



**Orientamenti del Consiglio di Amministrazione di Leonardo
S.p.a. agli Azionisti sulla composizione qualitativa e
quantitativa ritenuta ottimale
del Consiglio di Amministrazione**

Febbraio 2026
www.leonardo.com

1. Introduzione

Leonardo S.p.a. (“Leonardo” o la “Società”) aderisce al Codice di Corporate Governance che, all’Art. 4 della vigente versione del gennaio 2020, raccomanda che i Consigli di Amministrazione delle società quotate diverse da quelle a proprietà concentrata, in vista di ogni rinnovo, esprimano - tenuto conto degli esiti dell’autovalutazione sul funzionamento del Consiglio e dei relativi Comitati endoconsiliari – il proprio orientamento agli Azionisti sulla composizione qualitativa e quantitativa ritenuta ottimale del nuovo Consiglio e, di conseguenza, sulla formazione delle liste dei candidati Amministratori da eleggere.

In linea con tali raccomandazioni, il Consiglio di Amministrazione di Leonardo, in scadenza del proprio mandato con l’approvazione del bilancio di esercizio 2025, sottopone agli Azionisti l’Orientamento sulla composizione quantitativa e qualitativa ritenuta ottimale dell’Organo di amministrazione, tenuto conto degli esiti dell’Autovalutazione svolta nel corso dell’attuale mandato.

Il Consiglio di Amministrazione di Leonardo, il cui mandato scade con l’approvazione del bilancio dell’esercizio 2025, avendo

- coinvolto il Comitato Nomine e Governance, 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 2025 e 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 e operativo attuali nella realtà di Leonardo, conseguiti nel mandato in scadenza e da conseguire nel prossimo mandato;
- le esperienze e competenze identificate, nell’Autovalutazione 2025, come prioritarie o molto rilevanti, diffuse e opportunamente diversificate, per la composizione del nuovo Consiglio, tenendo conto del possibile rinnovamento della composizione dello stesso e della necessità di garantire comunque 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 nelle decisioni collegiali sia all’interno dei Comitati endoconsiliari, possa effettivamente contribuire ad assicurare un solido governo della Società nel perseguimento delle strategie identificate e nel presidio efficace dei rischi in tutte le aree del Gruppo Leonardo (“Gruppo”).

2. Contesto

Il mandato in essere del Consiglio di Amministrazione ha avuto inizio il 9 maggio 2023. L’organo è attualmente composto da n. 12 membri, di cui n. 1 Presidente Esecutivo Non Indipendente, n. 1 Amministratore Esecutivo e Non Indipendente, e da n. 10 Amministratori Non Esecutivi e Indipendenti.

Nel corso del primo triennio, l’azione strategica si è concentrata sull’evoluzione di Leonardo verso un modello industriale più integrato, efficiente e capace di rispondere alle sfide emergenti nel campo della sicurezza globale. In un contesto caratterizzato da una crescente complessità degli scenari geopolitici e tecnologici, la sicurezza si è progressivamente configurata come una sfida su scala continentale e multi-dominio, richiedendo un ripensamento del posizionamento e del modello operativo dell’azienda.

In questa prospettiva, il Piano Industriale presentato a marzo 2024 e aggiornato a marzo 2025 ha mirato da un lato a rafforzare il *core business* (*Strengthen the core business*) e dall’altro a preparare l’azienda ad

Leonardo S.p.a.

affrontare le nuove dinamiche della sicurezza globale (*Pave the way to the global security challenge*), caratterizzate da una crescente integrazione tra domini operativi e da una forte componente tecnologica e digitale.

Lo sviluppo tecnologico, l'innovazione e la digitalizzazione, insieme alle competenze delle persone, rappresentano i pilastri della strategia industriale e di sostenibilità del Gruppo. Per questo, il Piano di Sostenibilità è parte integrante del Piano Industriale, di cui rafforza e supporta gli indirizzi traducendo le priorità tecnologiche e operative in obiettivi ambientali, sociali e di governance.

Nel loro complesso, le direttrici del Piano Industriale si inseriscono in un modello di crescita articolato su tre leve principali: la crescita organica, il miglioramento dell'efficienza e la crescita inorganica.

