



**Orientamenti del Consiglio di Amministrazione di Leonardo SpA
agli Azionisti sulla dimensione e composizione
del Consiglio di Amministrazione**

2 marzo 2020

www.leonardocompany.com

Introduzione

Leonardo SpA (“Leonardo” o la “Società” o il “Gruppo”) aderisce al Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana, che all’Art. 1.C.1., lett. h della vigente versione del luglio 2018¹ raccomanda che i Consigli di Amministrazione delle società quotate, allorché in scadenza, esprimano - tenuto conto degli esiti dell’ autovalutazione - il proprio parere di orientamento agli Azionisti sulla dimensione e sulla composizione del nuovo Consiglio e, di conseguenza, sulla formazione delle liste dei candidati Amministratori da eleggere.

Al riguardo si fa presente che il Comitato per la Corporate Governance di Borsa Italiana - che garantisce anche un monitoraggio con cadenza annuale dello stato di attuazione da parte delle società quotate del Codice di Autodisciplina, cui Leonardo aderisce - nel 7° Rapporto sull’applicazione del Codice di Autodisciplina, pubblicato il 9 dicembre 2019, ed anticipando quanto previsto tra le prescrizioni del nuovo Codice di Corporate Governance che entrerà in vigore il prossimo anno, ha formulato la seguente raccomandazione in relazione agli “orientamenti”: *“Il Comitato osserva un significativo margine di miglioramento delle società quotate, soprattutto se di grandi dimensioni e in presenza di assetti proprietari meno concentrati, nell’adesione alla raccomandazione del Codice che intende responsabilizzare il board uscente circa l’adeguata formazione del prossimo consiglio di amministrazione. Adeguata e tempestiva informazione agli azionisti circa le professionalità e le competenze necessarie in seno al consiglio costituiscono, infatti, tasselli fondamentali per assicurare nel medio-lungo termine una gestione efficace e competente dell’impresa.*

Per assicurare l’efficacia dello strumento, il Comitato raccomanda a chi presenta le liste per il rinnovo dell’organo amministrativo di dar conto di come la selezione dei candidati abbia dato seguito agli orientamenti e alle politiche espressi dal consiglio uscente sulla sua composizione ottimale”.

Il Consiglio di Amministrazione di Leonardo, il cui mandato scade con l’approvazione del bilancio dell’esercizio 2019, avendo

- coinvolto il Comitato per le Nomine, *Governance* e Sostenibilità, al quale ha affidato il compito di una prima valutazione relativamente alla dimensione e composizione del Consiglio stesso,
- tenuto conto degli esiti dell’Autovalutazione del Consiglio, riferita puntualmente all’esercizio 2019 ed in continuità con il triennio del mandato giunto al termine,

mette a disposizione degli Azionisti, nell’intento di favorire il percorso di definizione delle migliori proposte all’Assemblea per la composizione quantitativa e qualitativa del Consiglio di Amministrazione di Leonardo in vista del rinnovo dell’Organo per il prossimo mandato:

- gli elementi di contesto strategico ed operativo attuali nella realtà di Leonardo, conseguiti nel mandato in scadenza e da conseguire nel prossimo mandato come delineato e comunicato al mercato con il Piano Industriale 2018-2022;
- le esperienze e competenze identificate, nell’Autovalutazione 2019, come prioritarie o molto rilevanti, diffuse ed opportunamente diversificate, per la composizione del nuovo Consiglio, tenendo conto del possibile rinnovamento dello stesso e della necessità di comunque garantire un adeguato percorso di continuità all’Organo
- gli orientamenti sulla dimensione del nuovo Consiglio di Amministrazione e sulle figure professionali la cui presenza è ritenuta opportuna perché ciascuno dei componenti, sia all’interno dei Comitati sia nelle

¹ Come all’Art.4, Principio XIII, Raccomandazione n.23 del nuovo Codice di Corporate Governance del 31 gennaio 2020, che sarà vigente con il primo esercizio successivo al 31 dicembre 2020.

decisioni collegiali, possa effettivamente contribuire ad assicurare un solido governo della Società sia nel perseguimento delle strategie identificate che nel presidio efficace dei rischi in tutte le aree del Gruppo.

