

ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI 2025

Roberto Cingolani, Amministratore Delegato e Direttore Generale

26 May 2025

Evitare di stampare questa diapositiva colorata. Salviamo il pianeta insieme





AGENDA

- **Risultati 2024**
- **Aggiornamento del Piano Industriale (2025-2029)**
 - Rafforzare il core business – iniziative chiave
 - Delineare il futuro– nuove iniziative
 - Obiettivi di Gruppo
- **Proposta di Dividendo**
- **Andamento del titolo**
- **Appendice**
 - Andamento divisionale
 - Aggiornamento azionariato



RISULTATI 2024

Indicatori economico-finanziari	2023	2024	2024 vs 2023
Ordini, €B	18,7	20,9	+12%
Ricavi, €B	16,0	17,8	+11%
EBITA, €B	1,35	1,52	+13%
ROS, %	8,5%	8,6%	+0,1 p.p.
FOCF, €B	0,65	0,83	+27%



AGENDA

- **Risultati 2024**
- **Aggiornamento del Piano Industriale (2025-2029)**
 - Rafforzare il core business – iniziative chiave
 - Delineare il futuro– nuove iniziative
 - Obiettivi di Gruppo
- **Proposta di Dividendo**
- **Andamento del titolo**
- **Appendice**
 - Andamento divisionale
 - Aggiornamento azionariato

Riassunto del Piano Industriale – Visione

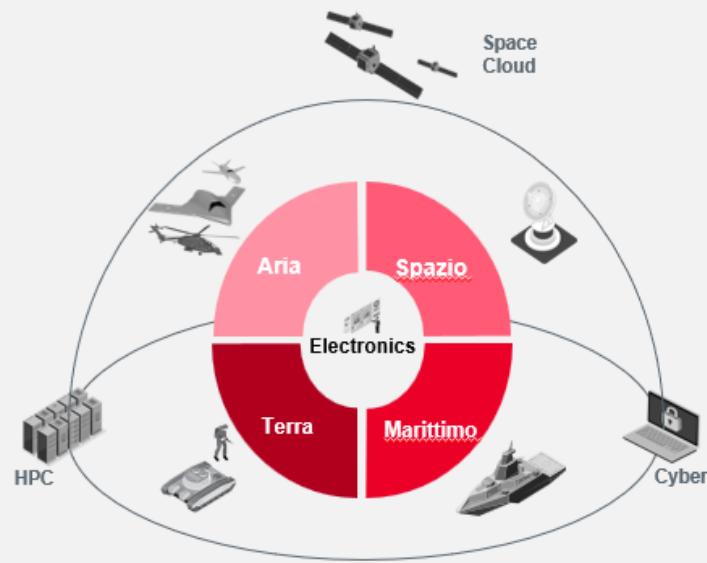
Una doppia strategia per:

- 1- Facilitare la transizione dalla difesa alla sicurezza globale attraverso l'innovazione continua
- 2- Agire da catalizzatore per la nuova difesa europea



Rafforzare il Core Business

- Razionalizzazione del Portafoglio Prodotti
- Piano di Efficientamento
- Digitalizzazione in tutti i business



Affrontare la sfida più ampia della sicurezza

- Crescita inorganica, nuove tecnologie e mercati emergenti
- Creazione di alleanze globali
- Accelerare l'integrazione delle tecnologie nella **Cyber Security, IA e Spazio**



Riassunto Piano Industriale – Implementazione

COMPLETATO
 IN CORSO

Crescita Organica



R&S, innovazione e introduzione di nuovi prodotti

- AW249 prima campagna di avviamento
- AW09 e AW609 certificazione
- M346 Block 20 evoluzione delle capacità
- Nuovi prodotti per Cyber Eco-system, piattaforma IA, monitoraggio globale e MCX1
- Istituzione del "Multi-Domain Innovation Hub" e avvio di un gruppo di lavoro con l'Esercito Italiano

Digitalizzazione

- Entrata in servizio di AI-Based e Digital Services con capacità prognostiche (velivoli ed elicotteri)
- Introduzione della Linea di Business Leonardo Hypercomputing Continuum

Servitizzazione / vicinanza al cliente

- Lancio della rete logistica Leonardo nelle Divisioni Elettronica, Velivoli ed Elicotteri
- Accelerazione del IOS² per migliorare ulteriormente i livelli del servizio e la soddisfazione del cliente negli Elicotteri
- Incremento dell'utilizzo del IFTS³ (ottenuto il 100° gradation)

Aumento dell'efficienza



Efficienza a livello di gruppo e riduzione dei costi

- Piano di efficientamento, incluse iniziative per il contenimento dell'inflazione
- Ristrutturazione di LGS

Focalizzazione sul business e sul prodotto/ razionalizzazione

- Implementazione del nuovo Piano Industriale per la Divisione Aerostrutture
- Cessione del business "Underwater Armaments Systems" e della partecipazione in "IIA"⁴

Razionalizzazione del portafoglio prodotti delle Divisioni Elettronica e Cyber

- Adozione di soluzioni autonome e automazione per migliorare operazioni, servizi e prestazioni
- Gemello Digitale per l'ottimizzazione dell'intero ciclo di vita del prodotto, dalla progettazione al CSS&T5
- Programma di efficienza produttiva della Divisione Elicotteri

Ottimizzazione delle operazioni

Istituzione della nuova Divisione Spazio

- JV con Baykar negli UAV
- Istituzione della JV Leonardo-Rheinmetall Military Vehicles (LRMV)
- Firmato un Accordo per la JV sul GCAP
- M&A nella Divisione Cyber per migliorare l'approccio Zero Trust di Leonardo per un ecosistema informatico sicuro

Crescita Inorganica



Allenze internazionali e attività M&A in tecnologie e mercati emergenti



AGENDA

- **Risultati 2024**
- **Aggiornamento del Piano Industriale (2025-2029)**
 - Rafforzare il core business – iniziative chiave
 - Delineare il futuro– nuove iniziative
 - Obiettivi di Gruppo
- **Proposta di Dividendo**
- **Andamento del titolo**
- **Appendice**
 - Andamento divisionale
 - Aggiornamento azionariato



