	5	(1)	-
<b>% di patrimonio netto di competenza del Gruppo al 31 dicembre</b>	<b>174</b>	<b>571</b>	<b>131</b>	<b>150</b>	<b>59</b>	<b>1.085</b>
Rettifiche di consolidato	2	(214)	115	-	1	(96)
<b>Valore della partecipazione al 31 dicembre</b>	<b>176</b>	<b>357</b>	<b>246</b>	<b>150</b>	<b>60</b>	<b>989</b>
% dell'utile (perdita) di competenza del Gruppo	16	43	61	97	5	222
Rettifiche di consolidato	-	(1)	-	-	-	(1)
<b>Quota dei risultati delle partecipazioni valutate con il metodo del patrimonio netto</b>	<b>16</b>	<b>42</b>	<b>61</b>	<b>97</b>	<b>5</b>	<b>221</b>
		<b>216</b>				

	31 dicembre 2019					
	Telespazio	Thales Alenia Space	MBDA (tramite AMSH BV)	GIE ATR	Altre joint venture non rilevanti singolarmente	Totale
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>59</b>	<b>1.085</b>
% di utile (perdita) connesso a continuing operations di competenza del Gruppo	22	16	68	53	5	164
% di utile (perdita) connesso a discontinued operations, al netto dell'effetto fiscale di competenza del Gruppo	-	-	-	-	-	-
% 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)
Sottoscrizione di aumenti (rimborsi) di capitale	-	-	-	-	-	-
Acquisizioni	-	-	-	-	-	-
Cessioni	-	-	-	-	-	-
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>61</b>	<b>1.057</b>
Rettifiche di consolidato	2	(211)	115	-	1	(93)
<b>Valore della partecipazione al 31 dicembre</b>	<b>183</b>	<b>370</b>	<b>238</b>	<b>111</b>	<b>62</b>	<b>964</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>
		<b>160</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 2018	31 dicembre 2019
<b>% di patrimonio netto di competenza del Gruppo al 1° gennaio</b>	<b>140</b>	<b>150</b>
% di utile (perdita) connesso a continuing operations di competenza del Gruppo	20	20
% di utile (perdita) connesso a discontinued operations, al netto dell'effetto fiscale di competenza del Gruppo		
% delle altre componenti di conto economico complessivo di competenza del Gruppo	-	(1)
<b>% dell'utile (perdita) complessivo di competenza del Gruppo</b>	<b>20</b>	<b>19</b>
Dividendi ricevuti	(8)	(10)
Sottoscrizione di aumenti (rimborsi) di capitale	(1)	37
Acquisizioni	-	-
Cessioni	-	(2)
Delta cambio e altri movimenti	(1)	(4)
<b>% di patrimonio netto di competenza del Gruppo al 31 dicembre</b>	<b>150</b>	<b>190</b>
Rettifiche di consolidato	-	-
<b>Valore della partecipazione al 31 dicembre</b>	<b>150</b>	<b>190</b>
% dell'utile (perdita) di competenza del Gruppo	20	20
Rettifiche di consolidato	-	-
<b>Quota dei risultati delle partecipazioni valutate con il metodo del patrimonio netto</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

### 13. Crediti e altre attività non correnti

	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019
Finanziamenti a terzi	12	10
Crediti finanziari non correnti verso SuperJet	25	-
Crediti per interventi L. 808/1985 differiti	36	61
Attività nette piani a benefici definiti (Nota 23)	309	289
Crediti verso parti correlate (Nota 36)	1	8
Altri crediti non correnti	67	68
<b>Crediti non correnti</b>	<b>450</b>	<b>436</b>
Risconti attivi - quote non correnti	5	5
Investimenti in partecipazioni valutate al costo	18	19
Oneri non ricorrenti in attesa di interventi L. 808/1985	216	151
<b>Attività non correnti</b>	<b>239</b>	<b>175</b>

I crediti finanziari verso SuperJet sono stati riclassificati nei crediti correnti in virtù dell'approssimarsi del previsto rimborso.



## 14. Aggregazioni di imprese

Il 31 gennaio 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 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).

L'operazione di acquisizione ha contribuito al rafforzamento di Leonardo nel suo core business dei servizi, in particolare della Logistica, del Simulation & Training e delle Operazioni Spaziali, incluso il segmento Space Surveillance & Tracking. Leonardo ha inoltre consolidato la filiera nazionale nel settore dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza, aumentandone la competitività con prospettive di mercato significative.

Nel corso del 2019 si è perfezionato il processo di purchase price allocation sui valori acquisiti, con le risultanze di seguito evidenziate:

	Valori contabili	Fair value adjustments	Fair value
Attività immateriali	50	(16)	34
Attività materiali	21	-	21
Altre attività non correnti	7	6	13
Rimanenze	6	(1)	5
Attività derivanti da contratti	67	(17)	50
Crediti commerciali	76	(3)	73
Crediti finanziari	13	-	13
Altre attività correnti	15	(1)	14
Disponibilità e mezzi equivalenti	13	-	13
	<b>268</b>	<b>(32)</b>	<b>236</b>
Debiti finanziari non correnti	(27)	-	(27)
Benefici ai dipendenti	(8)	-	(8)
Altre passività non correnti	(8)	5	(3)
Debiti commerciali	(87)	-	(87)
Debiti finanziari correnti	(55)	-	(55)
Altre passività correnti	(15)	5	(10)
<b>Attività nette acquisite</b>	<b>68</b>	<b>(22)</b>	<b>46</b>
Prezzo pagato			<b>47</b>
<b>Avviamento derivante dall'acquisizione</b>			<b>1</b>

Gli accordi di Space Alliance sottoscritti nel 2005 dall'allora Finmeccanica SpA con Alcatel Participations (ora Thales) prevedevano, fra le clausole di non competitività, il divieto da parte dei soci della joint venture di operare in business attinenti allo Spazio. Tali clausole prevedevano, altresì, l'obbligo di offrire in prelazione alla Space Alliance qualsiasi attività attinente al business spaziale che gli azionisti avessero acquisito successivamente alla costituzione delle joint venture spaziali. In ottemperanza a tali disposizioni Leonardo ha completato l'identificazione del ramo spaziale incluso nelle attività del Gruppo Vitrociset e ne ha determinato il fair value al 31 dicembre 2019 in €mil. 51, classificati nella presente Relazione Finanziaria Annuale come gruppo di attività possedute per la vendita e "discontinued operations" (il dettaglio dei valori è riportato nella Nota 33). Nel corso del 2018 non si erano verificate significative aggregazioni di imprese.

## 15. Rimanenze

	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019
Materie prime, sussidiarie e di consumo	1.857	2.052
Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati	1.382	1.411
Attività derivanti da contratti point in time	424	491
Acconti a fornitori	1.786	1.869
	<b>5.449</b>	<b>5.823</b>

Le rimanenze sono esposte al netto dei fondi svalutazione, pari a €mil. 875 (€mil. 857 al 31 dicembre 2018).

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.

## 16. Attività e passività derivanti da contratti

	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019
Attività derivanti da contratti (lorde)	3.897	5.094
Passività derivanti da contratti	(1.369)	(2.166)
<b>Attività derivanti da contratti (nette)</b>	<b>2.528</b>	<b>2.928</b>
Passività derivanti da contratti (lorde)	8.126	7.823
Attività derivanti da contratti	(71)	(19)
<b>Passività derivanti da contratti (nette)</b>	<b>8.055</b>	<b>7.804</b>
<b>Valore netto</b>	<b>(5.527)</b>	<b>(4.876)</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 2018	31 dicembre 2019
Costi sostenuti e margini riconosciuti	3.968	5.113
Acconti incassati	(9.495)	(9.989)
<b>Valore netto</b>	<b>(5.527)</b>	<b>(4.876)</b>

## 17. Crediti commerciali e finanziari

	31 dicembre 2018		31 dicembre 2019	
	Commerciali	Finanziari	Commerciali	Finanziari
Crediti	3.097	47	3.129	51
Impairment cumulati	(665)	(15)	(671)	(15)
Crediti correnti verso parti correlate (Nota 36)	504	153	537	161
	<b>2.936</b>	<b>185</b>	<b>2.995</b>	<b>197</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 2018	31 dicembre 2019
Derivati attivi	107	100
Risconti attivi - quote correnti	64	79
Crediti per contributi	69	60
Crediti verso dipendenti e istituti di previdenza	48	46
Crediti per imposte indirette	47	44
Crediti per interventi L. 808/1985 differiti	11	14
Altri crediti verso parti correlate (Nota 36)	4	6
Altre attività	94	140
	<b>444</b>	<b>489</b>

L'andamento del fair value dei derivati in portafoglio è di seguito riportato:

	<i>Fair value al</i>					
	31 dicembre 2018			31 dicembre 2019		
	Attività	Passività	Netto	Attività	Passività	Netto
<b>Interest rate swap</b>						
Trading	-	(3)	(3)	-	(2)	(2)
Fair value hedge	-	-	-	-	-	-
Cash flow hedge	-	(3)	(3)	-	(17)	(17)
<b>Currency forward/swap/option</b>						
Trading	-	-	-	-	-	-
Fair value hedge	-	3	3	-	-	-
Cash flow hedge	102	(196)	(94)	100	(150)	(50)
<b>Embedded derivative (trading)</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## 19. Disponibilità e mezzi equivalenti

La variazione di periodo è illustrata nei prospetti di cash flow. Le disponibilità al 31 dicembre 2019 includono €mil. 2 di depositi vincolati (€mil. 5 al 31 dicembre 2018).

## 20. Patrimonio netto

<b>CAPITALE SOCIALE</b>					
	<b>Numero azioni ordinarie</b>	<b>Valore nominale</b>	<b>Azioni proprie</b>	<b>Costi sostenuti al netto effetto fiscale</b>	<b>Totale</b>
Azioni in circolazione	578.150.395	2.544	-	(19)	2.525
Azioni proprie	(3.305.230)	-	(30)	-	(30)
<b>31 dicembre 2018</b>	<b>574.845.165</b>	<b>2.544</b>	<b>(30)</b>	<b>(19)</b>	<b>2.495</b>
Riacquisto di azioni proprie, al netto della quota ceduta	162.733	-	1	-	1
<b>31 dicembre 2019</b>	<b>575.007.898</b>	<b>2.544</b>	<b>(29)</b>	<b>(19)</b>	<b>2.496</b>
<i>Così composto:</i>					
Azioni in circolazione	578.150.395	2.544	-	(19)	2.525
Azioni proprie	(3.142.497)	-	(29)	-	(29)

Il capitale sociale, interamente sottoscritto e versato, è rappresentato da n. 578.150.395 azioni ordinarie del valore nominale di euro 4,40 cadauna, comprensive di n. 3.142.497 azioni proprie.

Al 31 dicembre 2019 il Ministero dell'Economia e delle Finanze possedeva a titolo di proprietà il 30,204% circa delle azioni.

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.

## Riserva di traduzione

La riserva relativa alle società consolidate si movimenta per effetto delle seguenti variazioni:

	2018	2019
Dollaro USA	95	38
Sterlina UK	(18)	99
Altre valute	(9)	4
	<b>68</b>	<b>141</b>

Cumulativamente, la riserva è negativa per €mil. 256, principalmente per le differenze di traduzione sulle componenti denominate in sterlina, parzialmente compensate dalle componenti denominate in dollari statunitensi, dovute in particolare a Leonardo DRS.

## 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>2018</b>						
Rivalutazioni su piani a benefici definiti	(15)	3	(12)	6	(1)	5
Variazione cash flow hedge	(53)	10	(43)	(5)	1	(4)
Differenze di traduzione	68	-	68	1	-	1
<b>Totale</b>	<b>-</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>2</b>
<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>

Non ci sono effetti fiscali relativi alle voci degli utili e perdite rilevati nel patrimonio netto di terzi.

## 21. Debiti finanziari correnti e non correnti

	31 dicembre 2018			31 dicembre 2019		
	Non correnti	Correnti	Totale	Non correnti	Correnti	Totale
Obbligazioni	2.746	408	3.154	2.647	94	2.741
Debiti verso banche	651	70	721	898	85	983
Passività per leasing	4	1	5	354	61	415
Passività per leasing verso parti correlate	-	-	-	33	3	36
Altri debiti finanziari verso parti correlate (Nota 36)	-	669	669	-	727	727
Altri debiti finanziari	22	42	64	43	61	104
	<b>3.423</b>	<b>1.190</b>	<b>4.613</b>	<b>3.975</b>	<b>1.031</b>	<b>5.006</b>

La movimentazione dei debiti finanziari è la seguente:

	1° gennaio 2018	Accensioni	Rimborsi/Pagamenti cedole	Altri incrementi (decrementi) netti	Delta cambio	31 dicembre 2018
Obbligazioni	3.647	-	(688)	178	17	<b>3.154</b>
Debiti verso banche	246	498	(46)	23	-	<b>721</b>
Passività per leasing	5	-	-	-	-	<b>5</b>
Passività per leasing verso parti correlate	-	-	-	-	-	<b>-</b>
Altri debiti finanziari verso parti correlate	701	-	-	(32)	-	<b>669</b>
Altri debiti finanziari	83	-	(1)	(18)	-	<b>64</b>
	<b>4.682</b>	<b>498</b>	<b>(735)</b>	<b>151</b>	<b>17</b>	<b>4.613</b>

	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	<b>2.741</b>
Debiti verso banche	721	-	300	(46)	9	(1)	<b>983</b>
Passività per leasing	5	422	71	(54)	(38)	9	<b>415</b>
Passività per leasing verso parti correlate	-	36	-	-	(2)	2	<b>36</b>
Altri debiti finanziari verso parti correlate	669	-	-	-	58	-	<b>727</b>
Altri debiti finanziari	64	-	-	-	39	1	<b>104</b>
	<b>4.613</b>	<b>458</b>	<b>371</b>	<b>(671)</b>	<b>216</b>	<b>19</b>	<b>5.006</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 del periodo è dovuto principalmente all'utilizzo del finanziamento sottoscritto con la Banca Europea per gli Investimenti (BEI) (pari a €mil. 300) per sostenere alcuni progetti di investimento previsti nel Piano Industriale del Gruppo e all'applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16 (per €mil. 451 al 31 dicembre 2019) che regola il trattamento delle operazioni di leasing, compensati parzialmente dalla riduzione delle obbligazioni (di seguito commentato) e dalla quota rimborsata (pari a €mil. 46) del finanziamento in essere con la BEI sottoscritto nel mese di luglio 2009 e finalizzato alla realizzazione di attività di sviluppo nel settore aeronautico. Il valore residuo complessivo dell'esposizione verso la BEI, pari al 31 dicembre 2019 a €mil. 439, è incluso nei debiti verso banche.

Nel corso dell'esercizio, sono state realizzate cessioni di credito *pro soluto* per complessivi €mil. 2.588 (€mil. 2.391 nel corso del 2018). L'importo delle cessioni è in gran parte dovuto alla particolare dinamica dei flussi di incasso, come di consueto, concentrati nell'ultima parte dell'esercizio nonché, come per il 2018, 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 più lineare distribuzione del profilo di cassa durante l'esercizio.

Si segnala che covenant finanziari sono presenti nella linea di credito revolving in essere al 31 dicembre 2019 per complessivi €mil. 1.800 (Revolving Credit Facility), così come nel Term Loan di €mil. 500. Più in particolare, gli stessi 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 di fine anno. Gli stessi covenant, conformemente alle previsioni contrattuali che prevedevano tale possibilità, sono stati inseriti anche nel nuovo prestito BEI citato, analogamente a quanto previsto per il prestito BEI già in essere. Inoltre, i medesimi covenant finanziari sono previsti in taluni finanziamenti concessi negli anni passati da banche statunitensi in favore di DRS. In relazione alla presente Relazione Finanziaria Annuale i covenant sono stati ampiamente rispettati (i due indicatori sono pari, rispettivamente, a 1,0 e 9,6).

Si riporta, di seguito, la riconciliazione della movimentazione dei debiti finanziari con i flussi derivanti da attività di finanziamento:

	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Saldo al 1° gennaio</b>	<b>4.682</b>	<b>4.613</b>
<b>Variazioni incluse nei flussi da attività di finanziamento del cash flow</b>	<b>(89)</b>	<b>(117)</b>
<i>Emissione di prestiti obbligazionari</i>	-	-
<i>Rimborso di prestiti obbligazionari</i>	(513)	(423)
<i>Sottoscrizione di Term Loan e Finanziamento BEI</i>	498	300
<i>Variazione netta degli altri debiti finanziari</i>	(74)	6
<b>Movimenti non monetari</b>	<b>20</b>	<b>510</b>
<i>Componenti non monetarie delle passività per leasing</i>	-	489
<i>Effetto cambi</i>	17	19
<i>Rateo interessi</i>	3	2
<b>Saldo al 31 dicembre</b>	<b>4.613</b>	<b>5.006</b>



## Obbligazioni

Il decremento del periodo è dovuto al rimborso integrale del prestito obbligazionario denominato in sterline (emesso nel 2009 per nominali GBPmil. 400, e rimborsato nel periodo per i residui GBPmil. 278), giunto alla sua naturale scadenza, e all'operazione di riacquisto parziale (buy-back) condotta da Leonardo US Holding su parte delle proprie emissioni obbligazionarie (per nominali USDmil. 127).

Di seguito si riporta il dettaglio dei prestiti obbligazionari in essere al 31 dicembre 2019, 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 (originariamente Fin Fin)	(**)	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 (originariamente Fin Fin)	(**)	2013	2021	€	739	4,500%	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.

La movimentazione delle obbligazioni è la seguente:

	1° gennaio 2018	Accensioni	Interessi	Rimborsi/ Riacquisti	Pagamento cedole	Effetto cambio	31 dicembre 2018	Fair value
500 €mil. LDO 2018 (*)	501		27	(500)	(28)		-	-
500 €mil. LDO 2025 (*)	517		25		(26)		<b>516</b>	555
400 GBPmil. LDO 2019 (*)	323		26	(13)	(25)	(1)	<b>310</b>	328
600 €mil. LDO 2022 (*)	581		30		(30)		<b>581</b>	618
300 USDmil. LH 2039 (*)	142		11		(11)	7	<b>149</b>	162
500 USDmil. LH 2040 (*)	222		14		(13)	11	<b>234</b>	214
600 €mil. LDO 2024 (*)	597		10		(9)		<b>598</b>	567
950 €mil. LDO 2021 (*)	764		35		(33)		<b>766</b>	793
	<b>3.647</b>	-	<b>178</b>	<b>(513)</b>	<b>(175)</b>	<b>17</b>	<b>3.154</b>	<b>3.237</b>
	1° gennaio 2019	Accensioni	Interessi	Rimborsi/ Riacquisti	Pagamento cedole	Effetto cambio	31 dicembre 2019	Fair value
500 €mil. LDO 2018 (*)	-		-	-	-	-	-	-
500 €mil. LDO 2025 (*)	516		25		(24)		<b>517</b>	605
400 GBPmil. LDO 2019 (*)	310		25	(310)	(25)	-	-	-
600 €mil. LDO 2022 (*)	581		30		(30)		<b>581</b>	616
300 USDmil. LH 2039 (*)	149		11	(40)	(12)	3	<b>111</b>	137
500 USDmil. LH 2040 (*)	234		14	(73)	(15)	5	<b>165</b>	179
600 €mil. LDO 2024 (*)	598		10		(9)		<b>599</b>	620
950 €mil. LDO 2021 (*)	766		35		(33)	-	<b>768</b>	774
	<b>3.154</b>	-	<b>150</b>	<b>(423)</b>	<b>(148)</b>	<b>8</b>	<b>2.741</b>	<b>2.931</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:

<b>31 dicembre 2018</b>														
	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	-	408	41	29	-	1	-	-	669	-	38	4	<b>748</b>	<b>442</b>
Fra 2 e 5 anni	-	1.306	561	82	-	-	-	-	-	-	-	4	<b>561</b>	<b>1.392</b>
Oltre 5 anni	-	1.440	8	-	-	4	-	-	-	-	18	-	<b>26</b>	<b>1.444</b>
<b>Totale</b>	<b>-</b>	<b>3.154</b>	<b>610</b>	<b>111</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>669</b>	<b>-</b>	<b>56</b>	<b>8</b>	<b>1.335</b>	<b>3.278</b>

<b>31 dicembre 2019</b>														
	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	-	61	-	<b>846</b>	<b>185</b>
Fra 2 e 5 anni	-	1.882	592	55	-	158	-	16	-	-	-	-	<b>592</b>	<b>2.111</b>
Oltre 5 anni	-	765	251	-	-	196	-	17	-	-	43	-	<b>294</b>	<b>978</b>
<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>104</b>	<b>-</b>	<b>1.732</b>	<b>3.274</b>

Si riportano di seguito le informazioni finanziarie richieste dalla comunicazione CONSOB n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006:

	<b>31 dicembre 2018</b>	<i>Di cui con parti correlate</i>	<b>31 dicembre 2019</b>	<i>Di cui con parti correlate</i>
<b>Liquidità</b>	<b>(2.049)</b>		<b>(1.962)</b>	
<b>Crediti finanziari correnti</b>	<b>(185)</b>	<i>(153)</i>	<b>(197)</b>	<i>(161)</i>
Debiti bancari correnti	70		85	
Parte corrente dell'indebitamento non corrente	408		94	
Altri debiti finanziari correnti	712	669	852	730
<b>Indebitamento finanziario corrente</b>	<b>1.190</b>		<b>1.031</b>	
<b>Indebitamento finanziario corrente netto (disponibilità)</b>	<b>(1.044)</b>		<b>(1.128)</b>	
Debiti bancari non correnti	651		898	
Obbligazioni emesse	2.746		2.647	
Altri debiti non correnti	26		430	33
<b>Indebitamento finanziario non corrente</b>	<b>3.423</b>		<b>3.975</b>	
<b>Indebitamento finanziario netto</b>	<b>2.379</b>		<b>2.847</b>	

La riconciliazione con l'indebitamento netto del Gruppo utilizzato come KPI è la seguente:

	<b>Note</b>	<b>31 dicembre 2018</b>	<b>31 dicembre 2019</b>
<b>Indebitamento finanziario netto com. CONSOB n. DEM/6064293</b>		<b>2.379</b>	<b>2.847</b>
Derivati a copertura di poste dell'indebitamento	18	(3)	-
Crediti finanziari non correnti verso SuperJet	13	(25)	-
<b>Indebitamento netto del Gruppo (KPI)</b>		<b>2.351</b>	<b>2.847</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 2018</b>							
Corrente	109	51	107	92	482	424	<b>1.265</b>
Non corrente	140	68	25	82	-	558	<b>873</b>
	<b>249</b>	<b>119</b>	<b>132</b>	<b>174</b>	<b>482</b>	<b>982</b>	<b>2.138</b>
Accantonamenti	10	194	38	88	36	158	<b>524</b>
Utilizzi	(13)	(41)	(20)	(19)	(11)	(34)	<b>(138)</b>
Assorbimenti	(99)	(2)	(43)	(39)	(156)	(89)	<b>(428)</b>
Altri movimenti	(9)	(29)	(7)	3	33	(77)	<b>(86)</b>
<b>31 dicembre 2018</b>	<b>138</b>	<b>241</b>	<b>100</b>	<b>207</b>	<b>384</b>	<b>940</b>	<b>2.010</b>
<i>Così composto:</i>							
Corrente	30	86	80	120	384	425	<b>1.125</b>
Non corrente	108	155	20	87	-	515	<b>885</b>
	<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	<b>423</b>
Utilizzi	(6)	(93)	(7)	(17)	(19)	(21)	<b>(163)</b>
Assorbimenti	(98)	-	(5)	(50)	(129)	(137)	<b>(419)</b>
Altri movimenti	-	(4)	-	-	42	(50)	<b>(12)</b>
<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	<b>1.164</b>
Non corrente	10	82	20	95	-	468	<b>675</b>
	<b>42</b>	<b>163</b>	<b>94</b>	<b>220</b>	<b>385</b>	<b>935</b>	<b>1.839</b>

Gli altri fondi rischi e oneri includono prevalentemente:

- > fondo vertenze con i dipendenti ed ex dipendenti per €mil. 31 (€mil. 26 al 31 dicembre 2018);
- > fondo rischi contenziosi in corso per €mil. 52 (€mil. 53 al 31 dicembre 2018);
- > altri fondi, prevalentemente riferibili a obbligazioni di offset e a criticità su contratti, in particolare dei Settori *Aeronautica* ed *Elicotteri*.

Il decremento dei fondi per garanzie prestate riflette gli esiti positivi della transazione firmata con Hitachi, avente a oggetto le garanzie rilasciate da Leonardo in occasione della cessione del business trasporti avvenuta nel 2015 (€mil. 92).

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 2019 e in questi primi mesi del 2020:

> il 27 novembre 2019 la Corte di Appello di Roma ha confermato la sentenza di proscioglimento emessa il 22 settembre 2017 dal Tribunale di Roma nell'ambito del procedimento penale nei confronti, *inter alia*, dell'ex Direttore Commerciale di Leonardo per il reato di cui agli artt. 110, 319, 319 *bis*, 320, 321 e 322 *bis* c.p., in relazione ai contratti di fornitura conclusi nel 2010 dalle società AgustaWestland, Selex Sistemi Integrati e Telespazio Argentina con il Governo di Panama. Si rammenta che il 21 settembre 2017 il GUP ha pronunciato sentenza di non luogo a procedere nei confronti di Leonardo in ordine all'illecito amministrativo di cui all'art. 25 del D.Lgs. 231/2001;

> 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 e ad AgustaWestland Ltd la sanzione amministrativa pecuniaria di € 300.000 nonché la confisca per equivalente della somma di €mil. 7,5. 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. Il TAR Lazio, con sentenze del 3 luglio 2019, ha rigettato i ricorsi proposti da Leonardo SpA. Pendono i termini per l'appello dinanzi al Consiglio di Stato. Leonardo SpA ha esperito le medesime azioni giudiziarie, dinanzi al Giudice amministrativo e dinanzi al GIP del Tribunale di Milano anche con riferimento alla notifica dell'invito a comparire all'udienza fissata da ultimo il 18 dicembre 2019.

AgustaWestland International Ltd è, invece, comparsa alle udienze fissate nell'ambito del procedimento avviato dal Central Bureau of Investigation e 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 e a quella per l'udienza fissata il 18 dicembre 2019, 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 all'udienza del 25 marzo 2020 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. 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;
- > sono pendenti due procedimenti penali aventi a oggetto l'affidamento della realizzazione e gestione del Sistema di controllo della tracciabilità dei rifiuti SISTRI; in particolare.

*Giudizio immediato - Costituzione di parte civile (Selex Service Management in liquidazione)*

Il procedimento prosegue in fase dibattimentale dinanzi al Tribunale di Napoli ed è a carico di alcuni fornitori e subfornitori di Selex Service Management in liquidazione. Nell'ambito di tale procedimento, la società si è costituita parte civile all'udienza del 7 novembre 2013.

*Giudizio abbreviato - Costituzione di parte civile (Selex Service Management in liquidazione)*

Il 26 giugno 2019 la Corte di Cassazione ha rigettato i ricorsi proposti, *inter alia*, dall'ex Amministratore Delegato della società avverso la sentenza di condanna emessa dalla Corte di Appello di Napoli per i reati di cui all'art. 416 c.p. e agli artt. 81 c.p.v., 110, 320 e 321 c.p. e agli artt. 2 e 8 del D.Lgs. 74/2000, con rinvio alla Corte di Appello di Napoli, limitatamente all'applicazione della pena e alle sanzioni accessorie, in relazione all'affidamento della realizzazione e gestione del Sistema di controllo della tracciabilità dei rifiuti SISTRI. Si rammenta che nell'ambito di tale procedimento la società si era costituita parte civile;

- > il 17 luglio 2019 il Tribunale di Roma ha pronunciato sentenza di assoluzione nei confronti dell'ex Amministratore di Selex Service Management per il reato di cui agli artt. 110, 319 e 321 c.p. e agli artt. 81 c.p.v., 110, 326, 353

commi 1 e 2, c.p., nonché per la medesima Selex Service Management, per l'illecito di cui all'art. 25 del D.Lgs. 231/2001 nell'ambito del procedimento penale avente a oggetto la gara per l'affidamento in ambito ICT di servizi operativi, gestione di contratti e acquisizioni indetta dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri nel 2010 e aggiudicata a un RTI costituito da Selex Service Management e da una società non appartenente al Gruppo Leonardo;

- > prosegue in fase dibattimentale il procedimento penale dinanzi al Tribunale di Roma che coinvolge l'Amministratore Delegato dell'allora Selex Systems Integration GmbH (poi Selex ES GmbH, ora Leonardo Germany GmbH), in ordine ai reati di cui agli artt. 110 c.p., 223, comma 2 n. 2, in riferimento agli artt. 216 e 219, commi 1 e 2 n. 1, del R.D. 267/1942, in relazione al fallimento di una società fornitrice;
- > prosegue dinanzi la Corte di Appello di Milano il procedimento penale pendente nei confronti di 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 il 26 ottobre 2017 è stato proposto appello avverso la sentenza di assoluzione emessa in data 15 giugno 2017 dal Tribunale di Milano; nell'ambito del predetto procedimento, Leonardo si è 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:

- > nell'ambito del giudizio promosso dinanzi al Tribunale di Napoli da Firema in A.S. nei confronti di Amministratori, sindaci e revisori contabili di Firema Trasporti per farne dichiarare la responsabilità per il dissesto cagionato alla società - giudizio nel quale Giorgio e Gianfranco Fiore hanno, a propria volta, chiamato in causa Leonardo e AnsaldoBreda - in data 11 dicembre 2019 la Corte di Cassazione ha emesso la sentenza con la quale ha rigettato il ricorso promosso da Leonardo e da AnsaldoBreda sulla questione relativa all'estromissione delle predette Società dal giudizio. Si rammenta che, con ordinanza del 18 novembre 2014, il Tribunale di Napoli aveva dichiarato inammissibili sia le domande proposte da Giorgio e Gianfranco Fiore nei confronti di Leonardo e AnsaldoBreda sia le domande proposte da GMR (intervenuta volontariamente nel giudizio *de quo*) e, di conseguenza, aveva disposto l'estromissione dal giudizio di Leonardo, AnsaldoBreda e della suddetta GMR. In data 17 giugno 2015 il giudice istruttore aveva revocato il precedente *dictum* (con le relative declaratorie di inammissibilità e di estromissione) e aveva rimesso la causa sul ruolo per la trattazione. Prima di essere revocata, l'ordinanza di estromissione era stata impugnata dinanzi alla Corte di Appello di Napoli da GMR e in via incidentale anche da Leonardo e AnsaldoBreda. La Corte, in data 16 giugno 2017, alla luce della richiamata revoca, aveva dichiarato inammissibili, per intervenuta carenza di interesse, entrambi gli appelli. In data 18 gennaio 2018 Leonardo e AnsaldoBreda hanno proposto impugnazione avverso tale provvedimento, impugnazione che è stata rigettata dalla Corte di Cassazione con la predetta sentenza. In attesa dell'emissione della pronuncia della Corte di Cassazione, il giudizio promosso da Firema in A.S. era stato sospeso.

Quanto all'azione promossa da GMR contro Leonardo e AnsaldoBreda dinanzi al Tribunale di Napoli, anche tale giudizio era stato sospeso con provvedimento emesso in data 14 giugno 2019 in attesa della sentenza della Corte di Cassazione di cui sopra. In esito alla pronuncia della Corte di Cassazione, il Tribunale di Napoli ha disposto la riassunzione del giudizio, pur non avendo ancora fissato la data dell'udienza per il prosieguo del giudizio. Con riferimento al predetto procedimento, si rammenta che nel febbraio 2011 GMR, in qualità di azionista unico di Firema Trasporti, aveva convenuto in giudizio Leonardo e AnsaldoBreda dinanzi al Tribunale di Santa Maria Capua Vetere. Tale giudizio si è concluso con la dichiarazione d'incompetenza in favore del Tribunale di Napoli. Il 28 aprile 2015 è stata dichiarata l'estinzione della causa, non avendo GMR provveduto a riassumere il giudizio nei termini di legge. GMR, in data 23 giugno 2015, ha, quindi, provveduto alla notifica di un nuovo atto di citazione dinanzi al Tribunale di Napoli a mezzo del quale ha riproposto le medesime domande introdotte nel precedente giudizio. Più precisamente, a parere della società attrice, durante il periodo in cui Leonardo deteneva una partecipazione in Firema Trasporti (dal 1993 al 2005), la società sarebbe stata soggetta a un'attività di direzione e coordinamento posta in essere a scapito della stessa società e nell'esclusivo interesse del Gruppo Leonardo e, anche successivamente alla cessione della partecipazione da parte di Leonardo, 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 Gruppo suddetto. Leonardo e AnsaldoBreda si sono costituite in giudizio chiedendo, nel merito, il rigetto delle domande attoree in quanto palesemente infondate

per carenza di tutte le condizioni previste dalla legge quali requisiti per l'azione di responsabilità ex art. 2497 c.c., oltre a chiedere, in via preliminare, la litispendenza (e dunque l'improcedibilità) di questo nuovo giudizio rispetto al procedimento pendente, tra le medesime parti, innanzi al Tribunale di Napoli di seguito descritto;

- > il giudizio promosso dal Sig. Pio 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 il 4 marzo 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 dicembre 2000 dalle predette società e dall'allora Ansaldo Industria (sino al 2004 controllata di Leonardo e oggi cancellata dal Registro delle Imprese). Con il citato accordo era stato definito in via conciliativa il giudizio promosso nel 1998 dinanzi al Tribunale di Genova per far accertare inadempimenti contrattuali di Ansaldo Industria nell'ambito di accordi finalizzati a una collaborazione commerciale per la realizzazione di un impianto di smaltimento rifiuti e cogenerazione in Cina, che non fu poi realizzato. Secondo quanto sostenuto dalla parte attrice, il menzionato accordo transattivo sarebbe stato concluso a condizioni inique approfittando dello stato di bisogno del sig. Deiana e della dipendenza economica in cui versavano le società attrici rispetto ad Ansaldo Industria. La domanda è stata promossa anche 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 €mil. 2.700. Leonardo si è costituita il 25 settembre 2013 eccependo, *inter alia*, il difetto di legittimazione passiva e chiedendo, nel merito, il rigetto delle domande attoree in quanto prive di qualsiasi fondamento in fatto e in diritto. Alle udienze del 14 maggio e del 25 settembre 2014 sono intervenuti in giudizio, rispettivamente, un socio di minoranza della società Progetto Cina Srl e un socio di minoranza della società Janua Dei Italia Srl. Con sentenza del 31 maggio 2018 il Tribunale ha rigettato la domanda di parte attrice. Il 10 agosto 2018 la controparte ha notificato l'appello avverso la suddetta sentenza.

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 segnalano:

- > il giudizio promosso dinanzi al Tribunale di Roma da Selex Service Management contro il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare in relazione all'esecuzione del contratto SISTRI è stato da ultimo rinviato, per la precisazione delle conclusioni, all'udienza del 16 luglio 2020. 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 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.

Inoltre, in data 8 maggio 2014 l'allora Autorità di Vigilanza dei Contratti Pubblici, concludendo il procedimento avviato nel luglio 2012, con deliberazione n. 10 ha dichiarato l'affidamento del contratto SISTRI non conforme all'art. 17 del Codice dei Contratti Pubblici in tema di contratti segreti e ha disposto la trasmissione degli atti al Ministero e alla Corte dei Conti, oltre che alla DDA presso la Procura di Napoli. La società ha, quindi, provveduto a impugnare la suddetta delibera dinanzi al TAR Lazio, contestandone la legittimità sotto vari profili e il relativo procedimento è ancora in corso. A fronte di tale delibera il Ministero aveva disposto il blocco di alcuni pagamenti dovuti alla società e richiesto all'Avvocatura dello Stato un parere in merito. I pagamenti, seppur parziali, sono avvenuti nel mese di dicembre 2014 a fronte, si presume, della conferma della validità e legittimità del contratto a cura dell'Avvocatura dello Stato.

In data 21 luglio 2014 Selex Service Management ha comunicato al Ministero di non voler proseguire nella gestione del sistema oltre la scadenza del 30 novembre 2014 contrattualmente fissata, oltre a preannunciare l'intenzione di agire a tutela dei propri diritti al fine di recuperare il capitale investito e ottenere il ristoro dei danni subiti.

Successivamente, la legge n. 116 dell'11 agosto 2014 di conversione, con modificazioni, del decreto legge 24 giugno 2014, n. 91, introducendo alcune significative novità al testo dell'art. 11 del decreto legge n. 101 del 31 agosto 2013 (che aveva tra l'altro (i) disposto l'erogazione dei corrispettivi subordinatamente a un audit di congruità dei costi consuntivati fino al 30 giugno 2013 e alla disponibilità dei contributi versati dagli utenti alla data e (ii) previsto un riequilibrio economico-finanziario del contratto cui non è stato dato poi seguito), ha disposto l'estensione del termine finale di efficacia del contratto con Selex Service Management al 31 dicembre 2015, prevedendo in favore della medesima l'indennizzo dei costi di produzione consuntivati sino alla predetta data, previa valutazione di congruità da parte dell'Agenzia per l'Italia digitale, nei limiti dei contributi versati dagli operatori. Il medesimo provvedimento ha stabilito che, entro il 30 giugno 2015, il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare avrebbe dovuto avviare le procedure per l'affidamento della concessione del servizio nel rispetto dei criteri e delle modalità di cui al Codice dei Contratti Pubblici. Con decreto legge n. 244 del 30 dicembre 2016 è stata disposta nuovamente l'estensione del termine finale di efficacia del contratto con Selex Service Management "fino alla data del subentro nella gestione del servizio da parte del nuovo concessionario (...) e comunque non oltre il 31 dicembre 2017". La legge n. 205 del 27 dicembre 2017 ha nuovamente prorogato la gestione del servizio SISTRI da parte di Selex Service

Management fino al 31 dicembre 2018. In data 14 dicembre 2018 è stata pubblicato, nel Supplemento Ordinario della Gazzetta Ufficiale n. 290, il decreto legge n. 135 del 14 dicembre 2018 – Disposizioni urgenti in materia di sostegno e semplificazione per le imprese e per la Pubblica Amministrazione – convertito con modificazioni dalla legge 11 febbraio 2019. L’art. 6 del citato decreto legge prevede la soppressione del sistema di controllo della tracciabilità dei rifiuti (SISTRI).