La crescita organica ha previsto innanzitutto il rafforzamento delle attività core attraverso una maggiore focalizzazione industriale e una progressiva razionalizzazione del portafoglio. Questo processo ha comportato una prioritizzazione degli investimenti e una revisione delle attività e dei prodotti, con l'obiettivo di concentrare le risorse sulle aree a maggiore valore strategico e con le migliori prospettive di sviluppo. In questo contesto si inseriscono anche le iniziative di razionalizzazione e di dismissione selettiva di attività non considerate centrali rispetto agli obiettivi di lungo periodo.

Il rafforzamento delle attività core è stato sostenuto anche da un'intensa attività di ricerca e sviluppo e dal consolidamento delle competenze tecnologiche distintive. L'innovazione è stata indirizzata in particolare verso le tecnologie digitali e le soluzioni ad alto contenuto tecnologico, con l'obiettivo di rafforzare il posizionamento competitivo dell'azienda e sviluppare prodotti e soluzioni in grado di rispondere alle esigenze emergenti del mercato, in una logica di crescente integrazione tra capacità e domini operativi. In questo percorso, il digitale ha assunto un ruolo centrale come elemento abilitante, dando forma a una progressiva costruzione di un *digital continuum* a supporto del portafoglio prodotti e dei processi aziendali.

In questo contesto, i Leonardo Innovation Labs hanno continuato a rappresentare il motore propulsivo dell'innovazione del Gruppo, registrando negli ultimi anni una crescita significativa in termini di capacità e ambiti applicativi. Il supercomputer davinci-1 costituisce l'architettura centrale che abilita tali sviluppi, potenziando le capacità di calcolo avanzato e contribuendo in modo determinante ad accelerare la trasformazione tecnologica e industriale di Leonardo e lo sviluppo di algoritmi AI come componente strutturale di prodotti e soluzioni per i clienti.

Accanto alla crescita organica, il piano ha posto una forte enfasi sul miglioramento dell'efficienza operativa, intesa come leva fondamentale per sostenere lo sviluppo e migliorare le performance complessive. In questo ambito, l'azienda ha avviato un ampio programma di ottimizzazione delle attività produttive e dei processi industriali (*Capacity Boost*) accompagnato da interventi volti a migliorare la conversione del portafoglio ordini anche attraverso l'utilizzo di strumenti digitali e soluzioni di automazione. Parallelamente, sono state avviate iniziative di efficientamento a livello di gruppo, con particolare attenzione alla razionalizzazione dei costi, all'ottimizzazione degli acquisti e al miglioramento dell'efficienza delle funzioni centrali.

Il percorso di sviluppo ha incluso anche una direttrice di crescita inorganica, attraverso il rafforzamento delle collaborazioni internazionali e delle alleanze strategiche, considerate un elemento essenziale per operare in un contesto competitivo globale e per accedere a nuove opportunità di crescita. In questa prospettiva, l'attivazione di partnership selettive e joint venture volte a colmare specifici gap di offerta, insieme alla realizzazione di acquisizioni mirate, hanno rappresentato uno strumento per rafforzare le capacità dell'azienda, migliorarne il posizionamento e ampliarne l'offerta.

L'implementazione della strategia di crescita ha permesso al Gruppo, nello stesso tempo, di diventare finanziariamente più solido, e ha visto tutte le agenzie di credit rating migliorare rating e outlook.

La situazione dei credit rating di Leonardo nel 2025 risulta migliorata anche rispetto al 2024:

Agenzia	Data ultima variazione	Situazione attuale		Situazione precedente	
		Credit Rating	Outlook	Credit Rating	Outlook
Moody's	maggio 2025	Baa3	positivo	Baa3	stabile
Standard&Poor's	aprile 2025	BBB	stabile	BBB-	positivo
Fitch	agosto 2025	BBB	stabile	BBB-	positivo

La nuova velocità impressa al Gruppo ha permesso, nel corso del 2025, anche di migliorare la guidance, che presuppone una crescita a doppia cifra rispetto al 2024 su tutti i KPI e che ha portato, sulla base dei risultati preliminari del 2025, ad una crescita dei ricavi > +30% rispetto al 2022, ad una crescita dell'EBITA > +40% rispetto al 2022 e con un FOCF che nel 2025 si è attestato a circa il doppio rispetto al 2022.