Contesto

Il mandato in essere ha avuto inizio nel Maggio 2017, con:

- Il Consiglio di Amministrazione, ora in scadenza, composto dal Presidente Non-Esecutivo e Non Indipendente, l'allora nuovo Amministratore Esecutivo e da 10 membri: 1 Amministratore Non-Esecutivo e Non Indipendente, 9 Amministratori Non-esecutivi e Indipendenti.
- il nuovo Amministratore Esecutivo, *quarto cambio del Vertice manageriale dal 2011*, che ha apportato ampia, elevata e consolidata preparazione *manageriale* e imprenditorialità, quali riconosciute dal Consiglio, in sede di Autovalutazione;
- il valore del titolo su livelli elevati, spinto dai risultati ottenuti e dal ritorno al dividendo dopo 6 anni;
- l'avviato processo di trasformazione di Leonardo in "*One Company*" ancora in corso di attuazione e con strutture centrali non ancora allineate alle esigenze del perimetro di *business*, focalizzato su *Aerospace, Defense & Security*;
- emersione, nello stesso 2017, di difficoltà non strutturali nella Divisione Elicotteri;

si è evoluto con la realizzazione e sviluppo del nuovo Piano Industriale 2018 – 2022, teso a recuperare e ad accrescere la generazione di valore e conseguire crescita sostenibile nel medio/lungo periodo; Piano realizzato con un nuovo processo - *best-in-class* - per proposizione, condivisione ed approvazione, da parte del Consiglio;

Piano Industriale 2018-2022, fondato e in esecuzione su quattro macro-aree di intervento: ottimizzazione del modello operativo, approccio al cliente più efficace, investimenti mirati a supportare la crescita e miglioramento della performance.

I primi due anni del Piano Industriale, chiusi con il 2019, hanno visto l'Amministratore Esecutivo di Leonardo portare a compimento, con la piena condivisione ed appoggio del Consiglio, le iniziative e le misure necessarie a conseguire gli obiettivi e i risultati operativi del Gruppo.

Il modello "*One Company*" è quasi completamente finalizzato. L'implementazione di processi e l'uso di strumenti *standard* condivisi e trasversali a supporto delle Divisioni di *business* procedono efficacemente. L'enfasi sul presidio dei temi innovativi tecnologici, dalla *digital transformation*, all'*Artificial Intelligence*, all'*Advanced Analytics*, alla *Cyber Security* ha portato all'ingresso di nuove, elevate figure *manageriali* di prima linea: il *Chief Technology and Innovation Officer*, il *Managing Director Cyber Security* ed il *Chief Strategy and Market Intelligence Officer*

La costituzione di Centri di Competenza *cross* Divisionali, che mettono a fattor comune tecnologie e piattaforme condivisibili è in fase avanzata, in contemporanea all'ampio programma di controllo dei costi e di *performance improvement* sugli stabilimenti produttivi e nei rapporti con fornitori e *partner* del Gruppo.

Da un'analisi preliminare i risultati/elementi economico-finanziari 2019 evidenziano un'ottima performance del gruppo in linea con le aspettative di un quarto trimestre particolarmente significativo.

Sulla base di questo, ai tassi di cambio della *Guidance*, il Gruppo prevede Ordini e Ricavi al di sopra della *Guidance* 2019. Il valore dell'EBITA è atteso nella fascia medio-alta della *Guidance*, grazie all'ottima performance dei principali business che ha compensato il minore apporto delle Joint Venture (segmento manifatturiero dello Spazio e ATR). Il FOCF è atteso leggermente superiore alle aspettative anche grazie ad un significativo quarto trimestre. I tassi di cambio effettivi comporteranno ulteriori benefici ai risultati attesi nel 2019.

	Guidance 2019	Aspettative riviste
Ordini (€mld.)	12,5 – 13,5	Al di sopra della fascia alta
Ricavi (€mld.)	12,5 – 13,0	
EBITA (€mil.)	1.175 – 1.225	Nella fascia medio-alta
FOCF (€mil.)	ca 200	Leggermente superiore alle aspettative

Gli analisti finanziari apprezzano il percorso intrapreso da Leonardo mostrando fiducia nell'attuale *top management* del Gruppo e nel Consiglio di Amministrazione e nel raggiungere alla fine del prossimo mandato tutti gli obiettivi qualificanti del Piano Industriale.