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. Tale giudizio è volto a far accertare l’avvenuta scadenza del contratto a far data dal 30 novembre 2014, a ottenere il pagamento dei corrispettivi pattuiti nonché il risarcimento dei danni subiti.

Il Giudice, con ordinanza del 17 febbraio 2016, aveva accolto l’istanza di Selex Service Management ex art. 186 *ter* c.p.c. e aveva ordinato al Ministero di pagare alla società istante l’importo di €mil. 12, oltre interessi e IVA. In forza della suindicata ordinanza il 12 dicembre 2016 il Ministero aveva liquidato a Selex Service Management la somma di €mil. 17. All’udienza del 24 gennaio 2018 le parti avevano precisato le proprie conclusioni e la causa era stata trattenuta in decisione. A seguito del deposito da parte di Selex Service Management della documentazione comprovante gli ulteriori crediti *medio tempore* maturati, il Collegio, con ordinanza del 18 luglio 2018, aveva rimesso la causa in istruttoria e l’udienza di precisazioni è fissata per il prossimo 16 luglio 2020;

- > 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 in data 6 agosto 2019 ha provveduto a inviare al Ministero una notice ai sensi dell’art. 80 del Codice di procedura civile indiano con la quale ha reiterato le medesime domande formulate in sede arbitrale; in data 1° ottobre 2019 il Ministero della Difesa indiano ha provveduto a dare riscontro, rigettando le pretese avanzate con la predetta notice da AgustaWestland International Ltd. Si rammenta che il Ministero della Difesa indiano, con lettera del 15 febbraio 2013 (“Show Cause Notice”), aveva chiesto ad AgustaWestland International Ltd di fornire chiarimenti in merito alle presunte attività corruttive che si sarebbero perpetrate in violazione di quanto prescritto nel contratto e nel Pre-Contract Integrity Pact. Nella lettera, il Governo indiano – oltre a comunicare la sospensione dei pagamenti – aveva prospettato una possibile “cancellation” del contratto qualora la società non fosse stata in grado di fornire elementi atti a escludere il proprio coinvolgimento nelle presunte condotte corruttive. La società aveva tempestivamente provveduto a fornire alle Autorità indiane i chiarimenti e la documentazione richiesti, e aveva, altresì, invitato il Ministero ad avviare discussioni bilaterali al fine di comporre la vicenda.

Non avendo ricevuto alcuna manifestazione di apertura al dialogo da parte del Ministero indiano, AgustaWestland International Ltd aveva avviato in data 4 ottobre 2013 il procedimento arbitrale con sede a Nuova Delhi previsto dal contratto.

Il 1° gennaio 2014 il Ministero della Difesa indiano aveva comunicato formalmente la decisione di “cancel/terminate/rescind” il contratto, notificando nel contempo l’avvenuta richiesta di escussione delle garanzie e

controgaranzie rilasciate in relazione al predetto contratto per un importo complessivo di €mil. 306.

Il 28 ottobre 2014 il Ministero della Difesa indiano aveva depositato una memoria con cui sollevava alcune eccezioni preliminari contestando, tra l'altro, la compromettibilità in arbitri della controversia. All'udienza del 5 aprile 2017 il Collegio aveva invitato AgustaWestland International Ltd e il Ministero a depositare gli scritti difensivi, riservandosi di pronunciarsi sulle eccezioni preliminari avanzate. La società, in data 29 settembre 2017, aveva pertanto depositato il proprio Statement of Claim, con il quale aveva precisato le domande, insistendo sulla fondatezza delle proprie pretese. In data 28 febbraio 2018 il Ministero indiano aveva depositato il proprio Statement of Defence, a mezzo del quale aveva chiesto il rigetto della domanda attorea e in via riconvenzionale la condanna di AgustaWestland International Ltd al risarcimento dei danni subiti, quantificati in €mil.

514. 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. La New Delhi High Court ha concesso termine alle parti per depositare le proprie memorie. 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 di AgustaWestland International Ltd, ha dichiarato concluso il giudizio arbitrale.

Si rammenta, infine, che il 23 maggio 2014, nell'ambito del procedimento ex art. 700 c.p.c. promosso da AgustaWestland SpA e da AgustaWestland International Ltd al fine di inibire l'escussione delle garanzie, il Tribunale di Milano – in parziale accoglimento del reclamo presentato dal Ministero della Difesa indiano – ha modificato parzialmente l'ordinanza precedentemente concessa, revocando l'inibitoria per l'intero importo del performance bond pari a circa €mil. 28 e fino alla concorrenza dell'importo di circa €mil.

200 per quanto riguarda le Advance Bank Guarantee, rimanendo inibita l'escussione delle garanzie limitatamente all'importo di circa €mil. 50 (pari alla riduzione che, in virtù di quanto stabilito dal contratto, avrebbe dovuto essere effettuata sul valore delle Advance Bank Guarantee, a seguito dell'avvenuta accettazione dei tre elicotteri da parte del cliente).

Relativamente alla parte di fornitura già effettuata (tre elicotteri già consegnati, oltre a materiali di ricambio e di supporto), invece, solo parzialmente coperta dal valore degli anticipi incassati e non oggetto di escussione, la recuperabilità del saldo residuo al 31 dicembre 2019, così come l'iscrizione di eventuali indennizzi a carico o a favore, appare condizionata dalla definizione della vicenda giudiziaria nel suo complesso;

- > nell'ambito della commessa per la progettazione e costruzione dell'Al Bayt Stadium di Al Khor City (Qatar), la joint venture GSIC (costituita dalle società Galfar Misnad Engineering & Contracting W.L.L., 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 (joint venture L&P) le attività di procurement, delivery, installazione e testing & commissioning dell'intero pacchetto relativo alle componenti elettroniche e meccaniche dell'infrastruttura dello stadio. Si segnala che, sin dall'inizio, il regolare avanzamento della commessa è stato

fortemente condizionato da una serie di ritardi non imputabili alla joint venture 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 joint venture L&P che il Prime Contractor non ha però inteso riconoscere. Per tale ragione, in data 25 ottobre 2019 la joint venture 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, che ha presuntivamente quantificato in complessivi €mil. 258. La joint venture 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 joint venture L&P, che ha quantificato in circa €mil. 176. Il giudizio arbitrale è in corso di svolgimento.

### 23. Benefici ai dipendenti

	31 dicembre 2018			31 dicembre 2019		
	Passività	Attività	Netto	Passività	Attività	Netto
TFR	302	-	302	290	-	290
Piani a benefici definiti	178	309	(131)	191	289	(98)
Piani a contribuzione definita	26	-	26	28	-	28
	<b>506</b>	<b>309</b>	<b>197</b>	<b>509</b>	<b>289</b>	<b>220</b>

La variazione del deficit nei piani a benefici definiti è legata al decremento dei tassi di attualizzazione, parzialmente compensato dal provento generatosi per l'intervenuta revisione dei termini del piano pensionistico britannico degli *Elicotteri*.

Il dettaglio delle passività nette per piani a benefici definiti è il seguente:

	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019
Area GBP	(248)	(232)
Area euro	6	6
Area USD	89	101
Altre	22	27
	<b>(131)</b>	<b>(98)</b>

La composizione dei piani a benefici definiti e le informazioni statistiche riguardanti l'eccedenza (deficit) dei piani sono di seguito dettagliate:

	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019
Valore attuale obbligazioni	(2.659)	(3.236)
Fair value delle attività del piano	2.790	3.334
<b>Eccedenza (Deficit) del piano</b>	<b>131</b>	<b>98</b>
<i>di cui relativi a:</i>		
- passività nette	(178)	(191)
- attività nette	309	289

Si riporta, di seguito, la movimentazione dei piani a benefici definiti:

<b>31 dicembre 2018</b>			
	<b>Valore attuale obbligazioni</b>	<b>Fair value delle attività del piano</b>	<b>Passività netta piani a benefici definiti</b>
<b>Saldo iniziale</b>	<b>2.783</b>	<b>2.919</b>	<b>(136)</b>
Costi per prestazioni erogate	66	-	66
Costi per interessi netti	66	69	(3)
Rivalutazioni	(169)	(182)	13
<i>Perdite (Utili) attuariali a patrimonio netto ipotesi demografiche</i>	39	-	39
<i>Perdite (Utili) attuariali a patrimonio netto ipotesi finanziarie</i>	(223)	-	(223)
<i>Perdite (Utili) attuariali a patrimonio netto risultanti da rettifiche basate sull'esperienza</i>	15	-	15
<i>Rendimento atteso delle attività a servizio del piano (no interessi)</i>	-	(182)	182
Decrementi per estinzioni	(16)	-	(16)
Contributi pagati	-	75	(75)
Contributi da parte di altri partecipanti al piano	11	11	-
Differenze di cambio	(12)	(17)	5
Benefici erogati	(68)	(83)	15
Altri movimenti	(2)	(2)	-
<b>Saldo finale</b>	<b>2.659</b>	<b>2.790</b>	<b>(131)</b>
<i>di cui relativi a:</i>			
- passività nette	1.910	1.732	178
- attività nette	749	1.058	(309)
<b>31 dicembre 2019</b>			
	<b>Valore attuale obbligazioni</b>	<b>Fair value delle attività del piano</b>	<b>Passività netta piani a benefici definiti</b>
<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)

Il fondo TFR ha subito la seguente movimentazione:

	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019
<b>Saldo iniziale</b>	<b>329</b>	<b>302</b>
Costi per prestazioni erogate	-	1
Costi per interessi netti	4	3
Rivalutazioni	(4)	1
<i>Perdite (Utili) attuariali a patrimonio netto ipotesi demografiche</i>	-	-
<i>Perdite (Utili) attuariali a patrimonio netto ipotesi finanziarie</i>	(6)	(1)
<i>Perdite (Utili) attuariali a patrimonio netto risultanti da rettifiche basate sull'esperienza</i>	2	2
Incrementi da aggregazioni di imprese		7
Benefici erogati	(31)	(26)
Altri movimenti	4	2
<b>Saldo finale</b>	<b>302</b>	<b>290</b>

L'importo rilevato a conto economico sui piani a benefici definiti (incluso TFR) è stato così determinato:

	2018	2019
Costi per prestazioni di lavoro correnti	67	65
Costi per prestazioni di lavoro passate	(2)	(28)
Riduzioni ed estinzioni	1	-
<b>Costi rilevati come "costi per il personale"</b>	<b>66</b>	<b>37</b>
Costi per interessi netti	1	1
<b>Costi rilevati come "oneri finanziari"</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	<b>67</b>	<b>38</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 2018	31 dicembre 2019	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019
Tasso di sconto (p.a.)	1,2%	0,7%	2,90%-3,67%	2,00% - 2,80%
Tasso di incremento dei salari	n.a.	n.a.	3,25%-3,50%	2,75% - 3,00%
Tasso di inflazione	1,5%	0,7%	2,15%-4,76%	2,00% -3,00%

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 2018		31 dicembre 2019		31 dicembre 2018		31 dicembre 2019	
	-0,25%	+0,25%	-0,25%	+0,25%	-0,25%	+0,25%	-0,25%	+0,25%
Tasso di sconto (p.a.)	5	(5)	5	(4)	133	(124)	181	(166)
Tasso di inflazione	(4)	4	(3)	3	(106)	81	(76)	98

La durata media del TFR è di sette anni mentre quella degli altri piani a benefici definiti è di 21 anni.

La stima dei contributi da pagare nel 2020 relativi ai piani a benefici definiti è pari a circa €mil. 62.

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 2018	31 dicembre 2019
Disponibilità e mezzi equivalenti	242	214
Azioni e fondi comuni di investimento	1.099	1.680
Strumenti di debito	1.393	1.312
Immobili	52	16
Derivati	4	112
	<b>2.790</b>	<b>3.334</b>

## 24. Altre passività correnti e non correnti

	31 dicembre 2018		31 dicembre 2019	
	Non correnti	Correnti	Non correnti	Correnti
Debiti verso dipendenti	49	351	51	389
Risconti passivi	106	78	87	102
Debiti verso istituzioni sociali	-	164	-	181
Debiti verso MiSE L. 808/1985	204	52	155	-
Debiti verso MiSE per diritti di regia L. 808/1985	179	19	180	12
Debiti per imposte indirette	-	117	-	117
Derivati passivi	-	199	-	169
Altre passività	360	458	341	452
Altri debiti verso parti correlate (Nota 36)	-	104	-	63
	<b>898</b>	<b>1.542</b>	<b>814</b>	<b>1.485</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. 189 al 31 dicembre 2018), 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

	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019
Debiti verso fornitori	2.875	3.441
Debiti commerciali verso parti correlate (Nota 36)	153	350
	<b>3.028</b>	<b>3.791</b>

## 26. Garanzie

Il Gruppo ha in essere garanzie per €mil. 14.755 (€mil. 15.536 al 31 dicembre 2018). 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

	2018	2019
Ricavi provenienti da contratti con i clienti	10.235	11.071
Variazione delle attività derivanti da contratti	194	818
Ricavi da parti correlate (Nota 36)	1.811	1.895
	<b>12.240</b>	<b>13.784</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:

	2018	2019
Ricavi rilevati at point in time	2.773	2.830
Ricavi rilevati over time	9.467	10.954
	<b>12.240</b>	<b>13.784</b>

## 28. Altri ricavi e costi operativi

	2018			2019		
	Ricavi	Costi	Netto	Ricavi	Costi	Netto
Contributi per spese di ricerca e sviluppo (*)	39	-	39	29	-	29
Altri contributi in conto esercizio	4	-	4	35	-	35
Plusvalenze (Minusvalenze) su cessioni di attività materiali e immateriali	12	-	12	1	(1)	-
Assorbimenti (Accantonamenti) fondi rischi	273	(261)	12	304	(391)	(87)
Differenze cambio su partite operative	147	(150)	(3)	91	(94)	(3)
Oneri di ristrutturazione	2	(29)	(27)	-	(18)	(18)
Imposte indirette	-	(33)	(33)	-	(36)	(36)
Altri ricavi (costi) operativi	116	(37)	79	87	(46)	41
Altri ricavi (costi) operativi da parti correlate (Nota 36)	6	(1)	5	4	(1)	3
	<b>599</b>	<b>(511)</b>	<b>88</b>	<b>551</b>	<b>(587)</b>	<b>(36)</b>

(\*) Cui si aggiungono accertamenti di "Oneri non ricorrenti in attesa di interventi L. 808/85" (Nota 13) pari a €mil. 60 (€mil. 78 al 31 dicembre 2018).

Gli oneri di ristrutturazione comprendono sia i costi sostenuti nell'esercizio che 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).

## 29. Costi per acquisti e per il personale

	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Acquisti di materiali da terzi	4.230	5.094
Variazione delle rimanenze di materie prime	(149)	(158)
Costi per acquisti da parti correlate (Nota 36)	85	195
<b>Costi per acquisti di materie</b>	<b>4.166</b>	<b>5.131</b>
Acquisti di servizi da terzi	3.243	3.414
Costi di leasing	149	69
Costi per royalty	3	5
Costi per servizi da parti correlate (Nota 36)	480	474
<b>Costi per acquisti di servizi</b>	<b>3.875</b>	<b>3.962</b>
Salari e stipendi	2.403	2.603
Oneri previdenziali e assistenziali	496	537
Costi relativi a piani a contribuzione definita	111	117
Costi relativi al TFR e altri piani a benefici definiti (Nota 23)	66	37
Contenziosi con il personale	(6)	6
Oneri netti di ristrutturazione	187	10
Altri costi del personale	119	139
<b>Costi per il personale</b>	<b>3.376</b>	<b>3.449</b>
<b>Variazione delle rimanenze di prodotti finiti, in corso di lavorazione e semilavorati</b>	<b>52</b>	<b>(126)</b>
<b>Costi capitalizzati per costruzioni interne</b>	<b>(296)</b>	<b>(280)</b>
<b>Totale costi per acquisti e personale</b>	<b>11.173</b>	<b>12.136</b>

L'organico medio del 2019 evidenzia, rispetto al 2018, un significativo incremento (2.275 unità) attribuibile principalmente all'*Elettronica per la Difesa e Sicurezza* (710 unità, di cui 518 in Leonardo DRS) e all'*Aeronautica* (403 unità), nonché all'acquisizione di Vitrociset (528 unità, escluso l'organico attribuito al ramo Spazio, pari a 472 unità). Analogamente, l'incremento dell'organico puntuale a fine periodo è riconducibile principalmente all'*Elettronica per la Difesa e Sicurezza* (832 unità, di cui 359 in Leonardo DRS), all'*Aeronautica* (558 unità) e all'acquisizione di Vitrociset (530 unità, escluso l'organico attribuito al ramo Spazio, pari a 486 unità).

Di seguito si riporta il dettaglio dell'organico per qualifica:

	Organico medio			Organico puntuale		
	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019	Variazione	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019	Variazione
Dirigenti (*)	1.151	1.193	42	1.167	1.241	74
Quadri	5.584	5.891	307	5.725	6.004	279
Impiegati	26.336	27.466	1.130	26.922	28.428	1.506
Operai (**)	12.451	13.247	796	12.648	13.857	1.209
	<b>45.522</b>	<b>47.797</b>	<b>2.275</b>	<b>46.462</b>	<b>49.530</b>	<b>3.068</b>

(\*) Comprende i piloti.

(\*\*) Comprende gli intermedi.

### 30. Ammortamenti, svalutazioni e rettifiche di valore di attività finanziarie

	2018	2019
Ammortamento attività immateriali	203	155
<i>Costi di sviluppo</i>	30	29
<i>Oneri non ricorrenti</i>	26	54
<i>Acquisite per aggregazioni aziendali</i>	98	27
<i>Concessioni, licenze e marchi</i>	18	16
<i>Altre attività immateriali</i>	31	29
Ammortamento attività materiali e investimenti immobiliari	298	308
Ammortamento diritto d'uso	-	74
Impairment di altre attività	72	54
Rettifiche di valore di attività finanziarie	83	28
	<b>656</b>	<b>619</b>

L'impairment di altre attività si riferisce prevalentemente alla svalutazione di oneri non ricorrenti relativi al Settore *Aeronautica*.

### 31. Proventi e oneri finanziari

La composizione dei proventi e oneri finanziari è la seguente:

	2018			2019		
	Proventi	Oneri	Netto	Proventi	Oneri	Netto
Interessi	7	(188)	(181)	4	(175)	(171)
Interessi su passività per leasing	-	-	-	-	(17)	(17)
Premi incassati (pagati) su interest rate swap	6	(6)	-	-	(2)	(2)
Commissioni su finanziamenti	-	(15)	(15)	-	(9)	(9)
Altre commissioni	1	(9)	(8)	-	(9)	(9)
Proventi (Oneri) da partecipazioni e titoli	21	(1)	20	15	-	15
Risultati fair value a conto economico	25	(16)	9	22	(56)	(34)
Premi incassati (pagati) su forward	37	(57)	(20)	66	(93)	(27)
Differenze cambio	19	(27)	(8)	38	(32)	6
Interest cost su piani a benefici definiti (Nota 23)	-	(1)	(1)	-	(1)	(1)
Proventi (Oneri) verso parti correlate (Nota 36)	7	(4)	3	5	(4)	1
Altri proventi (oneri) finanziari	25	(72)	(47)	18	(77)	(59)
	<b>148</b>	<b>(396)</b>	<b>(248)</b>	<b>168</b>	<b>(475)</b>	<b>(307)</b>

L'incremento degli oneri finanziari netti è dovuto principalmente all'effetto derivante dall'andamento del fair value degli strumenti di copertura del rischio di cambio. Il beneficio attribuibile ai minori interessi derivanti dall'estinzione di parte delle emissioni obbligazionarie effettuate nel 2018 è sostanzialmente compensato dagli oneri legati alle operazioni di buy-back effettuate nel periodo.

Nel dettaglio:

- > gli interessi netti diminuiscono di €mil. 10. La voce include €mil. 150 (€mil. 178 nel 2018) relativi a interessi sui prestiti obbligazionari;
- > gli oneri derivanti dall'applicazione del metodo del fair value risultano così composti:

	2018			2019		
	Proventi	Oneri	Netto	Proventi	Oneri	Netto
Swap su cambi	-	-	-	-	-	-
Interest rate swap	-	(1)	(1)	-	-	-
Componente inefficace swap di copertura	24	(15)	9	22	(51)	(29)
Embedded derivative	1	-	1	-	(5)	(5)
	<b>25</b>	<b>(16)</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>(56)</b>	<b>(34)</b>

- > i proventi da partecipazioni e titoli si riferiscono alla plusvalenza legata alla cessione della partecipazione in Eurotech SpA. Il dato a confronto, viceversa, accoglieva l'effetto della plusvalenza legata alla cessione della partecipazione in Aviation Training Int. Ltd;
- > gli interessi su passività per leasing accolgono gli effetti dell'adozione dell'IFRS 16, che ha comportato l'iscrizione di nuove passività finanziarie. Una componente non significativa (€mil. 1) di interessi su passività per leasing è inclusa anche all'interno della voce "Proventi (Oneri) verso parti correlate";

- > gli altri oneri finanziari netti includono l'onere (€mil. 20) legato alle operazioni di buy-back effettuate nel corso del periodo a valere su parte delle emissioni obbligazionarie denominate in dollari statunitensi.

## 32. Imposte sul reddito

La voce è così composta:

	2018	2019
IRES	(12)	(13)
IRAP	(25)	(29)
Altre imposte sul reddito (estere)	(65)	(74)
Imposte relative a esercizi precedenti	6	27
Accantonamenti per contenziosi fiscali	6	(1)
Imposte differite nette	26	(57)
	<b>(64)</b>	<b>(147)</b>

Il saldo delle imposte 2019 risulta significativamente più alto rispetto al 2018 principalmente per effetto del miglioramento dei risultati conseguiti.

Il tax rate 2019 risulta pari a circa il 20%, come evidenziato nella tabella di seguito riportata:

	2018	2019
<b>Utile (perdita) prima delle imposte e degli effetti delle discontinued operations</b>	<b>485</b>	<b>869</b>
Imposte complessive	64	147
Accantonamenti per contenziosi fiscali	6	(1)
Imposte relative a esercizi precedenti	6	27
Plusvalenza su cessione JV ATIL	6	-
	<b>82</b>	<b>173</b>
<b>Tax rate</b>	<b>16,9%</b>	<b>19,9%</b>

Le imposte differite e i relativi crediti e debiti al 31 dicembre 2019 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. 113) al consolidato fiscale nazionale (con riferimento al quale residuano circa €mil. 550 di perdite non valorizzate).

	2018	2019
Imposte anticipate su perdite fiscali	(28)	15
Attività materiali e immateriali	19	(8)
Attività e passività finanziarie	-	-
TFR e fondi pensione	(2)	(2)
Fondi rischi e svalutazioni	25	(58)
Effetto variazione tax rate	-	-
Altre	12	(4)
<b>Imposte differite a conto economico</b>	<b>26</b>	<b>(57)</b>

	31 dicembre 2018			31 dicembre 2019		
	Stato patrimoniale			Stato patrimoniale		
	Attive	Passive	Netto	Attive	Passive	Netto
Imposte anticipate su perdite fiscali	221	-	221	228	-	228
Attività materiali e immateriali	63	169	(106)	39	122	(83)
TFR e fondi pensione	8	26	(18)	6	21	(15)
Attività e passività finanziarie	-	-	-	1	-	1
Fondi rischi e svalutazioni	650	-	650	604	-	604
Altre	184	80	104	125	51	74
Compensazione	(4)	(4)	-	(2)	(2)	-
<b>Imposte differite di stato patrimoniale</b>	<b>1.122</b>	<b>271</b>	<b>851</b>	<b>1.001</b>	<b>192</b>	<b>809</b>
Su strumenti derivati cash flow hedge	29	2	27	25	4	21
Su utili e perdite attuariali	57	49	8	70	49	21
<b>Imposte differite rilevate nel patrimonio netto</b>	<b>86</b>	<b>51</b>	<b>35</b>	<b>95</b>	<b>53</b>	<b>42</b>
	<b>1.208</b>	<b>322</b>	<b>886</b>	<b>1.096</b>	<b>245</b>	<b>851</b>

### 33. Attività possedute per la vendita e discontinued operations

Come più dettagliatamente illustrato nella Nota 12, gli accordi di Space Alliance prevedevano che, in seguito alla costituzione delle joint venture spaziali, nessuna delle controparti potesse operare in maniera autonoma nel business spaziale, con l'obbligo di offrire alla Space Alliance eventuali rami acquisiti successivamente, operanti in tale settore.

Nell'ambito dell'operazione di acquisizione di Vitrociset, Leonardo ha incorporato il suo business spaziale e quello delle sue partecipate (Vitrociset Belgium Sprl e Vitrociset France Sarl) e pertanto, in adempimento alle citate obbligazioni contrattuali, il ramo spaziale è stato identificato per essere offerto alla Space Alliance. Conseguentemente le attività e passività del ramo, il cui fair value al 31 dicembre 2019 è stato determinato in €mil. 51 netti, sono state riclassificate come gruppo di attività possedute per la vendita.

Nell'ambito delle attività possedute per la vendita è inoltre incluso il valore di cespiti di proprietà di Leonardo Global Solutions destinati alla dismissione (€mil. 18, €mil. 7 al 31 dicembre 2018).



	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019
Attività non correnti	7	45
Attività correnti	-	47
<b>Attività</b>	<b>7</b>	<b>92</b>
Rettifiche di valore per adeguamento al prezzo di vendita	-	-
<b>Attività possedute per la vendita</b>	<b>7</b>	<b>92</b>
Passività non correnti	-	4
Passività correnti	-	19
<b>Passività direttamente correlate ad attività possedute per la vendita</b>	<b>-</b>	<b>23</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. 4).

Inoltre, come indicato nella Nota 6, 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”. In particolare, la voce include l’assorbimento di parte del fondo garanzie iscritto a copertura delle obbligazioni contrattualmente previste (€mil. 92) e l’effetto fiscale derivante dalla transazione (positivo per €mil. 4).

	2018	2019
Ricavi	-	61
Costi per acquisti e per il personale	-	(56)
Ammortamenti e svalutazioni	-	(1)
Altri ricavi (costi) operativi	89	92
<b>Risultato prima delle imposte e degli oneri finanziari</b>	<b>89</b>	<b>96</b>
Proventi (oneri) finanziari	-	-
Imposte sul reddito	-	4
<b>Utile (perdita) del periodo</b>	<b>89</b>	<b>100</b>
<b>Utile (Perdita) connesso a discontinued operations</b>	<b>89</b>	<b>100</b>
<i>Rivalutazione piani a benefici definiti</i>	-	-
<i>Variazioni cash flow hedge</i>	-	-
<i>Differenze di traduzione</i>	-	-
<b>Altre componenti di conto economico complessivo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Utile (Perdita) complessivo</b>	<b>89</b>	<b>100</b>

Il dato del 2018 includeva gli effetti della sentenza di assoluzione nei confronti di Ansaldo Energia con riferimento all'accusa di illecito di cui all'art. 25 del D.Lgs. 231/2001, che aveva portato alla confisca di €mil. 99, oltre a una sanzione pecuniaria. Tali importi erano stati oggetto di garanzia rilasciata da Leonardo in occasione della cessione della propria partecipazione in Ansaldo Energia, con contestuale iscrizione di un fondo per rischi, rilasciato nel corso del 2018 in seguito all'esito della sentenza. In particolare, la voce includeva il citato assorbimento (€mil. 99) al netto di un accantonamento effettuato nel corso dell'esercizio a valere sulle garanzie rilasciate in relazione alla suddetta cessione e a un'altra operazione di minore rilevanza.

### 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).

	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Media delle azioni durante il periodo (in migliaia)	574.605	574.914
Risultato netto (al netto degli interessi di minoranza) (€mil.)	510	821
Risultato delle continuing operations (al netto degli interessi di minoranza) (€mil.)	421	721
Risultato delle discontinued operations (al netto degli interessi di minoranza) (€mil.)	89	100
<b>Utile (Perdita) per azione base e diluito (EPS) (€)</b>	<b>0,888</b>	<b>1,428</b>
<i>Utile (Perdita) per azione base e diluito (EPS) delle continuing operations (€)</i>	<i>0,733</i>	<i>1,254</i>
<i>Utile (Perdita) per azione base e diluito (EPS) delle discontinued operations (€)</i>	<i>0,155</i>	<i>0,174</i>

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>2018</b>	<b>2019</b>
Risultato netto	510	822
Ammortamenti, svalutazioni e rettifiche di valore di attività finanziarie	656	619
Effetti della valutazione delle partecipazioni con il metodo del patrimonio netto	(234)	(183)
Imposte sul reddito	64	147
Costi per TFR e altri piani a benefici definiti	66	37
Oneri e proventi finanziari netti	248	307
Accantonamenti netti a fondi rischi e svalutazione magazzino	400	178
Utile da discontinued operations	(89)	(100)
Altre poste non monetarie	48	20
	<b>1.669</b>	<b>1.847</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>2018</b>	<b>2019</b>
Rimanenze	(853)	(380)
Attività e passività derivanti da contratti	569	(564)
Crediti e debiti commerciali	(37)	416
	<b>(321)</b>	<b>(528)</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>2018</b>	<b>2019</b>
Pagamento fondi pensione	(91)	(78)
Variazione dei fondi rischi e delle altre poste operative	(349)	(312)
	<b>(440)</b>	<b>(390)</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.

<b>Crediti al 31 dicembre 2018</b>						
	<b>Crediti finanziari non correnti</b>	<b>Altri crediti non correnti</b>	<b>Crediti finanziari correnti</b>	<b>Crediti commerciali</b>	<b>Altri crediti correnti</b>	<b>Totale</b>
<b>Collegate</b>						
NHIndustries SAS				140		<b>140</b>
Eurofighter Jagdflugzeug GmbH				70		<b>70</b>
Macchi Hurel Dubois SAS				15		<b>15</b>
AgustaWestland Aviation Services LLC				13		<b>13</b>
Iveco - OTO Melara Scarl				11		<b>11</b>
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10			1	18	1	<b>20</b>
<b>Joint venture</b>						
GIE ATR				60		<b>60</b>
Joint Stock Company Helivert				34		<b>34</b>
Thales Alenia Space SAS			147	21		<b>168</b>
MBDA SAS				13		<b>13</b>
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10			2	14	3	<b>19</b>
<b>Conorzi (*)</b>						
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10			2	14		<b>16</b>
<b>Imprese controllate o sottoposte a influenza notevole del MEF</b>						
	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>81</b>		<b>83</b>
<b>Totale</b>	<b>1</b>		<b>153</b>	<b>504</b>	<b>4</b>	<b>662</b>
<b>Incidenza % sul totale del periodo</b>	<b>7,7%</b>	<b>n.a.</b>	<b>82,7%</b>	<b>17,2%</b>	<b>2,2%</b>	
(*) Consorzi su cui si esercita un'influenza notevole o sottoposti a controllo congiunto.						

**Crediti al 31 dicembre 2019**

	<b>Crediti finanziari non correnti</b>	<b>Altri crediti non correnti</b>	<b>Crediti finanziari correnti</b>	<b>Crediti commerciali</b>	<b>Altri crediti correnti</b>	<b>Totale</b>
<b>Collegate</b>						
NHIndustries SAS				114		<b>114</b>
Eurofighter Jagdflugzeug GmbH				105		<b>105</b>
AgustaWestland Aviation Services LLC				17		<b>17</b>
Macchi Hurel Dubois SAS				15		<b>15</b>
Iveco - OTO Melara Scarl						<b>-</b>
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	1		1	34	2	<b>38</b>
<b>Joint venture</b>						
GIE ATR				44		<b>44</b>
Joint Stock Company Helivert				42		<b>42</b>
Thales Alenia Space SAS			156	18	1	<b>175</b>
MBDA SAS				16		<b>16</b>
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	7		1	13	3	<b>24</b>
<b>Consorzi (*)</b>						
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10			3	12		<b>15</b>
<b>Imprese controllate o sottoposte a influenza notevole del MEF</b>						
				107		<b>107</b>
<b>Totale</b>	<b>8</b>		<b>161</b>	<b>537</b>	<b>6</b>	<b>712</b>
<b><i>Incidenza % sul totale del periodo</i></b>	<b><i>44,4%</i></b>	<b><i>n.a.</i></b>	<b><i>81,7%</i></b>	<b><i>17,9%</i></b>	<b><i>3,5%</i></b>	

(\*) Consorzi su cui si esercita un'influenza notevole o sottoposti a controllo congiunto.

**Debiti al 31 dicembre 2018**

	<b>Debiti finanziari non correnti</b>	<b>Altri debiti non correnti</b>	<b>Debiti finanziari correnti</b>	<b>Debiti commerciali</b>	<b>Altri debiti correnti</b>	<b>Totale</b>	<b>Garanzie</b>
<b>Collegate</b>							
Eurofighter Jagdflugzeug GmbH			27			<b>27</b>	
Elettronica SpA				12		<b>12</b>	
Gulf Systems Logistics Services Company W.L.L.				62		<b>62</b>	
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10			2	13	7	<b>22</b>	
<b>Joint venture</b>							
MBDA SAS			612	24		<b>636</b>	47
Telespazio SpA			28			<b>28</b>	170
Rotorsim Srl				17		<b>17</b>	
GIE ATR				1	86	<b>87</b>	
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10				7	5	<b>12</b>	
<b>Consorzi (*)</b>							
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10				2		<b>2</b>	
<b>Imprese controllate o sottoposte a influenza notevole del MEF</b>							
				15	6	<b>21</b>	<b>587</b>
<b>Totale</b>			<b>669</b>	<b>153</b>	<b>104</b>	<b>926</b>	<b>804</b>
<b>Incidenza % sul totale del periodo</b>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<b>56,2%</b>	<b>5,1%</b>	<b>8,2%</b>		

(\*) Consorzi su cui si esercita un'influenza notevole o sottoposti a controllo congiunto.

<b>Debiti al 31 dicembre 2019</b>							
	<b>Debiti finanziari non correnti</b>	<b>Altri debiti non correnti</b>	<b>Debiti finanziari correnti</b>	<b>Debiti commerciali</b>	<b>Altri debiti correnti</b>	<b>Totale</b>	<b>Garanzie</b>
<b>Collegate</b>							
Gulf Systems Logistics Services Company W.L.L.				133		<b>133</b>	
Eurofighter Jagdflugzeug GmbH			16	45		<b>61</b>	
Elettronica SpA				11		<b>11</b>	
Leonardo Hélicoptères Algérie			20			<b>20</b>	
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10			3	21	6	<b>30</b>	
<b>Joint venture</b>							
MBDA SAS			651	50		<b>701</b>	47
GIE ATR				38	48	<b>86</b>	
Rotorsim Srl				21		<b>21</b>	
Telespazio SpA			36	3	3	<b>42</b>	182
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10				9		<b>9</b>	
<b>Consorzi (*)</b>							
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10				3		<b>3</b>	
<b>Imprese controllate o sottoposte a influenza notevole del MEF</b>							
			1	16	6	<b>23</b>	<b>592</b>
<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>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	<b>70,5%</b>	<b>9,2%</b>	<b>5,2%</b>		
(*) Consorzi su cui si esercita un'influenza notevole o sottoposti a controllo congiunto.							

I crediti commerciali sono di seguito 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.

I debiti commerciali si riferiscono, oltre a quelli verso le joint venture, principalmente a debiti verso la Gulf Systems Logistics Services Company W.L.L per attività nell'ambito del contratto EFA/Kuwait. L'incremento dei debiti verso MBDA deriva principalmente dall'effetto congiunto dei maggiori costi consuntivati nel 2019, principalmente sui progetti esistenti.

I debiti finanziari verso parti correlate includono, in particolare, il debito di €mil. 651 (€mil. 612 al 31 dicembre 2018) di società del Gruppo verso la joint venture MBDA, oltre a debiti, per €mil. 16 (€mil. 27 al 31 dicembre 2018), 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 2018

	Ricavi	Altri ricavi operativi	Costi	Altri costi operativi	Proventi finanziari	Oneri finanziari
<b>Controllate non consolidate</b>						
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10			11			
<b>Collegate</b>						
Eurofighter Jagdflugzeug GmbH	510		131			
NHIndustries SAS	304					
Orizzonte - Sistemi Navali SpA	138					
Iveco - OTO Melara Scarl	62					
Macchi Hurel Dubois SAS	58					
Advanced Air Traffic Systems SDN BHD	29					
AgustaWestland Aviation Services LLC	17					
Gulf Systems Logistics Services Company W.L.L.			224			
Elettronica SpA			21			
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	17		14			1
<b>Joint venture</b>						
GIE ATR	320		44			
MBDA SAS	75		42			
Thales Alenia Space SAS	65					
Joint Stock Company Helivert	10					
Rotorsim Srl			21			
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	4	5	13		1	3
<b>Consorzi (*)</b>						
Consorzio G.e.i.e. Eurotorp						
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	17		5			
<b>Imprese controllate o sottoposte a influenza notevole del MEF</b>						
	185	1	39	1	6	
<b>Totale</b>	<b>1.811</b>	<b>6</b>	<b>565</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>4</b>
<b>Incidenza % sul totale del periodo</b>	<b>14,8%</b>	<b>1,0%</b>	<b>5,1%</b>	<b>0,2%</b>	<b>4,7%</b>	<b>1,0%</b>

(\*) Consorzi su cui si esercita un'influenza notevole.