In tale quadro, la sostenibilità ha assunto sempre di più un ruolo strategico come leva di competitività industriale, resilienza del business e abilitatore di autonomia strategica, oltre che come strumento di mitigazione di rischi, come descritto nel primo *Transition Plan* di Gruppo, pubblicato nel 2025.

Guidati dall'integrazione della sostenibilità nel business e dalle priorità individuate dall'analisi di doppia materialità, il Gruppo ha fissato obiettivi di sostenibilità che riguardano diverse dimensioni, dalla governance all'impegno climatico e ambientale, dall'impatto sociale alla digitalizzazione, con specifici target e relativi KPI di monitoraggio. Il Gruppo ha raggiunto importanti progressi, tra cui la validazione degli obiettivi di decarbonizzazione lungo tutta la catena del valore da parte della *Science Based Targets initiative* (SBTi) e il rafforzamento dell'impegno per la parità di genere, che hanno contribuito al miglioramento degli score di Leonardo da parte delle principali agenzie di rating ESG (tra cui S&P, MSCI, Sustainalytics, CDP, ISS ESG), riconoscendone la leadership nel settore A, D&S.

L'evoluzione del contesto geopolitico ha spinto gli investitori responsabili a riconsiderare la propria posizione nei confronti del settore della Difesa e diversi attori della comunità finanziaria e delle istituzioni hanno affermato l'importanza di andare oltre l'approccio di esclusione del settore della Difesa dalle politiche di investimento, al fine di supportare l'innovazione nelle tecnologie di importanza strategica e nel settore A, D&S. La finanza sostenibile sta assumendo un ruolo centrale anche per le banche, chiamate ad affrontare i rischi climatici e a sostenere la transizione verso un'economia a basse emissioni.

Il percorso intrapreso nel primo triennio ha quindi posto le basi per una trasformazione strutturale dell'azienda, orientata a rafforzarne il posizionamento competitivo, a migliorarne l'efficienza e a svilupparne le capacità tecnologiche e industriali, sempre più in un'ottica multi-dominio. Questi orientamenti costituiscono oggi il punto di partenza per un insieme di sfide ancora aperte che il nuovo Consiglio di Amministrazione e l'Amministratore Esecutivo saranno chiamati a presidiare nel prossimo mandato:

- implementare soluzioni multi-dominio con il programma Michelangelo quale caso d'uso primario ed evolvere verso nuove soluzioni dual use a supporto della sicurezza globale;
- rafforzare la leadership nei domini tecnologici avanzati (es. Cyber Security e Digital Continuum) quali fattori abilitanti del paradigma multi-dominio e delle sue future soluzioni dual use;
- svolgere un ruolo attivo nei processi di consolidamento del settore A, D&S, contribuendo allo sviluppo della next generation capability europea;
- consolidare e ampliare il presidio dei mercati internazionali, evolvendo da azienda multi-domestica ad azienda globale con un portafoglio e una cultura "One-Leonardo";
- esprimere il pieno potenziale di tutte le linee di business, massimizzando la competitività del portafoglio prodotti anche attraverso operazioni mirate di crescita inorganica;
- rafforzare il modello operativo di R&S per accelerare l'innovazione e il trasferimento tecnologico verso prodotti e servizi;

Leonardo S.p.a.

- massimizzare la capacità di delivery e l'eccellenza operativa al fine di esprimere il pieno potenziale produttivo e migliorare ulteriormente la redditività;
- rafforzare l'attrattività e la retention dei talenti, integrando competenze, culture e leadership in una logica sempre più globale e cross-border;
- rispondere all'attenzione sempre crescente degli stakeholder alle tematiche di sostenibilità, in particolare all'integrazione e agli impatti sul business, garantendo un adeguato livello di disclosure.

3. 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 Nomine e *Governance*, gli esiti dell'Autovalutazione per l'esercizio 2025, ultimo del mandato, valuta, anche in linea con le best practice internazionali:

- appropriato il numero attuale di dodici Amministratori, il massimo previsto dallo Statuto vigente;
- adeguato il rapporto in essere tra Amministratori Esecutivi (2) e Amministratori Non Esecutivi e Indipendenti (10), 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 endoconsiliari previsti, con Presidenza e maggioranza dei membri indipendenti, e un adeguato coinvolgimento e possibilità di approfondimento dei temi trattati e delle decisioni da prendere.

