



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



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) raccomanda che i Consigli di Amministrazione delle società quotate, allorché in scadenza, esprimano il proprio parere di orientamento agli Azionisti sulla dimensione e sulla composizione del nuovo Consiglio, ovvero sulla formazione delle liste dei candidati Amministratori da eleggere.

Il Consiglio di Amministrazione di Leonardo, il cui mandato scade con l’approvazione del bilancio dell’esercizio 2016, avendo

- sentito il Comitato per le Nomine, *Governance* e Sostenibilità, al quale ha affidato il compito di una prima valutazione relativamente alla dimensione e alla composizione del Consiglio stesso;
- tenuto conto degli esiti della propria Autovalutazione del Consiglio, riferita all’esercizio 2016;

esprime agli Azionisti, in vista del rinnovo dell’Organo amministrativo per il mandato 2017-2019:

- elementi descrittivi della nuova realtà di Leonardo, conseguita nel mandato in scadenza, e della sua evoluzione, da conseguire nel mandato 2017-2019, come delineato e comunicato al mercato con il Piano di Impresa 2015-2019, in essere;
- esperienze, competenze e opportunità di continuità del Consiglio valutate, nell’Autovalutazione 2016, prioritarie o molto rilevanti per la composizione del nuovo Consiglio;
- orientamenti sulla dimensione del nuovo Consiglio di Amministrazione e sulle figure professionali la cui presenza è ritenuta opportuna nel nuovo Consiglio di Amministrazione.

Elementi descrittivi della nuova realtà di Leonardo e della sua evoluzione

Nel mandato in scadenza, è stato realizzato parte del Piano Industriale 2015-2019 predisposto dall’Amministratore Esecutivo, approvato dal Consiglio di Amministrazione e condiviso ed apprezzato dal mercato, che se ne aspetta il completamento per la fine del mandato 2017-2019.

E’ stata conseguita la ristrutturazione del Gruppo ed il cambiamento radicale della preesistente Finmeccanica, da holding di partecipazioni in società operative Controllate, nella “One Company” Industriale “Leonardo”, integrata e globale, orientata all’alta tecnologia e focalizzata nei settori dell’Aerospazio, Difesa e Sicurezza.

In condivisione con il Consiglio, nell’esercizio delle sue funzioni, l’Amministratore Esecutivo di Leonardo ha modificato strategie, modello, processi industriali e portafoglio di business; ha promosso sviluppo di competenze e tecnologie, integrità e buona governance; ha recuperato redditività del capitale investito e generazione di cassa, capacità di investimenti e prospettive di remunerazione per gli Azionisti.



In tale contesto è stato conseguito il turnaround economico, finanziario e patrimoniale del Gruppo.

Tutti i principali indicatori dimostrano infatti un notevole miglioramento, in linea se non al di sopra delle aspettative: l'EBITA è passato dagli 878 milioni del 2013 ai 1.208 milioni del 2015 e, per la fine dell'esercizio 2016 è previsto un valore compreso tra i 1.220 ed i 1.270 milioni. Anche il risultato netto ordinario è passato dai -649 milioni del 2013 ai 253 milioni del 2015, con una previsione per il 2016 tra i 500 ed i 600 milioni.

Dal punto di vista finanziario, il Gruppo è tornato a generare cassa, passando dai -220 milioni del 2013 ai 307 milioni del 2015, con un ulteriore deciso miglioramento per l'esercizio 2016, per il quale si prevede una generazione di cassa compresa tra i 500 ed i 600 milioni. Ciò ha inoltre comportato una drastica riduzione dell'Indebitamento Netto di Gruppo, che è sceso dai 3,9 miliardi di fine 2013 ai 3,3 miliardi di fine 2015. Per il 2016 tale valore è previsto scendere fino a 2,8 miliardi, permettendo di raggiungere l'obiettivo di discesa al di sotto dei 3 miliardi con un anno di anticipo rispetto al piano.

Il tutto è riflesso nell'andamento della quotazione del titolo in borsa, da **5,98** euro dall'inizio del mandato a **13,34** il 31 dicembre 2016, con un aumento del **123,26%**.

Nel mandato 2017-2019, il nuovo Consiglio di Amministrazione e, nel suo ambito, l'Amministratore Esecutivo dovranno misurarsi con le sfide del completamento del piano industriale 2015-2019, centrato su più direttrici.