<b>Rapporti economici al 31 dicembre 2019</b>						
	<b>Ricavi</b>	<b>Altri ricavi operativi</b>	<b>Costi</b>	<b>Altri costi operativi</b>	<b>Proventi finanziari</b>	<b>Oneri finanziari</b>
<b>Collegate</b>						
Eurofighter Jagdflugzeug GmbH	493		162			
NHIndustries SAS	348					
Orizzonte - Sistemi Navali SpA	154		1			
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 W.L.L.			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
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>						
	<b>258</b>		<b>68</b>		<b>4</b>	
<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 su cui si esercita un'influenza notevole.						

I crediti commerciali e i ricavi più significativi, oltre a quelli verso le joint venture, sono relativi alle società e consorzi:

- > Eurofighter nell'ambito del programma aeronautico EFA Kuwait, per i quali sono stati sviluppati maggiori volumi rispetto al 2018;
- > 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);
- > NHIndustries nell'ambito del programma elicotteristico NH90;
- > Orizzonte - Sistemi Navali per il programma FREMM;
- > Macchi Hurel Dubois per la commercializzazione di nacelles;
- > imprese controllate o sottoposte a influenza notevole da parte del MEF, tra

le quali si segnalano i rapporti verso Ferrovie dello Stato per revamping su treni, verso Fintecna per forniture alla controllata Fincantieri, verso Poste Italiane per la fornitura di assistenza tecnica, attrezzature e relativa manutenzione per la piattaforma logistica, verso ENAV per la fornitura di sistemi e componenti software per l'assistenza al volo e verso l'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato per la realizzazione del "Green Data Center" di Foggia.

Il decremento dei ricavi verso la joint venture MBDA è dovuto principalmente al progetto MARTE UAE 2 che si è concluso nel corso del 2019.

I costi, oltre a quelli verso le joint venture, sono relativi alle società:

- > Eurofighter Jagdflugzeug GmbH e Gulf Systems Logistics Services Company W.L.L. per attività nell'ambito del programma EFA 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 2019, pari a €mil. 5.006, includono il valore delle passività per leasing pari a €mil. 451,

iscritte in seguito dell'adozione del principio contabile IFRS 16. La percentuale di tali debiti a tasso fisso (anche mediante l'utilizzo di strumenti di copertura) risulta di circa il 72% e, conseguentemente, quella a tasso variabile risulta essere circa il 28%. 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 3,5% con una vita media di circa 4,7 anni (escludendo le passività per leasing).

Le operazioni in essere al 31 dicembre 2019 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 dello 0,82% in aggiunta allo spread applicato sul finanziamento.

Il dettaglio dei principali interest rate swap (IRS) in essere al 31 dicembre 2019 è il seguente:

	Nozionale		Sottostante (scadenza)	Fair value 01.01.2018	Movimenti			Fair value 31.12.2018
	2018	2017			Proventi	Oneri	Riserva CFH	
IRS fisso/variabile/fisso	-	200	Obblig. 2018	1	-	(1)	-	-
Strumenti opzionali	200	200	Obblig. 2025	(3)	-	-	-	(3)
IRS fisso/variabile/fisso	300	-	BEI	-	-	-	(3)	(3)
<b>Totale nozionali</b>	<b>500</b>	<b>400</b>		<b>(2)</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>(3)</b>	<b>(6)</b>

	Nozionale		Sottostante (scadenza)	Fair value 01.01.2019	Movimenti			Fair value 31.12.2019
	2019	2018			Proventi	Oneri	Riserva CFH	
IRS fisso/variabile/fisso	-	-	Obblig. 2018	-	-	-	-	-
Strumenti opzionali	200	200	Obblig. 2025	(3)	-	-	-	(3)
IRS variabile/fisso	300	300	BEI	(3)	-	-	(13)	(16)
<b>Totale nozionali</b>	<b>500</b>	<b>500</b>		<b>(6)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(13)</b>	<b>(19)</b>

La seguente tabella mostra gli effetti in bilancio per gli esercizi 2018 e 2019 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 2018		31 dicembre 2019	
	Incremento di 50 bps	Decremento di 50 bps	Incremento di 50 bps	Decremento di 50 bps
Risultato netto	1	(1)	(1)	1
Patrimonio netto (*)	12	(11)	8	(8)

(\*) 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.

L’efficacia della copertura viene testata a ogni data di bilancio e alle situazioni intermedie attraverso test di tipo matematico e statistico: qualora gli strumenti derivati in portafoglio, per la loro stessa natura o a seguito del mancato superamento del test, 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 dai test di efficacia consuntivi e prospettici 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 2019 il Gruppo Leonardo aveva in essere operazioni in cambi per complessivi €mil. 7.493 di nozionale. Complessivamente il cambio medio di copertura €/USD si attesta intorno al valore di 1,13 per le coperture sul ciclo attivo e di circa 1,14 per le coperture del ciclo passivo.

	Nozionale			Fair value 01.01.2018	Movimenti				Fair value 31.12.2018
	Vendite	Acquisti	Totale		Discontinued operations	Proventi	Oneri	Riserva CFH	
Operazioni a termine (swap e forward)	3.079	3.212	6.291	(48)	-	25	(15)	(48)	(86)

	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)

La seguente tabella illustra le scadenze previste dei flussi in entrata e uscita, relative agli strumenti derivati, suddivise per le principali valute:

	31 dicembre 2018				31 dicembre 2019			
	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	865	158	624	1.303	2.293	10	1.132	929
Fra 2 e 3 anni	550	-	137	578	1.358	-	276	163
Fra 4 e 9 anni	382	-	73	-	17	-	4	47
<b>Totale</b>	<b>1.797</b>	<b>158</b>	<b>834</b>	<b>1.881</b>	<b>3.668</b>	<b>10</b>	<b>1.412</b>	<b>1.139</b>
Operazioni di copertura non classificate come tali	224	3	420	7	474	1	474	1
<b>Totale operazioni</b>	<b>2.021</b>	<b>161</b>	<b>1.254</b>	<b>1.888</b>	<b>4.142</b>	<b>11</b>	<b>1.886</b>	<b>1.140</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 2019 (pari rispettivamente a 1,1234 e 0,8508) e al 31 dicembre 2018 (pari rispettivamente a 1,1450 e 0,8945).

	31 dicembre 2018				31 dicembre 2019			
	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	8	(8)	(1)	2	(6)	8	-	1
Patrimonio netto (*)	(25)	28	54	(49)	(24)	26	81	(78)

(\*) 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 liquidità, cioè 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. Infine, sussiste il rischio di non poter rimborsare o rifinanziare i propri debiti alle date di scadenza.

Leonardo dispone di un programma EMTN (Euro Medium Term Note), a valere del quale sono state emesse tutte le obbligazioni attualmente in essere di Leonardo sull'euromercato, che risulta utilizzato, al 31 dicembre 2019, per complessivi nominali €mil. 2.394 rispetto all'ammontare totale del programma di €mil. 4.000. A dette obbligazioni si debbono aggiungere quelle emesse sul mercato americano dalla controllata Leonardo US Holding Inc. (con garanzia di Leonardo SpA) per un importo complessivo residuo lordo che, a valle delle operazioni di buy-back condotte nel 2019 e negli anni precedenti, è pari a nominali USDmil. 306.

Il Gruppo Leonardo inoltre, per il finanziamento delle proprie attività, può utilizzare le disponibilità di cassa generate al 31 dicembre 2019 pari a €mil. 1.962, riferibili a Leonardo SpA (per €mil. 1.407), a società del Gruppo che, a vario titolo, non rientrano nel perimetro di centralizzazione di tesoreria (per €mil. 514), a importi rimasti nelle disponibilità delle società facenti parte, direttamente o indirettamente, del perimetro di centralizzazione di tesoreria nonché a depositi costituiti a vario titolo.

Si ricorda, altresì, che Leonardo, per le proprie esigenze di finanziamento delle attività ordinarie del Gruppo, dispone di una linea di credito RCF (Revolving Credit Facility) per un importo di €mil. 1.800 in scadenza nel 2023, così come di ulteriori linee di credito bancarie non confermate per complessivi €mil. 686; ambedue dette fonti di finanziamento risultavano interamente non utilizzate al 31 dicembre 2019.

### **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 2019, si segnalano i seguenti rapporti verso i Paesi considerati a rischio solvibilità da parte di istituti internazionali (SACE):

	<b>Libia</b>	<b>Zambia</b>	<b>Pakistan</b>	<b>Altri Paesi</b>	<b>Totale</b>
Attività	51	3	52	21	<b>127</b>
Passività	(70)	(14)	(16)	(9)	<b>(109)</b>
<b>Esposizione netta</b>	<b>(19)</b>	<b>(11)</b>	<b>36</b>	<b>12</b>	<b>18</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.

Al 31 dicembre 2019 e 2018 i crediti commerciali, vantati, come detto, principalmente nei confronti di committenti pubblici o derivazioni di istituzioni pubbliche, presentavano la seguente situazione:

€ miliardi	<b>31 dicembre 2018</b>	<b>31 dicembre 2019</b>
Quota scaduta	1,2	1,4
- di cui: da più di 12 mesi	0,6	0,6
Quota non scaduta	1,7	1,6
<b>Totale crediti commerciali</b>	<b>2,9</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. 215 (€mil. 223 al 31 dicembre 2018) includono €mil. 18 (€mil. 13 al 31 dicembre 2018) classificati come “non correnti” e conseguentemente esclusi dalla posizione finanziaria netta. Si ricorda che la posizione non corrente verso SuperJet era, viceversa, considerata all’interno dell’indicatore “indebitamento netto di Gruppo” fino al 31 dicembre 2018, come indicato nella Nota 21. Tale posizione è stata riclassificata, a partire dal bilancio al 31 dicembre 2019, fra i crediti finanziari correnti, in virtù dell’approssimarsi della sua data di incasso. Il dettaglio dei crediti finanziari è evidenziato nella seguente tabella:

	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019
Crediti finanziari parti correlate	1	8
Crediti finanziari non correnti verso SuperJet	25	-
Altri crediti finanziari	12	10
<b>Crediti finanziari non correnti</b>	<b>38</b>	<b>18</b>
Crediti finanziari parti correlate	153	161
Altri crediti finanziari	32	36
<b>Crediti finanziari correnti</b>	<b>185</b>	<b>197</b>
<b>Totale crediti finanziari</b>	<b>223</b>	<b>215</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 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 Bell Helicopter è stato determinato attualizzando la stima dei corrispettivi variabili che saranno dovuti sulla base dell’andamento commerciale del programma.

	31 dicembre 2018			31 dicembre 2019		
	Livello 2	Livello 3	Totale	Livello 2	Livello 3	Totale
Altre attività non correnti	-	-	-	-	-	-
Altre attività correnti	107	-	107	100	-	100
Altre passività non correnti	-	189	189	-	221	221
Altre passività correnti	199	-	199	169	-	169



### 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. 11 al 31 dicembre 2018). La diminuzione rispetto al valore del periodo a confronto è dovuto alla minore incidenza degli incentivi legati all'esodo del top management.

I compensi spettanti agli Amministratori, non considerati tra quelli con responsabilità strategica, ammontano a €mil. 2 (€mil. 2 per l'esercizio 2018). 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 2019, a €mil. 9 (€mil. 9 nel 2018).

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, per il primo piano, a € 13,12 (valore delle azioni Leonardo alla grant date del 31 luglio 2015) con riferimento al primo ciclo triennale (2015-2017), a € 9,83 (valore delle azioni Leonardo alla grant date del 31 luglio 2016) con riferimento al secondo ciclo triennale (2016-2018) e a € 14,76 (valore delle azioni Leonardo alla grant date del 31 luglio 2017) con riferimento al terzo ciclo triennale (2017-2019), 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) e a € 11,04 (valore delle azioni Leonardo alla grant date del 31 luglio 2019) con riferimento al secondo ciclo triennale (2019-2021).

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, per il primo piano, a € 10,90 con riferimento al primo ciclo triennale (2015-2017), a € 3,88 con riferimento al secondo ciclo triennale (2016-2018) e a € 8,55 con riferimento al terzo ciclo triennale (2017-2019), mentre, per il secondo piano, è pari a € 3,51 con riferimento al primo ciclo triennale (2018-2020) e a € 6,72 con riferimento al secondo ciclo triennale (2019-2021).

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;

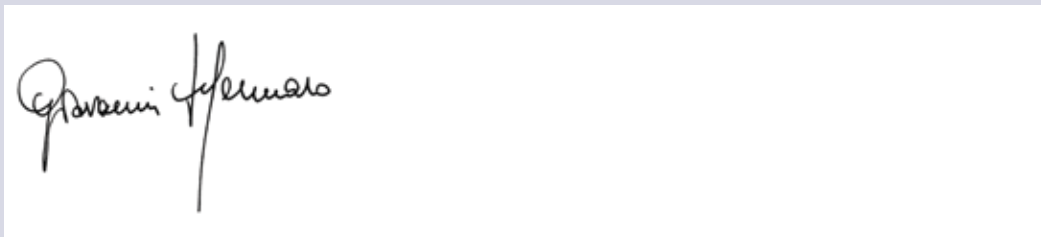
- > il tasso di interesse risk-free basato sulla curva zero-coupon a 36 mesi;
- > la volatilità attesa del valore delle azioni Leonardo e delle altre società incluse nel paniere, basata su serie storiche nei 36 mesi antecedenti la grant date;
- > i coefficienti di correlazione fra Leonardo e le altre 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 2019, con riferimento alla componente di azioni gratuite ("matching shares"), sono maturati i presupposti per l'assegnazione dei diritti relativi al primo ciclo (162.733 azioni consegnate).

Per il Consiglio di Amministrazione

**Il Presidente**

**(Giovanni De Gennaro)**

A rectangular box containing a handwritten signature in black ink. The signature is written in a cursive style and appears to read "Giovanni De Gennaro".

## 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 ricevute da pubbliche amministrazioni, o soggetti a queste assimilati, nonché a erogazioni effettuate 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 c.c. 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 e gli aiuti dei *minimis* 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. n. 52 della legge 24 dicembre 2012 n. 234, come previsto dall'art. 125 *quinquies* della L. 124/2017.

### Erogazioni effettuate

Leonardo SpA, in quanto società quotata, non è assoggettata agli obblighi di cui all'art. 1, comma 126 ai sensi dell'art. 2 *bis*, comma 2, lett. b) del D.Lgs. 33/2013.

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	500.000	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)	AGUSTAWESTLAD 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
BREDAMENARINIBUS SPA	Roma	SO.GE.PA. SPA	EUR	1.300.000		100	100
DAYLIGHT DEFENCE LLC	Wilmington, Delaware (USA)	DAYLIGHT SOLUTIONS INC.	USD	1		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.	Baltimora, Maryland (USA)	DRS D.S. LLC	USD	50		100	100

<b>Elenco delle società consolidate con il metodo integrale (importi in valuta)</b>							
<b>Denominazione</b>	<b>Sede</b>	<b>Società partecipante</b>	<b>Valuta</b>	<b>Capitale sociale</b>	<b>% di possesso nel Gruppo</b>		<b>% contribuzione al Gruppo</b>
					<b>Diretto</b>	<b>Indiretto</b>	
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
DRS NAVAL POWER SYSTEMS INC. ex DRS POWER & CONTROL TECHN. INC.	Wilmington, Delaware (USA)	LEONARDO DRS INC.	USD	1		100	100
DRS NETWORK & IMAGING SYSTEMS LLC	Wilmington, Delaware (USA)	LEONARDO DRS INC.	USD	1		100	100
DRS POWER TECHNOLOGY INC.	Wilmington, Delaware (USA)	DRS NAVAL POWER SYSTEMS INC.	USD	1		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		49,00	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

## 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 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
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 (To)	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
LARIMART SPA	Roma	LEONARDO SPA	EUR	2.500.000	60,00		60,00
LASERTEL INC.	Phoenix, Arizona (USA)	SELEX GALILEO INC.	USD	10		100	100
LAUREL TECHNOLOGIES PARTNERSHIP	Wilmington, Delaware (USA)	DRS SYSTEMS MANAG. LLC DRS SIGNAL SOLUTIONS INC.	USD	-		100	100
LEONARDO AUSTRALIA PTY LTD ex AGUSTAWESTLAND AUSTRALIA PTY LTD	Essendon, Victoria (Australia)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA	AUD	400.000		100	100
LEONARDO BELGIUM SA ex AGUSTA AEROSPACE SERVICES AAS SA	Grace Hollogne (Belgio)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA SELEX ES INTERNATIONAL	EUR	500.000		100	100
LEONARDO DO BRASIL LTDA ex AGUSTAWESTLAND DO BRASIL LTDA	Osasco (Brasile)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA SELEX ES INTERNATIONAL LTD	BRL	11.817.172		100	100
LEONARDO DRS INC.	Wilmington, Delaware (USA)	LEONARDO US HOLDING, INC.	USD	1		100	100
LEONARDO GERMANY GMBH	Neuss (Germania)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA SELEX ES INTERNATIONAL LTD	EUR	2.500.000,00		100	100
LEONARDO GLOBAL SOLUTIONS SPA	Roma	LEONARDO SPA	EUR	49.945.983	100		100
LEONARDO HELICOPTERES ALGERIE SPA	Bir Mourad Rais (Algeria)	LEONARDO SPA LEONARDO INTERNATIONAL SPA	EUR	55.000.000	39,00	10,00	49,00

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 HISPANIA S.A.U.	Loriguilla, Valencia (Spagna)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA	EUR	5.189.019		100	100
LEONARDO INTERNATIONAL SPA	Roma	LEONARDO SPA	EUR	1.000.000	100		100
LEONARDO MALAYSIA SDN BHD ex AGUSTAWESTLAND 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 SELEX ES INTERNATIONAL LTD	RON	10.847.960		100	100
LEONARDO TECHNOLOGIES & SERVICES LTD	Nairobi (Kenya)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA	KES	109.600.000		100	100
LEONARDO TURKEI HAVACILIK SAVUNMA VE GUVENLIK SISTEMLERI A.S. ex SELEX ES ELEKTRONIK TURKEY AS	Ankara (Turchia)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA SELEX ES 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	Yerrilyong (Australia)	SELEX ES AUSTRALIA PTY LTD	AUD	330		60,00	60,00
PIVOTAL POWER INC.	Halifax, Nova Scotia (Canada)	3083683 NOVA SCOTIA LIMITED	CAD	-		100	100
REGIONALNY PARK PRZEMYSLOWY ŚWIDNIK SP Z OO	Świdnik (Polonia)	PZL-ŚWIDNIK SA	PLN	7.072.000		74,00	73,00
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

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 INDIA PRIVATE LTD (IN LIQ.)	Nuova Delhi (India)	LEONARDO MW LTD SELEX ES (PROJECTS) LTD	INR	30.100.000		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
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
SELEX GALILEO INC.	Wilmington, Delaware (USA)	LEONARDO MW LTD	USD	17.750.000		100	100
SELEX SERVICE MANAGEMENT SPA (IN LIQ.)	Roma	SELEX ES SPA (IN LIQ.)	EUR	3.600.000		100	100
SISTEMI DINAMICI SPA	Pisa	LEONARDO SPA	EUR	200.000	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	Reno, 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	66,67	33,33	89,00
VEGA CONSULTING SERVICES LTD	Basildon, Essex (UK)	LEONARDO MW LTD	GBP	1		100	100
VEGA DEUTSCHLAND GMBH	Colonia (Germania)	SELEX ES SPA (IN LIQ.)	EUR	25.700		100	100
VITROCISSET SPA	Roma	LEONARDO SPA	EUR	24.500.000	100		100
VITROCISSET BELGIUM S.P.R.L.	Transinne (Belgio)	VITROCISSET SPA VITROCISSET FRANCE S.A.R.L.	EUR	1.282.750		100	100
VITROCISSET FRANCE S.A.R.L.	Kourou (Guyana Francese)	VITROCISSET SPA	EUR	7.625		100	100
WESTLAND SUPPORT SERVICES LTD	Yeovil, Somerset (UK)	AGUSTAWESTLAND LTD	GBP	5.000		100	100
WORLD'S WING SA	Ginevra (Svizzera)	LEONARDO SPA	CHF	811.876	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	
WYTWORNIA SPRZETU KOMUNIKACYJNEGO "PZL-ŚWIDNIK" SPOLKA AKCYJNA	Świdnik (Polonia)	LEONARDO SPA	PLN	137.401.350	99,00		99,00

**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	-		51,00	51,00
ADVANCED AIR TRAFFIC SYSTEMS SDN BHD	Shah Alam (Malesia)	SELEX ES INTERNATIONAL LTD	MYR	10.000.000		30,00	30,00
AGUSTAWESTLAND AVIATION SERVICES LLC	Abu Dhabi (Emirati Arabi Uniti)	LEONARDO SPA	AED	58.010.000	30,00		30,00
AIRBUS TELESPAZIO CAPACITY OPERATOR SAS	Versailles (Francia)	TELESPAZIO FRANCE	EUR	1.500.000		49,00	32,83
AMSH BV	Rotterdam (Olanda)	LEONARDO SPA	EUR	36.296.316	50,00		50,00
AVIO SPA	Roma	LEONARDO SPA	EUR	90.964.213	25,88		25,88
C-27J AVIATION SERVICES INC.	Ottawa, Ontario (Canada)	LEONARDO CANADA CO	CAD	10.000		30,00	30,00
CARDPRIZE TWO LIMITED	Basildon, Essex (UK)	LEONARDO MW LTD	GBP	1		100	100
CONSORZIO ATR GIE	Tolosa (Francia)	LEONARDO SPA	USD	-	50,00		50,00
D-FLIGHT SPA	Roma	UTM SYSTEMS & SERVICES SRL	EUR	83.333		40,00	35,60
DISTRETTO TECNOLOGICO AEROSPAZIALE SC A RL	Brindisi	LEONARDO SPA	EUR	150.000	24,24		24,24
E-GEOS SPA	Matera	TELESPAZIO SPA	EUR	5.000.000		80,00	53,60
ELETTRONICA SPA	Roma	LEONARDO SPA	EUR	9.000.000	31,33		31,33
EUROFIGHTER AIRCRAFT MANAGEMENT GMBH (IN LIQ.)	Hallbergmoos (Germania)	LEONARDO SPA	EUR	127.823	21,00		21,00
EUROFIGHTER JAGDFLUGZEUG GMBH	Hallbergmoos (Germania)	LEONARDO SPA	EUR	2.556.459	21,00		21,00
EUROFIGHTER SIMULATION SYSTEMS GMBH	Hallbergmoos (Germania)	LEONARDO SPA	EUR	260.000	24,00		24,00
EUROMIDS SAS	Parigi (Francia)	LEONARDO SPA	EUR	40.500	25,00		25,00

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	
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		40,00	40,00
IAMCO - INTERNATIONAL AEROSPACE MANAGEMENT COMPANY SCARL	Venezia	LEONARDO SPA	EUR	208.000	25,00		25,00
ICARUS SCPA (IN LIQ.)	Torino	LEONARDO GLOBAL SOLUTIONS SPA	EUR	3.192.724		53,06	53,06
INDUSTRIA ITALIANA AUTOBUS SPA	Roma	LEONARDO SPA	EUR	21.050.000	28,65		28,65
INMOVE ITALIA SRL	Napoli	ANSALDOBREDA SPA	EUR	120.000		100	100
IVECO - OTO MELARA SCARL	Roma	LEONARDO SPA	EUR	40.000	50,00		50,00
JIANGXI CHANGHE AGUSTA HELICOPTER CO. LTD	Zone Jiangxi Province (Cina)	LEONARDO SPA	USD	6.000.000	40,00		40,00
JOINT STOCK COMPANY HELIVERT	Mosca (Russia)	LEONARDO SPA	RUB	325.010.000	50,00		50,00
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	1		100	100
LEONARDO (CHINA) CO. LTD ex SAPHIRE INTERNATIONAL AVIATION & ATC ENGINEERING CO. LTD	Pechino (Cina)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA	USD	800.000		100	100
LEONARDO ELECTRONICS PENSION SCHEME (TRUSTEE) LTD	Basildon, Essex (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		93,00	93,00
LEONARDO FUTUREPLANNER (TRUSTEE) LIMITED	Yeovil, Somerset (UK)	LEONARDO MW LTD	GBP	1		100	100
LEONARDO HELICOPTERES ALGERIE SPA	Bir Mourad Rais (Algeria)	LEONARDO SPA LEONARDO INTERNATIONAL SPA	EUR	55.000.000	39,00	10,00	49,00

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 HELICOPTERS PENSION SCHEME (TRUSTEE) LTD	Yeovil, Somerset (UK)	LEONARDO MW LTD	GBP	1		100	100
LEONARDO LIMITED ex FINMECCANICA UK LTD	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	1		100	100
LEONARDO TECHNOLOGY PAKISTAN (SMC-PRIVATE) LIMITED	Islamabad (Pakistan)	LEONARDO INTERNATIONAL SPA	PKR	30.000.000		100	100
LIBYAN ITALIAN ADVANCED TECHNOLOGY CO.	Tripoli (Libia)	AGUSTAWESTLAND SPA LEONARDO SPA	EUR	8.000.000	25,00	25,00	50,00
MACCHI HUREL DUBOIS SAS	Versailles (Francia)	LEONARDO SPA	EUR	100.000	50,00		50,00
MBDA SAS	Parigi (Francia)	AMSH BV	EUR	53.824.000		50,00	25,00
NHINDUSTRIES (SAS)	Aix-en-Provence (Francia)	LEONARDO SPA	EUR	306.000	32,00		32,00
ORIZZONTE - SISTEMI NAVALI SPA	Genova	LEONARDO SPA	EUR	20.000.000	49,00		49,00
RARTEL SA	Bucarest (Romania)	TELESPAZIO SPA	RON	468.500		61,06	40,91
ROTORSIM SRL	Sesto Calende (Va)	LEONARDO SPA	EUR	9.800.000	50,00		50,00
ROTORSIM USA LLC	Wilmington, Delaware (USA)	AGUSTAWESTLAND PHILADELPHIA CO.	USD	12.607.452		50,00	50,00
SELEX ES (PROJECTS) LTD	Basildon, Essex (UK)	LEONARDO MW LTD	GBP	100		100	100
SPACEOPAL GMBH	Monaco (Germania)	TELESPAZIO SPA	EUR	500.000		50,00	33,5
TELESPAZIO ARGENTINA SA	Buenos Aires (Argentina)	TELESPAZIO SPA TELESPAZIO BRASIL SA	ARS	9.900.000		100	66,95
TELESPAZIO BRASIL SA	Rio de Janeiro (Brasile)	TELESPAZIO LATIN AMERICA LTDA	BRL	58.724.000		98,77	66,17
TELESPAZIO FRANCE SAS	Tolosa (Francia)	TELESPAZIO SPA	EUR	33.670.000		100	67,00
TELESPAZIO IBÉRICA SL	Madrid (Spagna)	TELESPAZIO SPA	EUR	2.230.262		100	67,00
TELESPAZIO LATIN AMERICA LTDA	Rio de Janeiro (Brasile)	TELESPAZIO SPA TELESPAZIO VEGA UK LTD	BRL	56.444.390		100	67,00
TELESPAZIO SPA	Roma	LEONARDO SPA	EUR	50.000.000	67,00		67,00

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	
TELESPAZIO VEGA DEUTSCHLAND GMBH	Darmstadt (Germania)	TELESPAZIO SPA TELESPAZIO FRANCE SAS	EUR	44.150		100	67,00
TELESPAZIO VEGA UK LTD	Luton, Bedfordshire (UK)	TELESPAZIO SPA	GBP	30.000.100		100	67,00
TELESPAZIO VEGA UK SL	Madrid (Spagna)	TELESPAZIO VEGA UK LTD	EUR	14.400.048		100	67,00
THALES ALENIA SPACE SAS	Cannes (Francia)	LEONARDO SPA	EUR	918.037.500	33,00		33,00
TORPEDO SOUTH AFRICA (PTY) LTD	Gauteng (Sudafrica)	LEONARDO SPA	ZAR	-	49,00		49,00
VITROCISSET JADWALEAN LTD	Riyadh (Arabia Saudita)	VITROCISSET SPA	SAR	2.000.000		45,00	45,00
WIN BLUEWATER SERVICES PRIVATE LIMITED (IN LIQ.)	Nuova Delhi (India)	LEONARDO SPA SELEX ES INTERNATIONAL LTD	INR	12.000.000	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, Muwajji (Emirati Arabi Uniti)	LEONARDO SPA	AED	200.000	49,00		49,00
CCRT SISTEMI SPA (IN FALL.)	Milano	SO.GE.PA. SPA	EUR	697.217		30,34	30,34
CHONGQING CHUANYI ANSALDOBREDA RAILWAY TRANSPORT. EQUIP. CO. LTD	Chongqing (Cina)	ANSALDOBREDA SPA	CNY	50.000.000		50,00	50,00
EARTHLAB LUXEMBOURG SA	Lussemburgo (Lussemburgo)	TELESPAZIO FRANCE SAS E-GEOS SPA	EUR	5.375.000		54,40	34,20
ELSACOM - UKRAINE JOINT STOCK COMPANY	Kiev (Ucraina)	SO.GE.PA. SPA	UAH	7.945.000		49,00	49,00
INDUSTRIE AERONAUTICHE E MECCANICHE RINALDO PIAGGIO SPA (AMM. STR.)	Genova	LEONARDO SPA	EUR	103.567	30,98		30,98
LEONARDO INTERNATIONAL LTD	Grantham, Lincolnshire (UK)	LEONARDO MW LTD	GBP	1		100	100

Le variazioni nell'area di consolidamento al 31 dicembre 2019 rispetto al 31 dicembre 2018 sono di seguito elencate:

<b>SOCIETÀ</b>	<b>EVENTO</b>	<b>MESE</b>
<b>Società entrate nell'area di consolidamento</b>		
Gruppo Vitrociset	acquisto	gennaio 2019
D-Flight SpA	acquisto	febbraio 2019
UTM Systems & Services Srl	divenuta operativa	febbraio 2019
LEONARDO Poland SP. Z O.O.	costituzione	marzo 2019
LEONARDO Technology Pakistan (SMC-Private) Ltd	costituzione	marzo 2019
LEONARDO Hélicoptères Algérie SpA	costituzione	marzo 2019
LEONARDO Singapore PTE Ltd	costituzione	maggio 2019
Airbus Telespazio Capacity Operator SAA	costituzione	luglio 2019
<b>Società uscite dall'area di consolidamento</b>		
AgustaWestland North America Inc.	cancellazione	maggio 2019
Consorzio Telaer	cancellazione	maggio 2019
Eurotech SpA	cessione	agosto 2019
Ansaldobreda France SAS (in liq.)	cancellazione	novembre 2019
A4ESSOR SAS	diluizione capitale sociale	dicembre 2019
Eurosysnav SAS (in liq.)	cancellazione	dicembre 2019
<b>Società oggetto di fusione</b>		
<b>Società incorporata</b>	<b>Società incorporante</b>	<b>Mese</b>
Leonardo Do Brasil Ltda	AgustaWestland Do Brasil Ltda	giugno 2019
OTO Melara Do Brasil Ltda	cessione	giugno 2019
Selex ES Do Brasil Ltda	cancellazione	giugno 2019
<b>Società che hanno cambiato denominazione sociale</b>		
<b>Vecchia denominazione</b>	<b>Nuova denominazione</b>	<b>Mese</b>
Agusta Aerospace Services A.A.S. SA	Leonardo Belgium SA	gennaio 2019
Selex ES Elektronik Turkey AS	Leonardo Turkey Havacilik Savunma Ve Guvenlik Sistemleri AS	aprile 2019
AgustaWestland Do Brasil LTDA	Leonardo Do Brasil Ltda	giugno 2019
AugustaWestland Australia PTY LTD	Leonardo Australia PTY Ltd	luglio 2019
Saphire International Aviation ATC Engineering Co. Ltd	Leonardo (China) Co. Ltd	agosto 2019
AgustaWestland Malaysia SDN BHD	Leonardo Malaysia SDN BHD	ottobre 2019
Finmeccanica UK Ltd	Leonardo Ltd	novembre 2019

## 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 2019.

2. Al riguardo si segnala che non sono emersi aspetti di rilievo.

3. Si attesta, inoltre, che:

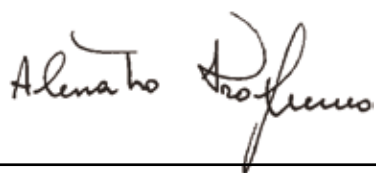
3.1 il bilancio consolidato:

- > 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, 12 marzo 2020



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 Ettore Petrolini, 2  
00197 ROMA RM  
Telefono +39 06 80961.1  
Email [it-fmauditaly@kpmg.it](mailto:it-fmauditaly@kpmg.it)  
PEC [kpmgspa@pec.kpmg.it](mailto:kpmgspa@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 2019, del conto economico separato, 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 2019, 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.

KPMG S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), entità di diritto svizzero.

Ancona Aosta Bari Bergamo  
Bologna Bolzano Brescia  
Catania Como Firenze Genova  
Lecce Milano Napoli Novara  
Padova Palermo Parma Perugia  
Pescara Roma Torino Treviso  
Trieste Varese Verona

Società per azioni  
Capitale sociale  
Euro 10.345.200,00 i.v.  
Registro Imprese Milano e  
Codice Fiscale N. 00709600159  
R.E.A. Milano N. 512867  
Partita IVA 00709600159  
VAT number IT00709600159  
Sede legale: Via Vittor Pisani,  
25 20124 Milano MI ITALIA



### **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 contratto", n. 22 "Fondi per rischi e passività potenziali" e 27 "Ricavi"*

<b>Aspetto chiave</b>	<b>Procedure di revisione in risposta all'aspetto chiave</b>
<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. 3.4.4 "Avviamento", n. 4.6 "Impairment di attività" e n.9 "Attività immateriali"*

<b>Aspetto chiave</b>	<b>Procedure di revisione in risposta all'aspetto chiave</b>
<p>Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2019 include un avviamento pari a €3.825 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> 2020-2024 (di seguito anche il "Business Plan"), approvato dagli amministratori della Società in data 12 marzo 2020, 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 2020;</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> <li>— coinvolgimento di esperti del network KPMG nell'esame della ragionevolezza</li> </ul>

<p>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.</p> <p>Per tali ragioni abbiamo considerato la recuperabilità dell'avviamento un aspetto chiave dell'attività di revisione.</p>	<p>del test di impairment e delle relative assunzioni, anche attraverso il confronto con dati e informazioni esterni;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— esame dell'analisi di sensitività illustrata nelle note esplicative al bilancio con riferimento alle assunzioni chiave utilizzate per lo svolgimento dell'impairment test;</li> <li>— esame dell'appropriatezza della presentazione in bilancio e dell'adeguatezza dell'informativa fornita in relazione all'avviamento e al test di impairment.</li> </ul>
---	--

**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"*

<b>Aspetto chiave</b>	<b>Procedure di revisione in risposta all'aspetto chiave</b>
<p>Al 31 dicembre 2019 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 €2.308 milioni.</p> <p>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 <i>business plan</i> di prodotto e la capacità di prevedere il successo commerciale di nuove tecnologie. Tali stime comportano, pertanto, valutazioni significative da parte degli amministratori.</p> <p>Per tali ragioni, abbiamo considerato la rilevazione e valutazione degli oneri non ricorrenti e costi di sviluppo 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 relativo alla rilevazione iniziale e alle valutazioni di recuperabilità degli oneri non ricorrenti e costi di sviluppo;</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 progetti di sviluppo ritenuti rilevanti ai fini dell'attività di revisione:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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;</li> <li>– analisi di ragionevolezza delle ipotesi sottostanti i business plan di prodotto;</li> <li>– 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;</li> </ul> </li> <li>— esame dell'appropriatezza della presentazione in bilancio e dell'adeguatezza dell'informativa fornita in relazione agli oneri non ricorrenti e costi di sviluppo.</li> </ul>

### **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;

- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli Amministratori, inclusa la relativa informativa;
- siamo giunti a una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di un'incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità del Gruppo di continuare a operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che il Gruppo cessi di operare come un'entità in funzionamento;
- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio consolidato nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio consolidato rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione;
- abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati sulle informazioni finanziarie delle imprese o delle differenti attività economiche svolte all'interno del Gruppo per esprimere un giudizio sul bilancio consolidato. Siamo responsabili della direzione, della supervisione e dello svolgimento dell'incarico di revisione contabile del Gruppo. Siamo gli unici responsabili del giudizio di revisione sul bilancio consolidato.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di *governance*, identificati a un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Abbiamo fornito ai responsabili delle attività di *governance* anche una dichiarazione sul fatto che abbiamo rispettato le norme e i principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano e abbiamo comunicato loro ogni situazione che possa ragionevolmente avere un effetto sulla nostra indipendenza e, ove applicabile, le relative misure di salvaguardia.

Tra gli aspetti comunicati ai responsabili delle attività di *governance*, abbiamo identificato quelli che sono stati più rilevanti nell'ambito della revisione contabile del bilancio consolidato dell'esercizio in esame, che hanno costituito quindi gli aspetti chiave della revisione. Abbiamo descritto tali aspetti nella relazione di revisione.

#### ***Altre informazioni comunicate ai sensi dell'art. 10 del Regolamento (UE) 537/14***

L'Assemblea degli Azionisti della Leonardo S.p.a. ci ha conferito in data 16 maggio 2012 l'incarico di revisione legale del bilancio d'esercizio e consolidato della Società per gli esercizi dal 31 dicembre 2012 al 31 dicembre 2020.

Dichiariamo che non sono stati prestati servizi diversi dalla revisione contabile vietati ai sensi dell'art. 5, paragrafo 1, del Regolamento (UE) 537/14 e che siamo rimasti indipendenti rispetto alla Società nell'esecuzione della revisione legale.