Digitalizzazione

Digitalizzazione dei processi interni

IA e Simulazione Avanzata

Gemello Digitale per l'ottimizzazione dell'intero ciclo di vita del prodotto

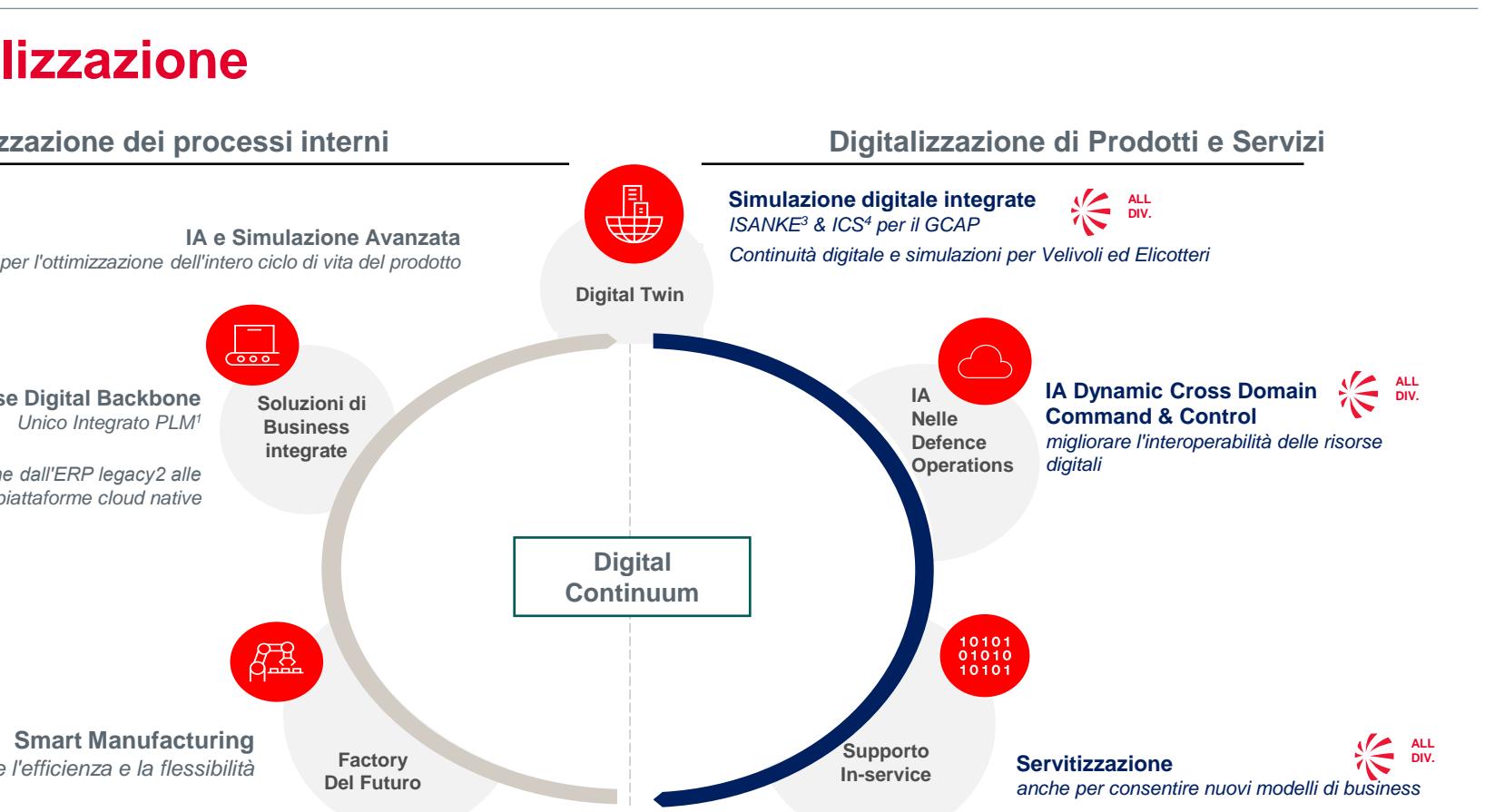
Enterprise Digital Backbone

Unico Integrato PLM¹

Transizione dall'ERP legacy² alle piattaforme cloud native



Soluzioni di Business integrate



Piano di Efficientamento

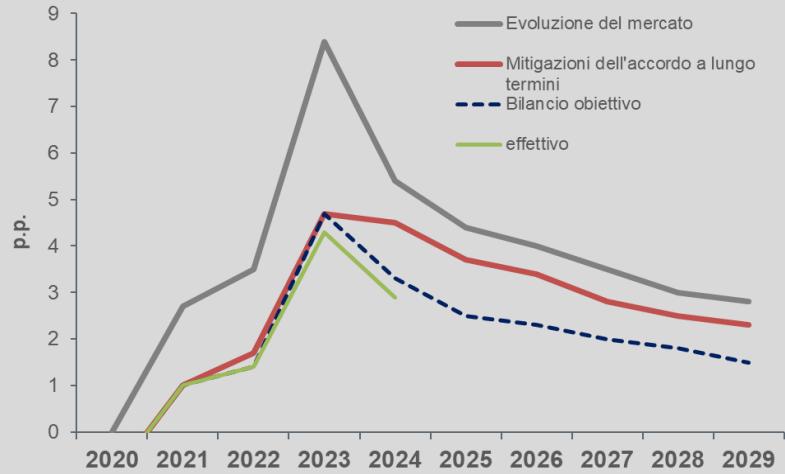
Piano 2024-2028, €M



Focus su Risparmi da Procurement

Obiettivi per il 2024 raggiunti grazie alla rinegoziazione dei contratti di approvvigionamento e della catena di fornitura e ad altre iniziative volte a mitigare l'inflazione.

Evoluzione dei Costi Esterni (tasso di inflazione YoY) 2025-2029





Aerostrutture

1. Due Diligence 2. Selezione di partner internazionali finanziari/industriali coinvolti nel settore aerospaziale

Gruppo di Lavoro

Strategia e Innovazione

Management della Divisione Aerostrutture

- capodivisione
- VP Business
- VP Operations
- VP Ingegneria
- VP Approvvigionamenti
- VP Finanza
- VP Risorse Umane

Gruppo Risorse Umane

Finance di Gruppo

Consulenti Internazionali

Timeline dell'iniziativa

Set '24

Sviluppo del Piano Industriale

- Sviluppato e lanciato un nuovo Piano Industriale multiscenario, che include:
 - ✓ Diversificazione delle attività verso nuovi programmi
 - ✓ Revisione della politica di produzione interna/esternalizzazione e dell'assetto industriale
 - ✓ Miglioramento dell'efficienza industriale
 - ✓ Ristrutturazione della catena di fornitura

Contatti con il Partner

- **Discussione avanzata** con il Partner più promettente

Due Diligence Interna

- Due Diligence interna iniziata
- Task Force dedicata

Ricerca del Partner

- Selezione e valutazione di potenziali partner industriali e finanziari

Sviluppo della partnership

- Analisi dettagliata delle sinergie commerciali e industriali
- Sviluppo congiunto di un piano industriale comune
- Tabella di marcia per l'attuazione

Fine '25



Partnership Strategica per le Aerostrutture

Principi Chiave della Partnership

Diventare un **campione globale nel settore delle Aerostrutture**

Perseguire tutte le sinergie commerciali e operative offerte dalla partnership **per garantire un business solido e sostenibile**

Criteri della selezione del Partner



Aumento dei volumi nel settore civile grazie alle caratteristiche del Partner



Espansione nel settore militare



Diversificazione delle attività (ad esempio MRO per flotte civili e militari)



Condivisione degli investimenti a sostegno dell'attuazione del Piano Industriale



Miglioramento dell'efficienza dei costi sfruttando le capacità industriali combinate



Ulteriori sinergie industriali, quali accesso privilegiato a materiali strategici, ...