Assicurare piena continuità di visione strategica, indirizzo operativo ed esecuzione per la piena e puntuale implementazione del nuovo modello organizzativo, delle azioni di risoluzione delle aree che non conseguono il livello di redditività voluta, del piano di sviluppo intrapreso e di alleanze od operazioni straordinarie che, nel quadro competitivo europeo e sui mercati internazionali, valorizzino ed integrino le eccellenze e i punti di forza di Leonardo nei propri settori di business.

Promuovere l'innovazione, lo sviluppo e la globalità di Leonardo: consolidando la nuova squadra dirigente; dando impulso alla ricerca, le tecnologie e lo sviluppo di prodotti e sistemi di crescente complessità e alle azioni commerciali, che ne valorizzino l'offerta integrata alle competenze dell'azienda; razionalizzando presenze societarie e rappresentanza internazionale; negoziando accordi di cooperazione e cogliendo opportunità di consolidamento industriale del settore.

Guidare lo sviluppo di Leonardo ad affermarsi come leader internazionale nei business dell'industria dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza previsti nel piano, quale l'Elettronica per la Difesa e la Security, e assicurarne la competitività e sostenibilità, in un contesto globale segnato da forti discontinuità in cui si registra l'esistenza di competitor con massa critica, leve economico-finanziarie e sostegno governativo, comparativamente maggiori di quelli di Leonardo.



Esperienze, competenze e scelte di continuità del Consiglio valutate, nell'Autovalutazione 2016, prioritarie o molto rilevanti per la migliore composizione del Consiglio per il mandato 2017-2019

Nell'Autovalutazione 2016, il Consiglio di Amministrazione sottolinea la discontinuità con il passato portata dal nuovo Piano Industriale 2015-2019 della cui realizzazione è impegnato con il mercato, con ad oggi successo di risultati; evidenzia inoltre che con la ristrutturazione è stato messo a punto anche il sistema di governance societaria e di consiglio, che sempre alla luce dei risultati conseguiti si è rivelato pienamente adeguato alle esigenze della Società, nella sua nuova configurazione.

Agli Azionisti suggerisce, sulla base delle esperienze e della valutazione del lavoro da svolgere per il completamento del Piano, di comporre liste di candidati all'elezione nel nuovo Consiglio che nel *loro insieme* esprimano quelle esperienze e competenze che valuta prioritarie o rilevanti, quali:

- esperienza di gestione imprenditoriale e/o manageriale di business e di azienda;
- conoscenza di business, strategie e rischi di settori omologhi a quelli di Leonardo;
- business judgement e capacità di analisi e decisione;
- orientamento strategico volto alla comprensione degli scenari di medio-lungo termine;
- competenze finanziarie e di operazioni straordinarie;
- esperienze internazionali e conoscenze dei mercati esteri di interesse di Leonardo;
- esperienza di gestione di processi di innovazione e di trasferimento di tecnologie avanzate;
- capacità di lettura e di interpretazione dei dati di bilancio di una realtà complessa;
- competenze di organizzazioni complesse e di change management;
- competenze legali e di accordi e contrattualistica internazionale;
- competenza di risk management.

Suggerisce inoltre di valutare attentamente le opportunità di riconferma dei membri del consiglio uscente, con esperienze e competenze in linea con quelle rilevanti per la migliore composizione del nuovo organo amministrativo, così da assicurare adeguata continuità all'azione del Consiglio nelle sue funzioni di indirizzo strategico e, con l'Amministratore Esecutivo, di gestione operativa.

Dimensione e figure professionali ritenute opportune nel nuovo Consiglio di Amministrazione

Unanimemente, il Consiglio di Amministrazione ritiene che :

- sia appropriato il numero attuale di undici Amministratori, il massimo previsto dallo Statuto vigente;
- adeguato il rapporto in essere tra Amministratori Esecutivi (2) ed Amministratori Non-Esecutivi ed Indipendenti (9), tenuto conto della complessità del governo e delle specificità delle attività svolte da Leonardo e dal Gruppo societario che ad essa fa capo.