Confermiamo che il giudizio sul bilancio consolidato espresso nella presente relazione è in linea con quanto indicato nella relazione aggiuntiva destinata al Collegio Sindacale, nella sua funzione di Comitato per il controllo interno e la revisione contabile, predisposta ai sensi dell'art. 11 del citato Regolamento.

## **Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari**

### ***Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10 e dell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 58/98***

Gli Amministratori della Leonardo S.p.a. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari del Gruppo Leonardo al 31 dicembre 2019, incluse la loro coerenza con il relativo bilancio consolidato e la loro conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e di alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari indicate nell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 58/98, con il bilancio consolidato del Gruppo Leonardo al 31 dicembre 2019 e sulla conformità delle stesse alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione e alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sopra richiamate sono coerenti con il bilancio consolidato del Gruppo Leonardo al 31 dicembre 2019 e sono redatte in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

### ***Dichiarazione ai sensi dell'art. 4 del Regolamento Consob di attuazione del D.Lgs. 254/16***

Gli Amministratori della Leonardo S.p.a. sono responsabili per la predisposizione della dichiarazione di carattere non finanziario ai sensi del D.Lgs. 254/16. Abbiamo verificato l'avvenuta approvazione da parte degli Amministratori della dichiarazione di carattere non finanziario. Ai sensi dell'art. 3, comma 10, del D.Lgs. 254/16, tale dichiarazione è oggetto di separata attestazione di conformità da parte nostra.

Roma, 13 marzo 2020

KPMG S.p.A.



Marcella Balistreri  
Socio







**Bilancio  
di esercizio al 31  
dicembre 2019**

Leonardo - Società per azioni



## Prospetti contabili bilancio di esercizio al 31 dicembre 2019

<b>CONTO ECONOMICO SEPARATO</b>						
Euro	Note	2018	Di cui con parti correlate	2019	Di cui con parti correlate	
Ricavi	27	8.079.344.137	2.210.589.533	9.009.514.782	2.367.868.350	
Altri ricavi operativi	28	448.709.332	14.237.199	394.053.724	8.856.207	
Costi per acquisti e per il personale	29	(7.579.100.125)	(1.374.290.213)	(8.025.905.631)	(1.440.000.436)	
Ammortamenti, svalutazioni e rettifiche di valore di attività finanziarie	30	(432.916.242)		(480.589.162)		
Altri costi operativi	28	(389.133.882)	(915.365)	(358.651.892)	(1.149.117)	
<b>Risultato prima delle imposte e degli oneri finanziari</b>		<b>126.903.220</b>		<b>538.421.822</b>		
Proventi finanziari	31	508.762.440	27.006.042	335.066.858	22.884.962	
Oneri finanziari	31	(394.081.922)	(9.008.138)	(387.982.318)	(23.935.570)	
<b>Utile (Perdita) prima delle imposte e degli effetti delle discontinued operations</b>		<b>241.583.738</b>		<b>485.506.362</b>		
Imposte sul reddito	32	(47.049.564)		(95.728.776)		
Utile (Perdita) connesso a discontinued operations		89.266.457		-		
<b>Utile (Perdita) netto</b>		<b>283.800.631</b>		<b>389.777.586</b>		

<b>CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO</b>			
Euro		2018	2019
<b>Utile (Perdita) del periodo</b>		<b>283.800.631</b>	<b>389.777.586</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:		1.269.444	(1.033.534)
. rivalutazione		1.269.444	(1.033.534)
- effetto fiscale		(161.040)	8.078
		<b>1.108.404</b>	<b>(1.025.456)</b>
Componenti che possono essere in seguito riclassificate nell'utile (perdita) di periodo:			
- variazioni cash flow hedge:		(34.988.291)	16.848.832
. variazione generata nel periodo		(46.812.189)	8.138.891
. trasferimento nell'utile (perdita) del periodo		11.823.898	8.709.941
- effetto fiscale		7.076.617	(3.260.635)
		<b>(27.911.674)</b>	<b>13.588.197</b>
<b>Totale altre componenti di conto economico complessivo, al netto degli effetti fiscali</b>		<b>(26.803.270)</b>	<b>12.562.741</b>
<b>Utile (Perdita) complessivo</b>		<b>256.997.361</b>	<b>402.340.327</b>

I dati al 31 dicembre 2019 sono stati determinati applicando l'IFRS 16. In adempimento alle regole di transizione definite e illustrate nella Nota 4, viceversa, i dati del periodo a confronto non sono stati rielaborati.

## SITUAZIONE FINANZIARIA-PATRIMONIALE

Euro	Note	31 dicembre 2018	Di cui con parti correlate	31 dicembre 2019	Di cui con parti correlate
Attività immateriali	8	2.922.375.563		2.965.761.115	
Attività materiali	9	946.355.297		965.868.110	
Diritti d'uso	10	-		627.226.590	
Investimenti in partecipazioni	11	7.381.249.609		7.697.088.895	
Crediti	12	400.004.675	329.371.694	480.773.493	409.709.531
Attività per imposte differite	32	769.754.249		731.828.221	
Altre attività non correnti	12	220.693.903		154.331.909	
<b>Attività non correnti</b>		<b>12.640.433.296</b>		<b>13.622.878.333</b>	
Rimanenze	13	4.524.960.363		4.617.885.581	
Attività derivanti da contratti	14	1.744.027.341		1.913.464.046	
Crediti commerciali	15	2.404.583.037	827.526.794	2.698.189.320	954.037.383
Crediti per imposte sul reddito	16	41.638.207		61.987.483	
Crediti finanziari	15	220.827.508	192.578.559	288.924.980	262.593.699
Altre attività correnti	17	375.374.479	57.125.834	343.586.975	26.321.844
Disponibilità e mezzi equivalenti	18	1.621.151.631		1.407.215.252	
<b>Attività correnti</b>		<b>10.932.562.566</b>		<b>11.331.253.637</b>	
Attività non correnti possedute per la vendita	19	291.064.323	2.046.539	-	
<b>Totale attività</b>		<b>23.864.060.185</b>		<b>24.954.131.970</b>	
Capitale sociale		2.494.859.259		2.496.351.674	
Altre riserve		3.196.307.845		3.523.992.642	
<b>Totale patrimonio netto</b>	20	<b>5.691.167.104</b>		<b>6.020.344.316</b>	
Debiti finanziari non correnti	21	3.056.183.685		3.826.101.303	476.020.598
Benefici ai dipendenti	23	314.994.006		298.186.511	
Fondi per rischi e oneri non correnti	22	620.867.095		478.346.768	
Passività per imposte differite	32	90.251.951		82.227.927	
Altre passività non correnti	24	693.434.959	14.260	590.502.374	13.740
<b>Passività non correnti</b>		<b>4.775.731.696</b>		<b>5.275.364.883</b>	
Passività derivanti da contratti	14	6.790.668.516		6.490.362.697	
Debiti commerciali	25	2.541.509.506	629.036.748	3.056.746.711	776.501.561
Debiti finanziari correnti	21	1.909.167.319	1.425.127.688	2.146.411.929	1.939.192.870
Debiti per imposte sul reddito	16	12.091.375		19.790.650	
Fondi per rischi e oneri correnti	22	809.839.637		803.633.974	
Altre passività correnti	24	1.328.167.938	270.329.634	1.141.476.810	130.974.145
<b>Passività correnti</b>		<b>13.391.444.291</b>		<b>13.658.422.771</b>	
Passività direttamente correlate ad attività possedute per la vendita	19	5.717.094		-	
<b>Totale passività</b>		<b>18.172.893.081</b>		<b>18.933.787.654</b>	
<b>Totale passività e patrimonio netto</b>		<b>23.864.060.185</b>		<b>24.954.131.970</b>	

I dati al 31 dicembre 2019 sono stati determinati applicando l'IFRS 16. In adempimento alle regole di transizione definite e illustrate nella Nota 4, viceversa, i dati del periodo a confronto non sono stati rielaborati.

<b>RENDICONTO FINANZIARIO</b>					
<b>Euro</b>	<b>Note</b>	<b>2018</b>	<i>Di cui con parti correlate</i>	<b>2019</b>	<i>Di cui con parti correlate</i>
Flusso di cassa lordo da attività operative	33	986.820.332		1.112.742.707	
Variazioni del capitale circolante	33	(64.245.031)	208.584.163	(593.969.445)	20.371.965
Variazione delle altre attività e passività operative e fondi rischi e oneri	33	(326.374.955)	(58.839.865)	(374.606.982)	(140.564.144)
Oneri finanziari netti pagati		(189.323.077)	17.997.904	(161.075.578)	14.975.124
Imposte sul reddito incassate (pagate)		57.428.901		(23.207.790)	
<b>Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività operative</b>		<b>464.306.170</b>		<b>(40.117.088)</b>	
Investimenti in attività materiali e immateriali		(466.559.592)		(397.853.115)	
Cessioni di attività materiali e immateriali		14.684.337		2.874.044	
Dividendi incassati		386.579.803		184.657.377	
Altre attività di investimento		(190.518.527)		(38.938.978)	
<b>Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività di investimento</b>		<b>(255.813.979)</b>		<b>(249.260.672)</b>	
Rimborso del finanziamento BEI		(46.320.346)		(46.320.346)	
Accensione Term Loan e finanziamento BEI		498.297.500		300.000.000	
Rimborso di prestiti obbligazionari		(512.613.892)		(310.342.861)	
Variazione netta degli altri debiti finanziari		(9.224.154)	(31.818.346)	209.210.761	380.862.321
Dividendi pagati		(80.548.863)		(80.500.435)	
<b>Flusso di cassa generato (utilizzato) da attività di finanziamento</b>		<b>(150.409.755)</b>		<b>72.047.119</b>	
Incremento (Decremento) netto delle disponibilità e mezzi equivalenti		58.082.436		(217.330.641)	
Differenze di cambio e altri movimenti		(1.973.023)		3.394.262	
Disponibilità e mezzi equivalenti al 1° gennaio		1.565.042.218		1.621.151.631	
Effetto fusioni/scissioni		-		-	
<b>Disponibilità e mezzi equivalenti al 31 dicembre</b>		<b>1.621.151.631</b>		<b>1.407.215.252</b>	

I dati al 31 dicembre 2019 sono stati determinati applicando l'IFRS 16. In adempimento alle regole di transizione definite e illustrate nella Nota 4, viceversa, i dati del periodo a confronto non sono stati rielaborati.

<b>PROSPETTO DELLE VARIAZIONI DEL PATRIMONIO NETTO</b>						
<b>Euro</b>	<b>Capitale sociale</b>	<b>Utili a nuovo</b>	<b>Riserva cash flow hedge</b>	<b>Riserva da rivalutazione piani a benefici definiti</b>	<b>Avanzo</b>	<b>Totale patrimonio netto</b>
<b>1° gennaio 2018</b>	<b>2.491.155.064</b>	<b>2.542.526.050</b>	<b>(61.264.085)</b>	<b>(60.565.049)</b>	<b>722.681.269</b>	<b>5.634.533.249</b>
Applicazione IFRS 9		(127.992.251)				(127.992.251)
<b>1° gennaio 2018</b>	<b>2.491.155.064</b>	<b>2.414.533.799</b>	<b>(61.264.085)</b>	<b>(60.565.049)</b>	<b>722.681.269</b>	<b>5.506.540.998</b>
Utile (Perdita) del periodo	-	283.800.631	-	-	-	283.800.631
Altre componenti del conto economico complessivo	-	-	(27.911.674)	1.108.404	-	(26.803.270)
<b>Totale componenti del conto economico complessivo</b>	<b>-</b>	<b>283.800.631</b>	<b>(27.911.674)</b>	<b>1.108.404</b>	<b>-</b>	<b>256.997.361</b>
Riacquisto di azioni proprie, al netto quota ceduta	3.704.195	-	-	-	-	3.704.195
Dividendi deliberati	-	(80.549.138)	-	-	-	(80.549.138)
<b>Totale operazioni con soci, rilevate direttamente nel patrimonio netto</b>	<b>3.704.195</b>	<b>(80.549.138)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(76.844.943)</b>
Piani di stock option/ grant - valore delle prestazioni prestate	-	99.237	-	-	-	99.237
Altri movimenti	-	4.374.451	-	-	-	4.374.451
<b>31 dicembre 2018</b>	<b>2.494.859.259</b>	<b>2.622.258.980</b>	<b>(89.175.759)</b>	<b>(59.456.645)</b>	<b>722.681.269</b>	<b>5.691.167.104</b>
<b>1° gennaio 2019</b>	<b>2.494.859.259</b>	<b>2.622.258.980</b>	<b>(89.175.759)</b>	<b>(59.456.645)</b>	<b>722.681.269</b>	<b>5.691.167.104</b>
Utile (Perdita) del periodo	-	389.777.586	-	-	-	389.777.586
Altre componenti del conto economico complessivo	-	-	13.588.197	(1.025.456)	-	12.562.741
<b>Totale componenti del conto economico complessivo</b>	<b>-</b>	<b>389.777.586</b>	<b>13.588.197</b>	<b>(1.025.456)</b>	<b>-</b>	<b>402.340.327</b>
Riacquisto di azioni proprie, al netto quota ceduta	1.492.415	-	-	-	-	1.492.415
Dividendi deliberati	-	(80.508.421)	-	-	-	(80.508.421)
<b>Totale operazioni con soci, rilevate direttamente nel patrimonio netto</b>	<b>1.492.415</b>	<b>(80.508.421)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(79.016.006)</b>
Piani di stock option/ grant - valore delle prestazioni prestate	-	5.852.891	-	-	-	5.852.891
<b>31 dicembre 2019</b>	<b>2.496.351.674</b>	<b>2.937.381.036</b>	<b>(75.587.562)</b>	<b>(60.482.101)</b>	<b>722.681.269</b>	<b>6.020.344.316</b>

# Note esplicative al bilancio di esercizio al 31 dicembre 2019

## 1. Informazioni generali

Leonardo SpA è una società per azioni domiciliata in Roma (Italia), piazza Monte Grappa 4, quotata alla Borsa Italiana (FTSE-MIB).

La Società è un importante operatore industriale nel settore delle alte tecnologie, attivo nei Settori *Elicotteri*, *Elettronica per la Difesa e Sicurezza* e *Aeronautica*.

## 2. Forma, contenuti e principi contabili applicati

In applicazione del Regolamento (CE) n. 1606/2002 del 19 luglio 2002, il bilancio al 31 dicembre 2019 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 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 è costituito dal conto economico separato, dal conto economico complessivo, dalla situazione finanziaria-patrimoniale, dal rendiconto finanziario, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto e dalle relative note esplicative.

In considerazione della significatività dei valori, le note esplicative sono redatte in milioni di euro, salvo ove diversamente indicato. La Società 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, redatto sul presupposto della continuità aziendale, sono stati applicati gli stessi principi contabili e criteri di redazione adottati al 31 dicembre 2018 a eccezione di quanto di seguito indicato nella Nota 4. La redazione del bilancio 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 del bilancio consolidato, alla quale si rimanda.

Il Consiglio di Amministrazione del 12 marzo 2020 ha deliberato la presentazione ai soci del progetto di bilancio al 31 dicembre 2019, nella stessa data ne ha autorizzato la diffusione e ha convocato l'Assemblea degli azionisti in sede Ordinaria nei giorni 8 e 15 maggio 2020, rispettivamente in prima e seconda convocazione.

Il presente bilancio redatto secondo i principi IFRS è assoggettato a revisione legale da parte della KPMG SpA.

### 3. Principi contabili

I principi contabili e i criteri di valutazione sono gli stessi, ove applicabili, adottati per il bilancio consolidato annuale, al quale si rinvia, fatta eccezione per la rilevazione e valutazione delle partecipazioni in imprese controllate, a controllo congiunto e collegate, che sono iscritte al costo di acquisizione o di costituzione. In presenza di evidenze di perdita di valore, la recuperabilità è verificata attraverso il confronto tra il valore di carico e il maggiore tra il valore d'uso, determinato attualizzando i flussi di cassa prospettici della partecipazione, ove possibile, e il valore ipotetico di vendita (fair value), determinato sulla base di transazioni recenti o multipli di mercato. L'eventuale quota di perdite eccedente il valore di carico contabile è rilevata a conto economico in un apposito fondo del passivo nella misura in cui la società ritiene sussistenti obbligazioni legali o implicite alla copertura delle perdite e comunque nei limiti del patrimonio netto contabile. Qualora l'andamento successivo della partecipata oggetto di svalutazione evidenzia un miglioramento tale da far ritenere che siano venuti meno i motivi delle svalutazioni effettuate, le partecipazioni sono rivalutate nei limiti delle svalutazioni rilevate negli esercizi precedenti, nella voce "Rettifiche di valore di partecipazioni". I dividendi da controllate e collegate sono rilevati a conto economico nell'esercizio in cui sono deliberati.

Con riferimento, infine, alle operazioni tra entità sottoposte a controllo congiunto, non disciplinate dai principi contabili IFRS né dal lato delle società acquirenti/conferitarie né da quello delle entità cedenti/conferenti, Leonardo, rileva tali operazioni riconoscendo direttamente a patrimonio netto l'eventuale plusvalenza su operazioni di conferimento o cessione a proprie controllate.

### 4. Effetti di modifiche nei principi contabili adottati

A partire dal 1° gennaio 2019 (First Time Adoption) la Società ha adottato il principio contabile IFRS 16 "Leasing", che ridefinisce le modalità di rilevazione dei contratti nei bilanci delle società locatarie, imponendo una modalità di rilevazione unica per tutte le tipologie contrattuali. Per le società locatrici è mantenuta la distinzione tra leasing operativi e finanziari.

L'IFRS 16 sostituisce lo IAS 17 e le relative Interpretazioni (IFRIC 4), in particolare, prevede che tutti i contratti che attribuiscono il diritto d'uso di un bene, identificato o identificabile, per un determinato periodo di tempo in cambio di un corrispettivo, siano rilevati attraverso l'iscrizione nella situazione finanziaria-patrimoniale di attività non correnti e di passività finanziarie pari



al valore attuale dei canoni futuri utilizzando il tasso di interesse implicito del leasing (o il tasso di finanziamento marginale del locatario qualora non identificabile il tasso di interesse implicito).

Successivamente alla prima iscrizione il locatario rileva gli ammortamenti dei diritti d'uso e gli interessi maturati sulla passività.

In coerenza con l'impostazione precedentemente seguita dalla Società, nel rendiconto finanziario il rimborso della quota capitale della passività finanziaria è presentato all'interno dei "flussi di cassa da attività di finanziamento", mentre la quota di interesse è rilevata nel "flusso di cassa da attività operative".

In sede di prima applicazione la Società ha adottato l'approccio retrospettivo "modificato", che prevede la rilevazione degli impatti derivanti dalla prima applicazione al 1° gennaio 2019 senza rideterminazione dei valori comparativi, determinando il valore del diritto d'uso relativo a ciascun contratto di leasing in misura pari alla passività finanziaria per leasing, rettificata per gli eventuali pagamenti anticipati/maturati al 1° gennaio 2019.

La Società si è avvalsa dei seguenti espedienti pratici previsti dal principio:

- > possibilità di non riesaminare i contratti esistenti al 1° gennaio 2019, applicando l'IFRS 16 ai soli contratti precedentemente identificati come leasing (ex IAS 17 e IFRIC 4);
- > esclusione dal perimetro di applicazione delle locazioni con una durata inferiore a 12 mesi dalla data di prima adozione e delle locazioni aventi a oggetto beni di modesto valore (inferiori a 5.000 euro);
- > esclusione dal perimetro di applicazione delle locazioni con durata residua al 1° gennaio 2019 inferiore a 12 mesi;
- > applicazione di un unico tasso di sconto per i contratti di leasing con caratteristiche simili tenuto conto dell'arco temporale e del contesto geografico.

Gli effetti derivanti dall'adozione del nuovo principio sulla situazione al 1° gennaio 2019 sono stati i seguenti:

Diritti d'uso	528
Passività finanziarie per leasing	(558)
Altre (passività) attività nette	30

Si riporta di seguito la riconciliazione tra l'ammontare dei pagamenti minimi futuri dovuti per contratti di leasing operativo non annullabili, riportato nel bilancio al 31 dicembre 2018, e il saldo delle passività finanziarie per leasing al 1° gennaio 2019:

<b>Pagamenti per leasing non annullabili al 31 dicembre 2018</b>	<b>524</b>
Effetto attualizzazione al 1° gennaio 2019	(57)
Esclusione dei contratti di leasing "esenti"	(19)
Rilevazione delle quote di leasing sottoscritti ma non avviati	(4)
Altre variazioni	84
<b>Passività finanziaria per leasing al 1° gennaio 2019</b>	<b>528</b>

Le altre variazioni includono prevalentemente i pagamenti relativi ai periodi di rinnovo non inclusi tra gli impegni per leasing operativi passivi al 31 dicembre 2018.

Il tasso medio ponderato di indebitamento del locatario applicato ai debiti per leasing al 1° gennaio 2019 è stato il 2,25%.

Le locazioni precedentemente classificate come locazioni finanziarie in base allo IAS 17 sono state riclassificate nei diritti d'uso. La definizione di leasing contenuta nell'IFRS 16 è stata applicata solo ai contratti sottoscritti o modificati a partire dal 1° gennaio 2019.

Le altre variazioni sono principalmente riconducibile all'adeguamento degli impegni rispetto al possibile utilizzo temporale.

Gli altri nuovi principi che sono entrati in vigore dal 1° gennaio 2019 non hanno avuto effetti significativi sul bilancio della Società.

## **5. Eventi e operazioni significative non ricorrenti**

Nell'ambito del progetto di concentrazione del patrimonio immobiliare di Leonardo SpA, in data 1° gennaio 2019 ha avuto effetto il conferimento del patrimonio immobiliare della Società nella controllata Leonardo Global Solutions SpA. L'informativa relativa agli effetti patrimoniali è stata riportata nel bilancio di esercizio al 31 dicembre 2018 in commento alla voce "Attività e passività possedute per la vendita".

In data 31 gennaio 2019, essendosi verificate tutte le condizioni previste, tra cui le autorizzazioni Golden Power e antitrust, Leonardo ha sottoscritto il closing dell'operazione di acquisto del 98,54% di Vitrociset (€mil. 27). Tale operazione rafforza il core business dei servizi di Leonardo, in particolare della Logistica, del Simulation & Training e delle Operazioni Spaziali, incluso il segmento Space Surveillance & Tracking. Inoltre, tale iniziativa consente di consolidare la filiera nazionale nel settore dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza, aumentandone la competitività con prospettive di mercato significative.

In data 27 giugno 2019 il Consiglio di Amministrazione di Leonardo SpA ha approvato il progetto di fusione per incorporazione in Leonardo SpA di Sistemi Dinamici SpA - società d'ingegneria, direttamente e interamente controllata, operante nel settore dello sviluppo, della produzione e della vendita di aeromobili a pilotaggio remoto, con efficacia 1° gennaio 2020. L'operazione si inquadra nel complessivo progetto One Company di razionalizzazione strategico-societaria di alcuni asset rientranti nel core business Aerospazio, Difesa e Sicurezza, in funzione di una più efficiente ed efficace operatività delle attività industriali di Leonardo e a completamento del processo di integrazione/interazione tra le due società avviato nel 2016 con l'acquisizione del pieno controllo di Sistemi Dinamici.

## 6. Eventi di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Successivamente alla chiusura dell'esercizio, nel corso del mese di gennaio 2020, è risultato conclamato l'insorgere del nuovo virus cosiddetto "COVID-19", con un'epidemia che si è velocemente trasmessa in molti Paesi del mondo, definita dall'Organizzazione Mondiale della Sanità come "situazione pandemica".

In Europa, al momento di emissione del presente documento, l'Italia rappresenta uno dei Paesi più coinvolti. Ciò ha determinato una forte pressione sul sistema sanitario del Paese e la conseguente emanazione da parte delle autorità governative di una serie di provvedimenti tesi al contenimento del rischio di ulteriore espansione del virus presso la popolazione italiana.

Il Consiglio di Amministrazione di Leonardo ha preso atto che l'emergenza COVID-19 verosimilmente produrrà effetti sul regolare e ordinario svolgimento delle attività aziendali, pur in presenza delle azioni mitigative già tempestivamente poste in essere dalla Società e volte principalmente a preservare la continuità produttiva garantendo la piena tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori.

Allo stato attuale della conoscenza del propagarsi dell'emergenza, è presumibile ipotizzare che l'emergenza COVID-19 possa avere un impatto principalmente sui seguenti ambiti di attività aziendale:

- > regolare svolgimento campagne commerciali;
- > regolarità dei rapporti con la catena di fornitura;
- > rispetto dei tempi/flussi di produzione;
- > rispetto dei tempi e dei processi di accettazione e consegna dei prodotti/attività da parte dei clienti.

Il Consiglio di Amministrazione di Leonardo, al riguardo, ha ritenuto che l'andamento dell'emergenza – qualificata come "pandemia" dall'OMS – accompagnato dalle incertezze legate agli ulteriori sviluppi in termini di impatto sulla salute pubblica e, conseguentemente, sul tessuto produttivo, economico e sociale del Paese non permetta allo stato attuale ogni approssimazione di quantificazione degli effetti sull'andamento 2020 della Società.

La Società ha fatto e sta facendo ampio e capillare ricorso alla cosiddetta "remotizzazione" delle attività ma non può, al momento, escludere interventi selettivi e temporanei di sospensione parziale e mirata della operatività di taluni reparti afferenti ai siti produttivi che per loro natura non offrono la possibilità del lavoro a distanza.

La Società, non appena gli sviluppi dell'emergenza consentiranno una quantificazione del possibile impatto con le relative azioni di recupero, ne darà tempestiva comunicazione al mercato.

Il Consiglio di Amministrazione ritiene che quanto sta accadendo non modifichi le solide prospettive di medio-lungo periodo della Società.

In data 28 gennaio 2020 Leonardo ha firmato un contratto con Lynwood (Schweiz) AG per l'acquisizione del 100% della società elicotteristica svizzera Kopter Group AG (Kopter).

Il prezzo di acquisto della società comprende una quota fissa del valore di €mil. 185, oltre a un meccanismo di earn-out legato a specifici traguardi nella vita del programma, a partire dal 2022.

Il bilancio preliminare della società al 31 dicembre 2019 presenta attività pari a circa 230 milioni di franchi svizzeri (equivalenti a circa €mil. 215), sostanzialmente riferibili alla capitalizzazione dei costi di sviluppo sostenuti, e un patrimonio netto negativo di circa 185 milioni di franchi svizzeri (equivalenti a circa €mil. 170). In considerazione della fase di pieno sviluppo che sta attraversando Kopter, il risultato preliminare del 2019 è negativo per circa 40 milioni di franchi svizzeri (equivalenti a circa €mil. 35), non essendo ancora iniziata la fase di commercializzazione.

Il contratto è soggetto a specifiche condizioni e il perfezionamento dell'operazione è previsto entro il primo semestre del 2020.

Inoltre, in data 31 gennaio 2020 il Regno Unito è uscito dall'Unione Europea, entrando in una fase di transizione prevista fino a dicembre 2020. La Società sta monitorando i negoziati tra il Regno Unito e l'Unione Europea, oltre a supportare i preposti livelli istituzionali e associativi (settore Difesa) per le azioni di competenza. Sulla base di analisi interne condotte di recente, Leonardo ha individuato un primo set di interventi gestionali per fronteggiare, in caso di necessità, lo scenario "no deal", con particolare riferimento alla gestione delle operazioni doganali.

## **7. 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 la Società opera: *Elicotteri, Elettronica per la Difesa e Sicurezza e Aeronautica*.

## 8. Attività immateriali

	Avviamento	Costi di sviluppo	Oneri non ricorrenti	Concessioni, licenze e marchi	Acquisite per aggregazioni aziendali	Altre attività immateriali	Totale
<b>1° gennaio 2018</b>							
Costo	917	831	1.876	492	96	310	<b>4.522</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(210)	(455)	(347)	(409)	(43)	(233)	<b>(1.697)</b>
<b>Valore in bilancio</b>	<b>707</b>	<b>376</b>	<b>1.529</b>	<b>83</b>	<b>53</b>	<b>77</b>	<b>2.825</b>
Investimenti	-	18	117	-	-	2	<b>137</b>
Vendite	-	(1)	-	-	-	-	<b>(1)</b>
Ammortamenti	-	(25)	(24)	(22)	(4)	(25)	<b>(100)</b>
Svalutazioni	-	(1)	(47)	-	-	-	<b>(48)</b>
Altri movimenti	-	10	76	8	-	15	<b>109</b>
<b>31 dicembre 2018</b>	<b>707</b>	<b>377</b>	<b>1.651</b>	<b>69</b>	<b>49</b>	<b>69</b>	<b>2.922</b>
<i>Così composto:</i>							
Costo	917	859	2.054	496	96	327	<b>4.749</b>
Ammortamenti	-	(481)	(370)	(427)	(47)	(235)	<b>(1.560)</b>
Svalutazioni	(210)	(1)	(33)	-	-	(23)	<b>(267)</b>
<b>Valore in bilancio</b>	<b>707</b>	<b>377</b>	<b>1.651</b>	<b>69</b>	<b>49</b>	<b>69</b>	<b>2.922</b>
Investimenti	-	48	194	5	-	33	<b>281</b>
Vendite	-	(1)	-	-	-	-	<b>(1)</b>
Ammortamenti	-	(23)	(53)	(19)	(4)	(22)	<b>(121)</b>
Svalutazioni	-	(6)	(48)	-	-	-	<b>(54)</b>
Altri movimenti	-	(5)	(58)	5	-	(2)	<b>(61)</b>
<b>31 dicembre 2019</b>	<b>707</b>	<b>390</b>	<b>1.686</b>	<b>60</b>	<b>45</b>	<b>78</b>	<b>2.966</b>
<i>Così composto:</i>							
Costo	917	901	2.216	513	96	346	<b>4.989</b>
Ammortamenti	-	(504)	(423)	(453)	(51)	(245)	<b>(1.676)</b>
Svalutazioni	(210)	(7)	(107)	-	-	(23)	<b>(347)</b>
<b>Valore in bilancio</b>	<b>707</b>	<b>390</b>	<b>1.686</b>	<b>60</b>	<b>45</b>	<b>78</b>	<b>2.966</b>
<i>31 dicembre 2018</i>							
Valore lordo			4.888				
Contributi			3.128				
<i>31 dicembre 2019</i>							
Valore lordo			4.506				
Contributi			2.820				

Al 31 dicembre 2019 risultano in essere impegni di acquisto di attività immateriali per €mil. 8 (€mil. 5 al 31 dicembre 2018).

L'impairment di oneri non ricorrenti si riferisce prevalentemente alla svalutazione di oneri relativi al Settore *Aeronautica*. 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, sulla base dei flussi di cassa previsti nei

singoli business plan di prodotto attualizzati a un tasso (WACC) determinato applicando il metodo del Capital Asset Pricing Model.

### Avviamento

L'avviamento viene allocato sulle Cash Generating Unit (CGU) o gruppi di CGU, individuate facendo riferimento alla struttura organizzativa, gestionale e di controllo del Gruppo che prevede, come noto, quattro Settori di business. In occasione della rilevazione delle operazioni di fusione e scissione avvenute nel corso del 2016 nell'ambito della costituzione della One Company, l'avviamento, in coerenza con il principio di "continuità dei valori", è stato allocato alle medesime CGU del bilancio consolidato, distinguendo tra la parte di avviamento relativa alle attività nette rilevate linea per linea da quella relativa alle partecipazioni estere, per le quali è stato rilevato sul valore delle partecipazioni stesse.

Al 31 dicembre 2019 il dettaglio degli avviamenti iscritti per settore è il seguente:

	<b>31 dicembre 2018</b>	<b>31 dicembre 2019</b>
Elicotteri	459	459
Elettronica per la Difesa e Sicurezza	188	188
Aeronautica	60	60
	<b>707</b>	<b>707</b>

L'avviamento viene testato al fine di evidenziare eventuali perdite di valore attraverso impairment test, facendo riferimento alla CGU nel suo complesso, comprensiva, in coerenza con il modello organizzativo e operativo, delle partecipazioni rientranti nel perimetro di consolidato, che vengono pertanto incluse e testate nel medesimo esercizio di impairment. Pertanto, solo le partecipazioni non oggetto di test unitamente al goodwill vengono assoggettate a impairment test separatamente, ove necessario.

Il test viene condotto sulle CGU di riferimento confrontando il valore di carico con il maggiore tra il valore in 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 in 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 future ristrutturazioni dei business non ancora approvate o da investimenti futuri atti a migliorare le performance future. Nel dettaglio, 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 Leonardo opera.

I flussi così determinati sono scontati utilizzando un tasso di attualizzazione (WACC) determinato applicando il metodo del Capital Asset Pricing Model. Nella determinazione dei WACC si è fatto riferimento ai seguenti elementi, determinati 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. Tali 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 assunti di base 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 2019 e 2018 i WACC e i tassi di crescita (nominali) utilizzati sono stati i seguenti:

	31 dicembre 2018		31 dicembre 2019	
	WACC	g-rate	WACC	g-rate
Elicotteri	8,5%	2,0%	7,7%	2,0%
Elettronica per la Difesa e Sicurezza	6,4%	2,0%	6,1%	2,0%
Aeronautica	7,2%	2,0%	6,8%	2,0%

I test condotti non hanno evidenziato impairment, mostrando al contrario significativi margini positivi (c.d. “headroom”). Gli headroom del 2019 scontano l’incremento dei WACC dovuto all’andamento del mercato dei tassi. I risultati

dei test sono stati sottoposti ad analisi di sensitività, prendendo a riferimento le assunzioni per le quali è ragionevole ritenere che un cambio nelle stesse possa modificare significativamente i risultati del test.

Al riguardo si segnala che 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 2019 e 2018, 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 2018</b>				
Elicotteri	699	447	501	531
Elettronica per la Difesa e Sicurezza	5.601	4.640	4.789	5.306
Aeronautica	9.826	9.106	9.234	9.580

	Margine (caso base)	Margine post-sensitivity		
		WACC	g-rate	ROS TV
<b>31 dicembre 2019</b>				
Elicotteri	1.004	630	701	800
Elettronica per la Difesa e Sicurezza	7.847	6.645	6.821	7.461
Aeronautica	8.352	7.689	7.798	8.095

### Altre attività immateriali

La voce "Costi di sviluppo" è relativa principalmente agli *Elicotteri* per €mil. 164, all'*Aeronautica* per €mil. 59 e all'*Elettronica per la Difesa e Sicurezza* per €mil. 164. Gli investimenti dell'anno si riferiscono in particolare all'*Elettronica per la Difesa e Sicurezza* per €mil. 26 e agli *Elicotteri* per €mil. 22.

Gli investimenti dell'anno relativi alla voce "Oneri non ricorrenti" si riferiscono per circa €mil. 70 a programmi aeronautici e per circa €mil. 124 agli *Elicotteri*. 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 classificata all'interno della voce "altre attività non correnti" (Nota 12). Il relativo importo viene determinato sulla base di una stima del management che tiene conto sia della ragionevole certezza dell'ottenimento sia degli effetti derivanti dal time value nel caso in cui l'ottenimento degli stessi risultati differito in più esercizi. I crediti per contributi accertati a fronte dei costi capitalizzati (qui esposti al netto di tali contributi) sono illustrati nella Nota 28.

I costi di ricerca e sviluppo complessivi al 31 dicembre 2019, comprensivi anche



degli appena citati “Costi di sviluppo” e “Oneri non ricorrenti”, sono pari a €mil. 1.074 (€mil. 1.058 al 31 dicembre 2018), dei quali €mil. 131 spesi a conto economico (€mil. 126 al 31 dicembre 2018).

La voce “Altre attività” accoglie principalmente software, attività immateriali in corso di realizzazione e gli acconti.

## 9. Attività materiali e investimenti immobiliari

	Attività materiali					Investimenti immobiliari
	Terreni e fabbricati	Impianti e macchinari	Attrezzature	Altre attività materiali	Totale	
<b>1° gennaio 2018</b>						
Costo	463	1.187	1.694	655	<b>3.999</b>	23
Ammortamenti e svalutazioni	(207)	(853)	(1.175)	(481)	<b>(2.716)</b>	(16)
<b>Valore in bilancio</b>	<b>256</b>	<b>334</b>	<b>519</b>	<b>174</b>	<b>1.283</b>	<b>7</b>
Riclassifica attività possedute per la vendita	(240)	(20)	-	(23)	<b>(283)</b>	(6)
Investimenti	-	-	29	34	<b>63</b>	-
Vendite	(1)	(1)	-	-	<b>(2)</b>	-
Ammortamenti	(11)	(60)	(92)	(23)	<b>(186)</b>	(1)
Svalutazioni	-	-	(16)	-	<b>(16)</b>	-
Altri movimenti	3	34	25	25	<b>87</b>	-
<b>31 dicembre 2018</b>	<b>7</b>	<b>287</b>	<b>465</b>	<b>187</b>	<b>946</b>	<b>-</b>
<i>Così composto:</i>						
Costo	26	1.183	1.753	684	<b>3.646</b>	-
Ammortamenti e svalutazioni	(19)	(896)	(1.288)	(497)	<b>(2.700)</b>	-
<b>Valore in bilancio</b>	<b>7</b>	<b>287</b>	<b>465</b>	<b>187</b>	<b>946</b>	<b>-</b>
Investimenti	-	7	36	110	<b>153</b>	-
Vendite	-	-	-	(1)	<b>(1)</b>	-
Ammortamenti	(1)	(53)	(105)	(21)	<b>(180)</b>	-
Svalutazioni	-	-	(1)	-	<b>(1)</b>	-
Altri movimenti	(1)	23	19	8	<b>49</b>	-
<b>31 dicembre 2019</b>	<b>5</b>	<b>264</b>	<b>414</b>	<b>283</b>	<b>966</b>	<b>-</b>
<i>Così composto:</i>						
Costo	25	1.210	1.803	792	<b>3.830</b>	-
Ammortamenti e svalutazioni	(20)	(946)	(1.389)	(509)	<b>(2.864)</b>	-
<b>Valore in bilancio</b>	<b>5</b>	<b>264</b>	<b>414</b>	<b>283</b>	<b>966</b>	<b>-</b>

La voce si incrementa per effetto dei nuovi investimenti al netto degli ammortamenti di periodo.