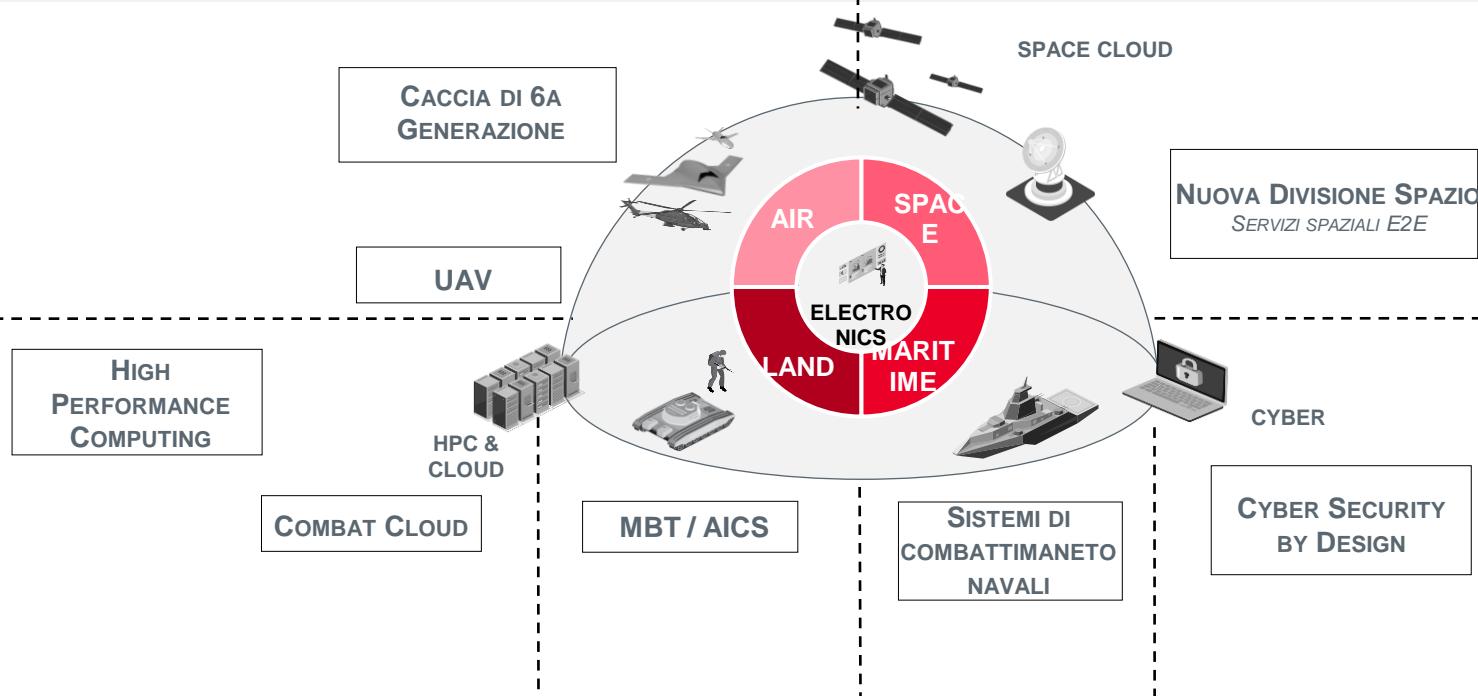


AGENDA

- **Risultati 2024**
- **Aggiornamento del Piano Industriale (2025-2029)**
 - Rafforzare il core business – iniziative chiave
 - **Delineare il futuro– nuove iniziative**
 - Obiettivi di Gruppo
- **Proposta di Dividendo**
- **Andamento del titolo**
- **Appendice**
 - Andamento divisionale
 - Aggiornamento azionariato

In un mondo fatto di armi tradizionali e tecnologie digitali, nessuno può farcela da solo

Grazie a partnership strategiche con player chiave, Leonardo è il motore del consolidamento del mercato della difesa, al fine di garantire un quadro unificato e solido per la difesa e la sicurezza.

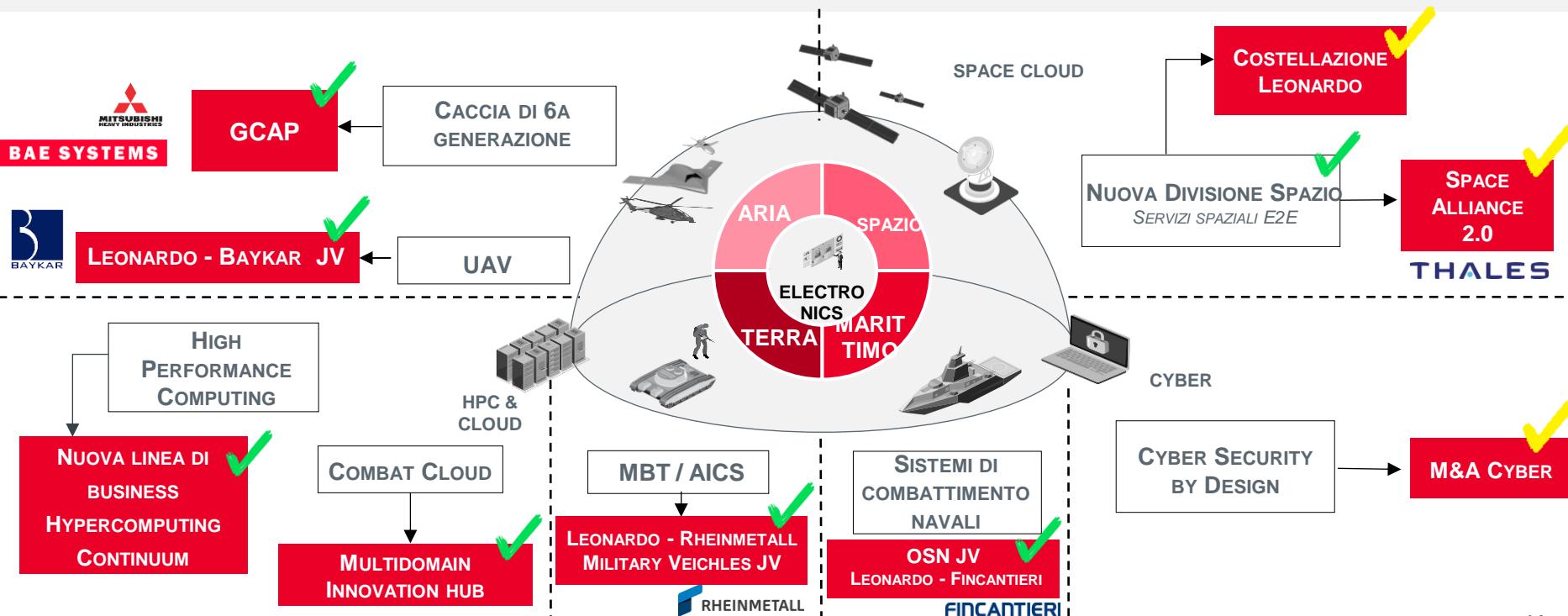




In un mondo fatto di proiettili e byte, nessuno può farcela da solo.

✓ COMPLETATO
✗ IN CORSO

Grazie a partnership strategiche con player chiave, Leonardo è il motore del consolidamento del mercato della difesa, al fine di garantire un quadro unificato e solido per la difesa e la sicurezza.