Nel prossimo mandato, il nuovo Consiglio di Amministrazione e l'Amministratore Esecutivo, dovranno misurarsi con sfide ancora aperte:

- la **piena implementazione** del modello **“One Company”**
- il percorso di **Digital Transformation**
- il modello e la strategia della Divisione **Elettronica e Cyber Security**
- la definizione del **modello di pianificazione ottimale delle risorse** per ogni funzione operativa
- l'accrescere la **spinta commerciale** che faccia leva su opportunità di **cross-selling**
- il fare di Leonardo il **“Partner of Choice”** dei MoD
- Il dare ulteriore sviluppo e **forza all'internazionalizzazione**
- Il portare a regime i progetti di **performance improvement** e di **cost control** lanciati e l'adozione di **tecnologie innovative** tese ad aumentare i livelli di competitività e di qualità
- il completamento del processo di **consolidamento del portafoglio prodotti**
- Il completare l'**integrazione di Vitrociset**
- Il proseguire la **trasformazione del modello** di business di **“Fully Integrated Service Provider”**
- l'assicurarsi un **ruolo di prim'ordine sulle future piattaforme militari** Europee dalle prime fasi.

Dimensione

Il Consiglio di Amministrazione, consapevole delle dimensioni e complessità organizzative di Leonardo e delle positive dinamiche di funzionamento espresse dall'Organo amministrativo e dall'Organo di controllo nell'arco dell'ultimo triennio, dopo aver esaminato, con il supporto del Comitato per le Nomine, *Governance* e Sostenibilità, gli esiti dell'Autovalutazione per l'esercizio 2019, ultimo del mandato, valuta

- appropriato il numero attuale di dodici Amministratori, il massimo previsto dallo Statuto vigente;
- adeguato il rapporto in essere tra Amministratori Esecutivi (1), Amministratori Non Esecutivi-Non Indipendenti (2) ed Amministratori Non-Esecutivi e Indipendenti (9), tenuto conto della complessità della *governance* e delle caratteristiche delle attività svolte da Leonardo nei vari settori nei quali opera;
- adeguata la dimensione e la struttura attuale che permettono una composizione corretta dei quattro Comitati endo-consiliari previsti, con Presidenza e maggioranza dei membri sempre indipendenti, ed un adeguato coinvolgimento e possibilità di approfondimento dei temi trattati e delle decisioni da prendere;
- in linea con le *best practices* internazionali e con le migliori pratiche sulla *corporate governance*, la dimensione del Consiglio di Amministrazione nonché il numero complessivo degli amministratori indipendenti.

Diversità di Genere

Il Consiglio di Amministrazione di Leonardo, preso buona nota che

- in data 1 gennaio 2020 sono entrate in vigore le disposizioni della Legge di Bilancio 2020, che modificano gli artt.147-ter, comma 1-ter, e 148, comma 1-bis, del TUF, introdotti dalla Legge n.20 del 12 luglio 2011 (c.d."Golfo-Mosca"), in materia di equilibrio tra i generi negli organi delle società con azioni quotate, alle quali richiedevano il rispetto di un criterio di composizione di genere in base al quale veniva riservata al genere meno rappresentato "*almeno un terzo*" dei componenti degli organi di amministrazione e controllo;
- le nuove disposizioni della Legge di Bilancio prevedono una diversa quota riservata al genere meno rappresentato pari ad "*almeno due quinti*" dei componenti degli organi di amministrazione e controllo;
- il criterio di riparto di "*almeno due quinti*" si applica, ai sensi della nuova Legge di Bilancio, "*a decorrere dal primo rinnovo degli organi di amministrazione e controllo delle società quotate in mercati regolamentati successivo alla data di entrata in vigore della legge*" per "*sei mandati consecutivi*";

evidenzia agli Azionisti che, in ottemperanza a tali nuove disposizioni, nel comporre le liste dei candidati Amministratori da eleggere, operino in maniera da assicurare che il numero dei candidati del genere meno rappresentato sia almeno non inferiore al numero (arrotondato, ove necessario, all'intero superiore) corrispondente ai due quinti della dimensione che abbiano scelta per l'organo.