Il valore delle altre attività materiali si incrementa per effetto degli investimenti sulle attività materiali in corso.

Al 31 dicembre 2019 risultano in essere impegni di acquisto di attività materiali per €mil. 73 (€mil. 37 al 31 dicembre 2018).

## 10. Diritti d'uso

	Diritti d'uso			Totale
	Diritti d'uso su terreni e fabbricati	Diritti d'uso su impianti a macchinari	Diritti d'uso su attrezzature e infrastrutture	
<b>31 dicembre 2018</b>	-	-	-	-
<i>Così composto:</i>				
Costo	-	-	-	-
Ammortamenti e svalutazioni	-	-	-	-
<b>Valore in bilancio</b>	-	-	-	-
Applicazione IFRS 16	494	1	33	<b>528</b>
Sottoscrizione di nuovi contratti	218	1	1	<b>220</b>
Alienazioni	-	-	(1)	<b>(1)</b>
Ammortamenti	(100)	(1)	(10)	<b>(111)</b>
Altri movimenti	(10)	-	1	<b>(9)</b>
<b>31 dicembre 2019</b>	<b>602</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>627</b>
<i>Così composto:</i>				
Costo	702	2	38	<b>742</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(100)	(1)	(14)	<b>(115)</b>
<b>Valore in bilancio</b>	<b>602</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>627</b>

In applicazione del nuovo principio contabile l'IFRS 16 sono stati iscritti, al 1° gennaio 2019, diritti d'uso per €mil. 528.

Nel corso del 2019 la voce si è incrementata di €mil. 99 per effetto del conferimento del ramo immobiliare in Leonardo Global Solution SpA e della sottoscrizione di nuovi contratti, in parte compensati dai relativi ammortamenti di periodo.

La Società ha scelto l'esclusione dal perimetro di applicazione delle locazioni con una durata inferiore a 12 mesi e delle locazioni aventi a oggetto beni di modesto valore che, pertanto, sono rilevate nella voce "Costi per acquisti" (Nota 4).

Al 31 dicembre 2019 risultano in essere impegni di acquisto su diritti d'uso per €mil. 3.

## 11. Investimenti in partecipazioni

	31 dicembre 2018			31 dicembre 2019		
	Partecipazioni	Fondi rischi	Totale	Partecipazioni	Fondi rischi	Totale
<b>1° gennaio</b>	<b>7.345</b>	<b>(100)</b>	<b>7.245</b>	<b>7.381</b>	<b>(6)</b>	<b>7.375</b>
Acquisizioni/ Sottoscrizioni	181	96	<b>277</b>	63	2	<b>65</b>
Incremento per conferimento immobilizzazioni	-	-	-	281	-	<b>281</b>
Svalutazioni	(58)	(2)	<b>(60)</b>	(23)	-	<b>(23)</b>
Cessioni	(9)	-	<b>(9)</b>	(6)	-	<b>(6)</b>
Altri movimenti	(78)	-	<b>(78)</b>	1	-	<b>1</b>
<b>31 dicembre</b>	<b>7.381</b>	<b>(6)</b>	<b>7.375</b>	<b>7.697</b>	<b>(4)</b>	<b>7.693</b>

Le variazioni intervenute nell'anno e le informazioni di dettaglio sulle partecipazioni con l'evidenza del totale dell'attivo e del passivo richiesta dall'IFRS 12 sono riportate rispettivamente nei prospetti nn. 1 e 2 allegati alle presenti note esplicative.

Il valore di carico delle partecipazioni, ove non ricorrono i presupposti, viene testato attraverso impairment test al fine di evidenziare eventuali perdite di valore. Come detto, il valore delle partecipazioni viene prevalentemente testato prendendo a riferimento le Divisioni di appartenenza nel loro complesso; pertanto, per le modalità applicative di esecuzione dei test e per le relative informazioni si rimanda alla Nota 8.

Con riferimento alle variazioni intervenute nel periodo si segnalano, in particolare, le seguenti operazioni:

- > conferimento nella controllata Leonardo Global Solution SpA del ramo immobiliare, avvenuto con efficacia 1° gennaio 2019, pari a €mil. 281;
- > costituzione di Leonardo Hélicoptères Algérie SpA, pari a €mil. 21;
- > acquisizione della quota totalitaria di Vitrociset SpA, pari a €mil. 27;
- > acquisizione di quota di capitale delle seguenti partecipazioni:
  - › Utm System & Services Srl, pari a €mil. 4;
  - › Leonardo International SpA, pari a €mil. 2;
  - › Wytwornia Sprzetu Komunikacyjnego, pari a €mil. 1;
- > ricapitalizzazione della società Industria Italiana Autobus SpA, pari a € mil. 7, di cui €mil. 2 attraverso l'utilizzo del fondo rischi su partecipazione;
- > sottoscrizione di nuove azioni della start up Skyweller Aero Inc. (€mil. 3), società specializzata nello sviluppo di una nuova generazione di velivoli senza pilota. La quota partecipativa di Leonardo è dell'8,02% del capitale sociale e del 27,96% delle "Series A Preferred Stock" emesse alla data di sottoscrizione;
- > cessione a Emera Srl dell'intera quota di partecipazione nella società quotata Eurotech SpA, pari all'11,08% del capitale sociale (3.936.461 azioni), al prezzo di € 4,58 per azione per un corrispettivo complessivo pari a circa €mil. 18, generando un provento finanziario di circa €mil. 12 (Nota 31);

- > svalutazioni, pari a €mil. 23, relative alle perdite di periodo di SO.GE.PA. SpA (€mil. 21) e di Industria Italiana Autobus SpA (€mil. 2).

Si evidenzia, infine, il raffronto tra i valori di carico e il prezzo medio di mercato del mese di dicembre 2019 delle azioni quotate della società Avio SpA:

Società quotata	N. azioni possedute	Valori di Borsa		Valori di libro		Differenza unitario in €	Differenza compl. in €mil.
		Unitario €	Compl. €mil.	Unitario €	Compl. €mil.		
Avio SpA	6.820.832	13,993	95	10,339	71	3.654	24

## 12. Crediti e altre attività non correnti

	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019
Crediti finanziari non correnti verso SuperJet	25	-
Crediti per interventi L. 808/1985 differiti	36	61
Crediti verso parti correlate (Nota 34)	329	410
Altri crediti non correnti	10	10
<b>Crediti non correnti</b>	<b>400</b>	<b>481</b>
Risconti attivi - quote non correnti	5	3
Oneri non ricorrenti in attesa di interventi L. 808/1985	216	151
<b>Attività non correnti</b>	<b>221</b>	<b>154</b>

I crediti non correnti si incrementano di €mil. 81 principalmente riconducibili alle parti correlate i cui dettagli sono riportati nella Nota 34.

Inoltre, il credito residuo verso la società SuperJet SpA, concordato con l'acquirente nell'ambito dell'operazione di uscita di Leonardo da tale programma (€mil. 25 al 31 dicembre 2018), è stato riclassificato, per la quota di rimborso prevista entro il 2020, tra i crediti correnti.

Le variazioni intervenute nell'esercizio e la composizione delle attività per scadenza, in valuta e suddivise per area geografica sono riportate nei prospetti di dettaglio nn. 3, 4, 5 e 6 allegati alle presenti note esplicative.

## 13. Rimanenze

	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019
Materie prime, sussidiarie e di consumo	1.339	1.440
Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati	1.044	973
Prodotti finiti e merci	20	32
Attività derivanti da contratti point in time	329	367
Acconti a fornitori	1.793	1.806
	<b>4.525</b>	<b>4.618</b>

L'incremento del periodo, pari a €mil. 93, è principalmente riconducibile alle rimanenze di materie prime, sussidiarie e di consumo.

A fronte delle rimanenze sono iscritti fondi svalutazione, per complessivi €mil. 619 (€mil. 613 al 31 dicembre 2018), a copertura delle situazioni di obsolescenza, slow moving o qualora il valore di iscrizione risulti superiore al valore netto di realizzo.

Nella voce “Attività derivanti da contratti point in time” sono rilevati gli avanzamenti di produzione su contratti che non rispettano i requisiti per la rilevazione dei ricavi over time.

#### 14. Attività e passività derivanti da contratti

	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019
Attività derivanti da contratti (lorde)	2.734	3.490
Passività derivanti da contratti	(990)	(1.577)
<b>Attività derivanti da contratti (nette)</b>	<b>1.744</b>	<b>1.913</b>
Passività derivanti da contratti (lorde)	6.946	6.598
Attività derivanti da contratti	(155)	(108)
<b>Passività derivanti da contratti (nette)</b>	<b>6.791</b>	<b>6.490</b>
<b>Valore netto</b>	<b>(5.047)</b>	<b>(4.577)</b>

Le attività derivanti da contratti vengono iscritte tra le attività al netto delle relative passività se, sulla base di un’analisi condotta contratto per contratto, il valore lordo delle attività svolte alla data risulta superiore agli acconti ricevuti dai clienti, o tra le passività se gli acconti risultano superiori alle attività. 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 2018	31 dicembre 2019
Costi sostenuti e margini riconosciuti	2.895	3.598
Acconti incassati	(7.942)	(8.175)
<b>Valore netto</b>	<b>(5.047)</b>	<b>(4.577)</b>

#### 15. Crediti commerciali e finanziari

	31 dicembre 2018		31 dicembre 2019	
	Commerciali	Finanziari	Commerciali	Finanziari
Crediti	1.935	30	2.115	28
Impairment cumulati	(358)	(2)	(371)	(2)
Crediti correnti verso parti correlate (Nota 34)	828	193	954	263
	<b>2.405</b>	<b>221</b>	<b>2.698</b>	<b>289</b>

La voce “Impairment cumulati” recepisce principalmente gli effetti dell’applicazione del principio IFRS 9.

La composizione delle attività per valuta e per area geografica è riportata nei prospetti di dettaglio nn. 5 e 6 allegati alle presenti note esplicative. L'analisi dello scaduto dei crediti e le considerazioni sulle modalità di gestione del rischio di credito sono riportate nella Nota 35.

## 16. Crediti e debiti per imposte sul reddito

I crediti e debiti per imposte sul reddito netti al 31 dicembre 2019 ammontano a €mil. 42 (€mil. 30 al 31 dicembre 2018).

I crediti sono relativi principalmente a crediti IRES chiesti a rimborso, nonché a imposte dirette pagate in acconto.

Le variazioni intervenute nell'esercizio e la composizione delle attività e passività in valuta e suddivise per area geografica sono riportate nei prospetti di dettaglio nn. 5, 6, 9 e 10 allegati alle presenti note esplicative.

## 17. Altre attività correnti

	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019
Derivati attivi	90	78
Risconti attivi - quote correnti	32	39
Crediti per contributi	69	73
Crediti verso dipendenti e istituti di previdenza	46	45
Crediti per imposte indirette	7	15
Altri crediti verso parti correlate (Nota 34)	57	26
Altre attività	74	68
	<b>375</b>	<b>344</b>

La voce si decrementa rispetto al 2018 di €mil. 31 principalmente per effetto della riduzione dei crediti verso parti correlate (Nota 34).

Le variazioni intervenute nell'esercizio e la composizione delle attività per valuta e suddivise per area geografica sono riportate nei prospetti di dettaglio nn. 5 e 6 allegati alle presenti note esplicative.

La tabella seguente dettaglia la composizione degli strumenti derivati attivi e passivi:

	<i>Fair value al</i>					
	31 dicembre 2018			31 dicembre 2019		
	Attività	Passività	Netto	Attività	Passività	Netto
<b>Interest rate swap</b>						
Trading	-	(3)	(3)	-	(2)	(2)
Cash flow hedge	-	(3)	(3)	-	(17)	(17)
<b>Currency forward/swap/option</b>						
Trading	-	-	-	2	(2)	-
Fair value hedge	26	(27)	(1)	-	-	-
Cash flow hedge	64	(153)	(89)	76	(136)	(60)

Gli strumenti forward cash flow hedge si riferiscono alle coperture delle poste commerciali denominate in valuta.

Gli strumenti forward fair value hedge si riferiscono alla copertura di depositi e finanziamenti in sterline e dollari statunitensi rivenienti dall'attività di centralizzazione finanziaria di Gruppo, con riferimento alle attività finanziarie verso le società non rientranti nel perimetro della One Company: le variazioni di fair value sono a diretta compensazione dei riallineamenti cambi su finanziamenti e depositi.

Gli strumenti forward di trading si riferiscono alle operazioni con il sistema bancario nell'interesse delle Società controllate al 100% che ne riflettono quindi gli effetti economici e patrimoniali.

Gli interest rate swap, per complessivi €mil. 500 di nozionale, classificati come strumenti di trading e di copertura, sono posti in essere al fine di perseguire gli obiettivi gestionali di copertura di parte delle emissioni obbligazionarie di Leonardo e delle società del Gruppo. I relativi riflessi economici e patrimoniali sono commentati nella Nota 35.

La parte di variazioni che ha avuto riflessi economici è illustrata nella Nota 31.

## **18. Disponibilità e mezzi equivalenti**

L'importo delle disponibilità e mezzi equivalenti al 31 dicembre 2019, pari a €mil. 1.407 (€mil. 1.621 al 31 dicembre 2018), è generato, principalmente, dai flussi netti di incasso realizzati dalle divisioni della Società durante l'esercizio. Le disponibilità al 31 dicembre 2019 includono €mil. 1 di depositi vincolati (€mil. 2 al 31 dicembre 2018).

## **19. Attività e passività possedute per la vendita**

La voce riportava, al 31 dicembre 2018, la riclassifica del valore della cessione del ramo immobiliare di Leonardo SpA nella controllata Leonardo Global Solutions SpA per €mil. 285, che, si ricorda, ha avuto efficacia con data 1° gennaio 2019.

## **20. Patrimonio netto**

La composizione del patrimonio netto con riferimento alla disponibilità e distribuibilità è riportata nel prospetto n. 7 allegato alle presenti note esplicative.

La composizione del capitale sociale è la seguente:

	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	(3.305.230)	-	(30)	-	(30)
<b>31 dicembre 2018</b>	<b>574.845.165</b>	<b>2.544</b>	<b>(30)</b>	<b>(19)</b>	<b>2.495</b>
Riacquisto di azioni proprie, al netto della quota ceduta	162.733	-	1	-	1
<b>31 dicembre 2019</b>	<b>575.007.898</b>	<b>2.544</b>	<b>(29)</b>	<b>(19)</b>	<b>2.496</b>
<i>Così composto:</i>					
Azioni in circolazione	578.150.395	2.544	-	(19)	2.525
Azioni proprie	(3.142.497)	-	(29)	-	(29)

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. 3.142.497 azioni proprie.

Al 31 dicembre 2019 il Ministero dell'Economia e delle Finanze possedeva a titolo di proprietà il 30,204% circa delle azioni.

La riserva cash flow hedge include le variazioni di fair value relative alle componenti efficaci dei derivati utilizzati 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.

La riserva da rivalutazione accoglie gli effetti della valutazione degli utili e perdite attuariali con riferimento al Trattamento di Fine Rapporto.

La proposta di distribuzione dei dividendi di periodo è riportata nella sezione "Proposta all'Assemblea".

## 21. Debiti finanziari correnti e non correnti

	31 dicembre 2018			31 dicembre 2019		
	Non correnti	Correnti	Totale	Non correnti	Correnti	Totale
Obbligazioni	2.384	394	2.778	2.386	83	2.469
Debiti verso banche	640	51	691	894	48	942
Debiti finanziari verso parti correlate (Nota 34)	-	1.425	1.425	476	1.939	2.415
Passività per leasing	-	-	-	38	15	53
Altri debiti finanziari	32	39	71	32	61	93
	<b>3.056</b>	<b>1.909</b>	<b>4.965</b>	<b>3.826</b>	<b>2.146</b>	<b>5.972</b>



La voce si incrementa di €mil. 1.007 principalmente per effetto dei debiti verso parti correlate che includono €mil. 573 di passività per leasing.

### Obbligazioni

I debiti sui prestiti obbligazionari in essere, quotati alla Borsa del Lussemburgo, sono i seguenti:

Anno di emissione	Scadenza	Valuta	Importo nominale outstanding (mil.) (*)	Coupon annuo	Tipologia di offerta
2005	2025	€	500	4,875%	Istituzionale europeo
2009	2022	€	556	5,250%	Istituzionale europeo
2013	2021	€	739	4,500%	Istituzionale europeo
2017	2024	€	600	1,500%	Istituzionale europeo

(\*) Importi nominali residui nel caso di emissioni soggette alle operazioni di buy-back.

La voce si decrementa per effetto del rimborso del prestito obbligazionario del 2009 (emesso per nominali GBPmil. 400) per nominali GBPmil. 278 (€mil. 310 - coupon 8%), giunto alla sua naturale scadenza.

La movimentazione dei debiti finanziari è la seguente:

	1° gennaio 2018	Applicazione IFRS 16	Emissioni	Rimborsi/ Pagamenti cedole	Altri incrementi (decrementi) netti	Delta cambio	31 dicembre 2018
Obbligazioni	3.292	-	-	(661)	150	(3)	<b>2.778</b>
Debiti verso banche	238	-	498	(46)	3	(2)	<b>691</b>
Debiti finanziari verso parti correlate	1.669	-	-	-	(241)	(3)	<b>1.425</b>
Passività per leasing	-	-	-	-	-	-	<b>-</b>
Altri debiti finanziari	77	-	-	-	(6)	-	<b>71</b>
	<b>5.276</b>	<b>-</b>	<b>498</b>	<b>(707)</b>	<b>(94)</b>	<b>(8)</b>	<b>4.965</b>
	1° gennaio 2019	Applicazione IFRS 16	Emissioni	Rimborsi/ Pagamenti cedole	Altri incrementi (decrementi) netti	Delta cambio	31 dicembre 2019
Obbligazioni	2.778	-	-	(310)	1	-	<b>2.469</b>
Debiti verso banche	691	-	300	(46)	(19)	16	<b>942</b>
Debiti finanziari verso parti correlate	1.425	470	-	-	520	-	<b>2.415</b>
Passività per leasing	-	58	-	-	(5)	-	<b>53</b>
Altri debiti finanziari	71	-	-	-	22	-	<b>93</b>
	<b>4.965</b>	<b>528</b>	<b>300</b>	<b>(356)</b>	<b>519</b>	<b>16</b>	<b>5.972</b>

Si riporta, di seguito, la riconciliazione della movimentazione dei debiti finanziari con i flussi derivanti da attività di finanziamento per il 2019:

	2018	2019
<b>Saldo al 1° gennaio</b>	<b>5.276</b>	<b>4.965</b>
<b>Variazioni incluse nei flussi da attività di finanziamento del cash flow</b>	<b>(305)</b>	<b>366</b>
<i>Rimborso di prestiti obbligazionari</i>	<i>(513)</i>	<i>(309)</i>
<i>Sottoscrizione di Term Loan e finanziamento BEI</i>	<i>498</i>	<i>300</i>
<i>Variazione netta degli altri debiti finanziari</i>	<i>(290)</i>	<i>375</i>
<b>Movimenti non monetari</b>	<b>(6)</b>	<b>641</b>
<i>Componenti non monetarie delle passività per leasing (*)</i>	<i>-</i>	<i>626</i>
<i>Effetto cambi</i>	<i>(8)</i>	<i>16</i>
<i>Rateo interessi</i>	<i>2</i>	<i>(1)</i>
<b>Saldo al 31 dicembre</b>	<b>4.965</b>	<b>5.972</b>

(\*) Di cui €mil. 573 verso correlate

### Debiti verso banche

La voce accoglie l'utilizzo del finanziamento sottoscritto nel 2018 con la Banca Europea per gli Investimenti (BEI) di €mil. 300 con scadenza 2031 per sostenere i progetti di investimento previsti nel Piano Industriale del Gruppo, che si aggiunge al finanziamento sottoscritto nel 2009 finalizzato alla realizzazione di attività di sviluppo nel settore aeronautico con durata di 12 anni. Il finanziamento del 2009 è stato utilizzato per €mil. 300 al tasso fisso del 3,45% e per €mil. 200 al tasso variabile, pari a Euribor a 6 mesi più un margine di 79,4 punti base. La tranche a tasso fisso viene rimborsata in n. 11 rate annuali con quota capitale costante, mentre quella a tasso variabile in n. 21 rate semestrali anch'essa con quota capitale costante. Nel corso dell'esercizio sono stati rimborsati €mil. 46.

Il valore residuo dei prestiti complessivi BEI al 31 dicembre 2019 è pari a €mil. 439 (€mil. 185 al 31 dicembre 2018).

### Debiti verso parti correlate

I debiti verso parti correlate si incrementano sostanzialmente per effetto dell'applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16 (€mil. 573 al 31 dicembre 2019). Per la loro composizione si rimanda alla Nota 34.

**Altri debiti finanziari**

La voce include il saldo residuo di finanziamenti agevolati, relativi a programmi e progetti delle società e dei rami incorporati.

Le passività finanziarie presentano la seguente esposizione alla variazione dei tassi di interesse:

31 dicembre 2018												
	Obbligazioni		Debiti verso banche		Debiti finanziari verso parti correlate (Nota 34)		Passività per leasing		Altri debiti finanziari		Totale	
	Variabile	Fisso	Variabile	Fisso	Variabile	Fisso	Variabile	Fisso	Variabile	Fisso	Variabile	Fisso
Entro 1 anno	-	394	22	29	1.425	-	-	-	46	3	<b>1.493</b>	<b>426</b>
Fra 2 e 5 anni	-	1.284	58	82	-	-	-	-	16	6	<b>74</b>	<b>1.372</b>
Oltre 5 anni	-	1.100	500	-	-	-	-	-	-	-	<b>500</b>	<b>1.100</b>
<b>Totale</b>	<b>-</b>	<b>2.778</b>	<b>580</b>	<b>111</b>	<b>1.425</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>62</b>	<b>9</b>	<b>2.067</b>	<b>2.898</b>

31 dicembre 2019												
	Obbligazioni		Debiti verso banche		Debiti finanziari verso parti correlate (Nota 34)		Passività per leasing		Altri debiti finanziari		Totale	
	Variabile	Fisso	Variabile	Fisso	Variabile	Fisso	Variabile	Fisso	Variabile	Fisso	Variabile	Fisso
Entro 1 anno	-	83	24	24	1.826	113	-	15	7	54	<b>1.857</b>	<b>289</b>
Fra 2 e 5 anni	-	1.888	589	55	-	217	-	25	-	32	<b>589</b>	<b>2.217</b>
Oltre 5 anni	-	498	250	-	-	259	-	13	-	-	<b>250</b>	<b>770</b>
<b>Totale</b>	<b>-</b>	<b>2.469</b>	<b>863</b>	<b>79</b>	<b>1.826</b>	<b>589</b>	<b>-</b>	<b>53</b>	<b>7</b>	<b>86</b>	<b>2.696</b>	<b>3.276</b>

Si riportano di seguito le informazioni richieste dalla comunicazione CONSOB n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006:

	31 dicembre 2018	Di cui con parti correlate	31 dicembre 2019	Di cui con parti correlate
Disponibilità e mezzi equivalenti	(1.621)		(1.407)	
Titoli detenuti per la negoziazione	-		-	
<b>Liquidità</b>	<b>(1.621)</b>		<b>(1.407)</b>	
<b>Crediti finanziari correnti</b>	<b>(221)</b>	(193)	<b>(289)</b>	(263)
Debiti bancari correnti	51		48	
Parte corrente dell'indebitamento non corrente	394		83	
Altri debiti finanziari correnti	1.464	1.425	2.015	1.939
<b>Indebitamento finanziario corrente</b>	<b>1.909</b>		<b>2.146</b>	
<b>Indebitamento finanziario corrente netto (disponibilità)</b>	<b>67</b>		<b>450</b>	
Debiti bancari non correnti	640		894	
Obbligazioni emesse	2.384		2.386	
Altri debiti non correnti	32		546	476
<b>Indebitamento finanziario non corrente</b>	<b>3.056</b>		<b>3.826</b>	
<b>Indebitamento finanziario netto</b>	<b>3.123</b>		<b>4.276</b>	

La riconciliazione con l'indebitamento finanziario netto come KPI è la seguente:

	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019
<b>Indebitamento finanziario netto com. CONSOB n. DEM/6064293</b>	<b>3.123</b>	<b>4.276</b>
Crediti finanziari non correnti verso società consolidate da Leonardo	(283)	(402)
Crediti finanziari non correnti verso SuperJet	(25)	-
<b>Indebitamento netto (KPI)</b>	<b>2.815</b>	<b>3.874</b>

### Passività per leasing

L'incremento del periodo dei debiti finanziari risente dell'applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16 che regola il trattamento delle operazioni di leasing come riportato nella Nota 4. Al 31 dicembre 2019 è pari a €mil. 626, di cui €mil. 573 verso parti correlate (Nota 34).

## 22. Fondi per rischi e passività potenziali

	Garanzie prestate	Ristrutturazione	Penali	Garanzia prodotti	Contratti onerosi (perdite a finire)	Altri fondi	Totale
<b>1° gennaio 2018</b>							
Corrente	98	34	13	65	370	369	<b>949</b>
Non corrente	22	50	19	41	-	460	<b>592</b>
	<b>120</b>	<b>84</b>	<b>32</b>	<b>106</b>	<b>370</b>	<b>829</b>	<b>1.541</b>
Effetto fusioni/scissioni	-	-	-	-	-	-	-
Accantonamenti	9	176	3	69	18	155	<b>430</b>
Utilizzi	(3)	(21)	(4)	(10)	-	(130)	<b>(168)</b>
Assorbimenti	(99)	-	(13)	(18)	(101)	(47)	<b>(278)</b>
Altri movimenti	-	(28)	-	-	25	(91)	<b>(94)</b>
<b>31 dicembre 2018</b>	<b>27</b>	<b>211</b>	<b>18</b>	<b>147</b>	<b>312</b>	<b>716</b>	<b>1.431</b>
<i>Così composto:</i>							
Corrente	27	73	11	94	312	293	<b>810</b>
Non corrente	-	138	7	53	-	423	<b>621</b>
	<b>27</b>	<b>211</b>	<b>18</b>	<b>147</b>	<b>312</b>	<b>716</b>	<b>1.431</b>
Effetto fusioni/scissioni	-	-	-	-	-	-	-
Accantonamenti	8	-	2	63	10	168	<b>251</b>
Utilizzi	(5)	(69)	(3)	(8)	-	(16)	<b>(101)</b>
Assorbimenti	-	-	(5)	(29)	(82)	(121)	<b>(237)</b>
Altri movimenti	-	(5)	2	(1)	7	(65)	<b>(62)</b>
<b>31 dicembre 2019</b>	<b>30</b>	<b>137</b>	<b>14</b>	<b>172</b>	<b>247</b>	<b>682</b>	<b>1.282</b>
<i>Così composto:</i>							
Corrente	30	70	11	103	247	343	<b>804</b>
Non corrente	-	67	3	69	-	339	<b>478</b>
	<b>30</b>	<b>137</b>	<b>14</b>	<b>172</b>	<b>247</b>	<b>682</b>	<b>1.282</b>

L'ammontare dei fondi rischi si riduce rispetto al passato esercizio di €mil. 149.

Il fondo "ristrutturazione" si decrementa per effetto dei prepensionamenti ex art. 4 della L. 92/2012 (c.d. "Legge Fornero"), previsti dall'accordo siglato con le organizzazioni sindacali nazionali nel 2018.

Gli altri fondi rischi e oneri includono principalmente:

- > fondo per contenziosi fiscali per €mil. 50 (€mil. 50 al 31 dicembre 2018);
- > fondo vertenze con i dipendenti ed ex dipendenti per €mil. 25 (€mil. 19 al 31 dicembre 2018);
- > fondo rischi contenziosi in corso per €mil. 1 (€mil. 3 al 31 dicembre 2018);
- > fondi per criticità su contratti pari a €mil. 310 (€mil. 385 al 31 dicembre 2018), riferibili in particolare all'*Aeronautica*.

Relativamente ai rischi, si riporta di seguito un quadro di sintesi dei procedimenti penali pendenti nei confronti di Leonardo SpA e di taluni precedenti Amministratori nonché dirigenti per fatti commessi nell'esercizio delle loro funzioni in Leonardo SpA. Con particolare riferimento agli accadimenti occorsi nel 2019 e in questi primi mesi del 2020:

- > il 27 novembre 2019 la Corte di Appello di Roma ha confermato la sentenza di proscioglimento emessa il 22 settembre 2017 dal Tribunale di Roma nell'ambito del procedimento penale nei confronti, *inter alia*, dell'ex Direttore Commerciale di Leonardo per il reato di cui agli artt. 110, 319, 319 *bis*, 320, 321 e 322 *bis* c.p., in relazione ai contratti di fornitura conclusi nel 2010 dalle società AgustaWestland, Selex Sistemi Integrati e Telespazio Argentina con il Governo di Panama. Si rammenta che il 21 settembre 2017 il GUP ha pronunciato sentenza di non luogo a procedere nei confronti di Leonardo in ordine all'illecito amministrativo di cui all'art. 25 del D.Lgs. 231/2001;
- > 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 e ad AgustaWestland Ltd la sanzione amministrativa pecuniaria di € 300.000 nonché la confisca per equivalente della somma di €mil. 7,5. 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. Il TAR Lazio, con sentenze del 3 luglio 2019, ha rigettato i ricorsi proposti da Leonardo SpA. Pendono i termini per l'appello dinanzi al Consiglio di Stato. Leonardo SpA ha esperito le medesime azioni giudiziarie, dinanzi al Giudice amministrativo e dinanzi al GIP del Tribunale di Milano anche con riferimento

alla notifica dell'invito a comparire all'udienza fissata da ultimo il 18 dicembre 2019.

AgustaWestland International Ltd è, invece, comparsa alle udienze fissate nell'ambito del procedimento avviato dal Central Bureau of Investigation e 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 e a quella per l'udienza fissata il 18 dicembre 2019, 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 all'udienza del 25 marzo 2020 nell'ambito del procedimento avviato dall'Autorità Giudiziaria indiana (Directorate of Enforcement);

- > in data 8 giugno 2018 è stato emesso il decreto di archiviazione nell'ambito del procedimento penale avviato dalla Procura di Torino avente a oggetto la fornitura di elicotteri alle Forze Armate, di Polizia e ad altri corpi dello Stato effettuata da AgustaWestland, nei confronti di alcuni Amministratori di Leonardo (in carica dal 1994 al 1998) e ad alcuni Amministratori/dirigenti di AgustaWestland (in carica dal 1999 al 2014) in ordine al reato di cui all'art. 449 c.p. per la violazione delle norme sull'impiego dell'amianto;
- > il 26 ottobre 2017 è stato proposto appello avverso la sentenza di assoluzione emessa in data 15 giugno 2017 dal Tribunale di Milano nell'ambito del procedimento penale pendente nei confronti di 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 suddetto procedimento, Leonardo si è costituita in qualità di responsabile civile;
- > il 22 gennaio 2019 il GUP, a seguito della richiesta di rinvio a giudizio formulata dalla Procura di Vercelli nell'ambito del procedimento penale relativo all'incidente occorso a Santhià il 30 ottobre 2015, ha rinviato l'udienza al 16 aprile 2019. Si rammenta che il procedimento penale presso la Procura di Vercelli pende 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.;

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 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 sulla Società. Tra le principali controversie si segnalano in particolar modo:

- > nell'ambito del giudizio promosso dinanzi al Tribunale di Napoli da Firema in A.S. nei confronti di Amministratori, sindaci e revisori contabili di Firema Trasporti per farne dichiarare la responsabilità per il dissesto cagionato alla società - giudizio nel quale Giorgio e Gianfranco Fiore hanno, a propria volta, chiamato in causa Leonardo e AnsaldoBreda - in data 11 dicembre 2019 la Corte di Cassazione ha emesso la sentenza con la quale ha rigettato il ricorso promosso da Leonardo e da AnsaldoBreda sulla questione relativa all'estromissione delle predette Società dal giudizio. Si rammenta che, con ordinanza del 18 novembre 2014, il Tribunale di Napoli aveva dichiarato inammissibili sia le domande proposte da Giorgio e Gianfranco Fiore nei confronti di Leonardo e AnsaldoBreda sia le domande proposte da GMR (intervenuta volontariamente nel giudizio *de quo*) e, di conseguenza, aveva disposto l'estromissione dal giudizio di Leonardo, AnsaldoBreda e della suddetta GMR. In data 17 giugno 2015 il giudice istruttore aveva revocato il precedente *dictum* (con le relative declaratorie di inammissibilità e di estromissione) e aveva rimesso la causa sul ruolo per la trattazione. Prima di essere revocata, l'ordinanza di estromissione era stata impugnata dinanzi alla Corte di Appello di Napoli da GMR e in via incidentale anche da Leonardo e AnsaldoBreda. La Corte, in data 16 giugno 2017, alla luce della richiamata revoca, aveva dichiarato inammissibili, per intervenuta carenza di interesse, entrambi gli appelli. In data 18 gennaio 2018 Leonardo e AnsaldoBreda hanno proposto impugnazione avverso tale provvedimento, impugnazione che è stata rigettata dalla Corte di Cassazione con la predetta sentenza. In attesa dell'emissione della pronuncia della Corte di Cassazione, il giudizio promosso da Firema in A.S. era stato sospeso. Quanto all'azione promossa da GMR contro Leonardo e AnsaldoBreda dinanzi al Tribunale di Napoli, anche tale giudizio era stato sospeso con provvedimento emesso in data 14 giugno 2019 in attesa della sentenza della Corte di Cassazione di cui sopra. In esito alla pronuncia della Corte di Cassazione, il Tribunale di Napoli ha disposto la riassunzione del giudizio, pur non avendo ancora fissato la data dell'udienza per il prosieguo del giudizio. Con riferimento al predetto procedimento, si rammenta che nel febbraio 2011 GMR, in qualità di azionista unico di Firema Trasporti, aveva convenuto in giudizio Leonardo e AnsaldoBreda dinanzi al Tribunale di Santa Maria Capua Vetere. Tale giudizio si è concluso con la dichiarazione d'incompetenza in favore del Tribunale di Napoli. Il 28 aprile 2015 è stata dichiarata l'estinzione della causa, non avendo GMR provveduto a riassumere il giudizio nei termini di legge. GMR, in data 23 giugno 2015, ha, quindi, provveduto alla notifica di un nuovo atto di citazione dinanzi al Tribunale di Napoli a mezzo del quale ha riproposto le medesime domande introdotte nel precedente



giudizio. Più precisamente, a parere della società attrice, durante il periodo in cui Leonardo deteneva una partecipazione in Firema Trasporti (dal 1993 al 2005), la società sarebbe stata soggetta a un'attività di direzione e coordinamento posta in essere a scapito della stessa società e nell'esclusivo interesse del Gruppo Leonardo e, anche successivamente alla cessione della partecipazione da parte di Leonardo, 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 Gruppo suddetto. Leonardo e AnsaldoBreda si sono costituite in giudizio chiedendo, nel merito, il rigetto delle domande attoree in quanto palesemente infondate per carenza di tutte le condizioni previste dalla legge quali requisiti per l'azione di responsabilità ex art. 2497 c.c., oltre a chiedere, in via preliminare, la litispendenza (e dunque l'improcedibilità) di questo nuovo giudizio rispetto al procedimento pendente, tra le medesime parti, innanzi al Tribunale di Napoli di seguito descritto;

- > il giudizio promosso dal Sig. Pio 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 il 4 marzo 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 dicembre 2000 dalle predette società e dall'allora Ansaldo Industria (sino al 2004 controllata di Leonardo e oggi cancellata dal Registro delle Imprese). Con il citato accordo era stato definito in via conciliativa il giudizio promosso nel 1998 dinanzi al Tribunale di Genova per far accertare inadempimenti contrattuali di Ansaldo Industria nell'ambito di accordi finalizzati a una collaborazione commerciale per la realizzazione di un impianto di smaltimento rifiuti e cogenerazione in Cina, che non fu poi realizzato. Secondo quanto sostenuto dalla parte attrice, il menzionato accordo transattivo sarebbe stato concluso a condizioni inique approfittando dello stato di bisogno del sig. Deiana e della dipendenza economica in cui versavano le società attrici rispetto ad Ansaldo Industria. La domanda è stata promossa anche 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 €mil. 2.700. Leonardo si è costituita il 25 settembre 2013 eccependo, *inter alia*, il difetto di legittimazione passiva e chiedendo, nel merito, il rigetto delle domande attoree in quanto prive di qualsiasi fondamento in fatto e in diritto. Alle udienze del 14 maggio e del 25 settembre 2014 sono intervenuti in giudizio, rispettivamente, un socio di minoranza della società Progetto Cina Srl e un socio di minoranza della società Janua Dei Italia Srl. Con sentenza del 31 maggio 2018 il Tribunale ha rigettato la domanda di parte attrice. Il 10 agosto 2018 la controparte ha notificato l'appello avverso la suddetta sentenza.

Si segnala, inoltre, che i contratti a lungo termine sottoscritti dalla Società, 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 la Società provvede ad adeguare i costi stimati per l'esecuzione dei contratti, anche tenendo conto delle possibili evoluzioni di tali controversie.