Nuova Divisione Spazio



La nuova Divisione Spazio di Leonardo catalizzerà le capacità del Gruppo e offrirà soluzioni E2E



Il mercato dello Spazio crescerà del 7% circa entro il 2030, con opportunità ancora inesplorate grazie all'uso di analisi digitali avanzate, nuovi modelli di business e servizi satellitari.



Soluzioni E2E militari/governative dovrebbero generare slancio grazie alla rilevanza dello spazio per la difesa e l'intelligence, nonché nell'ambiente multidominio.



La Space Alliance copre quasi tutta la catena del valore nello spazio, ma necessita di un aggiornamento per cogliere nuove opportunità



Space Alliance 2.0



La Leonardo constellation



satelliti militari LEO

IT MoD finanziate

12 standard + 6 infrarosso

~ 18

(~€900M di cui €580M già allocate da MoD)

+

Satelliti EO LEO

multisensori finanziati

internamente



~ 20

(~€450M+ in 3 anni)

+

Space Alliance Smart Factory

Operativa a luglio 2025

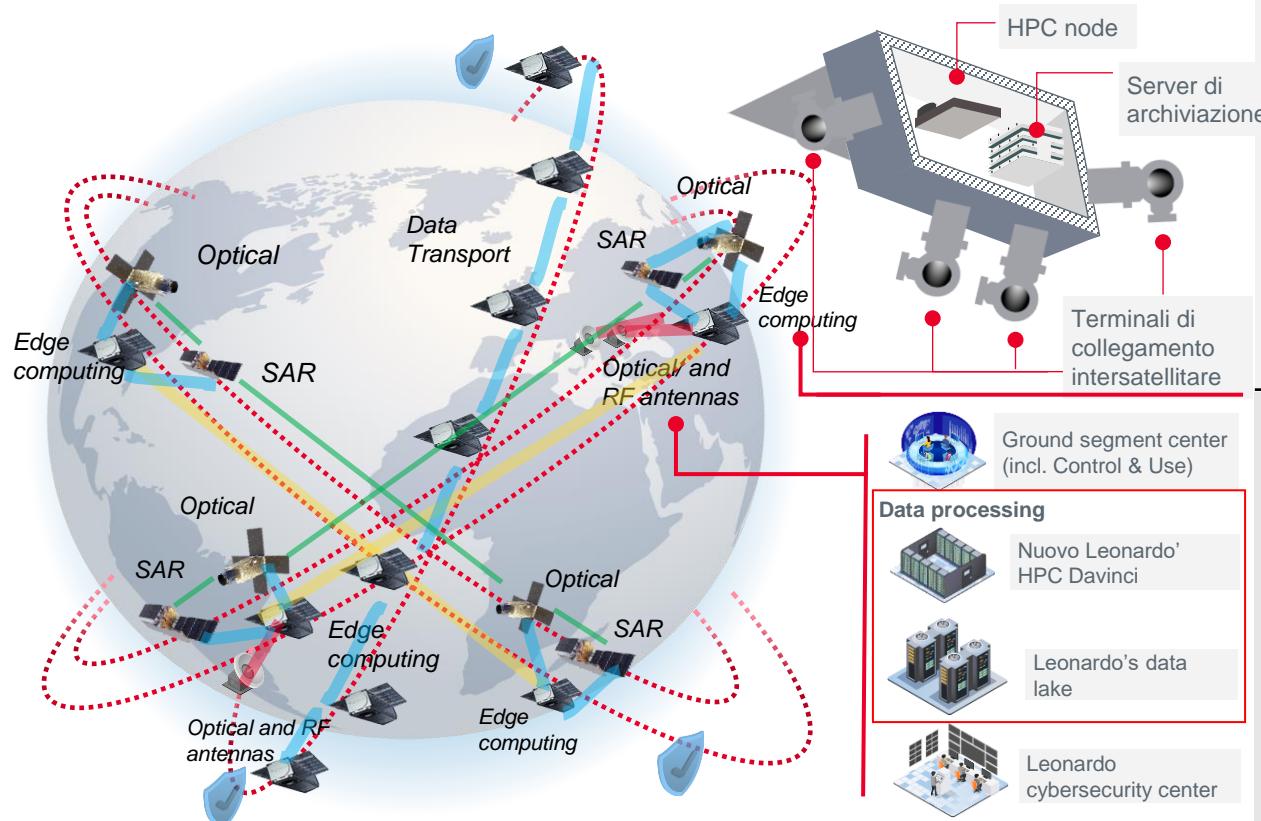


Finestre di lancio
tra il 2027 e il 2028

RAZIONALE STRATEGICO

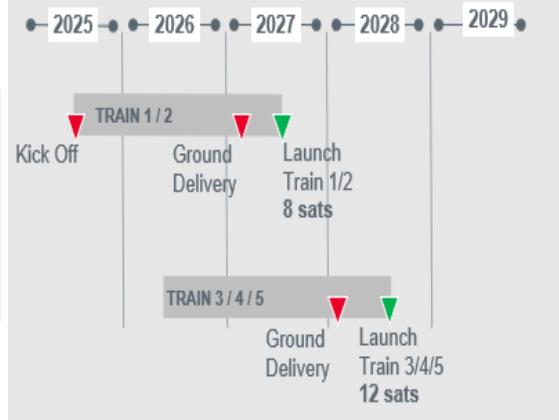
- > **Posizionamento strategico** come attore spaziale leader in Europa e contributore chiave alla sicurezza nazionale
- > **Controllo completo della politica sui dati**, senza limitazioni di fasce orarie o periodi di tempo specifici.
- > **Fornitore di soluzioni end-to-end per il posizionamento** nel mercato delle esportazioni e nelle prospettive G2G guidate dalle istituzioni.
- > **Offerta distintiva di spazi come servizio**, con la possibilità di sfruttare le infrastrutture dei partenariati pubblico-privato.
- > **Architettura backbone spaziale**, che consente l'integrazione attraverso più sensori e funzionalità
- > **Integrazione multi-dominio** tra segmenti (EO, connettività, ecc.) e soluzioni provenienti da diverse divisioni Leonardo.

Configurazione Leonardo EO / costellazione di dati



Potenziale Upside
€ ~1,3 B
2025 - 2029
ricavi cumulati

Tempistiche





JV con Baykar per soluzioni UAV avanzate



Baykar è leader mondiale nel segmento UAV

~ \$ 2 MLD Ricavi '24
700+ UAV consegnati



- Sistemi elettronici all'avanguardia
- Integrazione di carichi utili ed effettori
- Capacità di sciamatura / CUC-T1
- Solide competenze in materia di approvazione e certificazione UE

MoU firmato
il 6 marzo



- Progettazione e sviluppo di piattaforme UAV avanzate
- Ampio portafoglio che copre tutti i segmenti UAV rilevanti
- Processi e capacità di produzione avanzati ed efficienti



Soluzioni congiunte che combinano il meglio delle capacità **di entrambe le aziende**