4. Composizione qualitativa

4.1. Permanenza in carica e continuità in vista del rinnovo

In sede di autovalutazione il Consiglio ha riflettuto sul proprio profilo qualitativo sia rispetto a quanto declinato negli «Orientamenti del Consiglio di Amministrazione di Leonardo agli Azionisti 2023» sia alla luce dell'esperienza maturata durante il mandato e degli obiettivi strategici dell'impresa. Dagli esiti di tale esercizio, il Consiglio riconosce di aver compiuto progressi significativi negli ultimi tre anni, in particolare rispetto alla conoscenza dell'azienda e dei molteplici business in cui opera, così come nella capacità di lavorare insieme come squadra efficace. Alla luce di queste considerazioni, il Consiglio suggerisce di privilegiare la continuità in vista del rinnovo, capitalizzando il percorso effettuato nel mandato che giunge al termine e valorizzando il ciclo triennale di induction e formazione continua.

Tale continuità permetterebbe di preservare il patrimonio di esperienze e competenze accumulate, garantire un equilibrio complessivo nella composizione dell'Organo e favorire un funzionamento efficace, incluso il corretto assetto dei Comitati, in vista dell'impegno necessario per la prosecuzione del Piano Industriale approvato dal Consiglio stesso.

4.2. Esperienze, conoscenze e competenze

Il Consiglio delinea, nella seguente *Skills Directory*, l'insieme di esperienze e competenze distintive¹ che

¹ Per "distintiva" si intende una conoscenza, esperienza o competenza che sia stata conseguita (i) ad un livello esecutivo, in un incarico che ne abbia consentito un'effettiva e qualificata acquisizione per un arco di tempo significativo; (ii) attraverso un curriculum formativo

Leonardo S.p.a.

dovrebbero essere apportate al Consiglio, ognuna con diversa diffusione (sufficientemente ampia o media o anche contenuta, se specialistica²), che tiene conto delle problematiche che si porranno nel prossimo mandato e della loro rilevanza.

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

- Esperienze di business e organizzazioni aziendali multinazionali;
- Conoscenza in materia AI e Cybertech;
- Conoscenza dei principali business di Leonardo, degli scenari e delle strategie tipiche dei settori nei quali opera;
- Competenze di pianificazione e/o di valutazione strategica;
- Conoscenza delle tematiche CSR/ESG;
- Capacità di lettura e di interpretazione dei dati di gestione e del bilancio di una realtà industriale complessa;
- Conoscenze di realtà geopolitiche internazionali e delle tematiche di Relazioni Governative, Istituzionali e/o Pubbliche.

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

- Esperienze in ruoli di vertice di aziende quotate di settori e con criticità gestionali assimilabili a Leonardo;
- Competenze di *risk oversight/management*;
- Esperienze in realtà caratterizzate da innovazione e/o contenuti tecnologici avanzati che hanno maturato competenze in materia di *digital information technology*;
- Competenze di finanza, di interpretazione dei dati della gestione aziendale e di valutazione di operazioni straordinarie.

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

- Competenze legali e di accordi e contrattualistica internazionale;
- Competenze di HR e di sviluppo/trasformazione di organizzazioni complesse.

Inoltre, il Consiglio suggerisce di privilegiare candidature che, in aggiunta a professionalità elevate tra quelle indicate, si distinguano per aver maturato esperienza di Board in società quotate a partecipazione pubblica.

4.3. Caratteristiche personali (c.d. *soft skills*)

In vista del rinnovo del Consiglio di Amministrazione e valorizzando l'esperienza e le dinamiche maturate nel triennio, si sottolinea l'importanza delle *soft skills*, considerate essenziali per favorire un confronto costruttivo e accrescere l'efficacia dei lavori consiliari e dei Comitati. In tale perimetro, il Consiglio ha condotto una specifica riflessione rispetto alle indicazioni riportate negli Orientamenti 2023 e ha confermato l'importanza delle *soft skills* anche in ottica di definizione del profilo atteso del futuro Consiglio di Leonardo. In particolare,

specifico espresso da un *background* culturale riconosciuto; oppure (iii) attraverso esperienze del proprio percorso professionale, anche maturate all'interno di Consigli di Amministrazione e Comitati endoconsiliari per almeno due mandati, che ne abbiano determinato l'acquisizione e idonee a rendere verificabile il relativo possesso. In generale, per conoscenze e competenze distintive si intendono quelle conoscenze e competenze di cui si possiede una comprovata padronanza, idonea a garantire un'adeguata comprensione, applicazione operativa e, ove necessario, la capacità di trasmissione ad altri.

