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

Marzo 2023

www.leonardo.com

1. Introduzione

Leonardo S.p.a. ("Leonardo" o la "Società" o il "Gruppo") 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, allorché in scadenza, esprimano - tenuto conto degli esiti dell'autovalutazione - il proprio parere di 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.

Al riguardo si fa presente che il Comitato per la Corporate Governance - che garantisce anche un monitoraggio con cadenza annuale dello stato di attuazione da parte delle società quotate del Codice di Autodisciplina - nel 10° Rapporto sull'applicazione del Codice di Autodisciplina, approvato dal Comitato medesimo il 25 gennaio 2023, ha formulato la seguente raccomandazione in relazione agli "orientamenti": "*Il Codice raccomanda all'organo di amministrazione delle società diverse da quelle a proprietà concentrata di esprimere un orientamento sulla sua composizione ottimale in vista del suo rinnovo. Si osserva che solo circa la metà delle società non concentrate che hanno rinnovato il board nel 2022 ha pubblicato un orientamento; peraltro, tale orientamento è stato pubblicato anche da circa un terzo delle società a proprietà concentrata con il consiglio in rinnovo nel 2022. Nella definizione delle modalità di pubblicazione dell'orientamento, il Codice raccomanda che questa avvenga con congruo anticipo rispetto alla data di pubblicazione dell'avviso di convocazione della assemblea di rinnovo del consiglio. Gli orientamenti espressi nel 2022 in vista del rinnovo del consiglio sono stati pubblicati con un anticipo medio di 13 giorni rispetto alla data di pubblicazione dell'avviso di convocazione; nella maggior parte dei casi (circa 90%), l'anticipo risulta inferiore a 30 giorni.*
Il Comitato ribadisce l'importanza che l'organo di amministrazione, almeno nelle società diverse da quelle a proprietà concentrata, esprima, in vista del suo rinnovo, un orientamento sulla composizione ottimale dell'organo e invita le società a pubblicare tale orientamento con un congruo anticipo, tale da consentire a chi presenta le liste di candidati di poterne tenere conto ai fini della composizione della lista".

Il Consiglio di Amministrazione di Leonardo, il cui mandato scade con l'approvazione del bilancio dell'esercizio 2022, 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 2022 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 2020-2024 (e i suoi successivi aggiornamenti 2021-2025 e 2022-2026) e con il Piano Strategico 2020-2030;
- le esperienze e competenze identificate, nell'Autovalutazione 2022, 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 decisioni collegiali, 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.

2. Contesto

Il mandato in essere ha avuto inizio nel mese di maggio 2020 con il Consiglio di Amministrazione, ora in scadenza - composto dal Presidente Non-Esecutivo e Non Indipendente, dall'Amministratore Esecutivo e da 10 membri: 1 Amministratore Non-Esecutivo e Non Indipendente, 9 Amministratori Non-esecutivi e Indipendenti.

Il mandato si è evoluto con la realizzazione e sviluppo del Piano Industriale e l'approvazione del "Be Tomorrow – Leonardo 2030", che esprime il percorso strategico che il Gruppo intende attuare nei prossimi dieci anni e oltre: rafforzare e trasformare il business per crescere, accelerare il processo di innovazione e incrementare la competitività di lungo periodo. Un percorso che vede al centro innovazione e sviluppo tecnologico come elementi decisivi che permetteranno al Gruppo di affrontare, in un contesto in continuo mutamento, le sfide del presente e del futuro e di coglierne le opportunità. In particolare, l'obiettivo è quello di sviluppare nuove capacità, in campo sia civile sia militare, per rispondere alle sfide poste dalla complessità dell'era digitale: interdipendenza, interrelazione e velocità evolutiva.

Ricerca, innovazione tecnologica e digitalizzazione sono inoltre alla base della strategia di sostenibilità del Gruppo, in quanto fattori abilitanti per accelerare la transizione verso uno sviluppo sostenibile e inclusivo, in accordo con gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030 (Sustainable Development Goals). Il Gruppo ha definito un piano di sostenibilità volto a coprire l'intera catena del valore, dalla ricerca e sviluppo alle operations, dalle soluzioni a supporto del cliente agli impatti sociali.