Competenze Leonardo nelle piattaforme, sistemi e certificazione degli UAV

Payloads

WBBL
Wide Band
Data LinkELS NVIS
Combined +
Glazing

LEOSS S/T

PPDU-SPDU
Prim/Sec Power
DistributionFire Control
Radar FamilyDLMS
Data Link Mgmt
SystemBRITESTORM
Flight Data
Acquisition UnitULISSES
Ultra Light Sonics
Enhanced SystemSMC Store
Management
ComputerDTD/DVDR
Flight Data
Acquisition UnitLDI-T21
Compact
TransponderSTR-800
SW Def RadioSKYWARD
Infrared Search and
TrackCCU
Mission Computer

Radar Altimeter

FCC
Flight Control
ComputerGabbiano UL
Surv RadarDCU
Data Conc.
Unit

Missionizzazione e integrazione



Sviluppo Mission
Systems e integrazione
dei payload



Interoperabilità per
Le Operazioni
Multi-Dominio



Navigazione
nell'ambiente GNSS-
denied



Funzionalità avanzate
nello swarming /
CUC-T²



Capacità di ottenimento
della certificazione
UE/NATO



Approvazione
dell'organizzazione della
produzione (AOP)



Approvazione
dell'organizzazione di
progettazione (AOP)



Capacità del sistema “Detect
and Avoid” (DAA)

Equipaggiamenti

Sistemi Integrati

Soluzioni Certificate

Identificate aree di collaborazione con Baykar



Applicabilità della missione

Categoria	Missioni				Piattaforme
	ISTAR ¹	EW ²	Strike / CAS ³	Collaborative Combat	
UCAV		✓	✓	✓	 Kizilelma
Very Heavy					 Eurodrone
Heavy	✓	✓	✓		 Akinci
Light	✓	✓	✓		 TB3
Heavy	✓	✓	✓		 TB2
Light	✓				 Kalkan
Mini	✓				 Mini
Target Drones	✓	✓	✓		 Mirach

Potenziale Upside

€ ~0,6 MLD

2025 - 2029

ricavi cumulati

- Istituzione di **gruppi di lavoro** per la definizione di **soluzioni tecniche dettagliate**
- **Integrazione dei payload Leonardo già in corso** da incrementare immediatamente
- **Avvio dell'aumento della produzione sia in Turchia che in Italia nel 2026**



Joint Venture con Rheinmetall

LEONARDO

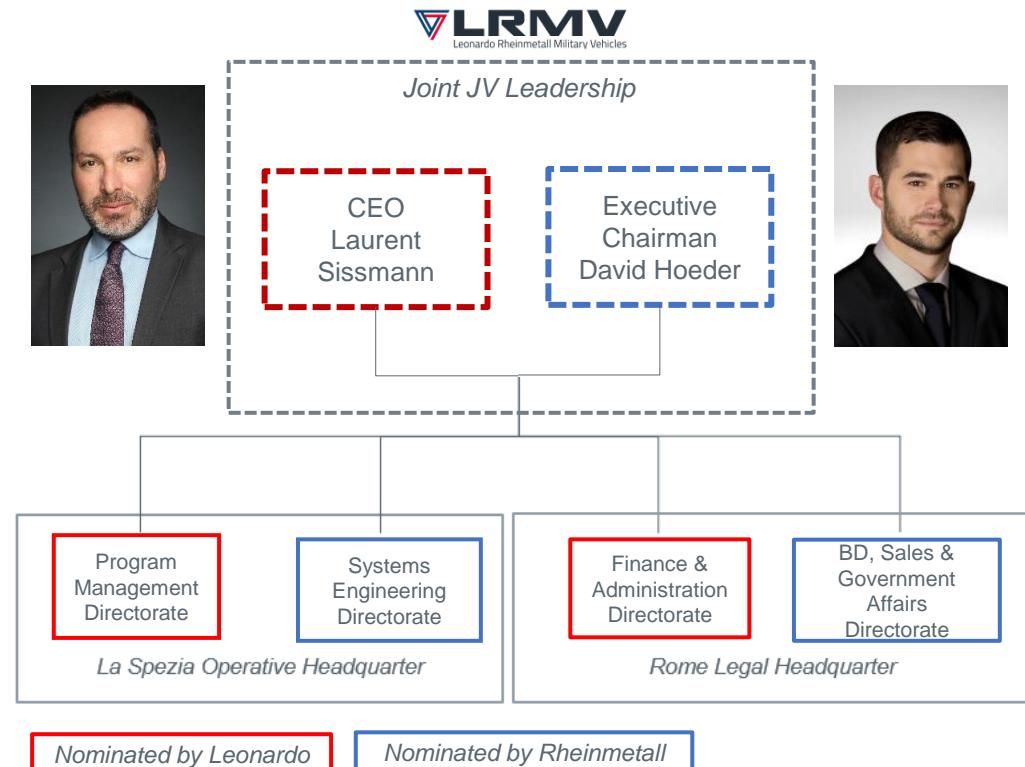
**RHEINMETALL
GROUP**



- **JV 50 / 50** per la progettazione e lo sviluppo di tecnologie all'avanguardia in grado di competere a livello internazionale:
 - Nuovi **carri armati da combattimento** multidominio basati sulla piattaforma Panther
 - Nuovi **sistemi corazzati da combattimento per fanteria** basati sulla piattaforma Lynx
- Sfruttando le vaste competenze di **Leonardo** nei **sistemi di missione, nelle suite elettroniche e nell'integrazione dei sistemi d'arma**