Il Presidente

- in continuità con il ruolo ricoperto nel Consiglio esistente, debba essere persona dotata di leadership, di elevata autorevolezza, a proprio agio anche internazionalmente nelle relazioni di rappresentatività istituzionale e di articolata esperienza per lo svolgimento dell'incarico; avere reputazione di integrità ed indipendenza intellettuale ed essere preferibilmente indipendente all'atto della prima nomina; avere credibilità personale oltre che professionale per assicurare nel mandato una gestione corretta e trasparente del funzionamento del Consiglio di Amministrazione, favorire l'integrazione delle diverse competenze ed esperienze degli amministratori e la sinergia con l'Amministratore esecutivo, rappresentando una figura di garanzia per tutti gli Azionisti, gli Investitori, gli Stakeholders;
- abbia maturato precedenti esperienze di consigli di amministrazione di società quotate multinazionali od organizzazioni di grandi dimensioni, preferibilmente internazionali e di dimensione e complessità comparabili a quelle di Leonardo;
- disponga di un'adeguata esperienza di governo societario.

L'Amministratore Esecutivo

- in continuità di profilo esecutivo con il Consiglio in scadenza, sia persona dotata di riconosciuta leadership e capacità imprenditoriale, che il nuovo Consiglio possa voler delegare allo svolgimento dell'incarico esecutivo; abbia provata autorevolezza, reputazione di indipendenza intellettuale e integrità personale;
- abbia maturato esperienze manageriali significative e di riconosciuto successo al vertice della gestione (o alla conduzione) di società di dimensione e complessità, idealmente comparabili o comunque non lontane da quelle di Leonardo, anche con rilevante proiezione internazionale;
- abbia anche maturato adeguate esperienze nell'area di uno o più *business* del settore dell'A,D&S o in altri settori aventi con quest'ultimo attinenze per livello tecnologico e innovazione, caratteristiche industriali, internazionalità e rilevanza geopolitica, per ampiezza dei mercati e dimensione dei maggiori competitor e per analogie di criticità strategiche;

Gli altri nove Amministratori

Debbano essere tutti Non-Esecutivi, prevalentemente Indipendenti, in base ai criteri stabiliti dalla legge e dalle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina. Il requisito dell'indipendenza dovrebbe essere valutato avendo riguardo sia alla sostanza che alla forma.

I nove amministratori non esecutivi dovrebbero essere individuati tra persone di riconosciuta integrità personale che

- abbiano maturato esperienze manageriali presso società industriali operanti in contesto internazionale, di dimensioni e complessità non lontane da quelle di Leonardo. Tali



professionalità dovrebbero essere in grado di contribuire solida esperienza di gestione e organizzazione e spinta al conseguimento di risultati sul piano economico e industriale, anche con accordi ed alleanze con fornitori e partner industriali;

- abbiano maturato esperienza in settori non lontani dall'aerospazio, difesa, elettronica per la sicurezza, comunque caratterizzati da alti livelli tecnologici e tassi di innovazione, ricerca e sviluppo;
- abbiano sviluppato particolarmente aspetti
 - finanziari e di controllo,
 - risk management o auditing,
 - di compliance legale e societaria,
 - connessi alla gestione di società di dimensioni analoghe a quelle di Leonardo;
- posseggano caratterizzanti competenze di analisi di politiche e rapporti internazionali, studi economici, visione strategica, comprensione degli scenari nei quali operano Leonardo e i suoi diretti competitori, nonché capacità di relazione in tali contesti.

Nella composizione del Consiglio di Amministrazione dovrebbe essere perseguito, dai proponenti le liste dei candidati Amministratori, un obiettivo di integrazione di profili professionali tra loro diversi, riconoscendo l'importanza per il buon funzionamento del Consiglio stesso di una complementarietà di esperienze e competenze, da coniugare con la *diversity* di genere, di fasce di età, di anzianità in carica.

Inoltre, alla luce della dimensione internazionale dei *business* di Leonardo, sarebbe auspicabile buona internazionalità delle esperienze, idealmente nei paesi di maggiore interesse strategico per il Gruppo.

Tutti i candidati Amministratori dovrebbero essere apertamente richiesti di valutare con attenzione, nell'accettare la propria candidatura, se posseggano realmente la disponibilità di tempo sufficiente da dedicare allo svolgimento diligente dei loro importanti compiti in Leonardo, tenendo conto sia del numero e della qualità degli incarichi rivestiti negli organi di amministrazione e di controllo di altre società di rilevanti dimensioni, sia dell'impegno loro richiesto dalle ulteriori attività lavorative e professionali svolte e dalle cariche associative ricoperte; in proposito essi sono invitati, in particolare, a verificare che la propria situazione sia allineata alla *policy* adottata al riguardo da Leonardo e indicata nel Regolamento del Consiglio di Amministrazione (reperibile sul sito internet della Società).

Roma, 26 gennaio 2017