Il Consiglio auspica che, nella individuazione delle candidature, sia assicurata una ampia diversità di genere e, nel contempo, una diversificazione tra le fasce di età degli Amministratori.

Esperienze, Competenze e Permanenza in Carica

Nell'Autovalutazione 2019, il Consiglio di Amministrazione ha sottolineato i numerosi elementi di continuità necessari all'implementazione delle linee strategiche e dei progetti operativi e organizzativi per ottenere e consolidare i risultati e rispettare gli obiettivi del Piano Industriale.

Il Consiglio di Amministrazione di Leonardo, sulla base dell'esperienza del lavoro svolto e della valutazione del lavoro che il nuovo Consiglio dovrà svolgere per il completamento del Piano, suggerisce di comporre per l'elezione del nuovo Consiglio liste di candidati, di membri riconfermati e nuovi, che, con gli apporti di *skill* differenziate, esprimano esperienze e competenze che nel loro insieme confermino e integrino appropriatamente la composizione qualitativa del Consiglio.

Il Consiglio delinea nella seguente **Skills Directory**, l'insieme di esperienze e competenze **distintive**² che valuta opportuno che siano adeguatamente presenti nel nuovo Consiglio, ognuna con diversa **diffusione**³: sufficientemente ampia o media o anche contenuta, se specialistica.

In particolare, indica quali **Skills** delle quali suggerisce la **presenza** e una **diffusione ampia**:

- Esperienze di *business* e organizzazioni aziendali multinazionali
- Esperienze in ruoli di vertice di aziende quotate di settori e con criticità gestionali assimilabili a Leonardo
- Competenze di finanza, di interpretazione dei dati della gestione aziendale e di valutazione di operazioni straordinarie
- Competenze di pianificazione e/o di valutazione strategica

Skills delle quali suggerisce la **presenza** e una **diffusione** che può essere **anche media**:

- Competenze di *risk oversight/management*
- Competenze di *HR* e/o di sviluppo/trasformazione di organizzazioni complesse
- Conoscenze di realtà geopolitiche internazionali e delle tematiche di Relazioni Governative, Istituzionali e/o Pubbliche

² **distintiva** è definita una conoscenza, esperienza o competenza che sia stata conseguita o ad un livello esecutivo, in un incarico che l'ha sviluppata, per un arco di tempo significativo o attraverso un curriculum formativo specifico espresso da un *background* culturale riconosciuto o, comunque, attraverso esperienze (naturalmente anche in Consigli e Comitati, se per due o più mandati) del proprio iter professionale, che ne abbiano determinato e ne spieghino il possesso, rendendolo dimostrabile. In generale, conoscenze e competenze distintive sono conoscenze e competenze delle quali si è esperti, che risultano adeguate in relazione alla comprensione e alla gestione dei contenuti che vi corrispondono e/o delle quali si sia in grado di spiegarne/insegnarne i contenuti

³ di **diffusione** ampia è definita una presenza dell'esperienza o competenza distintiva allorché sia posseduta dalla metà o più dei membri del Consiglio; di diffusione media allorché sia posseduta da un terzo o più dei membri del Consiglio; di diffusione contenuta e tuttavia adeguata in considerazione di un contenuto specialistico, una presenza di una esperienza o competenza distintiva allorché sia posseduta da un quarto o più dei membri del Consiglio

- Esperienze in realtà o di progetti caratterizzati da innovazione e/o contenuti tecnologici avanzati

Skills delle quali suggerisce la **presenza** e una **diffusione** che può essere **anche contenuta**:

- Competenze legali e di accordi e contrattualistica internazionale
- Conoscenza delle tematiche inerenti la *digital information technology* e la *cyber security*
- Conoscenza delle tematiche *CSR/ESG*.