Organizzazione e prossimi passi



Principali Milestone Future



Costituzione delle JV

Febbraio 25

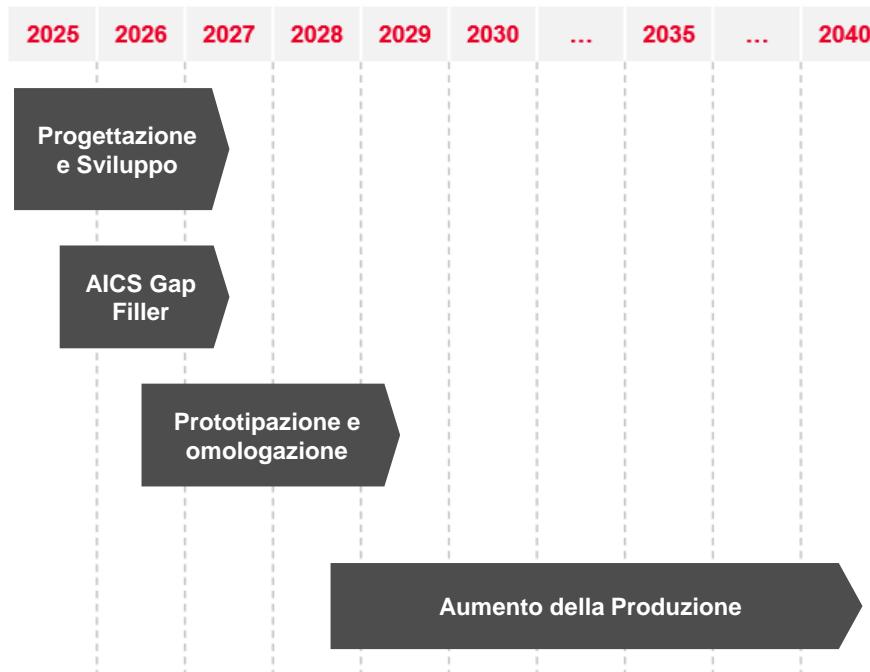


2026 avanti



Programma MBT / AICS

Master Plan della Iniziative



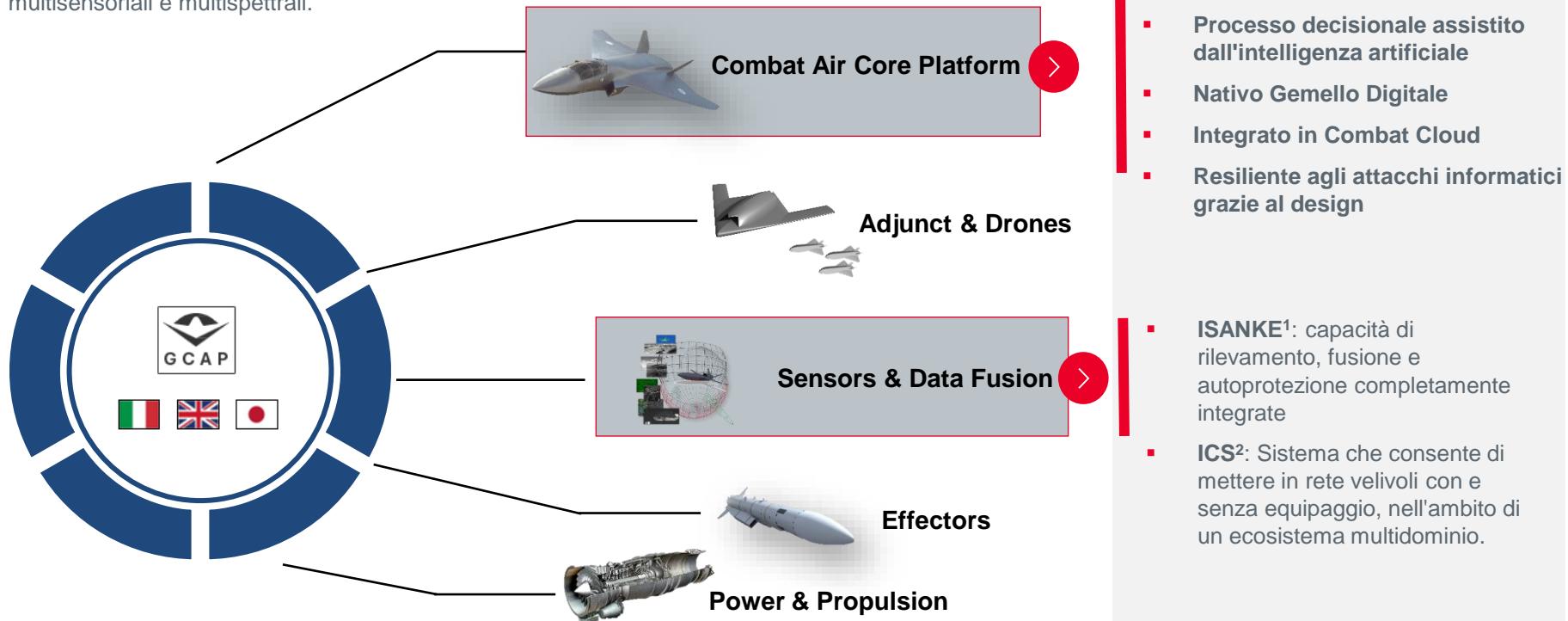
Potenziale Upside
€ ~1 MLD
2025 - 2029 ricavi cumulati

Programma di consegna del Ministero della Difesa italiano (escluso l'export)



Joint Venture GCAP

I requisiti GCAP guideranno l'evoluzione dei sistemi di combattimento nel prossimo decennio, compreso lo sviluppo di piattaforme di base future, sistemi multimissione EW/radar e fusione di dati multisensoriali e multispettrali.





GCAP: Risultati Raggiunti e Passi Futuri

Principali Risultati Raggiunti

✓ COMPLETATO
✓ IN CORSO

- ✓ Presentato il nuovo modello concettuale del velivolo da combattimento di prossima generazione GCAP al Salone Internazionale dell'Aeronautica e dello Spazio di Farnborough
- ✓ Firmato accordo di joint venture con BAE Systems e Japan Aircraft Industrial Enhancement (JAIEC) con una partecipazione del 33,3% ciascuno, con Leonardo che ricoprirà un ruolo distintivo e svolgerà attività nei segmenti volo e missione, produzione e logistica.
- ✓ Attività in corso a livello nazionale per gli sviluppi chiave dei sistemi avionici ISANKE1 e ICS2

~ € 40 MLD

fino al 2035 per l'intero programma
(fase di progettazione e sviluppo,
inclusi 10 prototipi)

Potenziale di Crescita per Leonardo

Sfruttare le ricadute positive del GCAP per un salto generazionale



Autonomia

Sviluppo di capacità decisionali assistite dall'intelligenza artificiale



Integrazione sistema di volo

Rafforzare le capacità nello sviluppo e nell'integrazione di sistemi mission-critical



Radars e Sensori Avanzati

Rilevamento/tracciamento, resistenza alle contromisure EM3



Comunicazione

Interoperabilità di rete, modularità, scalabilità e sicurezza cross-class



Crewed-uncrewed

Integrazione senza equipaggio e collaborazione con piattaforme di combattimento con equipaggio



Command & Control

Migliora le funzionalità C2 e multidominio

Di cui ~ 1/3

Investimento dell'MoD italiano

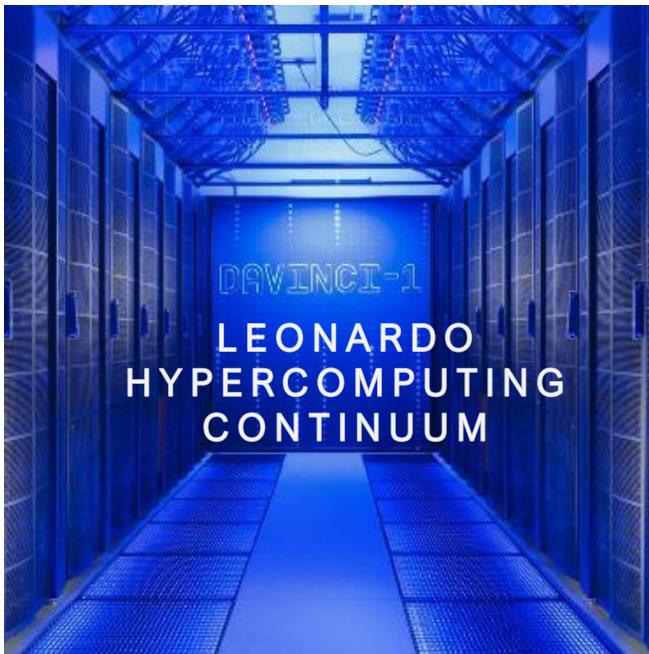
attese

> 300 ordini della piattaforma per l'intera programma dopo il 2035 (export escluso)



Nuova linea di business: Leonardo Hypercomputing Continuum

L'attenzione alle tecnologie digitali, all'intelligenza artificiale e al calcolo ad alte prestazioni (HPC) è il fattore chiave del Piano Industriale di Leonardo.