I primi anni del Piano, chiusi con il 2022, 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.
Tre sono le direttrici su cui è stato costruito il piano strategico che è stato implementato: Strenghten our "Core", per rafforzare ulteriormente il business e le attività core, anche attraverso un portafoglio di attività più focalizzato e omogeneo; Transform to Grow, per rendere l'organizzazione più moderna e flessibile e adottare modelli di business innovativi e più efficaci al fine di rispondere alle esigenze dei clienti; Master the New, per innovare e creare nuove tecnologie e nuovi mercati high-tech.
Il modello "One Company" è stato completamente finalizzato. La revisione del modello operativo e organizzativo e dei relativi processi procedono efficacemente.

La costituzione di Centri di Competenza cross Divisionali, che mettono a fattor comune tecnologie e piattaforme condivisibili è in fase avanzata ed in continua evoluzione, 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.

L'enfasi sul presidio dei temi innovativi tecnologici, dalla digital transformation, all'Artificial Intelligence, all'Advanced Analytics, alla Cyber Security ha portato alla creazione dei Leonardo Labs che sono al centro della strategia di innovazione di Leonardo e hanno la missione di accelerare lo sviluppo di tecnologie ancora poco mature in ambiti di rilevanza cross-divisionale e strettamente connessi all'evoluzione dei trend globali e delle esigenze di mercato. Ad esempio, l'attività dei Lab ha impatti significativi in termini di sostenibilità: dall'elettrificazione di elicotteri e aerei, all'innovazione dei processi industriali, dall'analisi dei dati di osservazione satellitare ai materiali avanzati.

In tema di corporate governance del sistema dei controlli interni si sono raggiunti elevati standard metodologici e operativi nelle aree relative a processi di Audit, Risk Management e Compliance, aree da sempre strategiche per Leonardo, testimoniati dalla comparazione con benchmark internazionali e da riconoscimenti di terzi indipendenti.
La pandemia da Covid 19 prima e il conflitto in Ucraina poi hanno messo in evidenza il ruolo strategico che il Gruppo ricopre nel fornire - al fianco delle istituzioni e dei governi - sicurezza e protezione di cittadini e territori e nell'essere un continuo motore di sviluppo, sicurezza e progresso.

Le tematiche ESG (Environmental, Social, Governance) sono state ulteriormente integrate e rafforzate

all'interno del Piano, in linea con gli obiettivi identificati inizialmente dal Gruppo. Sul fronte della decarbonizzazione nel 2021 sono state ridotte le emissioni di CO2 del 23% rispetto al 2020 avvicinandosi all'obiettivo della riduzione del 40% delle emissioni di Scopo 1 e 2 entro il 2030. Importanti risultati sono stati raggiunti anche in termini di diversità e inclusione: è aumentata la percentuale di donne assunte con laurea STEM e la quota di giovani under 30 assunti. Il Gruppo ha, inoltre, emesso i primi strumenti finanziari legati a target ESG, rendendo oltre il 50% del totale delle fonti di finanziamento legato a parametri ESG.

Nel 2020, il Consiglio ha approvato il primo progetto di Bilancio Integrato del Gruppo che fornisce in un unico documento, una visione completa, misurabile e trasparente delle informazioni finanziarie e non-finanziarie e nel 2021 il progetto del Bilancio Integrato ha ottenuto per la prima volta la reasonable assurance delle principali metriche non finanziarie.

Nel 2022, dall'analisi dei risultati/elementi economico-finanziari fino a ora ottenuti dal Gruppo, si evidenzia solidità, in termini di crescita degli ordini, aumento di redditività e rafforzamento della performance di cassa, in linea con gli obiettivi prefissati. L'aumentata richiesta di sicurezza legata allo scenario geopolitico genera prospettive positive per il settore difesa. Al tempo stesso, il protrarsi del complesso contesto operativo, in particolare sul mercato del lavoro e sulla supply chain, comporta importanti sfide da affrontare e gestire.