² 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.

vengono valutate con priorità: capacità di *business judgement*, capacità di *standing-up*, di comunicazione e di influenza, attenzione al conseguimento dei risultati, spirito di collaborazione.

4.4. Diversità

Si individua nella diversità l'elemento fondante rispetto a una piena valorizzazione del mix delle competenze, esperienze e prospettive rappresentate all'interno dell'Organo. La diversificazione di esperienze, età, seniority e, non da ultimo, di genere è strumento essenziale per assicurare il profilo qualitativo ottimale in termini di competenze, conoscenze ed esperienza rispetto ai settori di business in cui opera la Società, con l'obiettivo di integrare diversità e strategia d'impresa, valorizzando i singoli contributi rispetto a compiti e responsabilità dell'Organo.

La Società applica le previsioni di cui all'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis del TUF e aderisce alle raccomandazioni formulate dal Codice di Corporate Governance in materia di diversità, anche di genere, orientate alla definizione di una composizione ottimale degli organi sociali.

Il Consiglio di Amministrazione di Leonardo, preso buona nota che:

- gli artt. 147-ter, comma 1-ter, e 148, comma 1-bis, del TUF, prevedono il rispetto di un criterio di composizione di genere in base al quale al genere meno rappresentato è riservata una quota pari ad "almeno due quinti" dei componenti degli organi di amministrazione e controllo (con arrotondamento, ove necessario, all'unità superiore);
- che il criterio di riparto di almeno due quinti si applica "*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*";
- che il prossimo sarà il terzo mandato in cui troverà applicazione il suddetto criterio;

evidenzia agli Azionisti che, in ottemperanza a tali disposizioni, nella definizione delle liste dei candidati alla carica di Amministratore, dovrà essere assicurata la presenza di candidati del genere meno rappresentato in misura almeno non inferiore a due quinti della dimensione dell'Organo prescelta, con arrotondamento, ove necessario, all'unità superiore.

Il Consiglio auspica altresì che, nell'individuazione delle candidature, sia assicurata, oltre alla diversità di genere, anche una ampia diversificazione delle esperienze maturate in ruoli esecutivi, delle competenze professionali e consiliari, nonché la varietà di background e della provenienza geografica.

5. Profili di Particolare Rilevanza

Nel corso dell'esercizio di autovalutazione, il Consiglio di Amministrazione di Leonardo, consapevole dell'importanza strategica dei ruoli di leadership al proprio interno, ha riflettuto sul profilo ideale degli esponenti chiamati a ricoprirli, tenuto conto di quanto previsto negli «Orientamenti del Consiglio di Amministrazione di Leonardo agli Azionisti 2023» e alla luce dell'esperienza maturata durante il mandato.

5.1. Presidente del Consiglio di Amministrazione

Con riferimento al profilo ideale del Presidente, il Consiglio di Amministrazione ha individuato le principali caratteristiche distintive richieste alla figura chiamata a ricoprire tale incarico.

Il futuro Presidente del Consiglio di Amministrazione dovrebbe distinguersi per:

- ✓ *Standing professionale e valoriale;*
- ✓ *Standing internazionale e/o istituzionale e adeguata conoscenza della realtà geopolitica in cui opera Leonardo;*
- ✓ *Autorevolezza e credibilità nei confronti di azionisti e stakeholder di Leonardo;*

Leonardo S.p.a.