Tra i più potenti HPC nel settore A&D a livello mondiale

2.000+
Utenti registrati per il calcolo HPC

200+
I ricercatori coinvolti nelle attività

Leonardo tecnologie digitali dirompenti lungo l'intera catena del valore, evolvendosi in un'azienda che opera in un ambiente multidominio attraverso le Divisioni

Simulazioni ingegneristiche per migliorare la progettazione e le prestazioni delle piattaforme di prossima generazione

Analisi predittiva basata su GenAI per anticipare le tendenze di mercato e le sfide operative

Analisi di immagini satellitari per l'osservazione e il monitoraggio della Terra

Soluzione HPC End-to-end per le istituzioni e l'industria

Upside
€ ~230 M
2025 - 2029
ricavi cumulati

On-premise HPC

1. On-premise HPC progettazione e allestimento

Definizione requisiti

Acquisizione Hardware e Servizi

Progettazione della soluzione

Istallazione

Ottimizzazione

Accettazione e collaudo

2. HPC gestione operativa

Gestione dei Sistemi

Production Management & Support



HPC as-a-service

3. Computing Services

Attività ad alto valore aggiunto nel campo dell'intelligenza artificiale e dell'informatica che sfruttano l'HPC Davinci



Soluzioni HPC

4. Soluzioni Abilitanti

Supporto di alto livello per la tecnologia HPC, sviluppo di codici e altri servizi

Modernizzazione delle applicazioni
Identificazione, sviluppo e implementazione delle applicazioni
Internalizzazione competenze HPC e formazione specializzata

Mercati Target



A,D&S



Energia



Salute



Trasporti



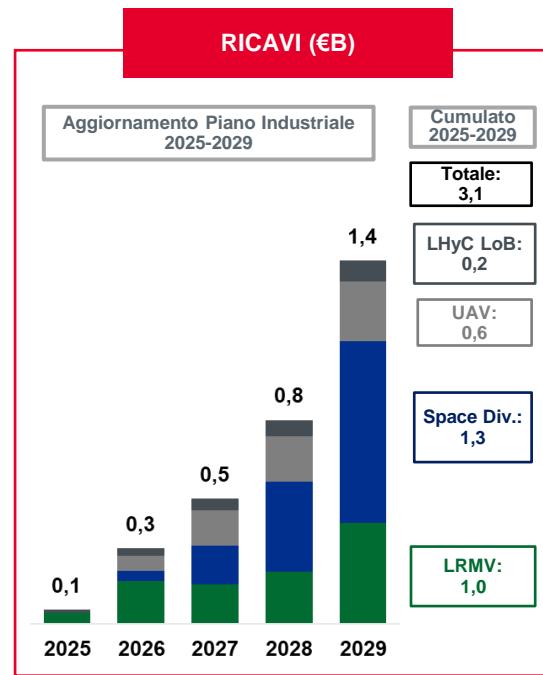
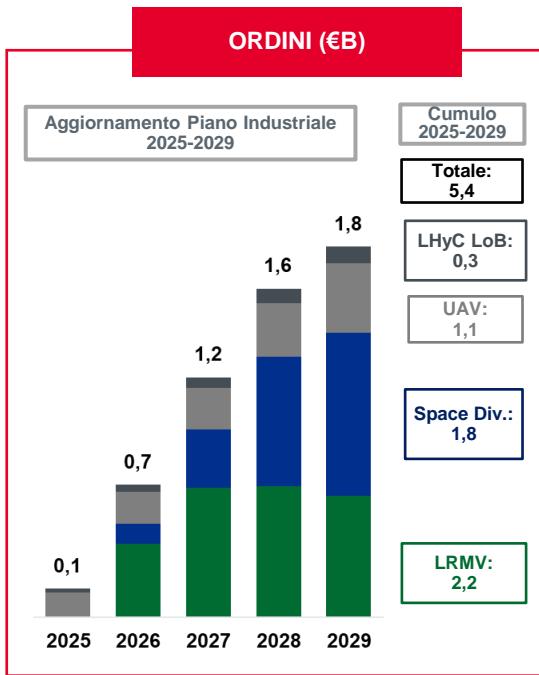
Servizi Finanziari



Pubblica Ammin.



Upside attesi dalle nuove iniziative previste nel piano: solido futuro a partire dal 2030



Principali Nuove Iniziative

Leonardo Workshare dalla JV con Rheinmetall (LRMV) a seguito del contratto con l'Esercito Italiano¹ (escluso export)

Nuova Divisione Spazio: upside generati verso i clienti esterni, incluso il business della nuova costellazione Leonardo²

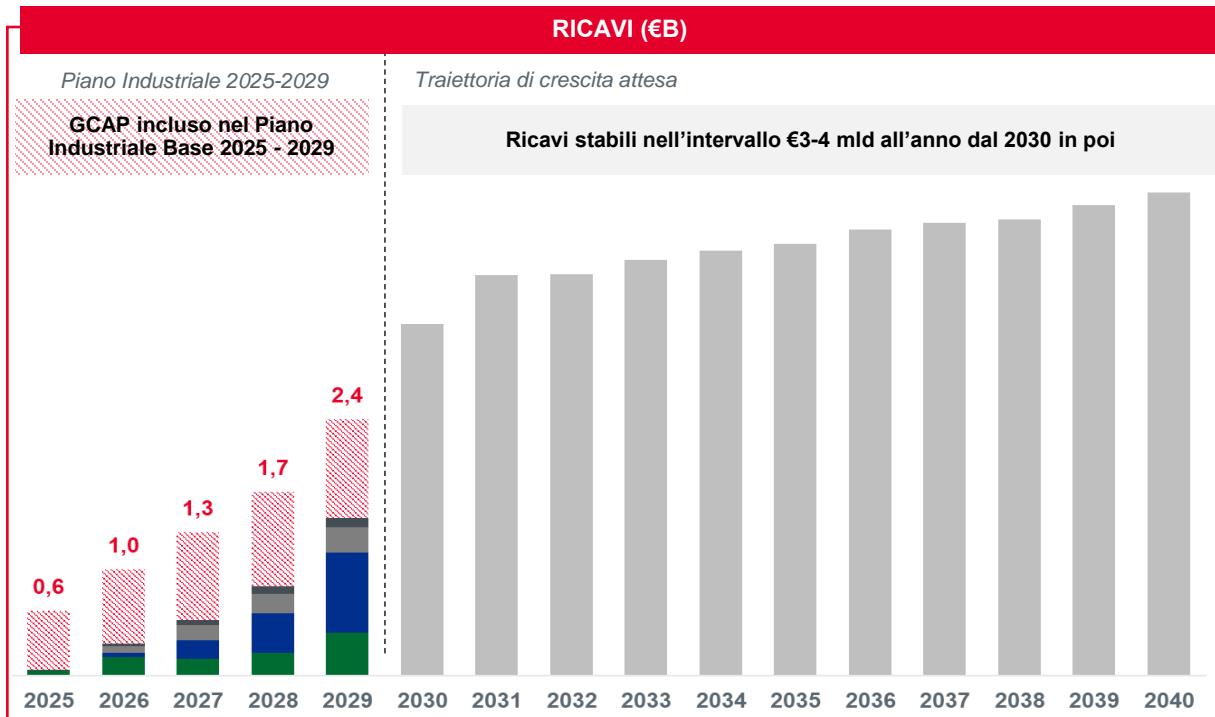
Upside derivanti dalla JV con Baykar nel business degli UAV