Sulla base di questo, delle correnti valutazioni degli impatti della situazione geopolitica e sanitaria sul mercato del lavoro, sulla supply chain e sull'economia globale, fatti salvi eventuali ulteriori significativi aggravamenti, sulla base delle azioni in corso per fronteggiare le suddette sfide e tenuto conto delle variazioni di perimetro indotte dalla vendita di GES, il Gruppo, nel 2022, prevede un incremento degli Ordini da ca. €15 miliardi a maggiori di € 16 miliardi, la conferma delle previsioni relative a Ricavi ed EBITA, la revisione al rialzo del FOCF da ca. 470 milioni a ca. 500 milioni e la riduzione dell'Indebitamento Netto di Gruppo da ca. €3,1 miliardi a ca. € 3,0 miliardi.

	Guidance 2022[1]	Guidance 2022[4] Nuovo perimetro	Guidance 2022 aggiornata [1]
Ordini (€mld.)	ca. 15	ca. 14,9	ca. >16,0
Ricavi (€mld.)	14,5-15	14,4-14,9	14,4-15,0
EBITA (€mil.)	1.180-1.220	1.170-1.210[2]	1.170-1.220[2]
FOCF (€mil.)	ca. 500	ca. 470	ca. 500
Indebitamento Netto di Gruppo (€mld.)	ca. 3,1[3]	ca. 3,1[3]	ca. 3,0[5]

Isoperimetro, escludendo la contribuzione di agosto e settembre 2021 di Global Entreprise Solutions (ceduta in data 1/8/2022). Tasso di cambio medio agosto-settembre 2021 pari a €/$ 1,19671.
(1) Sulla base delle correnti valutazioni degli impatti della situazione geopolitica e sanitaria sulla supply chain, sul mercato del lavoro e sull'economia globale, fatti salvi eventuali ulteriori significativi aggravamenti
(2) Include i costi di mitigazione covid-19 precedentemente contabilizzati negli ONR sotto EBITA.
(3) Assumendo l'acquisizione del 25,1% di Hensoldt per € 606 mln, dismissioni per ca. € 300 mln e il pagamento del dividendo per € 0,14 p.s.
(4) Guidance aggiornata per il contributo di sette mesi di GES (gennaio-luglio 2022) rispetto ai 12 mesi assunti nella Guidance precedente e al contributo di 12 mesi di Hensoldt.
(5) Compresi maggiori proventi dalle cessioni e costi della make-whole.

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

- rafforzare il presidio dei **mercati internazionali,** cogliendo le opportunità offerte da un rinnovato scenario di riferimento in Europa e nei quadranti geo-strategici con più alto potenziale di crescita
- giocare un ruolo chiave nel processo di **consolidamento del settore A,D&S**, anche nell'ottica di contribuire attivamente alla costruzione della next generation capability europea

- guidare i **processi di innovazione**, soprattutto in chiave digitale e sostenibile, facendo evolvere l'offerta ed i processi interni con l'obiettivo di garantire una sempre maggiore competitività
- rimanere sulla frontiera tecnologica nei domini innovativi per consolidare e migliorare il posizionamento nei settori dello **Spazio,** della **Cyber Security** e dei **Sistemi Autonomi Intelligenti**
- rispondere con la necessaria **flessibilità** e **reattività** sia agli effetti perduranti della pandemia e del conflitto russo-ucraino che ai potenziali nuovi shock sistemici che si verificheranno
- completare la **revisione dei modelli operativi e organizzativi** e la **reingegnerizzazione dei principali processi strategici** in linea con gli obiettivi del Progetto Corporate Value Creation and Cost Efficiency
- rafforzare la **competitività sul mercato del lavoro** e, in particolar modo, la capacità di mantenere e attrarre le professionalità in linea con l'evoluzione delle competenze chiave per il business
- rispondere all'attenzione sempre crescente degli stakeholder alla sostenibilità e alle tematiche ESG
- **anche grazie all'elevato livello di coesione e professionalità oramai acquisito, continuare a** perseguire il consolidamento del sistema di valori **e le migliori pratiche** di sviluppo manageriale **nella selezione e gestione delle prime linee, con particolare attenzione ai modelli di talent management.**

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 2022, 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.

4. Composizione

La Società aderisce alle previsioni di cui al D.Lgs. n. 254/2016 e all'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis del TUF e 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.