In particolare, si segnala che, nell'ambito della commessa per la progettazione e costruzione dell'Al Bayt Stadium di Al Khor City (Qatar), la joint venture GSIC (costituita dalle società Galfar Misnad Engineering & Contracting W.L.L., 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 (joint venture L&P) le attività di procurement, delivery, installazione e testing & commissioning dell'intero pacchetto relativo alle componenti elettroniche e meccaniche dell'infrastruttura dello stadio. Si segnala che, sin dall'inizio, il regolare avanzamento della commessa è stato fortemente condizionato da una serie di ritardi non imputabili alla joint venture 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 joint venture L&P che il Prime Contractor non ha però inteso riconoscere. Per tale ragione, in data 25 ottobre 2019 la joint venture 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, che ha presuntivamente quantificato in complessivi €mil. 258. La joint venture 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 joint venture L&P, che ha quantificato in circa €mil. 176. Il giudizio arbitrale è in corso di svolgimento.

### 23. Benefici ai dipendenti

	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019
TFR	289	272
Piani a contribuzione definita	26	26
	<b>315</b>	<b>298</b>

Il TFR si riduce essenzialmente per effetto dei prepensionamenti ex art. 4 L. 92/2012 (c.d. "Legge Fornero").

L'ammontare dei costi relativi a benefici per dipendenti rilevati nell'esercizio come oneri finanziari è pari a €mil. 3 (€mil. 3 al 31 dicembre 2018).

Il TFR ha subito la seguente movimentazione:

	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019
<b>Saldo iniziale</b>	<b>317</b>	<b>289</b>
Costi per interessi netti	3	3
Rivalutazioni	(3)	1
<i>Perdite (Utili) attuariali a patrimonio netto ipotesi finanziarie</i>	(3)	1
Benefici erogati	(27)	(20)
Altri movimenti	(1)	(1)
<b>Saldo finale</b>	<b>289</b>	<b>272</b>

Si ricorda che la quota di costo di competenza dell'esercizio, relativamente agli importi trasferiti ai fondi pensione o al fondo istituito presso l'INPS, viene rilevata secondo le regole definite per i piani a contribuzione definita senza alcuna valutazione attuariale.

Le principali assunzioni attuariali utilizzate nella valutazione dei piani pensionistici a benefici definiti e della componente del fondo TFR che ha mantenuto la natura di defined benefit plan sono le seguenti:

	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019
Tasso di sconto (p.a.)	1,2%	0,7%
Tasso di inflazione	1,5%	0,7%

L'analisi di sensitività per ciascuna ipotesi attuariale rilevante, che mostra gli effetti in valore assoluto sul valore dell'obbligazione, è la seguente:

	31 dicembre 2018		31 dicembre 2019	
	-0,25%	+0,25%	-0,25%	+0,25%
Tasso di sconto (p.a.)	5	(5)	4	(4)
Tasso di inflazione	(4)	4	(3)	3

La durata media del TFR è 6,5 anni.

## 24. Altre passività correnti e non correnti

	31 dicembre 2018		31 dicembre 2019	
	Non correnti	Correnti	Non correnti	Correnti
Debiti verso dipendenti	47	252	49	281
Risconti passivi	102	36	205	52
Debiti verso istituzioni sociali	-	155	-	167
Debiti verso MiSE L. 808/1985	204	52	155	-
Debiti verso MiSE per diritti di regia L. 808/1985	179	19	180	12
Debiti per imposte indirette	-	70	-	60
Derivati passivi	-	185	-	157
Altri debiti	161	289	2	282
Altri debiti verso parti correlate (Nota 34)	-	270	-	131
	<b>693</b>	<b>1.328</b>	<b>591</b>	<b>1.142</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.

I debiti verso parti correlate si riducono di €mil. 139 rispetto al passato esercizio e si riferiscono principalmente alla procedura del consolidato fiscale di Gruppo.

I risconti passivi comprendono, in particolare, i canoni già incassati in esercizi precedenti, relativi ai contratti di cessione della licenza d'uso del marchio "Ansaldo" e royalty.

Gli altri debiti si riferiscono principalmente a importi ricevuti da clienti a titolo di garanzia (€mil. 59) e a penali su programmi (€mil. 94).

Le variazioni intervenute nell'esercizio e la composizione delle passività per scadenza, per valuta e suddivise per area geografica sono riportate nei prospetti di dettaglio nn. 8, 9 e 10 allegati alle presenti note esplicative.

## 25. Debiti commerciali

	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019
Debiti verso fornitori	1.913	2.280
Debiti commerciali verso parti correlate (Nota 34)	629	777
	<b>2.542</b>	<b>3.057</b>

## 26. Garanzie

La Società al 31 dicembre 2019 ha in essere le seguenti garanzie:

	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019
Fideiussioni a favore di parti correlate (Nota 34)	4.380	4.432
Fideiussioni a favore di terzi	8.527	8.266
Garanzie prestate a terzi	2.503	2.257
<b>Garanzie personali prestate</b>	<b>15.410</b>	<b>14.955</b>

In particolare, le principali garanzie rilasciate sono rappresentate da:

- > fideiussioni bancarie e assicurative a favore di società terze per un ammontare pari a €mil. 8.263 (€mil. 8.524 al 31 dicembre 2018);
- > controgaranzie bancarie e assicurative rilasciate nell'interesse di parti correlate per €mil. 1.024 (€mil. 981 al 31 dicembre 2018) e nell'interesse di società terze per €mil. 3 (€mil. 3 al 31 dicembre 2018);
- > impegni diretti assunti dalla Società verso l'Amministrazione Finanziaria, clienti e co-fornitori (Parent Company Guarantee) per €mil. 2.253 (€mil. 2.314 al 31 dicembre 2018), nell'interesse di parti correlate per €mil. 3.408 (€mil. 3.399 al 31 dicembre 2018) e nell'interesse di società terze per €mil. 4 (€mil. 189 al 31 dicembre 2018).

In aggiunta agli impegni ivi indicati, la Società ha emesso lettere di supporto finanziario non impegnative a supporto delle attività commerciali di società controllate e di alcune collegate.

## 27. Ricavi

	2018	2019
Ricavi provenienti da contratti con i clienti	5.820	5.958
Variazione delle attività derivanti da contratti	48	684
Ricavi da parti correlate (Nota 34)	2.211	2.368
	<b>8.079</b>	<b>9.010</b>

La disaggregazione dei ricavi per timing di rilevazione è di seguito riportata:

	2018	2019
Ricavi rilevati at point in time	1.942	1.977
Ricavi rilevati over time	6.137	7.033
	<b>8.079</b>	<b>9.010</b>

I ricavi sono realizzati nelle seguenti aree geografiche:

	2018	2019
Italia	1.729	2.038
Regno Unito	396	397
Resto d'Europa	2.652	2.749
Stati Uniti	1.103	1.326
Resto del mondo	2.199	2.500
	<b>8.079</b>	<b>9.010</b>

## 28. Altri ricavi e costi operativi

	2018			2019		
	Ricavi	Costi	Netto	Ricavi	Costi	Netto
Contributi per spese di ricerca e sviluppo (*)	25	-	25	26	-	26
Altri contributi in conto esercizio	2	-	2	1	-	1
Plusvalenze (Minusvalenze) su cessioni di attività materiali e immateriali	11	-	11	-	-	-
Assorbimenti (Accantonamenti) fondi rischi	173	(200)	(27)	226	(238)	(12)
Differenze cambio su partite operative	123	(129)	(6)	64	(68)	(4)
Rimborsi assicurativi	5	-	5	4	-	4
Oneri di ristrutturazione	-	(17)	(17)	-	-	-
Imposte indirette	-	(13)	(13)	-	(10)	(10)
Altri ricavi (costi) operativi	96	(29)	67	64	(42)	22
Altri ricavi (costi) operativi da parti correlate (Nota 34)	14	(1)	13	9	(1)	8
	<b>449</b>	<b>(389)</b>	<b>60</b>	<b>394</b>	<b>(359)</b>	<b>35</b>

(\*) Cui si aggiungono accertamenti di "oneri non ricorrenti in attesa di interventi L. 808/1985" (Nota 12) pari a €mil. 60 (€mil. 78 al 31 dicembre 2018).

## 29. Costi per acquisti e per il personale

	2018	2019
Acquisti di materiali da terzi	2.385	2.829
Variazione delle rimanenze di materie prime	(56)	(101)
Costi per acquisti da parti correlate (Nota 34)	564	718
<b>Costi per acquisti di materie</b>	<b>2.893</b>	<b>3.446</b>
Acquisti di servizi da terzi	1.944	2.068
Costi per leasing	136	70
Costi per royalty	2	3
Costi per servizi da parti correlate (Nota 34)	810	722
<b>Costi per acquisti di servizi</b>	<b>2.892</b>	<b>2.863</b>
Salari e stipendi	1.370	1.455
Oneri previdenziali e assistenziali	400	422
Costi relativi a piani a contribuzione definita	92	95
Contenziosi con il personale	(3)	6
Oneri netti di ristrutturazione	180	8
Altri costi del personale al netto dei recuperi	23	16
<b>Costi per il personale</b>	<b>2.062</b>	<b>2.002</b>
<b>Variazione delle rimanenze di prodotti finiti, in corso di lavorazione e semilavorati</b>	<b>10</b>	<b>(36)</b>
<b>Costi capitalizzati per costruzioni interne</b>	<b>(278)</b>	<b>(249)</b>
<b>Totale costi per acquisti e personale</b>	<b>7.579</b>	<b>8.026</b>

L'organico medio operante al 31 dicembre 2019, pari a 28.292 unità, presenta, rispetto al 2018, un incremento pari a 593 unità.

Il dato dell'organico puntuale al 31 dicembre 2019, pari a 29.348 unità, presenta rispetto al 2018 un incremento di 1.208 unità.

Si sottolinea come il dato dell'organico medio sia influenzato dalla presenza in organico di personale operante in part-time e in aspettativa.

Di seguito si riporta l'organico suddiviso per categoria:

	Organico medio			Organico puntuale		
	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019	Variazione	31 dicembre 2018	31 dicembre 2019	Variazione
Dirigenti (*)	752	784	32	769	829	60
Quadri	3.275	3.308	33	3.312	3.388	76
Impiegati	16.499	16.728	229	16.836	17.416	580
Operai (**)	7.173	7.472	299	7.223	7.715	492
<b>Totale</b>	<b>27.699</b>	<b>28.292</b>	<b>593</b>	<b>28.140</b>	<b>29.348</b>	<b>1.208</b>

(\*) Comprende i piloti.

(\*\*) Comprende gli intermedi.

### 30. Ammortamenti, svalutazioni e rettifiche di valore di attività finanziarie

	2018	2019
Ammortamento attività immateriali	100	121
<i>Costi di sviluppo</i>	25	23
<i>Oneri non ricorrenti</i>	24	53
<i>Acquisite per aggregazioni aziendali</i>	4	4
<i>Concessioni, licenze e marchi</i>	22	19
<i>Altre attività immateriali</i>	25	22
Ammortamento attività materiali e investimenti immobiliari	187	179
Ammortamento diritto d'uso	-	111
Impairment di altre attività	64	55
Rettifiche di valore di attività finanziarie	82	14
	<b>433</b>	<b>480</b>

L'impairment di altre attività si riferisce prevalentemente alla svalutazione di oneri non ricorrenti relativi al Settore *Aeronautica*.

### 31. Proventi e oneri finanziari

	2018			2019		
	Proventi	Oneri	Netto	Proventi	Oneri	Netto
Interessi verso/da banche	1	(5)	(4)	1	(12)	(11)
Interessi su passività per leasing	-	-	-	-	(1)	(1)
Interessi e altri oneri su obbligazioni	-	(152)	(152)	-	(122)	(122)
Commissioni	1	(22)	(21)	-	(14)	(14)
Dividendi	386	-	386	185	-	185
Premi pagati/incassati su interest rate swap	6	(6)	-	-	(2)	(2)
Premi pagati/incassati su forward	37	(57)	(20)	53	(69)	(16)
Proventi e oneri da partecipazioni e titoli	-	(1)	(1)	12	-	12
Rettifiche di valore di partecipazioni	-	(60)	(60)	-	(23)	(23)
Risultati fair value a conto economico	21	(15)	6	19	(47)	(28)
Differenze cambio	12	(11)	1	28	(27)	1
Proventi (Oneri) verso parti correlate (Nota 34)	27	(9)	18	23	(24)	(1)
Altri proventi (oneri) finanziari	18	(56)	(38)	14	(47)	(33)
	<b>509</b>	<b>(394)</b>	<b>115</b>	<b>335</b>	<b>(388)</b>	<b>(53)</b>

I proventi e oneri finanziari netti, al 31 dicembre 2019, si decrementano rispetto al precedente esercizio principalmente per effetto di minori dividendi incassati.

I proventi da partecipazione, pari a €mil. 12, si riferiscono alla cessione dell'intera quota di partecipazione della società quotata Eurotech SpA, come descritto in Nota 11.

I risultati da fair value a conto economico sono i seguenti:

	2018			2019		
	Proventi	Oneri	Netto	Proventi	Oneri	Netto
Swap su cambi	1	(1)	-	-	-	-
Interest rate swap	-	(1)	(1)	-	-	-
Componente inefficace swap di copertura	19	(13)	6	19	(47)	(28)
Proventi (Oneri) su titoli FVTPL	1	-	1	-	-	-
	<b>21</b>	<b>(15)</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>(47)</b>	<b>(28)</b>

### 32. Imposte sul reddito

La voce è così composta:

	2018	2019
IRES	(32)	(54)
IRAP	(23)	(26)
Imposte relative a esercizi precedenti	-	21
Accantonamenti per contenziosi fiscali	(20)	(5)
Imposte differite nette	28	(27)
Altre imposte	-	(5)
	<b>(47)</b>	<b>(96)</b>

L'analisi della differenza fra l'aliquota fiscale teorica e quella effettiva per i due esercizi a confronto è la seguente:

	2018	2019
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>331</b>	<b>486</b>
<b>Tax rate</b>	<b>(14,2%)</b>	<b>(19,8%)</b>
Imposta teorica	(79)	(117)
Differenze permanenti	1	6
Differenze temporanee	23	(1)
Dividendi	78	22
Svalutazione di partecipazioni	(33)	(5)
Imposta IRAP	(23)	(26)
Imposte anticipate nette	6	28
Accantonamento al fondo imposte	(20)	(5)
Altre imposte	-	2
<b>Totale imposte a conto economico</b>	<b>(47)</b>	<b>(96)</b>
<b>Imposta teorica</b>	<b>(24,0%)</b>	<b>(24,0%)</b>
Differenze permanenti	0,3%	1,2%
Differenze temporanee	6,9%	(0,2%)
Dividendi	23,6%	4,5%
Svalutazione di partecipazioni	(10,0%)	(1,0%)
Imposta IRAP	(6,9%)	(5,3%)
Imposte anticipate nette	1,8%	5,8%
Accantonamento al fondo imposte	(6,0%)	(1,0%)
Altre imposte	n.a.	0,4%
<b>Totale imposte</b>	<b>(14,2%)</b>	<b>(19,8%)</b>



L'incidenza effettiva delle imposte passa dal 14,2% del 2018 al 19,8% del 2019.

Si segnala che parte delle attività per imposte anticipate è relativa a perdite fiscali valorizzate sulla base dei redditi imponibili previsti dai piani aziendali, con riferimento alle quali residuano per la Società perdite non valorizzate per un importo di circa €mil. 43.

Le imposte differite e i relativi crediti e debiti al 31 dicembre 2019 sono originati dalle seguenti differenze:

	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Imposte anticipate su perdite fiscali	(18)	44
Attività materiali e immateriali	11	(9)
Fondi rischi e svalutazioni	48	(32)
Altre	(13)	(30)
<b>Imposte differite a conto economico</b>	<b>28</b>	<b>(27)</b>

	<b>31 dicembre 2018</b>			<b>31 dicembre 2019</b>		
	<b>Stato patrimoniale</b>			<b>Stato patrimoniale</b>		
	Attive	Passive	Netto	Attive	Passive	Netto
Imposte anticipate su perdite fiscali	30	-	30	74		74
Attività materiali e immateriali	29	(62)	(33)	19	(61)	(42)
TFR e fondi pensione	4	(4)	-			-
Fondi rischi e svalutazioni	537	-	537	505		505
Altre	135	(22)	113	98	(16)	82
<b>Imposte differite di stato patrimoniale</b>	<b>735</b>	<b>(88)</b>	<b>647</b>	<b>696</b>	<b>(77)</b>	<b>619</b>
Su strumenti derivati cash flow hedge	29	(2)	27	25	(1)	24
Su utili e perdite attuariali	6	-	6	11	(4)	7
<b>Imposte differite rilevate nel patrimonio netto</b>	<b>35</b>	<b>(2)</b>	<b>33</b>	<b>36</b>	<b>(5)</b>	<b>31</b>
	<b>770</b>	<b>(90)</b>	<b>680</b>	<b>732</b>	<b>(82)</b>	<b>650</b>

### 33. Flusso di cassa lordo da attività operative

	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Risultato netto	284	390
Ammortamenti, svalutazioni e rettifiche di valore di attività finanziarie	369	481
Imposte sul reddito	47	96
Accantonamenti netti a fondi rischi e svalutazione magazzino	380	58
Oneri e proventi finanziari netti	(115)	53
Altre poste non monetarie	22	35
	<b>987</b>	<b>1.113</b>

Le variazioni del capitale circolante sono così composte:

	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Rimanenze	(774)	(180)
Attività e passività derivanti da contratti	867	(520)
Crediti e debiti commerciali	(158)	106
	<b>(65)</b>	<b>(594)</b>

Le variazioni delle altre attività e passività operative sono così composte:

	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Pagamento fondi pensione	(28)	(22)
Variazione dei fondi rischi e delle altre poste operative	(298)	(353)
	<b>(326)</b>	<b>(375)</b>

### 34. 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:

<b>Crediti al 31 dicembre 2018</b>						
	<b>Crediti non correnti</b>	<b>Crediti finanziari correnti</b>	<b>Crediti commerciali</b>	<b>Crediti derivanti da consolidato fiscale</b>	<b>Altri crediti correnti</b>	<b>Totale</b>
<b>Controllate</b>						
AgustaWestland Philadelphia Co.			91			<b>91</b>
AgustaWestland SpA				34	5	<b>39</b>
AgustaWestland Malaysia SDN BHD			15			<b>15</b>
Sistemi Dinamici SpA		10				<b>10</b>
Leonardo MW Ltd	117		166			<b>283</b>
Leonardo Global Solutions SpA	47			4	6	<b>57</b>
Leonardo International SpA		22				<b>22</b>
SO.GE.PA. - Società Generale di Partecipazioni SpA	155					<b>155</b>
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	9	11	84	2	3	<b>109</b>
<b>Collegate</b>						
NHIndustries SAS			139			<b>139</b>
Eurofighter Jagdflugzeug GmbH			67			<b>67</b>
Iveco - OTO Melara Scarl			10			<b>10</b>
AgustaWestland Aviation Services LLC			13			<b>13</b>
Macchi Hurel Dubois SAS			15			<b>15</b>
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10			17			<b>17</b>
<b>Joint venture</b>						
CONS. ATR GIE			60			<b>60</b>
Thales Alenia Space SAS		147	20			<b>167</b>
Joint Stock Company Helivert			32			<b>32</b>
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10		1	18	2	1	<b>22</b>
<b>Consorzi</b>						
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10		1	6			<b>7</b>
<b>Imprese controllate o sottoposte a influenza notevole del MEF</b>						
Fintecna SpA			50			<b>50</b>
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	1	1	25			<b>27</b>
<b>Altre parti correlate</b>						
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10						
<b>Totale</b>	<b>329</b>	<b>193</b>	<b>828</b>	<b>42</b>	<b>15</b>	<b>1.407</b>
<b>Incidenza % sul totale del periodo</b>	<b>82,3%</b>	<b>87,3%</b>	<b>34,4%</b>	<b>11,2%</b>	<b>4,0%</b>	

<b>Crediti al 31 dicembre 2019</b>						
	<b>Crediti non correnti</b>	<b>Crediti finanziari correnti</b>	<b>Crediti commerciali</b>	<b>Crediti derivanti da consolidato fiscale</b>	<b>Altri crediti correnti</b>	<b>Totale</b>
<b>Controllate</b>						
AgustaWestland Philadelphia Co.			138		1	<b>139</b>
W.S.K. PZL-Świdnik SA			12			<b>12</b>
Sistemi Dinamici SpA		28	3			<b>31</b>
Leonardo MW Ltd	71		228			<b>299</b>
Leonardo Global Solutions SpA	51		5	5	12	<b>73</b>
Leonardo International SpA		20	1			<b>21</b>
Leonardo Australia PTY Ltd			18			<b>18</b>
Leonardo Malaysia SDN BHD			16			<b>16</b>
SO.GE.PA. - Società Generale di Partecipazioni SpA	142					<b>142</b>
Leonardo US Holding Inc.	138	1				<b>139</b>
Vitrociset SpA		54	7			<b>61</b>
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10		1	46		4	<b>51</b>
<b>Collegate</b>						
NHIndustries SAS			113			<b>113</b>
Eurofighter Jagdflugzeug GmbH			103			<b>103</b>
AgustaWestland Aviation Services LLC			17			<b>17</b>
Macchi Hurel Dubois SAS			15			<b>15</b>
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	1		27			<b>28</b>
<b>Joint venture</b>						
CONS. ATR GIE			44			<b>44</b>
MBDA SAS			10			<b>10</b>
Thales Alenia Space SAS		156	18		1	<b>175</b>
Joint Stock Company Helivert			39			<b>39</b>
Telespazio SpA	7	1	7	3		<b>18</b>
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10			1			<b>1</b>
<b>Consorti</b>						
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10		1	5			<b>6</b>
<b>Imprese controllate o sottoposte a influenza notevole del MEF</b>						
Fintecna SpA			63			<b>63</b>
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10		1	18			<b>19</b>
<b>Altre parti correlate</b>						
Altre						
<b>Totale</b>	<b>410</b>	<b>263</b>	<b>954</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>1.653</b>
<b>Incidenza % sul totale del periodo</b>	<b>85,2%</b>	<b>91,0%</b>	<b>35,4%</b>	<b>2,3%</b>	<b>5,2%</b>	

<b>Debiti al 31 dicembre 2018</b>						
	<b>Debiti finanziari correnti e non correnti</b>	<b>Debiti commerciali</b>	<b>Debiti derivanti da consolidato fiscale</b>	<b>Altri debiti correnti</b>	<b>Totale</b>	<b>Garanzie</b>
<b>Controllate</b>						
AgustaWestland Malaysia SDN BHD		12			<b>12</b>	
AgustaWestland Philadelphia Co.		100			<b>100</b>	327
AgustaWestland SpA		37		12	<b>49</b>	122
Leonardo MW Ltd	588	135		11	<b>734</b>	1.602
Alenia Aermacchi SpA			3		<b>3</b>	49
AnsaldoBreda SpA			24	87	<b>111</b>	515
BredaMenarinibus SpA			1		<b>1</b>	13
Larimart SpA		10			<b>10</b>	
Gruppo DRS		12			<b>12</b>	700
FATA Logistic Systems SpA	13	40			<b>53</b>	2
Leonardo Global Solutions SpA	93	31	5		<b>129</b>	3
Leonardo US Aircraft Inc.		16			<b>16</b>	
Selex Service Management SpA (in liq.)				12	<b>12</b>	10
W.S.K. PZL-Świdnik SA		46			<b>46</b>	22
Selex ES SpA						3
Selex ES Inc.						5
Selex ES Australia PTY Ltd						1
Selex ES Malaysia SDN BHD						35
Selex ES Elektronik Turkey AS						23
Leonardo Germany GmbH						107
Leonardo Technologies & Services Ltd						8
Selex ES International Ltd	47				<b>47</b>	22
SO.GE.PA. - Società Generale di Partecipazioni SpA			6	5	<b>11</b>	1
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	17	45		2	<b>64</b>	
<b>Collegate</b>						
Eurofighter Jagdflugzeug GmbH	27				<b>27</b>	
Elettronica SpA		12			<b>12</b>	
Gulf Systems Logistics Services Company W.L.L.		62			<b>62</b>	
Industria Italiana Autobus SpA						6
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10		11		7	<b>18</b>	
<b>Joint venture</b>						
CONS. ATR GIE				86	<b>86</b>	
MBDA SAS	612	24			<b>636</b>	47
Telespazio SpA						170
Rotorsim Srl		17			<b>17</b>	
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	28	4		4	<b>36</b>	
<b>Consorzi</b>						
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10		2			<b>2</b>	
<b>Imprese controllate o sottoposte a influenza notevole del MEF</b>						
		<b>13</b>		<b>5</b>	<b>18</b>	<b>587</b>
Enel SpA						
Cassa Depositi e Prestiti SpA						
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10						
<b>Altre parti correlate</b>						
Altre						
<b>Totale</b>	<b>1.425</b>	<b>629</b>	<b>39</b>	<b>231</b>	<b>2.324</b>	<b>4.380</b>
<b>Incidenza % sul totale del periodo</b>	<b>74,6%</b>	<b>24,7%</b>	<b>2,9%</b>	<b>17,4%</b>		<b>28,4%</b>

## Debiti al 31 dicembre 2019

	Debiti finanziari correnti e non correnti	Debiti commerciali	Debiti derivanti da consolidato fiscale	Altri debiti correnti	Totale	Garanzie
<b>Controllate</b>						
AgustaWestland Philadelphia Co.		111			111	415
AgustaWestland SpA		17		9	26	
Leonardo MW Ltd	840	143			983	1.670
Alenia Aermacchi SpA			1		1	
AnsaldoBreda SpA	87		22	1	110	271
BredaMenarinibus SpA			13		13	
Larimart SpA	10	6			16	1
Gruppo DRS						
FATA Logistic Systems SpA	16	35			51	
Leonardo Global Solutions SpA	670	24			694	6
Leonardo US Aircraft Inc.		15			15	
Selex Service Management SpA (in liq.)			2		2	
W.S.K. PZL-Świdnik SA		38			38	122
Selex ES International Ltd						22
Selex ES Inc.		2			2	
Selex ES Saudi Arabia Ltd						13
Leonardo US Holding Inc.						440
Leonardo Belgium SA		3			3	
Leonardo Australia PTY Ltd		4			4	
Leonardo Malaysia SDN BHD		7			7	
Leonardo DRS Inc.		11			11	224
Sistemi Dinamici SpA		1	1		2	
Selex ES International Ltd	51				51	
Leonardo International SpA	2		1		3	192
SO.GE.PA. - Società Generale di Partecipazioni SpA	20		17	2	39	190
Vitrociset SpA		6			6	26
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10		17		1	18	
<b>Collegate</b>						
Eurofighter Jagdflugzeug GmbH	16	45			61	
Elettronica SpA		11			11	
Gulf Systems Logistics Services Company W.L.L.		133			133	
Iveco - OTO Melara Scarl		2		6	8	
NHIndustries SAS		5			5	
Industria Italiana Autobus SpA						19
Agusta Westland Aviation Services LLC		3			3	
Orizzonte Sistemi Navali SpA		2			2	
Leonardo Hélicoptères Algérie SpA	16				16	
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10		4			4	

<b>Debiti al 31 dicembre 2019</b>						
	<b>Debiti finanziari correnti e non correnti</b>	<b>Debiti commerciali</b>	<b>Debiti derivanti da consolidato fiscale</b>	<b>Altri debiti correnti</b>	<b>Totale</b>	<b>Garanzie</b>
<b>Joint venture</b>						
CONS. ATR GIE		38		48	<b>86</b>	
MBDA SAS	651	50			<b>701</b>	47
Telespazio SpA	36	2		2	<b>40</b>	182
Thales Alenia Space SAS		2			<b>2</b>	
Rotorsim Srl		21			<b>21</b>	
Joint Stock Company Helivert		1			<b>1</b>	
<b>Consorzi</b>						
Cons. G.e.i.e. Eurotorp		2			<b>2</b>	
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10						
<b>Imprese controllate o sottoposte a influenza notevole del MEF</b>						
Ansaldo Energia						592
Enel SpA		14			<b>14</b>	
Fintecna SpA		1			<b>1</b>	
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10		1		5	<b>6</b>	
<b>Altre parti correlate</b>						
Altre						
<b>Totale</b>	<b>2.415</b>	<b>777</b>	<b>57</b>	<b>74</b>	<b>3.323</b>	<b>4.432</b>
<b>Incidenza % sul totale del periodo</b>	<b>40,4%</b>	<b>25,4%</b>	<b>5,0%</b>	<b>6,5%</b>		<b>29,6%</b>

Con riferimento ai rapporti di maggiore rilevanza, si segnala che:

- > l'incremento dei debiti finanziari verso parti correlate risente dell'applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16 (€mil. 573 al 31 dicembre 2019) che regola il trattamento delle operazioni di leasing. Inoltre, tale voce include il debito di €mil. 651 (€mil. 612 al 31 dicembre 2018) verso la joint venture MBDA e gli altri rapporti di debito finanziario corrente derivanti dai flussi netti di incasso realizzati dalle società del Gruppo durante l'esercizio, confluiti in Leonardo per effetto del modello di tesoreria centrale di Gruppo;
- > i crediti finanziari correnti, pari a €mil. 263 (€mil. 193 al 31 dicembre 2018), derivano dall'attività di finanziamento svolta da Leonardo in favore delle società del Gruppo, per effetto della già citata centralizzazione della tesoreria;
- > i crediti e debiti diversi (rispettivamente pari a €mil. 26 ed €mil. 131) comprendono i valori derivanti dal consolidato fiscale di Gruppo, iscritti da Leonardo SpA, titolare del rapporto giuridico verso l'Erario, a fronte di debiti/crediti iscritti dalle società aderenti al consolidato fiscale e all'IVA di Gruppo;
- > i crediti commerciali, pari a €mil. 954 (€mil. 828 al 31 dicembre 2018), includono i crediti relativi a prestazioni di servizi rese nell'interesse e a favore delle aziende del Gruppo.

Le variazioni intervenute nell'esercizio e la composizione delle attività e passività per scadenza, in valuta e suddivise per area geografica sono riportate nei prospetti di dettaglio nn. 3, 4, 5, 6, 8, 9 e 10 allegati alle presenti note esplicative.

Si riportano, di seguito, i rapporti economici verso le parti correlate di Leonardo per gli esercizi 2019 e 2018.



<b>Rapporti economici al 31 dicembre 2018</b>					
	<b>Ricavi</b>	<b>Altri ricavi e costi operativi</b>	<b>Costi per acquisti e servizi</b>	<b>Proventi finanziari</b>	<b>Oneri finanziari</b>
<b>Controllate</b>					
AgustaWestland SpA			21		
AgustaWestland Philadelphia Co.	110		117		
Agusta Aerospace Services SA	19				
AgustaWestland Malaysia SDN BHD	31		19		
FATA Logistic Systems SpA			81		
Leonardo Global Solutions SpA			170		
Leonardo MW Ltd	237		187		
Larimart SpA			15		
Selex Galileo Inc.			10		
W.S.K. PZL-Świdnik SA	20		144		
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	64	7	65	20	5
<b>Collegate</b>					
Eurofighter Jagdflugzeug GmbH	510		131		
Elettronica SpA			21		
Gulf Systems Logistics Services Company W.L.L.			224		
NHIndustries SAS	304				
Orizzonte Sistemi Navali SpA	138				
Iveco - OTO Melara Scarl	62				
Macchi Hurel Dubois SAS	58				
AgustaWestland Aviation Services LLC	17				
Advanced Air Traffic Systems SDN BHD	29				
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	17		14		1
<b>Joint venture</b>					
CONS. ATR GIE	320		44		
MBDA SAS	44		42		
Thales Alenia Space France SAS	64				
Rotorsim Srl			21		
Joint Stock Company Helivert	10				
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	3	5	5	1	3
<b>Consorzi</b>					
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	10		4		
<b>Imprese controllate o sottoposte a influenza notevole del MEF</b>					
Enel SpA			33		
Fintecna SpA	77				
ENAV SpA	17				
Poste Italiane SpA	26				
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	24	1	6	6	
<b>Altre parti correlate</b>					
Altre					
<b>Totale</b>	<b>2.211</b>	<b>13</b>	<b>1.374</b>	<b>27</b>	<b>9</b>
<b>Incidenza % sul totale del periodo</b>	<b>27,4%</b>	<b>n.a.</b>	<b>18,2%</b>	<b>5,3%</b>	<b>2,3%</b>

## Rapporti economici al 31 dicembre 2019

	Ricavi	Altri ricavi e costi operativi	Costi per acquisti e servizi	Proventi finanziari	Oneri finanziari
<b>Controllate</b>					
AgustaWestland Philadelphia Co.	188	3	138	1	
Fata Logistic Systems SpA			83		
Leonardo Global Solutions SpA	1		100		16
Leonardo MW Ltd	262	2	202	7	4
Larimart SpA			11		
Leonardo Belgium SA	21		7		
Leonardo Australia PTY Ltd	10		3		
Leonardo Malaysia SDN BHD	38		18		
Leonardo DRS Inc			5		
W.S.K. PZL-Świdnik SA	31		171		
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	27	(1)	47	11	1
<b>Collegate</b>					
Eurofighter Jagdflugzeug GmbH	493		162		
Elettronica SpA	1		17		
Gulf Systems Logistics Services Company W.L.L.			273		
NHIndustries SAS	348		(4)		
Orizzonte Sistemi Navali SpA	154		1		
Iveco - OTO Melara Scarl	77		2		
Macchi Hurel Dubois SAS	56				
AgustaWestland Aviation Services LLC	15		4		
Advanced Air Traffic Systems SDN BHD	17		2		
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	13		3		
<b>Joint venture</b>					
CONS. ATR GIE	276		43		
MBDA SAS	34		60		3
Thales Alenia Space SAS	81		3	1	
Rotorsim Srl	1	3	20		
Joint Stock Company Helivert	10	1	1		
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	3		1		
<b>Consorzi</b>					
Cons. G.e.i.e. Eurotorp	14				
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	2				
<b>Imprese controllate o sottoposte a influenza notevole del MEF</b>					
Enel SpA	7		69		
Fintecna SpA	118		(2)		
ENAV SpA	23				
Poste Italiane SpA	26				
Altre di importo unitario inferiore a €mil. 10	5			3	
<b>Altre parti correlate</b>					
Altre	16				
<b>Totale</b>	<b>2.368</b>	<b>8</b>	<b>1.440</b>	<b>23</b>	<b>24</b>
<b>Incidenza % sul totale del periodo</b>	<b>26,3%</b>	<b>n.a.</b>	<b>17,9%</b>	<b>6,9%</b>	<b>51,1%</b>

I proventi e oneri finanziari sono relativi a interessi su crediti e debiti finanziari e a commissioni derivanti principalmente dalla gestione accentrata della tesoreria di Gruppo, gestione nella quale la Società si pone, esclusivamente a condizioni di mercato, come principale controparte degli attivi e passivi finanziari delle controllate facenti parte di tale perimetro.

### 35. Gestione dei rischi finanziari

Leonardo SpA è esposta a rischi finanziari connessi alla propria operatività, in particolare riferibili alle seguenti fattispecie:

- > rischi di tasso di interesse, relativi all'esposizione su strumenti finanziari;
- > rischi di cambio, relativi all'operatività in aree valutarie 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.

La Società 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.

Di seguito si riportano le principali informazioni relative ai suddetti rischi. Si rimanda, comunque, alla Nota 37 del bilancio consolidato per un'analisi maggiormente dettagliata in merito.

#### Rischio tasso di interesse

Leonardo è esposta al rischio di tasso di interesse sui finanziamenti. La gestione del rischio 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 tal proposito, con riferimento ai debiti finanziari al 31 dicembre 2019 pari a €mil. 5.972, la percentuale a tasso fisso risulta circa il 63% mentre quella a tasso variabile risulta circa il 37%.

Le operazioni in essere al 31 dicembre 2019 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 dello 0,82% in aggiunta allo spread applicato sul finanziamento.

Il dettaglio dei principali interest rate swap (IRS) in essere al 31 dicembre 2019 è il seguente:

	Nozionale		Sottostante (scadenza)	Fair value 01.01.2018	Movimenti			Fair value 31.12.2018
	2017	2018			Proventi	Oneri	Riserva CFH	
IRS fisso/variabile/fisso	200		Obbligazione 2018	1	-	(1)	-	-
Strumenti opzionali	200	200	Obbligazione 2025	(3)	-	-	-	(3)
IRS variabile/fisso	-	300	BEI	-	-	-	(3)	(3)
<b>Totale nozionali</b>	<b>400</b>	<b>500</b>		<b>(2)</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>(3)</b>	<b>(6)</b>

	Nozionale		Sottostante (scadenza)	Fair value 01.01.2019	Movimenti			Fair value 31.12.2019
	2018	2019			Proventi	Oneri	Riserva CFH	
Strumenti opzionali	200	200	Obbligazione 2025	(3)	1	-	-	(2)
IRS variabile/fisso	300	300	BEI	(3)	-	-	(14)	(17)
<b>Totale nozionali</b>	<b>500</b>	<b>500</b>		<b>(6)</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>(14)</b>	<b>(19)</b>

La tabella seguente mostra gli effetti in bilancio, per gli esercizi 2019 e 2018, della sensitivity analysis sui derivati su tassi di interesse in essere al 31 dicembre 2019 in base a uno stress sulla curva dei tassi di 50 punti base (bps):

Effetto dello slittamento della curva dei tassi				
	31 dicembre 2018		31 dicembre 2019	
	Incremento di 50 bps	Decremento di 50 bps	Incremento di 50 bps	Decremento di 50 bps
Risultato netto	-	-	(5)	5
Patrimonio netto (*)	10	(9)	4	(4)

(\*) Inteso come somma del risultato e della riserva di cash flow hedge.