- ✓ *Garante dei diversi presidi di etica e legalità;*
- ✓ *Capacità di sovrintendere al rispetto delle regole di governo societario al fine di garantire il costante allineamento alla normativa e alle indicazioni di autodisciplina pro tempore vigenti;*
- ✓ *Capacità di garantire una gestione trasparente e corretta del funzionamento del Consiglio di Amministrazione, favorire l'integrazione delle diverse competenze ed esperienze degli Amministratori, assicurare la relazione tra l'Amministratore esecutivo e i membri non esecutivi secondo i rispettivi ruoli e prerogative nonché l'interlocazione con l'organo con funzione di controllo e i comitati interni;*
- ✓ *Esperienze di guida di Consiglio o di Capo di strutture di dimensioni e complessità paragonabili a quelle di Leonardo.*

Inoltre, il futuro Presidente del Consiglio di Amministrazione dovrebbe integrare solide capacità relazionali con una profonda esperienza di governance, distinguendosi in particolare per:

- ✓ *Attitudine a promuovere un dialogo aperto, inclusivo e costruttivo, valorizzando il contributo di tutti i Consiglieri;*
- ✓ *Elevata preparazione e rigore, accompagnati alla capacità di guidare il Consiglio con piena consapevolezza delle tematiche strategiche e tempestività;*
- ✓ *Attitudine a collaborare efficacemente con il Management e a fare leva sulle competenze interne per supportare i lavori consiliari.*

5.2. Amministratore Delegato

Con riferimento al profilo ideale dell'Amministratore Delegato, il Consiglio di Amministrazione ha individuato le principali caratteristiche distintive richieste alla figura chiamata a ricoprire tale incarico.

Il futuro Amministratore Delegato dovrebbe distinguersi per:

- ✓ *Autorevolezza e standing personale e professionale, anche a livello internazionale;*
- ✓ *Visione e pensiero strategico, con capacità di comunicarli efficacemente;*
- ✓ *Conoscenza del settore in cui opera Leonardo, ovvero di settori che presentino affinità con la medesima;*
- ✓ *Leadership e stile di gestione, orientati alla creazione di spirito di squadra e collaborazione;*
- ✓ *Esperienze manageriali significative, anche per imprenditorialità, in posizioni di gestione di società quotate, della dimensione e complessità, e internazionalità, comparabili con quelle di Leonardo;*
- ✓ *Competenza in materia economico-finanziaria e di strategia aziendale.*

In aggiunta, si riporta l'importanza che il futuro Amministratore Delegato si distingua per le seguenti capacità e competenze:

- ✓ *Solida capacità di comprendere i principali trend e innovazioni in ambito tecnologico, per valutarne l'impatto strategico sul business;*
- ✓ *Attitudine a un confronto strategico, aperto e costruttivo con il Management e con il Consiglio;*
- ✓ *Stile di leadership orientato alla crescita e sviluppo del capitale umano.*

5.3. Lead Independent Director

Nel 2023, ai sensi del Codice di Corporate Governance e su richiesta della maggioranza dei Consiglieri indipendenti, il Consiglio ha nominato il Lead Independent Director. In sede di autovalutazione, è stata avviata una riflessione anche su tale ruolo in termini di individuazione del profilo ideale da considerare qualora il futuro Consiglio di Amministrazione intendesse conferire tale incarico.

Con riferimento al profilo ideale del Lead Independent Director, il Consiglio di Amministrazione ha individuato le principali caratteristiche distintive richieste alla figura chiamata a ricoprire tale incarico.

Il futuro Lead Independent Director dovrebbe distinguersi per:

- ✓ *Seniority e autorevolezza personale elevata per rappresentare un punto di riferimento e di coordinamento per gli Amministratori Non Esecutivi e Indipendenti;*
- ✓ *Esperienza in Consiglio di Amministrazione di società quotate, italiane o internazionali, di grandi dimensioni;*
- ✓ *Esperienze manageriali importanti in istituzioni di significativo profilo internazionale e di dimensione e complessità paragonabili a quelle di Leonardo.*

Inoltre, è opportuno che il futuro Lead Independent Director si distingua per:

- ✓ *Stile orientato all'inclusione e all'ascolto costruttivo, per favorire un confronto equilibrato e un efficace funzionamento delle riunioni tra Indipendenti;*
- ✓ *Capacità di identificare i temi rilevanti su cui focalizzarsi, operando nel pieno rispetto dei ruoli di leadership di Consiglio e dei Comitati.*

6. Disponibilità di tempo

Fermo restando l'orientamento in ordine al cumulo di incarichi adottato dal Consiglio di Amministrazione (cfr. paragrafo successivo del presente documento), tutti i candidati Amministratori debbono dare piena evidenza di garantire la disponibilità di tempo necessaria da dedicare allo svolgimento dell'incarico, comprese le attività derivanti dalla eventuale partecipazione ai lavori dei Comitati endoconsiliari, ove essi ne siano membri.