Il Consiglio ritiene opportuno sottolineare che, nel mandato trascorso, si sono positivamente confermati il *business drive*, le competenze di gestione, l'autorevolezza e la *leadership* del *Ceo* e le competenze distintive, che il Consiglio ha al suo interno e che si sono integrate in modo produttivo sia nel lavoro dei Comitati che nel dibattito consiliare e nell'interazione con il *management*.

Il Consiglio suggerisce di valutare attentamente le opportunità di riconferma dei membri del Consiglio uscente, che abbiano consolidate esperienze e competenze in linea con quelle indicate nella *Skills Directory* per la migliore composizione del nuovo Organo amministrativo, così da assicurare, nel rispetto dei requisiti e dei criteri di indipendenza, quali stabiliti dal Codice di Autodisciplina, la necessaria continuità dell'Organo nelle sue funzioni di indirizzo strategico e, con l'Amministratore Esecutivo, di controllo sulla gestione operativa.

Suggerisce di privilegiare candidati che, in aggiunta a professionalità elevate tra quelle indicate, abbiano capacità di comprensione ed espressione nella lingua inglese e appropriate caratteristiche personali, orientate alla trasparenza, all'impegno e all'inclusione; *soft skill*, impegnative da valutare, ma importanti; quali: la capacità di *standing-up*, di comunicazione e di influenza; la *leadership*, lo spirito di collaborazione; l'attenzione al conseguimento dei risultati; la capacità di *business judgement* e di maturare costruttivamente le decisioni.

Il Consiglio, nel suggerire i criteri per il rinnovo, ha tenuto conto dei tre indicatori principali considerati dagli investitori stabili: indipendenza formale e di giudizio; competenza, da cui la rilevanza anche per gli investitori dell'esistenza e dell'applicazione di una *Skills Directory*; *diversity* nelle sue varie declinazioni, di genere, *background*, nazionalità, etc.

Ha valutato l'attenzione che gli investitori stabili prestano alla continuità del vertice esecutivo, in presenza di risultati economico/finanziari e di *business* positivi ed in linea con gli obiettivi del Piano Industriale e dei suoi aggiornamenti.

In relazione ai parametri di giudizio dei *proxy advisor* e quindi degli investitori istituzionali, il Consiglio uscente suggerisce di valutare possibili discontinuità nella composizione dell'Organo quando abbiano per obiettivo una diversificazione, ricercata, delle competenze esistenti.

Disponibilità di Tempo

Tutti i candidati considerati per essere eletti a futuri Amministratori debbono dare piena evidenza di *garantire* la disponibilità di tempo necessaria a partecipare, fisicamente o al più mediante videoconferenza, e a prepararsi per le riunioni consiliari e per le riunioni dei Comitati, oltre che a partecipare a riunioni informali/seminariali, con gli altri Consiglieri.

Nel corso del mandato in scadenza, ogni anno gli Amministratori sono stati impegnati mediamente in circa n. 10 riunioni consiliari, in circa n. 22 riunioni dei Comitati endoconsiliari, oltre che nelle giornate dedicate all'Assemblea degli Azionisti, alle attività di *onboarding*, di *induction*, di visita ai siti industriali o di formazione su specifici temi oltre che a seminari e convegni di interesse della Società.

Cumulo degli Incarichi

In merito al numero massimo di incarichi di Amministratore o Sindaco, il Consiglio di Amministrazione ritiene compatibile con un efficace svolgimento dell'incarico di Amministratore e funzionale a garantire un impegno adeguato agli adempimenti connessi alla carica, un numero non superiore a tre incarichi in società quotate in mercati regolamentati anche esteri, ovvero in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni.

Nel Regolamento del Consiglio è inoltre previsto che ulteriori valutazioni in merito al numero massimo di incarichi potranno essere svolte dall'organo consiliare anche nel corso del mandato sulla base di eventuali raccomandazioni formulate dal Comitato per le Nomine, *Governance* e Sostenibilità.