### Rischio tasso di cambio

La gestione dei rischi di cambio è regolata nel Gruppo da una Direttiva emanata da Leonardo SpA, 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 Società copre i rischi relativi a debiti e crediti finanziari a breve termine in valuta diversa dall'euro e pone in essere operazioni in cambi, nell'interesse delle società del Gruppo, per complessivi €mil. 6.573 di nozionale come di seguito dettagliato in tabella:

	Nozionale 2018			Nozionale 2019		
	Vendite	Acquisti	Totale	Vendite	Acquisti	Totale
Operazioni a termine (swap e forward)	2.373	2.803	5.176	3.601	2.972	6.573

Si segnala che, per effetto della centralizzazione finanziaria, i flussi di cassa delle società estere del Gruppo sono ribaltati su Leonardo tramite rapporti intercompany denominati principalmente in sterline (GBP) e dollari statunitensi (USD). Tale rischio viene coperto tramite operazioni speculari di debiti/crediti verso terzi effettuate nella divisa degli intercompany o tramite appositi derivati in cambi, classificati come fair value hedge. La tabella seguente illustra le scadenze previste dei flussi in entrata e uscita relativi agli strumenti derivati suddivise per le principali valute:

	31 dicembre 2018				31 dicembre 2019			
	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	606	158	783	1.067	2.258	145	1.159	1.278
Fra 2 e 3 anni	418	-	139	311	814	8	302	209
Fra 4 e 9 anni	377	-	23	98	-	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>1.401</b>	<b>158</b>	<b>945</b>	<b>1.476</b>	<b>3.072</b>	<b>153</b>	<b>1.461</b>	<b>1.487</b>
Operazioni di copertura non classificate come tali	224	3	224	3	23	38	23	38
<b>Totale operazioni</b>	<b>1.625</b>	<b>161</b>	<b>1.169</b>	<b>1.479</b>	<b>3.095</b>	<b>191</b>	<b>1.484</b>	<b>1.525</b>

La tabella seguente mostra gli effetti della sensitivity analysis svolta sulla variazione dei tassi di cambio dell'euro rispetto alla sterlina (GBP) e al dollaro statunitense (USD), ipotizzando una variazione positiva e negativa del 5% del cambio €/GBP ed €/USD rispetto a quelli di riferimento al 31 dicembre 2019 (pari rispettivamente a 0,8508 e 1,1234) e al 31 dicembre 2018 (pari rispettivamente a 0,8945 e 1,1450).

	31 dicembre 2018				31 dicembre 2019			
	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	4	(5)	(1)	1	(7)	8	-	1
Patrimonio netto (*)	(29)	32	49	(49)	(26)	27	74	(70)

(\*) Inteso come somma del risultato e della riserva di cash flow hedge.

## Rischio di liquidità

Leonardo risulta esposta a rischi di liquidità, cioè 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 relativamente alle attività legate a contratti commerciali a rischio di rinegoziazione o cancellazione. Occorre, inoltre, considerare gli effetti del piano di ristrutturazione, con particolare riguardo agli esborsi finanziari connessi ai processi di efficientamento. Infine, sussiste il rischio di non poter rimborsare o rifinanziare i propri debiti alle date di scadenza.

Per far fronte al complesso dei rischi citati Leonardo si è dotata di una serie di strumenti con l'obiettivo di ottimizzare la gestione delle risorse finanziarie tramite il ricorso a operazioni bancarie e obbligazionarie.

Leonardo dispone di un programma EMTN (Euro Medium Term Note), per un ammontare complessivo di €mld. 4. Tale programma nel mese di maggio è stato rinnovato per ulteriori 12 mesi lasciando invariato l'importo massimo disponibile.

Si ricorda, inoltre, che Leonardo, per le proprie esigenze di finanziamento delle attività ordinarie del Gruppo, dispone di una linea di credito RCF (Revolving Credit Facility) per un importo di €mil. 1.800 in scadenza nel 2023.

Inoltre, nel corso del 2019 è stato finalizzato un ulteriore finanziamento concesso dalla Banca Europea per gli Investimenti (BEI) per un valore di €mil. 300, sottoscritto nel mese di novembre 2018, finalizzato a sostenere i progetti di investimento previsti nel Piano Industriale del Gruppo.

Si segnala, infine, che in data 29 gennaio 2020, successivamente alla data di chiusura dell'esercizio, Leonardo ha sottoscritto con Cassa Depositi e Prestiti (CDP) un finanziamento fino a €mil. 100 a supporto di investimenti in ricerca, sviluppo e innovazione, utilizzato nel successivo mese di febbraio 2020. Il prestito è finalizzato a finanziare alcuni progetti di investimento previsti nel Piano Industriale.

## Rischio di credito

La Società risulta esposta 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 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. La Società, 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 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 fattispecie allungano in maniera strutturale i tempi di incasso dei crediti in essere.

Inoltre la Società 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 2019, si segnalano i seguenti rapporti verso i Paesi considerati a rischio solvibilità da parte di istituti internazionali (SACE):

	<b>Libia</b>	<b>Zambia</b>	<b>Pakistan</b>	<b>Altri Paesi</b>	<b>Totale</b>
Attività	1	3	51	21	<b>76</b>
Passività	(20)	(14)	(16)	(9)	<b>(59)</b>
<b>Esposizione netta</b>	<b>(19)</b>	<b>(11)</b>	<b>35</b>	<b>12</b>	<b>17</b>

Infine, i crediti relativi a taluni contratti in essere possono essere oggetto di mancato pagamento, rinegoziazione o cancellazione.

Al 31 dicembre 2019 e al 2018 i crediti commerciali presentavano la seguente situazione:

€ miliardi	<b>31 dicembre 2018</b>	<b>31 dicembre 2019</b>
Quota scaduta	1,0	1,3
- di cui: da più di 12 mesi	0,4	0,5
Quota non scaduta	1,4	1,4
<b>Totale crediti commerciali</b>	<b>2,4</b>	<b>2,7</b>

Parte dello scaduto trova contropartita in passività, relative a partite debitorie o a fondi rischi, a copertura dei rischi su eventuali eccedenze nette.

Sia i crediti commerciali sia quelli finanziari sono soggetti a impairment su base individuale se significativi.

### Classificazione di attività e passività finanziarie

La seguente tabella illustra la gerarchia dei fair value per le attività e passività finanziarie della Leonardo SpA valutate a 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"). In particolare, i parametri utilizzati nella valutazione al fair value sono i tassi di cambio e di interesse osservabili sul mercato (a pronti e forward) e, limitatamente alle strutture opzionali, la volatilità di tali parametri.

	<b>31 dicembre 2018</b>			<b>31 dicembre 2019</b>		
	Livello 2	Livello 3	<b>Totale</b>	Livello 2	Livello 3	<b>Totale</b>
Altre attività correnti	185	-	<b>185</b>	157	-	<b>157</b>
Altre passività correnti	90	-	<b>90</b>	78	-	<b>78</b>

### 36. 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. 11 al 31 dicembre 2018). La diminuzione rispetto al valore del periodo a confronto è dovuto alla minore incidenza degli incentivi legati all'esodo del top management.

I compensi spettanti agli Amministratori, non considerati tra quelli con responsabilità strategica, ammontano a €mil. 2 (€mil. 2 per l'esercizio 2018). Tali compensi comprendono gli emolumenti e ogni altra somma, comprensiva anche delle quote a carico dell'azienda, avente natura retributiva, previdenziale e assistenziale.

### 37. 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 2019, a €mil. 9 (€mil. 9 nel 2018).

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, per il primo piano, a € 13,12 (valore delle azioni Leonardo alla grant date del 31 luglio 2015) con riferimento al primo ciclo triennale (2015-2017), a € 9,83 (valore delle azioni Leonardo alla grant date del 31 luglio 2016) con riferimento al secondo ciclo triennale (2016-2018) e a € 14,76 (valore delle azioni Leonardo alla grant date del 31 luglio 2017) con riferimento al terzo ciclo triennale (2017-2019), 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) e a € 11,04 (valore delle azioni Leonardo alla grant date del 31 luglio 2019) con riferimento al secondo ciclo triennale (2019-2021).

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, per il primo piano, a € 10,90 con riferimento al primo ciclo triennale (2015-2017), a € 3,88 con riferimento al secondo ciclo triennale (2016-2018) e a € 8,55 con riferimento al terzo ciclo triennale (2017-2019), mentre, per il secondo piano, è pari a € 3,51 con riferimento al primo ciclo triennale (2018-2020) e a € 6,72 con riferimento al secondo ciclo triennale (2019-2021).



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 2019, con riferimento alla componente di azioni gratuite ("matching shares"), sono maturati i presupposti per l'assegnazione dei diritti relativi al primo ciclo (162.733 azioni consegnate).

## Proposta all'Assemblea

Signori azionisti,

premesso che il bilancio dell'esercizio 2019 chiude con un utile di € 389.777.585,94, 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 2019;
- > preso atto della relazione di KPMG SpA;

### **delibera**

- > di approvare la relazione del Consiglio di Amministrazione e il bilancio al 31 dicembre 2019;
- > di approvare la proposta formulata dal Consiglio di Amministrazione di destinare l'utile relativo all'esercizio 2019 di € 389.777.585,94 come segue:
  - › quanto a € 19.488.879,30, corrispondenti al 5% dell'utile stesso, a riserva legale;
  - › quanto a € 0,14, a titolo di dividendo, ponendolo in pagamento, al lordo delle eventuali ritenute di legge, a decorrere dal 24 giugno 2020, con “data stacco” della cedola n. 11 coincidente con il 22 giugno 2020 e “record date” (ossia, data di legittimazione al pagamento del dividendo stesso, ai sensi dell'art. 83 *terdecies* del decreto legislativo 24 febbraio 1998 n. 58 e dell'art. 2.6.6, comma 2, del Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana SpA) coincidente con il 23 giugno 2020; quanto sopra con riferimento a ciascuna azione ordinaria che risulterà in circolazione alla data di stacco cedola, escluse le azioni proprie in portafoglio a quella data, fatto salvo il regime di quelle che risulteranno effettivamente assegnate, in virtù dei vigenti piani di incentivazione, nell'esercizio in corso;
  - › quanto al residuo, a utili a nuovo.”

## **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 ricevute da pubbliche amministrazioni, o soggetti a queste assimilati, nonché a erogazioni effettuate da Leonardo SpA.

### **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 c.c. 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 di Leonardo SpA 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.

Leonardo SpA 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 e gli aiuti dei minimis 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. n. 52 della L. 24 dicembre 2012 n. 234, come previsto dall'art. 125 *quinquies* della L. 124/2017.

### **Erogazioni effettuate**

Leonardo SpA, in quanto società quotata, non è assoggettata agli obblighi di cui all'art. 1, comma 126 ai sensi dell'art. 2 *bis*, comma 2, lett. b) del D.Lgs. 33/2013.

In ogni caso, non risultano erogazioni effettuate da Leonardo SpA sotto forma di donazioni o erogazioni non rappresentative di un corrispettivo per prestazioni ricevute, anche tramite ritorno di immagine.

## Prospetti di dettaglio

### Prospetto di dettaglio n. 1 (€mil.) - PARTECIPAZIONI

	31.12.2018		
	Costo	Svalut.	Valore bilancio
<b>% Partecipazioni in imprese controllate</b>			
100 AGUSTAWESTLAND HOLDINGS LTD	58	(55)	3
100 AGUSTAWESTLAND PHILADELPHIA CORP.	217	-	217
100 ANSALDOBREDA SPA	509	(492)	17
60 LARIMART SPA	14	-	14
100 LEONARDO GLOBAL SOLUTIONS SPA	570	-	570
100 LEONARDO INTERNATIONAL SPA	142	-	142
100 LEONARDO MW LTD	2.804	-	2.804
100 LEONARDO US HOLDING INC.	3.234	(1.290)	1.944
100 SELEX ES INTERNATIONAL LTD	109	(55)	54
100 SO.GE.PA. - SOCIETÀ GENERALE DI PARTECIPAZIONI SPA	50	(16)	34
67 TELESPAZIO SPA (*)	171	-	171
100 VITROCISSET SPA	-	-	-
67 UTM SYSTEMS & SERVICES SRL	-	-	-
99 W.S.K. PZL-ŚWIDNIK SA	142	-	142
Controllate di valore inferiore a €mil. 1	-	-	-
	<b>8.020</b>	<b>(1.908)</b>	<b>6.112</b>
<b>% Partecipazioni in imprese collegate</b>			
30 AGUSTAWESTLAND AVIATION SERVICES LLC	4	-	4
50 AMSH BV (*)	873	(392)	481
26 AVIO SPA (**)	102	(31)	71
50 ATR GIE	232	-	232
31 ELETTRONICA SPA	54	(47)	7
21 EUROFIGHTER JAGDFLUGZEUG GMBH	9	-	9
24 EUROFIGHTER SIMULATION SYS.GMBH	2	-	2
11 EUROTTECH SPA	18	(12)	6
30 INDUSTRIA ITALIANA AUTOBUS SPA	2	(2)	-
40 JIANGXI CHANGHE AGUSTA HELICOPTERS CO	2	-	2
39 LEONARDO HELICOPTERES ALGERIE	-	-	-
25 LIBYAN ITALIAN ADVANCED TECH. CO.	2	(2)	-
32 NHINDUSTRIES SAS	1	-	1
49 ORIZZONTE SISTEMI NAVALI SPA	16	-	16
50 ROTORSIM SRL	28	-	28
33 THALES ALENIA SPACE SAS (*)	546	(145)	401
Altre imprese di valore inferiore a €mil. 1	1	-	1
	<b>1.892</b>	<b>(631)</b>	<b>1.261</b>

(\*) Società sottoposte a controllo congiunto.

(\*\*) Denominazione sociale modificata da "OTO Melara Ibérica Sau" a "Leonardo Hispania Sau".

Conferim./ Acquisiz. r.a.	Acquisiz./ Sottoscriz./ Ripianam.	Alienaz.	Riclass.	Stock grant	Rivalut./ Svalutaz./ Econ./ Patr.	Ricostit. di capitale	Altri movim.	31.12.2019		
								Costo	Svalut.	Valore bilancio
(a)		(b)	(c)				(d)			
-	-	-	-	-	-	-	-	58	(55)	3
-	-	-	-	-	-	-	-	217	-	217
-	-	-	-	-	-	-	-	509	(492)	17
-	-	-	-	-	-	-	-	14	-	14
281	-	-	-	-	-	-	(1)	850	-	850
-	2	-	-	-	-	-	-	144	-	144
-	-	-	-	-	-	-	-	2.804	-	2.804
-	-	-	-	-	-	-	-	3.234	(1.290)	1.944
-	-	-	-	-	-	-	-	109	(55)	54
-	-	-	-	-	(21)	-	-	50	(37)	13
-	-	-	-	-	-	-	-	171	-	171
-	27	-	-	-	-	-	1	28	-	28
-	4	-	-	-	-	-	-	4	-	4
-	1	-	-	-	-	-	-	143	-	143
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>281</b>	<b>34</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(21)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8.335</b>	<b>(1.929)</b>	<b>6.406</b>
-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	4
-	-	-	-	-	-	-	-	873	(392)	481
-	-	-	-	-	-	-	-	102	(31)	71
-	-	-	-	-	-	-	-	232	-	232
-	-	-	-	-	-	-	-	54	(47)	7
-	-	-	-	-	-	-	-	9	-	9
-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2
-	-	(6)	-	-	-	-	-	-	-	-
-	5	-	-	-	(2)	-	-	7	(4)	3
-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2
-	21	-	-	-	-	-	-	21	-	21
-	-	-	-	-	-	-	-	2	(2)	-
-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
-	-	-	-	-	-	-	-	16	-	16
-	-	-	-	-	-	-	-	28	-	28
-	-	-	-	-	-	-	-	546	(145)	401
-	-	-	-	-	-	-	1	2	-	2
<b>-</b>	<b>26</b>	<b>(6)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(2)</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1.901</b>	<b>(621)</b>	<b>1.280</b>

## Prospetto di dettaglio n. 1 (€mil.) - PARTECIPAZIONI

	31.12.2018		
	Costo	Svalut.	Valore bilancio
<b>% Altre imprese</b>			
99 CONS. CREO	1	(1)	-
3 ISTITUTO TRECCANI SPA	2	-	2
15 PANAVIA AIRCRAFT GMBH	3	-	3
8 SKYDWELLER AERO INC.	-	-	-
1 Ciset HOLDING SRL	-	-	-
100 VITROCiset SPA	2	(1)	1
Altre imprese di valore inferiore a €mil. 1	2	-	2
	<b>10</b>	<b>(2)</b>	<b>8</b>
<b>TOTALE PARTECIPAZIONI</b>	<b>9.922</b>	<b>(2.541)</b>	<b>7.381</b>

	Controllate	Collegate	Altre imprese
<b>(a) Di cui:</b>			
Costo	281		
Svalutazioni			
	<b>281</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>(b) Di cui:</b>			
Costo		18	
Svalutazioni		(12)	
	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>-</b>
<b>(c) Di cui:</b>			
Costo			
Svalutazioni			
	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>(d) Di cui:</b>			
Costo		1	
Svalutazioni			
	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>

Conferim./ Acquisiz. r.a. (a)	Acquisiz./ Sottoscriz./ Ripianam.	Alienaz. (b)	Riclass. (c)	Stock grant	Rivalut./ Svalutaz./ Econ./Patr.	Ricostit. di capitale	Altri movim. (d)	31.12.2019		
								Costo	Svalut.	Valore bilancio
-	-	-	-	-	-	-	-	1	(1)	-
-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2
-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	3
-	3	-	-	-	-	-	-	3	-	3
-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	1
-	-	-	-	-	-	-	(1)	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2
-	3	-	-	-	-	-	-	12	(1)	11
281	63	(6)	-	-	(23)	-	1	10.248	(2.551)	7.697

## Prospetto di dettaglio n. 2 (€mil.) - ELENCO DELLE PARTECIPAZIONI

Denominazione	Sede	Data bilancio di riferimento
<b>Partecipazioni in imprese controllate</b>		
AGUSTAWESTLAND HOLDING LTD	Yeovil (UK)	31.12.2019
AGUSTAWESTLAND PHILADELPHIA CO.	Philadelphia (USA)	31.12.2019
ANSALDOBREDA SPA	Napoli (Italia)	31.12.2019
LARIMART SPA	Roma (Italia)	31.12.2019
LEONARDO GLOBAL SOLUTIONS SPA	Roma (Italia)	31.12.2019
LEONARDO INTERNATIONAL SPA	Roma (Italia)	31.12.2019
LEONARDO MW LTD	Basildon (UK)	31.12.2019
LEONARDO US HOLDING INC.	Wilmington (USA)	31.12.2019
SELEX ES INTERNATIONAL LTD	Basildon (UK)	31.12.2019
SISTEMI DINAMICI SPA	Pisa (Italia)	31.12.2019
SO.GE.PA. - SOCIETÀ GENERALE DI PARTECIPAZIONI SPA	Roma (Italia)	31.12.2019
TELESPAZIO SPA	Roma (Italia)	31.12.2019
UTM SYSTEMS & SERVICES SRL	Roma (Italia)	31.12.2019
VITROCISSET SPA	Roma (Italia)	31.12.2019
W.S.K. PZL-ŚWIDNIK SA	Świdnik (Polonia)	31.12.2019
WIN BLUE WATER SERVICES PVT LTD (IN LIQ.)	Nuova Delhi (IN)	31.12.2019
WORLD'S WING SA	Ginevra (Svizzera)	31.12.2019
<b>Partecipazioni in imprese collegate</b>		
A4ESSOR SAS	Cedex (Francia)	31.12.2018
ADVANCED MALE AIRCRAFT LLC	Al Ain (Emirati Arabi)	n.d.
AGUSTAWESTLAND AVIATION SERVICES LLC	Abu Dhabi City (Emirati Arabi)	31.12.2019
AMSH BV	Amsterdam (Olanda)	31.12.2018
AVIO SPA	Roma (Italia)	30.06.2019
CONSORZIO GIE ATR	Tolosa (Francia)	31.12.2018
ELETTRONICA SPA	Roma (Italia)	31.12.2019
EUROFIGHTER AIRCRAFT MAN.GMBH	Hallbergmoos (Germania)	31.12.2017
EUROFIGHTER JAGDFLUGZEUG GMBH	Hallbergmoos (Germania)	31.12.2018
EUROFIGHTER SIMULATION SYSTEMS GMBH	Hallbergmoos (Germania)	31.12.2018
EUROMIDS SAS	Parigi (Francia)	31.12.2018
EUROSYSNAV SAS (IN LIQ.)	Parigi (Francia)	31.11.2019
HELIVERT CLOSED JOINT STOCK COMPANY	Mosca (Russia)	31.12.2019
IND. A. E. M. R. PIAGGIO SPA (IN AMM. STR.)	Genova (Italia)	31.12.2013
INDUSTRIA ITALIANA AUTOBUS SPA	Roma (Italia)	31.12.2018
IVECO - OTO MELARA SCRL	Roma (Italia)	31.12.2018
JIANGXI CHANGHE AGUSTA HELICOPTERS CO	Jingdezhen (Cina)	31.12.2019
LEONARDO HELICOPTERES ALGERIE SPA	Ain Arnat (Algeria)	31.12.2019
LIBYAN ITALIAN ADVANCED TECH. CO.	Tripoli (Libia)	31.12.2011
MACCHI HUREL DUBOIS SAS	Plaisir (Francia)	31.12.2019
NHINDUSTRIES SAS	Aix-en-Provence (Francia)	31.12.2019
ORIZZONTE SISTEMI NAVALI SPA	Genova (Italia)	31.12.2018
ROTORSIM Srl	Sesto Calende (Italia)	31.12.2019
THALES ALENIA SPACE SAS	Parigi (Francia)	31.12.2017



**BILANCIO DI ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2019**

Capitale sociale (valore intero)	Valuta	Patrimonio netto	Totale Attivo	Totale Passivo	Utile (Perdita)	Quota di partecipazione	Corrispondente patrimonio netto di bilancio	Valore di carico
500.000	GBP	4	4	-	3	100	4	3
121.200.000	USD	188	838	650	(7)	100	188	217
10.000.000		131	244	113	87	100	131	17
2.500.000		40	17	24	3	60,0	14	14
51.000.000		883	1.116	233	9	100	883	850
1.000.000		144	173	29	-	100	144	144
314.500.100	GBP	2.145	6.394	4.249	247	100	2.145	2.804
10	USD	2.199	2.798	599	2	100	2.199	1.944
100	GBP	59	2	57	-	100	57	54
200.000		(2)	38	40	(2)	100	(2)	-
1.000.000		13	211	197	(26)	100	13	13
50.000.000		228	533	305	23	67,0	153	171
6.620		7	-	7	-	67,0	5	4
24.500.000		1	184	183	(42)	100	1	28
307.642.000	PLN	168	283	115	28	99,0	167	143
8.534.800	INR	-	9	9	(5)	100	-	-
811.876	CHF	(135)	-	(135)	-	100	(135)	-
								<b>6.406</b>
100.000		24	24	-	-	23,0	-	-
200.000	AED	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	49,0	nd	-
58.010.000	AED	19	32	13	2	30,0	6	4
36.296.316		948	983	35	121	50,0	474	481
90.964.212		287	799	512	7	26,0	74	71
n.d.	USD	182	1.138	956	183	50,0	91	232
9.000.000		102	649	547	18	31,0	32	7
127.823		161	161	-	-	21,0	34	-
639.114		35	999	964	11	21,0	7	9
260.000		21	17	3	-	24,0	1	2
40.500		32	29	3	-	25,0	1	1
40.000		3	3	-	-	50,0	2	-
325.010.000	RUB	(14)	45	59	(2)	50,0	(7)	-
103.567		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	31,0	n.d.	-
21.050.000		(10)	101	111	(21)	29,0	(3)	3
40.000		-	141	141	-	50,0	-	-
48.403.000	CNY	5	7	2	-	40,0	2	2
7.420.170.000	DZD	55	-	(55)	-	39,0	21	21
8.000.000		5	28	24	(4)	25,0	1	-
100.000		1	31	31	-	50,0	-	-
306.000		7	8.727	8.720	-	32,0	2	1
20.000.000		2.167	2.131	35	-	49,0	17	16
9.800.000		78	98	20	7	50,0	39	28
918.037.500		1.111	1.608	496	94	33,0	367	401
								<b>1.280</b>

**Prospetto di dettaglio n. 2 (€mil.) - ELENCO DELLE PARTECIPAZIONI**

<b>Denominazione</b>	<b>Sede</b>	<b>Data bilancio di riferimento</b>
<b>Consorzi</b>		
CDAC CENTRAL DESIGN AUTHORITY CONSORTIUM	Hallbergmoos (Germania)	n.d.
CIRA CENTRO ITALIANO RICERCHE AEROSPAZIALI S.C.P.A.	Capua (Italia)	31.12.2018
CONAI CONSORZIO NAZIONALE IMBALLAGGI	Roma (Italia)	31.12.2017
CONS RE.MEDIA	Milano (Italia)	31.12.2017
CONS. CREO	L'Aquila (Italia)	31.12.2019
CONSORZIO CALS ITALIA	Roma (Italia)	31.12.2019
CONSORZIO DHITECH SCARL	Lecce (Italia)	31.12.2017
CONSORZIO E-SPAT	Roma (Italia)	31.12.2019
CONSORZIO IMAST SCARL	Napoli (Italia)	31.12.2018
CONSORZIO IMPRENDITORI GIUGLIANO ASI	Giuliano (Italia)	31.12.2017
CONSORZIO ISICT	Genova (Italia)	31.12.2018
CONSORZIO KIDS	Roma (Italia)	31.12.2019
CONSORZIO PER IL CONTRATTO DI PROGRAMMA PER L'AREA AQUILANA	L'Aquila (Italia)	31.12.2014
CONSORZIO PER L'ENERGIA VARESE	Varese (Italia)	31.12.2018
CONSORZIO S3LOG	Roma (Italia)	31.12.2018
CONSORZIO SISTEMA SOLDATO SICURO - SISS	Roma (Italia)	31.12.2019
CONSORZIO TESSERA	Venezia (Italia)	31.12.2018
CONSORZIO TICOM	Campi Bisenzio (Italia)	31.12.2019
CONSORZIO TOP IN SCARL	Napoli (Italia)	31.12.2018
EUROTORP G.E.I.E	Sophia Antipolis (FR)	31.12.2016
IAMCO-INT. AEROSPACE MANAG. COMPANY SCRL	Venezia (Italia)	31.12.2018
LEONARDO TECHNICAL TRAINING EX CONSAER	Napoli (Italia)	31.12.2018
TECNESUD CONSORZIO TECNOLOGICO DEL SUD (IN LIQ.)	Lamezia Terme (Italia)	31.12.2018
<b>Altre imprese</b>		
CETENA SPA	Genova (Italia)	31.12.2017
CISSET HOLDING SPA	Roma (Italia)	31.12.2017
CONSORZIO TECHNOVA SCARL	Napoli (Italia)	31.12.2018
DISTRETTO AEROSPAZIALE DELLA CAMPANIA SCARL	Capua (Italia)	31.12.2018
DISTRETTO LIGURE DELLE TECNOLOGIE MARINE SCRL	La Spezia (Italia)	31.12.2018
DISTRETTO TECNOLOGICO AEROSPAZIALE SCARL	Brindisi (Italia)	31.12.2018
E.O.S. SCRL	Bruxelles (Belgio)	12.11.2017
EUROPEAN SATELLITE NAVIGATION INDUSTRIES GMBH (IN LIQ.)	Ottobrunn (Germania)	31.12.2017
ISTITUTO DELLA ENCICL. ITALIANA TRECCANI SPA	Roma (Italia)	31.12.2018
PANAVIA AIRCRAFT GMBH	Hallbergmoos (Germania)	31.12.2018
SECBAT SARL	Saint-Cloud (Francia)	31.12.2018
SISTEMI INTELLIGENTI INTEGRATI TECNOLOGIE LIGURIA SCPA	Genova (Italia)	31.12.2018
SKYDWELLER AERO INC.	Delaware (USA)	n.d.

**TOTALE PARTECIPAZIONI**

Capitale sociale (valore intero)	Valuta	Patrimonio netto	Totale Attivo	Totale Passivo	Utile (Perdita)	Quota di partecipazione	Corrispondente patrimonio netto di bilancio	Valore di carico
n.d.		-	-	-	-	33,0	-	-
985.224		106	137	31	(3)	12,0	13	1
14.786.382		59	35	24	2	-	-	-
1.554.976		18	14	5	2	-	-	-
774.685		-	2	2	-	99,0	-	-
67.139		-	-	-	-	17,0	-	-
231.800		1	8	7	-	3,0	-	-
10.000		3	3	-	-	92,0	-	-
689.000		1	9	7	-	6,0	-	-
50.000		1	1	-	-	16,0	-	-
42.614		-	-	-	-	14,0	-	-
100.000		-	-	-	-	100	-	-
n.d.		-	-	-	-	7,0	-	-
82.025		-	-	-	-	1,0	-	-
600.000		7	6	1	-	60,0	1	1
40.000		-	-	-	-	65,0	-	-
40.000		-	-	-	-	90,0	-	-
10.000		-	-	-	-	100	-	-
86.963		-	-	-	-	11,0	-	-
n.d.		-	-	-	1	50,0	-	-
208.000		1	8	7	-	25,0	-	-
211.123		-	2	2	-	69,0	-	-
70.400		-	-	-	-	50,0	-	-
								<b>2</b>
1.000.000		16	13	4	1	3,0	-	-
1.000.000		58	-	57	-	1,0	1	1
332.000		-	4	4	-	14,0	-	-
737.500		1	13	12	-	4,0	-	-
1.140.000		1	15	14	-	10,0	-	-
150.000		2	6	4	-	24,0	-	-
86.000		1	1	-	-	2,0	-	-
264.000		-	3	3	-	19,0	-	-
62.724.105		67	150	82	-	3,0	2	2
6.437.165		50	162	112	7	15,0	8	3
32.000		1	25	24	-	14,0	-	-
600.000		1	3	3	-	7,0	-	-
n.d.	USD			-		8,0	-	3
								<b>9</b>
								<b>7.697</b>

**Prospetto di dettaglio n. 3 (€mil.) - CREDITI NON CORRENTI**

	31.12.2018		
	Importo nominale residuo	Impairment	Valore bilancio
Crediti	71	-	71
Crediti verso imprese controllate	329	-	329
<b>Totale crediti</b>	<b>400</b>	<b>-</b>	<b>400</b>

**Prospetto di dettaglio n. 4 (€mil.) - ATTIVITÀ DISTINTE PER SCADENZA**

	31.12.2018			31.12.2019		
	Importi scadenti			Importi scadenti		
	dal 2° al 5° esercizio successivo	oltre il 5°	Totale	dal 2° al 5° esercizio successivo	oltre il 5°	Totale
Crediti	37	9	46	44	27	71
Crediti diversi non correnti verso parti correlate	24	23	47	-	-	-
Crediti finanziari	25	-	25	-	-	-
Crediti finanziari non correnti verso parti correlate	282	-	282	410	-	410
Altre attività non correnti	142	79	221	100	54	154
<b>Totale crediti e attività non correnti</b>	<b>510</b>	<b>111</b>	<b>621</b>	<b>554</b>	<b>81</b>	<b>635</b>

Erogazioni	Riclassifiche	Rimborsi	31.12.2019		
			Importo nominale residuo	Impairment	Valore bilancio
26	54	80	71	-	71
145	(43)	21	410	-	410
<b>171</b>	<b>11</b>	<b>101</b>	<b>481</b>	<b>-</b>	<b>481</b>

**Prospetto di dettaglio n. 5 (€mil.) - ATTIVITÀ IN VALUTA**

	31.12.2018			31.12.2019		
	In valuta	In euro	Totale	In valuta	In euro	Totale
Crediti	-	46	46	-	71	71
Crediti diversi non correnti verso parti correlate	-	47	47	-	-	-
Crediti finanziari	-	25	25	-	-	-
Crediti finanziari non correnti verso parti correlate	117	165	282	208	202	410
Altre attività non correnti	-	221	221	-	154	154
<b>Totale crediti e altre attività non correnti</b>	<b>117</b>	<b>504</b>	<b>621</b>	<b>208</b>	<b>427</b>	<b>635</b>
Imposte differite	-	769	769	-	732	732
<b>Totale attività non correnti</b>	<b>117</b>	<b>1.273</b>	<b>1.390</b>	<b>208</b>	<b>1.159</b>	<b>1.367</b>
Crediti finanziari	-	28	28	-	26	26
Crediti finanziari verso parti correlate	12	181	193	5	258	263
	<b>12</b>	<b>209</b>	<b>221</b>	<b>5</b>	<b>284</b>	<b>289</b>
Crediti commerciali	481	1.096	1.577	546	1.198	1.744
Crediti commerciali verso parti correlate	283	545	828	268	686	954
	<b>764</b>	<b>1.643</b>	<b>2.405</b>	<b>814</b>	<b>1.884</b>	<b>2.698</b>
Altre attività	22	296	318	3	315	318
Altri crediti verso parti correlate	1	56	57	-	26	26
	<b>23</b>	<b>352</b>	<b>375</b>	<b>3</b>	<b>341</b>	<b>344</b>
Crediti per imposte sul reddito	-	42	42	-	62	62
Disponibilità e mezzi equivalenti	132	1.489	1.621	221	1.186	1.407
<b>Totale attività correnti</b>	<b>931</b>	<b>3.733</b>	<b>4.664</b>	<b>1.043</b>	<b>3.757</b>	<b>4.800</b>

Prospetto di dettaglio n. 6 (€mil.) - ATTIVITÀ PER AREA GEOGRAFICA										
	31.12.2018					31.12.2019				
	Italia	Resto d'Europa	Nord America	Resto del mondo	Totale	Italia	Resto d'Europa	Nord America	Resto del mondo	Totale
Crediti	46	-	-	-	46	71	-	-	-	71
Crediti diversi non correnti verso parti correlate	47	-	-	-	47	-	-	-	-	-
Crediti finanziari	25	-	-	-	25	-	-	-	-	-
Crediti finanziari non correnti verso parti correlate	165	117	-	-	282	202	70	138	-	410
Altre attività non correnti	221	-	-	-	221	154	-	-	-	154
<b>Totale crediti e altre attività non correnti</b>	<b>504</b>	<b>117</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>621</b>	<b>427</b>	<b>70</b>	<b>138</b>	<b>-</b>	<b>635</b>
Imposte differite	769	-	-	-	769	732	-	-	-	732
<b>Totale attività non correnti</b>	<b>1.273</b>	<b>117</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.390</b>	<b>1.159</b>	<b>70</b>	<b>138</b>	<b>-</b>	<b>1.367</b>
Crediti finanziari	25	-	-	3	28	26	-	-	-	26
Crediti finanziari verso parti correlate	40	145	2	6	193	106	155	2	-	263
	<b>65</b>	<b>145</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>221</b>	<b>132</b>	<b>155</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>289</b>
Crediti commerciali	296	426	213	643	1.577	383	284	193	884	1.774
Crediti commerciali verso parti correlate	125	553	100	50	828	141	589	151	73	954
	<b>421</b>	<b>979</b>	<b>312</b>	<b>693</b>	<b>2.405</b>	<b>524</b>	<b>873</b>	<b>344</b>	<b>957</b>	<b>2.698</b>
Altre attività	269	24	-	25	318	276	29	7	6	318
Altri crediti verso parti correlate	56	-	1	-	57	25	-	1	-	26
	<b>325</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>375</b>	<b>301</b>	<b>29</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>344</b>
Crediti per imposte sul reddito	42	-	-	-	-	52	-	2	8	62
Disponibilità e mezzi equivalenti	1.576	1	-	44	1.621	1.284	20	86	17	1.407
<b>Totale attività correnti</b>	<b>2.429</b>	<b>1.149</b>	<b>315</b>	<b>771</b>	<b>4.664</b>	<b>2.293</b>	<b>1.077</b>	<b>442</b>	<b>988</b>	<b>4.800</b>

**Prospetto di dettaglio n. 7 (€mil.) - DISPONIBILITÀ E DISTRIBUIBILITÀ DELLE RISERVE**

Natura/Descrizione	Importo	Possibilità di utilizzazione	Quota distribuibile
<b>Capitale (*)</b>	<b>2.496</b>		
<b>Riserve di utili</b>			
Riserva legale	299	B	
Riserva straordinaria	392	A,B,C	392
Riserva per utili (perdite) attuariali a patrimonio netto	(60)	B	
Riserva cash flow hedge	(76)	B	
Riserva da stock grant	25	B	
Riserva avanzo di fusione/scissione	723	A,B,C	723
Utili a nuovo e altre riserve	1.831	A,B,C	1.686
<b>Totale</b>	<b>5.630</b>		<b>2.801</b>
<b>Utile (Perdita) netto</b>	<b>390</b>	<b>A,B,C</b>	<b>370</b>
<b>Vincolo ex art. 2426 comma 1 n. 5 del Codice Civile</b>			<b>(2.076)</b>
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>6.020</b>		<b>1.095</b>

(\*) Al netto di azioni proprie per €mil. 29 e costi per aumento capitale per €mil. 19.