Tutti i componenti del Consiglio dovrebbero dedicare un tempo adeguato allo svolgimento dell'incarico ricoperto nella Società, garantendo inoltre la più elevata presenza possibile. Nel rispetto delle best practice in materia di governance, il Regolamento del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati endoconsiliari raccomanda la partecipazione degli amministratori ad almeno il 75% del numero complessivo di riunioni del Consiglio di Amministrazione per ciascun esercizio.

Al fine di facilitare lo svolgimento della valutazione da parte degli Azionisti e dei candidati Amministratori in merito alla adeguata disponibilità di tempo, si riporta, a titolo meramente informativo, il numero delle riunioni che si sono tenute nel triennio 2023-2025 e la durata media delle stesse con riferimento all'esercizio 2025, fermo restando che ai tempi indicati va aggiunto l'impegno necessario per l'efficace preparazione e partecipazione alle riunioni stesse:

Organo	Numero riunioni			Durata media delle riunioni del 2025
	2023*	2024	2025	
Consiglio di Amministrazione	8	12	13	191 minuti
Comitato Controllo e Rischi	5	18	13	182 minuti
Comitato per la Remunerazione	5	10	8	64 minuti
Comitato Nomine e Governance	6	10	10	44 minuti
Comitato Sostenibilità e Innovazione	5	13	13	118 minuti

*Con riferimento alle riunioni svolte dai Consiglieri in carica dal 9 maggio 2023.

7. Cumulo degli Incarichi

Gli Amministratori di Leonardo accettano e mantengono la carica in quanto ritengono di poter dedicare al diligente svolgimento dei loro compiti il tempo necessario, tenendo conto dell'impegno derivante dal ruolo ricoperto, nonché del numero complessivo di incarichi ricoperti negli organi di amministrazione e controllo di altre società quotate o di rilevanti dimensioni.

Al riguardo, si richiama l'Orientamento sul numero massimo di incarichi che possono essere ricoperti dagli Amministratori di Leonardo, approvato in data 16 dicembre 2021 e successivamente recepito dal Consiglio in carica, adottato ai sensi del proprio Regolamento del Consiglio e dei Comitati Endoconsiliari, su proposta del Comitato Nomine e Governance e in ottemperanza alle previsioni del Codice di Corporate Governance. Tale Orientamento definisce il numero di incarichi ritenuti compatibili con un efficace svolgimento dell'incarico di Amministratore della Società e, dunque, funzionale a garantire un impegno adeguato agli adempimenti connessi alla carica, salvo diversa e motivata valutazione del Consiglio.

8. Rispondenza delle liste agli Orientamenti

Ai sensi dell'art. 4, raccomandazione n. 23, del Codice di Corporate Governance, il Consiglio di Amministrazione richiede agli Azionisti che presentino una lista contenente un numero di candidati superiore alla metà dei componenti da eleggere:

- di fornire adeguata informativa, nella documentazione presentata per il deposito della lista, circa la rispondenza della lista ai presenti Orientamenti espressi dal Consiglio uscente, anche con riferimento ai criteri di diversità richiamati nel presente documento; e
- di indicare il proprio candidato alla carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione.

9. Lettera di accettazione 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 lavorative e professionali, con indicazione delle posizioni precedentemente ricoperte, precisando settori di operatività, e, in particolare, con riferimento alle attività manageriali (specificando durata e dimensioni dell'impresa), attività accademiche, di consulenza e/o istituzionali, nonché eventuali incarichi in Consigli di Amministrazione, Comitati endoconsiliari e/o Collegi Sindacali.

Il Consiglio suggerisce di richiedere a ciascun candidato Consigliere, al momento della candidatura e nella lettera di accettazione della carica, di dichiarare di quali conoscenze, esperienze e/o competenze evidenziate nella Skills Directory, riportata in questi Orientamenti agli Azionisti, possieda a livello distintivo (cfr. paragrafi 4 e 5 del presente documento).

Inoltre, si invita ciascun candidato Amministratore a 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.