La diversificazione di esperienze, età, seniority e, non da ultimo, di genere è strumento essenziale per assicurare il giusto mix di competenze e conoscenze 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 degli organi.

Attraverso il processo di autovalutazione, caratterizzato da un'approfondita analisi quali-quantitativa delle rappresentate caratteristiche e competenze (tra cui caratteristiche professionali, esperienza, genere e anzianità di carica) si individua infatti nella *diversità* l'elemento fondante, nell'ottica di valorizzare il ventaglio di

esperienze, competenze e prospettive presenti all'interno dell'organo consiliare.

4.1. Diversità di Genere e di età anagrafica

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

- l'art. 147-ter, comma 1-ter, e 148, comma 1-bis, del TUF, richiede il rispetto di un criterio di composizione di genere in base al quale è riservata al genere meno rappresentato "almeno 2/5" (come arrotondamento necessario all'unità superiore) dei componenti degli organi di amministrazione e controllo;
- 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 secondo mandato in cui troverà applicazione il suddetto criterio;

evidenzia agli Azionisti che, in ottemperanza a tali 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 altresì che nella individuazione delle candidature, sia assicurata, oltre che la diversità di genere, anche una ampia diversificazione tra le fasce di età degli Amministratori.

4.2. Diversità e complementarietà di Esperienze, Competenze e Permanenza in Carica

Situazione attuale

Nell'Autovalutazione 2022, 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.

Tenuto conto della prevalente matrice manageriale e/o imprenditoriale di metà dei Consiglieri e della matrice professionale e/o accademica e/o istituzionale dell'altra metà, l'insieme delle esperienze, conoscenze e competenze dei Consiglieri come espressione collegiale delle professionalità del Consiglio è ampio ed articolato ed è valutato molto positivamente da parte di tutti i membri del Consiglio stesso.

In particolare, emergono quali competenze con **presenza** e **diffusione ampia**:

- la conoscenza dei principali business di Leonardo, degli scenari e delle strategie tipiche dei settori nei quali opera
- le competenze di finanza, di interpretazione dei dati della gestione aziendale e di valutazione di operazioni straordinarie
- la capacità di lettura e di interpretazione dei dati di gestione e del bilancio di una realtà industriale complessa.

Così come un **buon presidio** si riscontra nelle aree:

- risk management
- legale/contrattualistica

- CSR
- pianificazione strategica.

Pur presenti, emergono invece come più **limitate numericamente** competenze quali:

- le esperienze in ruoli di vertice di aziende quotate di settori e con criticità gestionali assimilabili a Leonardo
- le competenze di HR e di sviluppo/trasformazione di organizzazioni complesse
- le conoscenze di realtà geopolitiche internazionali e delle tematiche di Relazioni Governative, Istituzionali e/o Pubbliche
- le esperienze in realtà caratterizzati da innovazione e/o contenuti tecnologici avanzati che hanno maturato competenze in materia di digital information technology.

Orientamenti per il futuro

Il Consiglio di Amministrazione di Leonardo, sulla base della propria Autovalutazione, 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, costituite da 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.

In particolare, il Consiglio ritiene opportuno sottolineare che, nel mandato trascorso, si sono positivamente confermati:

a) 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;

b) l'imparzialità e l'indipendenza del Presidente, garante del buon governo societario;

c) il business drive, le competenze di gestione, l'autorevolezza e la leadership dell'Amministratore Esecutivo.

È opinione condivisa che, per il livello di qualità raggiunto da Leonardo nelle practice di governance, il rilevante sforzo che consiglieri nuovi dovranno profondere per comprendere un Gruppo così complesso e le sfide che l'azienda stessa dovrà affrontare nel prossimo futuro, sia necessario un rinnovo progressivo degli amministratori affinché venga assicurata la necessaria continuità dell'Organo di amministrazione al fine di favorire stabilità e continuità nella gestione.
Quanto sopra, in linea con le migliori prassi internazionali che da tempo applicano, a titolo esemplificativo, il meccanismo dello staggered board, nella specifica prospettiva della migliore e sicura *governance* dell'impresa.