Legenda:

A: per aumento di capitale

B: per copertura perdite

C: per distribuzione ai soci

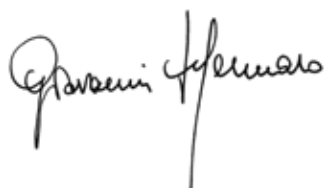
**Prospetto di dettaglio n. 8 (€mil.) - PASSIVITÀ DISTINTE PER SCADENZA**

	31.12.2018			31.12.2019		
	Importi scadenti			Importi scadenti		
	dal 2° al 5° esercizio successivo	oltre il 5°	Totale	dal 2° al 5° esercizio successivo	oltre il 5°	Totale
Altre passività non correnti	475	232	707	400	191	591
Debiti finanziari non correnti	1.963	1.093	3.056	2.589	761	3.350
Debiti finanziari non correnti verso parti correlate	-	-	-	217	259	476
<b>Totale passività non correnti</b>	<b>2.438</b>	<b>1.325</b>	<b>3.763</b>	<b>3.206</b>	<b>1.211</b>	<b>4.417</b>

Prospetto di dettaglio n. 9 (€mil.) - PASSIVITÀ IN VALUTA						
	31.12.2018			31.12.2019		
	In valuta	In euro	Totale	In valuta	In euro	Totale
Debiti finanziari non correnti	-	3.056	3.056	1	3.349	3.350
Debiti finanziari non correnti verso parti correlate	-	-	-	-	476	476
	<b>-</b>	<b>3.056</b>	<b>3.056</b>	<b>1</b>	<b>3.825</b>	<b>3.826</b>
Imposte differite	-	91	91	-	82	82
Altre passività non correnti	-	707	707	63	528	591
<b>Totale passività non correnti</b>	<b>-</b>	<b>3.854</b>	<b>3.854</b>	<b>64</b>	<b>4.435</b>	<b>4.499</b>
Debiti finanziari	311	173	484	55	152	207
Debiti finanziari verso parti correlate	695	730	1.425	888	1.051	1.939
	<b>1.006</b>	<b>903</b>	<b>1.909</b>	<b>943</b>	<b>1.203</b>	<b>2.146</b>
Debiti commerciali	328	1.585	1.913	567	1.713	2.280
Debiti commerciali verso parti correlate	357	272	629	341	436	777
	<b>685</b>	<b>1.857</b>	<b>2.542</b>	<b>908</b>	<b>2.149</b>	<b>3.057</b>
Altre passività	38	1.007	1.045	152	858	1.010
Altri debiti verso parti correlate	86	184	270	48	83	131
	<b>124</b>	<b>1.191</b>	<b>1.315</b>	<b>200</b>	<b>941</b>	<b>1.141</b>
Debiti per imposte sul reddito	-	12	12	-	20	20
<b>Totale passività correnti</b>	<b>1.815</b>	<b>3.963</b>	<b>5.778</b>	<b>2.051</b>	<b>4.313</b>	<b>6.364</b>



Prospetto di dettaglio n. 10 (€mil.) - PASSIVITÀ PER AREA GEOGRAFICA										
	31.12.2018					31.12.2019				
	Italia	Resto d'Europa	Nord America	Resto del mondo	Totale	Italia	Resto d'Europa	Nord America	Resto del mondo	Totale
Debiti finanziari non correnti	2.917	139	-	-	3.056	2.957	392	-	1	3.350
Debiti finanziari non correnti verso parti correlate	-	-	-	-	-	476	-	-	-	476
	<b>2.917</b>	<b>139</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.056</b>	<b>3.433</b>	<b>392</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>3.826</b>
Imposte differite	91	-	-	-	91	82	-	-	-	82
Altre passività non correnti	700	7	-	-	707	591	-	-	-	591
<b>Totale passività non correnti</b>	<b>3.708</b>	<b>146</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.854</b>	<b>4.106</b>	<b>392</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>4.499</b>
Debiti finanziari	436	48	-	-	484	158	48	-	1	207
Debiti finanziari verso parti correlate	150	1.275	-	-	1.425	364	1.559	-	16	1.939
	<b>586</b>	<b>1.323</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.909</b>	<b>522</b>	<b>1.607</b>	<b>-</b>	<b>17</b>	<b>2.146</b>
Debiti commerciali	897	659	179	178	1.913	1.367	354	276	283	2.280
Debiti commerciali verso parti correlate	149	233	131	116	629	199	280	141	157	777
	<b>1.046</b>	<b>892</b>	<b>310</b>	<b>294</b>	<b>2.542</b>	<b>1.566</b>	<b>634</b>	<b>417</b>	<b>440</b>	<b>3.057</b>
Altre passività	937	38	8	62	1.045	891	15	9	95	1.010
Altri debiti verso parti correlate	170	93	-	7	270	83	48	-	-	131
	<b>1.107</b>	<b>131</b>	<b>8</b>	<b>69</b>	<b>1.315</b>	<b>974</b>	<b>63</b>	<b>9</b>	<b>95</b>	<b>1.141</b>
Debiti per imposte sul reddito	12	-	-	-	12	20	-	-	-	20
<b>Totale passività correnti</b>	<b>2.751</b>	<b>2.346</b>	<b>318</b>	<b>363</b>	<b>5.778</b>	<b>3.082</b>	<b>2.304</b>	<b>426</b>	<b>552</b>	<b>6.364</b>



Per il Consiglio di Amministrazione  
**Il Presidente**  
**(Giovanni De Gennaro)**

## Attestazione sul bilancio di esercizio 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 di esercizio al 31 dicembre 2019.

2. Al riguardo si segnala che non sono emersi aspetti di rilievo.

3. Si attesta, inoltre, che:

3.1 il bilancio di esercizio:

- > 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, 12 marzo 2020



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 Ettore Petrolini, 2  
00197 ROMA RM  
Telefono +39 06 80961.1  
Email [it-fmauditaly@kpmg.it](mailto:it-fmauditaly@kpmg.it)  
PEC [kpmgspa@pec.kpmg.it](mailto:kpmgspa@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 d'esercizio**

#### **Giudizio**

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio della Leonardo S.p.a. (nel seguito anche la "Società"), costituito dai prospetti della situazione finanziaria-patrimoniale al 31 dicembre 2019, del conto economico separato, 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 d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Leonardo S.p.a. al 31 dicembre 2019, 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 d'esercizio*" della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla Leonardo S.p.a. 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 dell'esercizio in esame. Tali aspetti sono stati da noi affrontati nell'ambito della revisione contabile e nella formazione del nostro giudizio sul bilancio d'esercizio 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 "Principi contabili", n. 14 "Attività e passività derivanti da contratto", n. 22 "Fondi per rischi e passività potenziali" e n. 27 "Ricavi"

Aspetto chiave	Procedure di revisione in risposta all'aspetto chiave
<p>Una parte significativa dei ricavi della Società 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:</li> <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>

- 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 delle partecipazioni e dell'avviamento

Note esplicative al bilancio: note n. 3 "Principi contabili", n. 8 "Attività immateriali" e n. 11 "Investimenti in partecipazioni"

Aspetto chiave	Procedure di revisione in risposta all'aspetto chiave
<p>Il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2019 include partecipazioni pari a €7.697 milioni e un avviamento pari a €707 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) cui le partecipazioni e l'avviamento fanno riferimento, 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> 2020-2024 (di seguito anche il "Business Plan"), approvato</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 2020;</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 d'esercizio;</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>

<p>dagli amministratori della Società in data 12 marzo 2020, che è alla base della stima dei 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 delle partecipazioni e dell'avviamento un aspetto chiave dell'attività di revisione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 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;</li> <li>— esame dell'analisi di sensitività illustrata nelle note esplicative al bilancio con riferimento alle assunzioni chiave utilizzate per lo svolgimento dell'impairment test;</li> <li>— esame dell'appropriatezza della presentazione in bilancio e dell'adeguatezza dell'informativa fornita in relazione alle partecipazioni, all'avviamento e al test di impairment.</li> </ul>
---	--

### **Rilevazione e valutazione degli oneri non ricorrenti e costi di sviluppo**

*Note esplicative al bilancio: note n. 3 "Principi contabili" e n. 8 "Attività immateriali"*

<b>Aspetto chiave</b>	<b>Procedure di revisione in risposta all'aspetto chiave</b>
<p>Al 31 dicembre 2019 la Società 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 €2.076 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 <i>business plan</i> 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.</p>	<p>Le procedure di revisione svolte hanno incluso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— aggiornamento della comprensione del processo relativo alla rilevazione iniziale e alle valutazioni di recuperabilità degli oneri non ricorrenti e costi di sviluppo;</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 progetti di sviluppo ritenuti rilevanti ai fini dell'attività di revisione:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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;</li> <li>– analisi di ragionevolezza delle ipotesi sottostanti i <i>business plan</i> di prodotto;</li> <li>– 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;</li> </ul> </li> <li>— esame dell'appropriatezza della presentazione in bilancio e dell'adeguatezza dell'informativa fornita in relazione agli oneri non ricorrenti e costi di sviluppo.</li> </ul>

### **Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale della Leonardo S.p.a. per il bilancio d'esercizio**

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio d'esercizio 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 della Società di continuare a operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, 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 d'esercizio a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della Società 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 della Società.

### **Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio**

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio 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 d'esercizio.

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 d'esercizio, 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 della Società;



- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli Amministratori, inclusa la relativa informativa;
- siamo giunti a una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di un'incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità della Società di continuare a operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che la Società cessi di operare come un'entità in funzionamento;
- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio d'esercizio nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio d'esercizio rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di *governance*, identificati a un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Abbiamo fornito ai responsabili delle attività di *governance* anche una dichiarazione sul fatto che abbiamo rispettato le norme e i principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano e abbiamo comunicato loro ogni situazione che possa ragionevolmente avere un effetto sulla nostra indipendenza e, ove applicabile, le relative misure di salvaguardia.

Tra gli aspetti comunicati ai responsabili delle attività di *governance*, abbiamo identificato quelli che sono stati più rilevanti nell'ambito della revisione contabile del bilancio dell'esercizio in esame, che hanno costituito quindi gli aspetti chiave della revisione. Abbiamo descritto tali aspetti nella relazione di revisione.

#### ***Altre informazioni comunicate ai sensi dell'art. 10 del Regolamento (UE) 537/14***

L'Assemblea degli Azionisti della Leonardo S.p.a. ci ha conferito in data 16 maggio 2012 l'incarico di revisione legale del bilancio d'esercizio e consolidato della Società per gli esercizi dal 31 dicembre 2012 al 31 dicembre 2020.

Dichiariamo che non sono stati prestati servizi diversi dalla revisione contabile vietati ai sensi dell'art. 5, paragrafo 1, del Regolamento (UE) 537/14 e che siamo rimasti indipendenti rispetto alla Società nell'esecuzione della revisione legale.

Confermiamo che il giudizio sul bilancio d'esercizio espresso nella presente relazione è in linea con quanto indicato nella relazione aggiuntiva destinata al Collegio Sindacale, nella sua funzione di Comitato per il controllo interno e la revisione contabile, predisposta ai sensi dell'art. 11 del citato Regolamento.

## **Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari**

### **Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10 e dell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 58/98**

Gli Amministratori della Leonardo S.p.a. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari della Leonardo S.p.a. al 31 dicembre 2019, incluse la loro coerenza con il relativo bilancio d'esercizio e la loro conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e di alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari indicate nell'art. 123-bis, comma 4, del D.Lgs. 58/98, con il bilancio d'esercizio della Leonardo S.p.a. al 31 dicembre 2019 e sulla conformità delle stesse alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione e alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sopra richiamate sono coerenti con il bilancio d'esercizio della Leonardo S.p.a. al 31 dicembre 2019 e sono redatte in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

Roma, 13 marzo 2020

KPMG S.p.A.



Marcella Balistreri  
Socio



**RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE  
ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI  
AI SENSI DELL'ART. 153 DEL D.LGS. 58/1998**

*All'Assemblea degli Azionisti della società Leonardo S.p.a.*

Signori Azionisti,

il Collegio Sindacale della società Leonardo S.p.a. (in seguito anche "la Società") presenta la propria relazione, ai sensi dell'art. 153 del D.lgs. 58/1998 ("T.U.F."), per riferire sull'attività svolta.

Il Collegio Sindacale è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 15 maggio 2018 e termina il proprio mandato con l'Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2020.

L'attività di revisione legale è stata affidata, ai sensi del D.lgs. 58/1998 e del D.lgs. 39/2010, alla società di revisione KPMG S.p.A. (di seguito la "Società di Revisione"). L'incarico è stato conferito dall'Assemblea degli Azionisti del 16 maggio 2012 per il periodo 2012-2020.

Nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019, il Collegio Sindacale ha svolto i controlli e le altre attività di vigilanza in osservanza delle disposizioni di legge e regolamentari vigenti in materia, nonché del Codice di Autodisciplina delle società quotate di Borsa Italiana, delle Norme di comportamento del Collegio Sindacale di società quotate emanate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e delle Comunicazioni emanate dalla CONSOB inerenti i controlli societari e l'attività del Collegio Sindacale. La presente relazione è redatta in conformità alle indicazioni fornite dalla stessa CONSOB con Comunicazione DEM/1025564 del 6 aprile 2001 e ss.mm.ii.

Il Collegio si è riunito regolarmente nel corso del 2019, verbalizzando le attività di vigilanza svolte.

Il Collegio ha, inoltre, provveduto all'autovalutazione dell'indipendenza dei propri membri, all'esito della quale ha confermato la sussistenza dei requisiti richiesti dalla legge e dal menzionato Codice di Autodisciplina. Si dà atto che nessun Sindaco ha avuto interessi, per conto proprio o di terzi, in alcuna operazione della Società durante l'esercizio e che i componenti del Collegio Sindacale hanno rispettato il cumulo degli incarichi previsto dall'art. 144-terdecies del Regolamento Emittenti.

Il Collegio ha altresì valutato positivamente i criteri utilizzati dal Consiglio di Amministrazione per valutare la permanenza dei requisiti di indipendenza previsti dal Codice di Autodisciplina e di quelli previsti dal T.U.F. in capo agli Amministratori non esecutivi qualificati come indipendenti.

Il Collegio ha effettuato, anche nel corso del 2019, un processo di autovalutazione, seguendo la medesima metodologia dell'anno precedente, con particolare focus sulle attività svolte dallo stesso in qualità di Comitato per il Controllo Interno e per la Revisione Contabile (ai sensi dell'art. 19 del D.lgs. n. 39/2010), anche in relazione alle attività condotte per la selezione del revisore legale dei conti per gli esercizi 2021-2029, di cui meglio si specificherà nel prosieguo. Tale processo è finalizzato a raccogliere le opinioni dei componenti dell'organo di controllo in merito sia al funzionamento, sia alla composizione del Collegio stesso, tenendo conto dell'intero mandato triennale dell'organo in carica, in linea con quanto previsto nelle Norme di Comportamento del Collegio Sindacale di società quotate emesse dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. Gli esiti, le valutazioni svolte e le indicazioni conclusive del Collegio sono stati discussi collegialmente e in seguito raccolti nel "Rapporto finale di Autovalutazione del Collegio", nonché riportati dalla Società all'interno della Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari annuale.

Il Collegio Sindacale ha approvato per la prima volta, durante la riunione dell'11 marzo 2020, il proprio Regolamento, di cui è stata data informativa al Comitato per le Nomine, Governance e Sostenibilità e al Consiglio di Amministrazione della Società. Il Regolamento disciplina ruolo, organizzazione e modalità di funzionamento del Collegio Sindacale, in linea con i principali profili organizzativi del modello di corporate governance di Leonardo, alla luce dei principi e delle regole stabiliti dal Codice di Autodisciplina e dalle Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate.

\* \* \*

Nell'ambito delle attività e dei compiti assegnati all'Organo di Controllo in esecuzione della normativa di riferimento, il Collegio nel corso del 2019:

a) si è riunito diciotto volte ed ha effettuato verifiche e raccolto informazioni dai responsabili delle diverse funzioni aziendali, incontrando periodicamente le posizioni apicali per uno scambio di informazioni sull'andamento delle operazioni sociali, acquisendo gli elementi di conoscenza necessari per vigilare, ai sensi dell'art. 149 T.U.F., sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza della struttura organizzativa, del sistema di controllo interno, del sistema amministrativo – contabile, anche alla luce dell'art. 2086 c.c., nonché sull'attuazione delle regole di governo societario previste dai codici di comportamento e sull'adeguatezza delle disposizioni impartite alle società controllate, senza alcuna osservazione; i rapporti con il personale della Società si sono ispirati alla reciproca collaborazione nel rispetto dei ruoli e degli ambiti di competenza soggettivi e ciascun organo o funzione della Società ha adempiuto agli obblighi informativi previsti dalla normativa applicabile;

b) ha partecipato all'Assemblea degli Azionisti tenutasi il 16 maggio 2019 in sede ordinaria e straordinaria; ha preso parte alle dieci riunioni del Consiglio d'Amministrazione, in relazione alle quali è stato informato sull'attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, patrimoniale e finanziario poste in essere dalla Società e dalle sue controllate, ottenendo adeguate e tempestive informazioni sul loro andamento;

c) ha partecipato alle nove riunioni del Comitato Controllo e Rischi, alle sette riunioni del Comitato per la Remunerazione e alle quattro riunioni del Comitato Nomine, Governance e Sostenibilità, dando atto che i predetti Comitati hanno operato in conformità alle previsioni del Codice di Autodisciplina e dei propri Regolamenti, nonché ha partecipato alle quattro riunioni del Comitato Analisi Scenari Internazionali istituito dalla Società su base volontaria.

La collaborazione e il confronto con il Comitato Controllo e Rischi, anche attraverso l'organizzazione di riunioni congiunte su tematiche di interesse comune, è stata proficua e fattiva ed ha, tra l'altro, consentito di completare il processo di analisi del Collegio Sindacale in tema di controllo e gestione del rischio, acquisendo ulteriori informazioni rispetto a quelle ottenute in via autonoma attraverso i costanti contatti con il Chief Audit Executive ("CAE") e il Risk Manager della Società, nonché con gli altri soggetti coinvolti a vario titolo nel sistema di controllo interno e gestione dei rischi tra cui il Group General Counsel.

Il Collegio Sindacale, in particolare, dà atto che nel corso delle riunioni del Comitato Controllo e Rischi sono state effettuate le verifiche di competenza, secondo quanto stabilito dal Codice di Autodisciplina e dal Regolamento del Comitato stesso, regolarmente illustrate al Collegio Sindacale in qualità di Comitato per il Controllo interno e la Revisione Contabile. In particolare, il Collegio ha vigilato in merito all'adeguatezza e all'efficacia del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, al Piano di lavoro predisposto dal CAE, all'adeguatezza delle risorse allo stesso assegnate, nonché alla sua efficacia ed efficienza organizzativa. Inoltre il Collegio Sindacale ha preso atto che il Comitato Controllo e Rischi ha espresso in data 11 marzo 2020 il proprio parere favorevole sulla valutazione annuale dell'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi;

d) nell'ambito dei periodici incontri con il CAE ha preso atto che, relativamente all'anno 2019, l'u.o. Chief People, Organization & Transformation Office ha portato a termine, sia in Italia che all'Estero, il piano di "recruiting" per il progressivo rafforzamento dell'organico della u.o. Group Internal Audit ("GIA"), diretto al mantenimento di un livello qualitativo delle risorse umane adeguato alle dimensioni del Gruppo e alla varietà e complessità delle tematiche da affrontare, anche a seguito del Modello "One Company". La u.o. GIA ha completato il Piano di "Assicurazione e Miglioramento della Qualità" predisposto al fine di monitorare e migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità delle attività dell'Internal Audit riferite al 2019; dai risultati è emersa, per 9 dei 10 audit campionati, una "generale conformità" agli standard e alle *best practices* internazionali ovvero "massima valutazione positiva" prevista dall'*Institute of*

*Internal Auditors*. Per l'audit rimanente, conclusosi con un giudizio di parziale conformità, è stato pianificato un follow-up nel 2020. Tali risultati sono stati analizzati dal Comitato Controllo e Rischi nella riunione del 24 febbraio 2020 ed illustrati in pari data al Consiglio di Amministrazione;

e) ha incontrato con cadenza periodica il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari;

f) ha incontrato periodicamente l'Organismo di Vigilanza di cui al D.lgs. n. 231/2001;

g) è stato informato, nell'ambito di riunioni del Consiglio di Amministrazione, in merito all'aggiornamento del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.lgs. 231/2001, effettuato in considerazione di alcune modifiche organizzative interne e di novità normative intervenute;

h) ha altresì partecipato, in persona del Presidente, alla riunione dell'Organo di Coordinamento e Consultazione per la Prevenzione della Corruzione, presieduto dal Presidente del Consiglio di Amministrazione e composto dal Presidente del Comitato Controllo e Rischi, dal Presidente dell'Organismo di Vigilanza e dal Presidente del Collegio Sindacale; è stato inoltre informato dell'attività svolta dall'Organo medesimo nell'ambito delle relazioni che lo stesso rende periodicamente al Consiglio;

i) è stato informato delle attività svolte dall'unità organizzativa Anticorruzione, prendendo atto dell'ottenimento della certificazione ISO 37001 (Anticorruption Management System);

j) è stato aggiornato periodicamente riguardo ai principali contenziosi della Società e del Gruppo, monitorandone l'andamento nel corso dell'esercizio;

k) ha incontrato periodicamente i rappresentanti della Società di Revisione che hanno illustrato al Collegio la strategia di revisione, le aree di attenzione, i controlli eseguiti e i relativi esiti, nonché le questioni fondamentali incontrate nello svolgimento dell'attività, anche in relazione a quanto disposto dall'art. 19 del D.lgs. 39/2010 e dall'art. 11 del Regolamento UE n. 537/2014;

l) ha verificato la piena osservanza degli obblighi in materia di informazioni regolamentate, privilegiate o richieste dalle Autorità di Vigilanza;

m) ha ricevuto con cadenza semestrale dalla Società, mediante l'unità organizzativa Legale, Affari Societari, Compliance, Penale e Anticorruzione, informativa sulle Operazioni con Parti Correlate avviate o concluse nel periodo, ivi incluse le Operazioni rientranti nei casi di esenzione previste dal Regolamento Consob n. 17221/2010 e dalla procedura di Leonardo S.p.a., nonché informativa sull'esercizio delle deleghe;

n) ha verificato la tempestività dei flussi informativi tra la Capogruppo e le altre società del Gruppo e l'adeguatezza delle disposizioni impartite alle società controllate, ai sensi dell'art. 114, comma 2, del T.U.F.;

- o) ha ricevuto adeguata informativa, con riferimento alle disposizioni di cui agli artt. 15 e ss. del Regolamento Mercati (come modificato con Delibera CONSOB n. 20249 del 28 dicembre 2017), relativamente alle società controllate costituite e regolate dalle leggi di Stati non appartenenti all'Unione Europea da parte del CAE in data 11 marzo 2020, portata all'attenzione anche del Comitato Controllo Rischi, dalla quale è emersa, per le società che rivestono rilevanza significativa in base ai criteri previsti dal Regolamento Emittenti, la sussistenza di un sistema amministrativo-contabile che presiede alla elaborazione del *Financial Reporting*, idoneo e sostanzialmente adeguato ai requisiti previsti nel citato art. 15. Non risulta pertanto necessaria la predisposizione di uno specifico piano di adeguamento;
- p) ha verificato, in qualità di responsabile della procedura di selezione della Società di revisione legale dei conti ai sensi del comma 1, lettera f), dell'art. 19 del D. lgs. 39/2010, la correttezza del processo di selezione delle proposte per il conferimento dell'incarico di revisione legale dei conti di Leonardo S.p.a. per il novennio 2021-2029;
- q) nell'ambito dell'operazione di fusione per incorporazione di Sistemi Dinamici S.p.A. in Leonardo S.p.a., che ha prodotto efficacia dal 1° gennaio 2020, ha vigilato sull'osservanza da parte del Consiglio di Amministrazione delle norme di legge e di statuto applicabili;
- r) ha verificato che la Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari contenga tutte le informazioni richieste dall'art. 123-bis T.U.F. nonché altre informazioni rese in adempimento alla normativa che disciplina gli emittenti quotati in mercati regolamentati;
- s) ha verificato che la Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti contenga tutte le informazioni richieste dall'art. 123-ter T.U.F. nonché altre informazioni rese in adempimento alla normativa che disciplina gli emittenti quotati in mercati regolamentati;
- t) è stato informato delle variazioni della struttura organizzativa, vigilando sull'esistenza, aggiornamento ed effettiva diffusione delle direttive e delle procedure aziendali;
- u) ha verificato l'adeguatezza del sistema amministrativo contabile e la sua idoneità a rappresentare correttamente i fatti di gestione;
- v) ha preso atto dei piani della Società per la successione del top management e dei progetti di gestione e sviluppo delle performance delle risorse aziendali;
- w) ha incontrato i Collegi Sindacali delle principali società controllate al fine di acquisire informazioni in particolare riguardo al funzionamento dell'attività sociale, all'affidabilità del sistema di controllo interno e dell'organizzazione aziendale, al contenzioso rilevante – come richiesto dall'art. 151 T.U.F. – e all'osservanza delle procedure interne emesse dalla Società controllante. In particolare le verifiche sono state finalizzate all'acquisizione di informazioni e valutazioni in merito ai sistemi di amministrazione e controllo delle società controllate: su tali profili i Collegi Sindacali delle società del Gruppo non hanno rappresentato criticità meritevoli di segnalazione. Tutti i Collegi Sindacali coinvolti hanno altresì espresso un giudizio positivo in merito all'adeguatezza del sistema organizzativo, amministrativo e contabile delle rispettive



società; non sono emerse violazioni di procedure qualificabili come rilevanti o significative, né lacune o inadeguatezze dei sistemi di controllo interno; per le società estere controllate direttamente da Leonardo S.p.a. l'attività di vigilanza del Collegio si è sviluppata con la collaborazione della unità organizzativa *Group Internal Audit*;

x) ha ricevuto periodiche relazioni predisposte dal Comitato Segnalazioni, sulla base di quanto previsto dalle "Linee di indirizzo gestione delle Segnalazioni" in virtù delle quali i Sindaci sono informati dall'Organismo di Vigilanza contestualmente ai membri del Comitato Segnalazioni circa le segnalazioni pervenute alla Società che lo stesso Organismo consideri fondate; ha partecipato attivamente a tutti gli incontri organizzati dalla Società o dai Consiglieri Indipendenti nell'ambito del programma di "Induction" proposto agli Organi sociali, in adempimento al Codice di Autodisciplina, al fine di accrescere le competenze e le conoscenze dei settori di business in cui opera la Società e di approfondire novità introdotte dalla normativa e dalla regolamentazione che hanno diretti impatti sul ruolo di vigilanza spettante al Collegio;

y) ha ricevuto, con cadenza trimestrale, un aggiornamento da parte dell'Amministratore Delegato in merito all'esercizio delle deleghe conferite dal Consiglio di Amministrazione e all'attuazione delle delibere del Consiglio stesso.

Il Collegio, anche in adempimento a quanto raccomandato dalla Delibera CONSOB DEM/1025564 del 6 aprile 2001, riferisce di non aver riscontrato criticità riguardo alle principali operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale, effettuate nell'esercizio di riferimento, anche per il tramite di società controllate, le quali sono sintetizzate nel Progetto di Bilancio al quale fa espresso rinvio.

Con riguardo alle operazioni significative aventi un impatto sul complessivo modello di funzionamento della Società, il Collegio Sindacale ha monitorato, in stretto raccordo con gli amministratori indipendenti (e in particolare con il Comitato Controllo e Rischi), una serie di modifiche organizzative che la Società ha attuato nel corso dell'anno per l'implementazione e il monitoraggio delle iniziative previste nel Piano Industriale.

Il Collegio non ha rilevato operazioni atipiche e/o inusuali che per significatività o rilevanza, natura delle controparti, oggetto della transazione, modalità di determinazione del prezzo di trasferimento e tempistica dell'accadimento possano dare luogo a dubbi in ordine alla correttezza/completezza dell'informazione in bilancio, al conflitto d'interessi, alla salvaguardia del patrimonio aziendale, alla tutela degli azionisti di minoranza.

Inoltre il Collegio, nel corso delle attività poste in essere:

- a) non ha rilevato omissioni né fatti censurabili;
- b) ha preso atto che non sono state presentate denunce da parte dei Soci ai sensi dell'art. 2408 c.c.;
- c) ha espresso il proprio parere in tutti i casi previsti dalla legge e dal Codice di Autodisciplina delle Società Quotate ed in particolare in merito alla corretta applicazione dei criteri per la valutazione dell'indipendenza degli amministratori, alla remunerazione

dell'Amministratore Delegato e del CAE, all'adeguatezza delle risorse dell'u.o. GIA all'espletamento delle proprie responsabilità;

d) ha verificato le modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste dal Codice di Autodisciplina delle società quotate di Borsa italiana, cui la Società ha aderito;

e) ha altresì vigilato sui documenti societari e le informazioni al mercato ed in particolare:

- ha constatato che la Relazione sulla Gestione al Bilancio per l'esercizio 2019 contiene adeguata informativa sulle operazioni con parti correlate ed ha verificato, ai sensi dell'art. 4, sesto comma, del Regolamento approvato dalla CONSOB con delibera 17221 del 12 marzo 2010 e successive modifiche, la conformità della "Procedura per le Operazioni con Parti Correlate", adottata dalla Società, ai principi indicati nel medesimo Regolamento, nonché la piena osservanza di tale procedura in occasione delle singole operazioni con parti correlate poste in essere nel corso dell'esercizio;
- ha vigilato sulle comunicazioni al mercato, monitorando l'adeguatezza delle relative procedure;

f) dà atto che, in conformità a quanto raccomandato dal documento congiunto Banca d'Italia-CONSOB-ISVAP n. 4 del 3 marzo 2010, la procedura di impairment test disciplinata dallo IAS 36 ha ricevuto il parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi il 24 febbraio 2020 ed è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione il 25 febbraio 2020; al riguardo il Collegio ha vigilato sulla legittimità sostanziale e formale del processo di impairment;

g) ha verificato che la Società ha adempiuto agli obblighi previsti dal D.lgs. 254/2016 (integrato dalla Legge di Bilancio 2019) e che, in particolare, ha provveduto a redigere la Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario - predisposta e approvata dall'Organo Amministrativo - conformemente a quanto previsto agli artt. 3 e 4 del medesimo decreto; in particolare ha verificato che la suddetta Dichiarazione è stata accompagnata dalla relazione della Società di Revisione ai sensi dell'art. 3 comma 10 del D.lgs. 254/2016 che ha attestato l'avvenuta predisposizione da parte degli amministratori della dichiarazione di carattere non finanziario, in forma distinta dalla Relazione sulla Gestione, attraverso il Bilancio di Sostenibilità e Innovazione 2019; in virtù di un incarico appositamente conferito, la Società di Revisione ha espresso altresì in data 17 marzo 2020 una attestazione "Limited Assurance", senza alcun rilievo, circa la conformità delle informazioni fornite nella Dichiarazione Non Finanziaria, rispetto a quanto richiesto dal decreto citato e rispetto ai principi, alle metodologie e alle modalità di redazione, nonché dell'art. 5 del Regolamento CONSOB adottato con delibera del 18 gennaio 2018, n. 20267.

\* \* \*

La Società di Revisione ha rilasciato le relazioni ai sensi dell'art. 14 del D.lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, e degli artt. 10 e 11 del Regolamento UE n. 537/2014; dalle predette relazioni non risultano rilievi o richiami di informativa, né dichiarazioni rilasciate ai sensi delle lett. e) ed f) dell'art. 14 secondo comma del D.lgs. 39/2010.

Più in particolare il Collegio ha esaminato la Relazione della Società di Revisione sul bilancio relativo all'esercizio chiuso il 31 dicembre 2019 emessa, ai sensi dell'art. 14 del D.lgs 39/2010 e dell'art. 10 del Reg. UE 537/ 2014, in data 17 marzo 2020 e con la quale il revisore ha attestato che:

- il bilancio separato della Società e il bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2019 forniscono una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria al 31 dicembre 2019, 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. 38/2005;
- la Relazione sulla Gestione e alcune specifiche informazioni contenute nella Relazione sul Governo Societario e sugli Assetti Proprietari indicate nell'art. 123-bis, 4° comma, del D.lgs. 58/1998 sono coerenti con il bilancio separato della Società e con il bilancio consolidato del Gruppo e redatte in conformità alle norme di legge;
- ai sensi dell'art. 123-ter, comma 8-bis, del T.U.F., l'avvenuta predisposizione da parte degli amministratori della seconda sezione della relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti;
- il giudizio sul bilancio separato e sul bilancio consolidato espresso nelle predette Relazioni è in linea con quanto indicato nella Relazione Aggiuntiva predisposta ai sensi dell'art. 11 del Regolamento UE 537/2014.

Il Collegio ha inoltre esaminato i contenuti della Relazione Aggiuntiva ex art. 11 del Regolamento UE 537/2014, che viene trasmessa all'Organo Amministrativo, dall'esame della quale non sono emersi aspetti che debbano essere evidenziati nella presente relazione.

Il Collegio, ai sensi dell'art. 19 D.lgs. n. 39/2010, come modificato dal D.lgs. 135/2016, ha avuto un costante scambio di informazioni con la Società di Revisione e in particolare:

- ha monitorato l'osservanza della procedura e della direttiva della Società per il conferimento di incarichi alla Società di Revisione di Gruppo, che prevede specifici flussi informativi e autorizzativi e modalità di conferimento di tali incarichi finalizzati a consentire al Collegio Sindacale di svolgere adeguatamente la propria attività di vigilanza. Dal complesso dei flussi informativi posti in essere, che il Collegio considera adeguati, non sono emerse segnalazioni di criticità o anomalie tali da incidere sui giudizi espressi in ordine al bilancio di esercizio e al bilancio consolidato della Società;

- ha verificato che la Società di Revisione, in relazione ai servizi "non audit" resi a favore di Leonardo S.p.a. e delle sue controllate negli ultimi tre esercizi, ha rispettato i limiti di cui all'art. 4, comma 2, del Regolamento UE 537/2014;
- dichiara che i corrispettivi dei predetti incarichi ammontano complessivamente ad € 646.000 e che gli stessi sono indicati, ai sensi dell'art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti, nel prospetto riepilogativo allegato al Bilancio di esercizio.

Tenuto conto delle dichiarazioni di indipendenza rilasciate da KPMG S.p.A. e della relazione di trasparenza emessa dalla Società di Revisione ai sensi dell'art. 18 del D.lgs. n. 39/2010, nonché degli incarichi conferiti alla stessa e alle società appartenenti alla sua rete da Leonardo S.p.a. e dalle sue controllate, il Collegio ritiene che non esistano aspetti critici da segnalare in merito all'indipendenza della Società di Revisione.

Nel corso dell'attività di vigilanza, svolta dal Collegio Sindacale secondo le modalità sopra descritte, sulla base delle informazioni e dei dati acquisiti, non sono emersi fatti da cui desumere il mancato rispetto della legge e dell'atto costitutivo o tali da giustificare segnalazioni all'Autorità di Vigilanza o la menzione nella presente relazione.

\* \* \*

Per quanto riguarda il risultato dell'esercizio 2019, che registra un utile di esercizio di € 389.8 milioni il Consiglio di Amministrazione ha dettagliatamente esposto nella Relazione sulla Gestione e nelle Note esplicative la formazione del risultato e gli eventi che lo hanno generato.

Sulla base delle attività di vigilanza svolte fino alla data odierna, tenuto conto di quanto sopra esposto e per quanto di propria competenza, il Collegio Sindacale, ai sensi dell'art 153, comma 2, del T.U.F., non rileva motivi ostativi alla proposta di approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2019, né alla proposta di destinazione del relativo utile di esercizio come formulata dal Consiglio di Amministrazione.

13 marzo 2020



PER CONTO DEL COLLEGIO SINDACALE

Il Presidente Luca Rossi



## Informazioni ai sensi dell'art. 149 *duodecies* del Regolamento Emittenti

Il seguente prospetto evidenzia i corrispettivi relativi all'esercizio 2019 per i servizi di revisione, di attestazione, di consulenza fiscale e gli altri servizi resi dalla stessa Società di Revisione e da entità appartenenti alla sua rete.

	<b>Soggetto che ha erogato il servizio</b>	<b>Destinatario</b>	<b>Compensi 2019 (€ migliaia)</b>
Revisione contabile	KPMG SpA	Capogruppo	1.834
	KPMG SpA	Società controllate	882
	Rete KPMG	Società controllate	3.338
Servizi di attestazione	KPMG SpA	Capogruppo	338
	KPMG SpA	Società controllate	62
	Rete KPMG	Società controllate	28
Altri servizi	KPMG SpA	Capogruppo	193
	KPMG SpA	Società controllate	25
	Rete KPMG	Società controllate	-
<b>Totale</b>			<b>6.700</b>





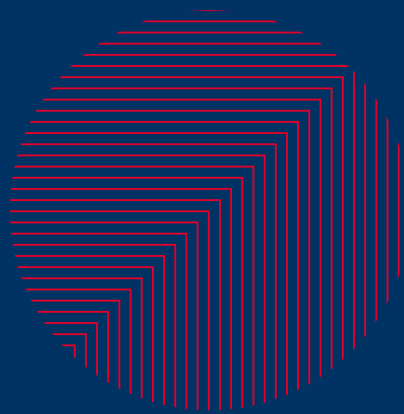
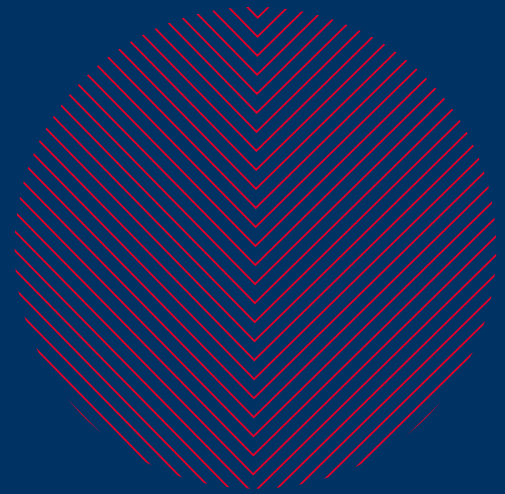




IDEAZIONE E PROGETTO GRAFICO  
Humus Design

COPY-EDITING  
postScriptum di Paola Urbani, Roma





Piazza Monte Grappa, 4  
00195 Roma  
T +39 06324731

[leonardocompany.com](http://leonardocompany.com)