Profili di Particolare Rilevanza

Il Consiglio di Amministrazione di Leonardo, consapevole dell'elevata importanza di alcuni ruoli al suo interno, indica le principali caratteristiche specifiche degli esponenti chiamati a ricoprire detti ruoli:

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione

- essere una figura di elevato profilo professionale e valoriale. Autorevole e credibile per svolgere il ruolo di garanzia nei confronti di azionisti e *stakeholder* di Leonardo
- capace di garantire una gestione trasparente e corretta del funzionamento del Consiglio di Amministrazione
- capace di favorire l'integrazione delle diverse competenze ed esperienze degli Amministratori
- con precedenti esperienze di guida di Consiglio o di Capo di strutture di dimensioni e complessità paragonabili a quelle di Leonardo
- con attenzione ed esperienza in materia di *corporate governance*
- con un riconosciuto *standing* internazionale e/o istituzionale

L'Amministratore Esecutivo

- essere una persona con piena autorevolezza personale e professionale per lo svolgimento dell'incarico
- che abbia maturato esperienze *manageriali* significative, anche per imprenditorialità, e di riconosciuto successo al vertice della gestione (*CEO*) di società della dimensione e complessità comparabili con quelle di Leonardo
- che disponga di adeguata competenza in materia economico-finanziaria e di strategia aziendale
- che abbia e sappia trasmettere visione e pensiero strategico apicale
- che abbia elevate qualità di *team leadership*.

Il *Lead Independent Director*, figura della quale il Consiglio evidenzia l'opportunità, anche in assenza delle specifiche situazioni contemplate dal Codice, auspicandone la presenza nel Consiglio in considerazione dell'eccellente esperienza di contributo che questa figura ha dato nel mandato in scadenza

- idealmente con esperienze *manageriali* importanti in aziende industriali, di significativo profilo internazionale e di dimensione e complessità paragonabili a quelle di Leonardo
- di *seniority* ed autorevolezza personale elevata per rappresentare un punto di riferimento e di coordinamento per gli Amministratori Non Esecutivi e Indipendenti
- con esperienza in Consiglio di Amministrazione di società quotate, italiane o internazionali, di grandi dimensioni.

Gli altri nove Amministratori

Dovrebbero essere tutti Non Esecutivi, prevalentemente Indipendenti, in base ai criteri stabiliti dalla legge e dalle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina.

Il requisito dell'indipendenza, al quale *proxy advisor* ed investitori guardano con particolare attenzione, dovrà essere valutato avendo riguardo sia alla sostanza che alla forma.

Indicativamente, in relazione alla *Skills Directory* proposta, cinque figure professionali su nove dovrebbero avere profili e maturato esperienze manageriali/imprenditoriali, idealmente in società quotate di dimensione internazionale e di complessità paragonabili a quella di Leonardo.

Le altre quattro figure professionali dovrebbero aver maturate esperienze accademiche, professionali e/o consulenziali e/o istituzionali e, con le loro esperienze, competenze e conoscenze contribuire al completamento della *Skills Directory* proposta.

Lettera di conferma della carica

Tutti i candidati alla carica di Consigliere di Amministrazione predispongono in corrispondenza della presentazione della candidatura il proprio curriculum, indicativo della professionalità e delle conoscenze ed esperienze distintive conseguite; più in dettaglio:

- la formazione (con indicazione sia dell'istruzione che di piani di formazione seguiti);
- le professionalità acquisite tramite esperienze pratiche, con indicazione delle posizioni precedentemente occupate, precisando settori di operatività e posizioni ricoperte, in particolare per lo svolgimento di attività manageriali (durata e dimensioni dell'impresa), attività accademica e/o di consulenza e/o in istituzioni, eventuali cariche in Consigli e Comitati e/o Collegi.

Il Consiglio suggerisce di richiedere a ciascun candidato Consigliere, al momento e nella lettera di accettazione della carica, di dichiarare di quali tra le conoscenze, esperienze e/o competenze evidenziate nella *Skills Directory*, riportata in questi Orientamenti agli Azionisti, sia in possesso a livello distintivo, nonché di sottoscrivere l'apposita dichiarazione di assenza di conflitti di interessi tra il Consigliere e la Società con l'impegno di segnalare immediatamente qualora dovesse trovarsi in situazioni che possano dar luogo anche a potenziali conflitti di interessi nell'esercizio delle funzioni.