Il Consiglio delinea nella seguente ***Skills Directory***, l'insieme di esperienze e competenze **distintive**[1] **che dovrebbero essere apportate** nel Consiglio, ognuna con diversa **diffusione**[2]: sufficientemente ampia o media

[1] **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.

[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.

o anche contenuta, se specialistica, 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**:

- Conoscenza dei principali business di Leonardo, degli scenari e delle strategie tipiche dei settori nei quali opera
- Esperienze di business e organizzazioni aziendali multinazionali
- 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.

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

- Conoscenze di realtà geopolitiche internazionali e delle tematiche di Relazioni Governative, Istituzionali e/o Pubbliche
- Competenze di risk oversight/management
- Esperienze in realtà caratterizzati 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**:

- Esperienze in ruoli di vertice di aziende quotate di settori e con criticità gestionali assimilabili a Leonardo
- Competenze di HR e di sviluppo/trasformazione di organizzazioni complesse
- Competenze legali e di accordi e contrattualistica internazionale

Suggerisce di privilegiare candidati che, in aggiunta a professionalità elevate tra quelle indicate, abbiano:

- esperienze dirette di amministratori in società quotate e comunque in imprese di complessità analoga a quella di Leonardo e capacità di comprensione delle problematiche in continua evoluzione inerenti ai rapporti istituzionali con la comunità finanziaria internazionale;
- 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 judgment 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, ecc.

5. 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 video-conferenza, 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. 11 riunioni consiliari, in circa n. 15 riunioni dei Comitati endoconsiliari (avendo riguardo ai componenti dei singoli Comitati), oltre che nelle giornate dedicate alle attività di *onboarding*, di *induction,* di visita ai siti industriali e di formazione su specifici temi oltre che a seminari e convegni di interesse della Società.

6. 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 il Consiglio di Amministrazione ai sensi del proprio Regolamento, su proposta del Comitato Nomine e Governance e in adesione alla raccomandazione rivolta dal Codice alle "società grandi", ha formulato il proprio Orientamento sul numero massimo di incarichi che possono essere ricoperti dagli Amministratori di Leonardo, approvato in data 16 dicembre 2021 e disponibile nella sezione Corporate Governance del sito web della Società (area Consiglio di Amministrazione/Orientamenti e Criteri), che ritiene compatibile 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.

7. 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

- figura di elevato profilo professionale e valoriale
- autorevolezza e credibilità nei confronti di azionisti e stakeholder di Leonardo
- garante dei diversi presidi di etica e legalità
- con un riconosciuto standing internazionale e/o istituzionale e adeguata conoscenza della realtà geopolitica in cui opera Leonardo
- capace 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'interlocuzione con l'organo con funzione di controllo e i comitati interni
- con precedenti esperienze di guida di Consiglio o di Capo di strutture di dimensioni e complessità paragonabili a quelle di Leonardo
- capace di sovraintendere al rispetto delle regole di governo societario al fine di garantire il costante allineamento alla normativa e alle indicazioni di autodisciplina pro tempore vigenti.

L'*Amministratore Esecutivo*

- persona con piena autorevolezza personale e professionale, anche a livello internazionale, per lo svolgimento dell'incarico
- che abbia maturato esperienze manageriali significative, anche per imprenditorialità, in posizioni di gestione di società quotate, della dimensione e complessità, e internazionalità, 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 sviluppato adeguata conoscenza del settore in cui opera Leonardo, ovvero di settori che presentino affinità con la medesima
- che abbia elevate qualità di indiscussa leadership e stile di gestione orientato alla capacità di creare spirito di *team* tra i collaboratori.

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 istituzioni 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 Corporate Governance nonché dalle previsioni del Regolamento del Consiglio (art. 5) disponibile nella sezione Corporate Governance del sito web della Società.
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, e senza pregiudizio per la presenza delle competenze indicate in precedenza nella *Skill Directory*.

8. Rispondenza delle liste agli Orientamenti

Ai sensi dell'art. 4, raccomandazione 23, del Codice di Corporate Governance, il Consiglio di Amministrazione richiede a chi presenta una lista che contiene 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, anche con riferimento ai criteri di diversità riportati nel presente documento, e di indicare il proprio candidato alla carica di presidente dell'organo 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 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 della candidatura 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.