Introduzione della nuova linea di business Leonardo Hypercomputing Continuum (LHyC)

* **GCAP** incluso nel Piano Industriale Base



Contributo a lungo termine delle nuove iniziative chiave



Traiettoria di crescita attesa

- Leonardo-Rheinmetall JV (LMRV):** Crescita dei ricavi secondo il programma concordato con l'Esercito Italiano (escluso export)
- Nuova Divisione Spazio:** raggiungimento del pieno potenziale del Business Spazio, crescita in linea con il mercato
- UAV:** consolidamento dell'alleanza tra Leonardo e Baykar e ulteriore ampliamento della collaborazione
- Leonardo Hypercomputing Continuum LoB (LHyC):** in linea con la crescita prevista del mercato, ipotizzando l'assenza di interruzioni tecnologiche
- GCAP:** Crescita dei ricavi oltre il 2029 in linea con il programma (solo piattaforma principale, escluso export)



AGENDA

- **Risultati 2024**
- **Aggiornamento del Piano Industriale (2025-2029)**
 - Rafforzare il core business – iniziative chiave
 - Delineare il futuro– nuove iniziative
 - **Obiettivi di Gruppo**
- **Proposta di Dividendo**
- **Andamento del titolo**
- **Appendice**
 - Andamento divisionale
 - Aggiornamento azionariato

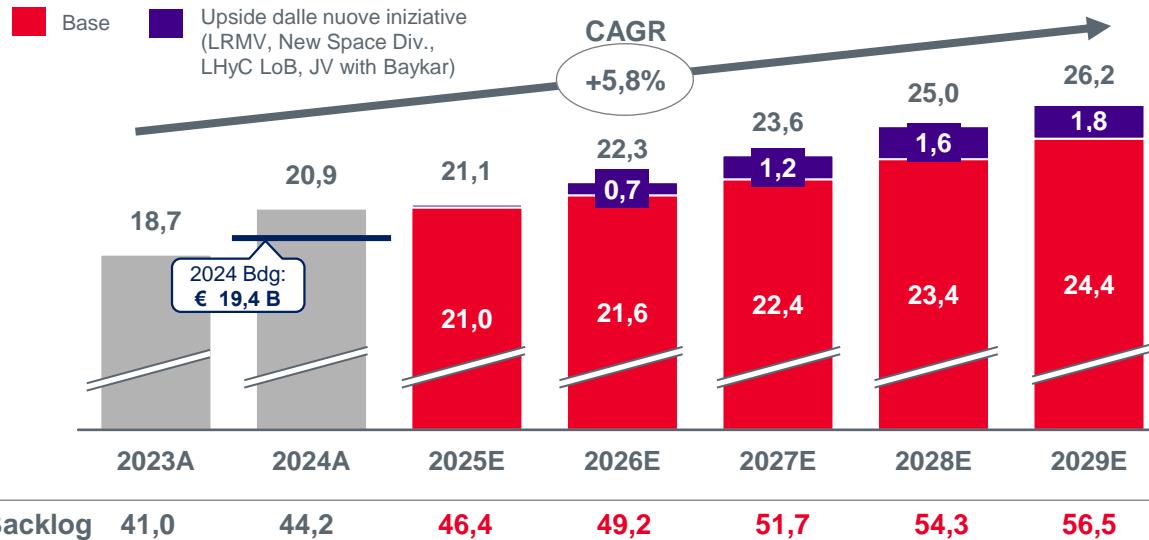


Evoluzione dei Nostri Indicatori principali

Indicatori economico-Finanziari	2024	2029	2029 vs 2024	2029 +upside
Ordini, €Mld	20,9	24,4	+17%	26,2
Ricavi, €Mld	17,8	22,6	+27%	24,0
EBITA, €B	1,5	2,6	+73%	2,8
ROS, %	8,6%	11,7% <i>Doppia cifra 2026</i>	+3,1 p.p.	11,8%
FOCF, €B	0,83	1,44	+73%	1,53

Gli ordini ammonteranno a €26 mld nel 2029, incluso l'Upside

Ordini del Gruppo Leonardo (valori stimati a partire dal 2025), €Mld



€ ~118 Mld

2025 - 2029
Ordini cumulati attesi

>1,1

Book to Bill
Confermato nel piano

€ ~105 Mld

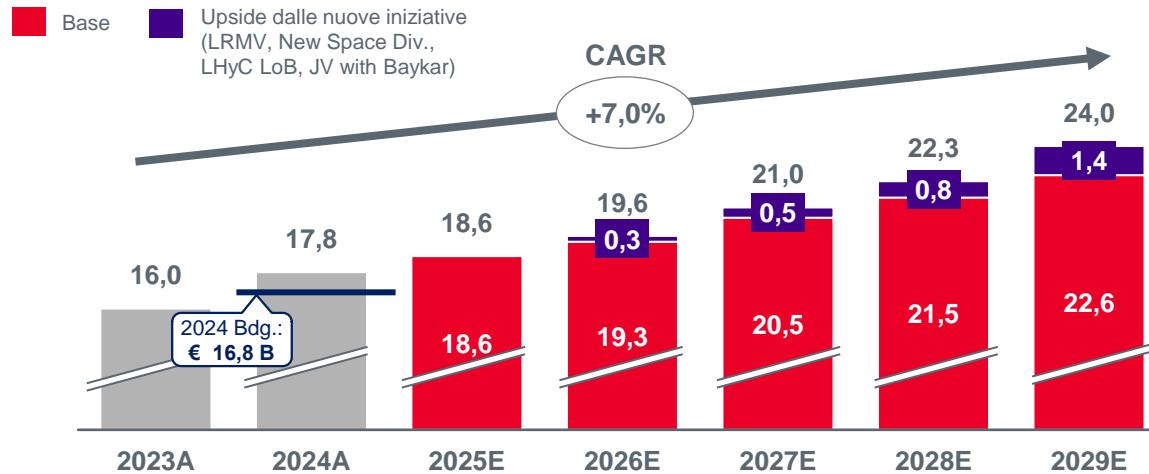
Ordini cumulati
Piano Industriale
2024 - 2028

CAGR 3,9%

- Crescita degli ordini ancorata al portafoglio prodotti e soluzioni che rispondono alle esigenze in continua evoluzione dei clienti
- Contesto di mercato favorevole che guida gli ordini nazionali ed esteri, senza concentrazione su un singolo Paese/cliente
- Upside derivanti dalla nuova Divisione Spazio, dalla JV LRMV, dalla nuova LoB Leonardo HPC e dalla JV con Baykar
- Book to bill costantemente >1

Ricavi fino a €24 mld nel 2029

Ricavi del Gruppo Leonardo (valori stimati a partire dal 2025), €Mld



€ ~106 Mld

2025 - 2029

Ricavi cumulati attesi

€ ~95 Mld

Ricavi cumulati

Piano Industriale

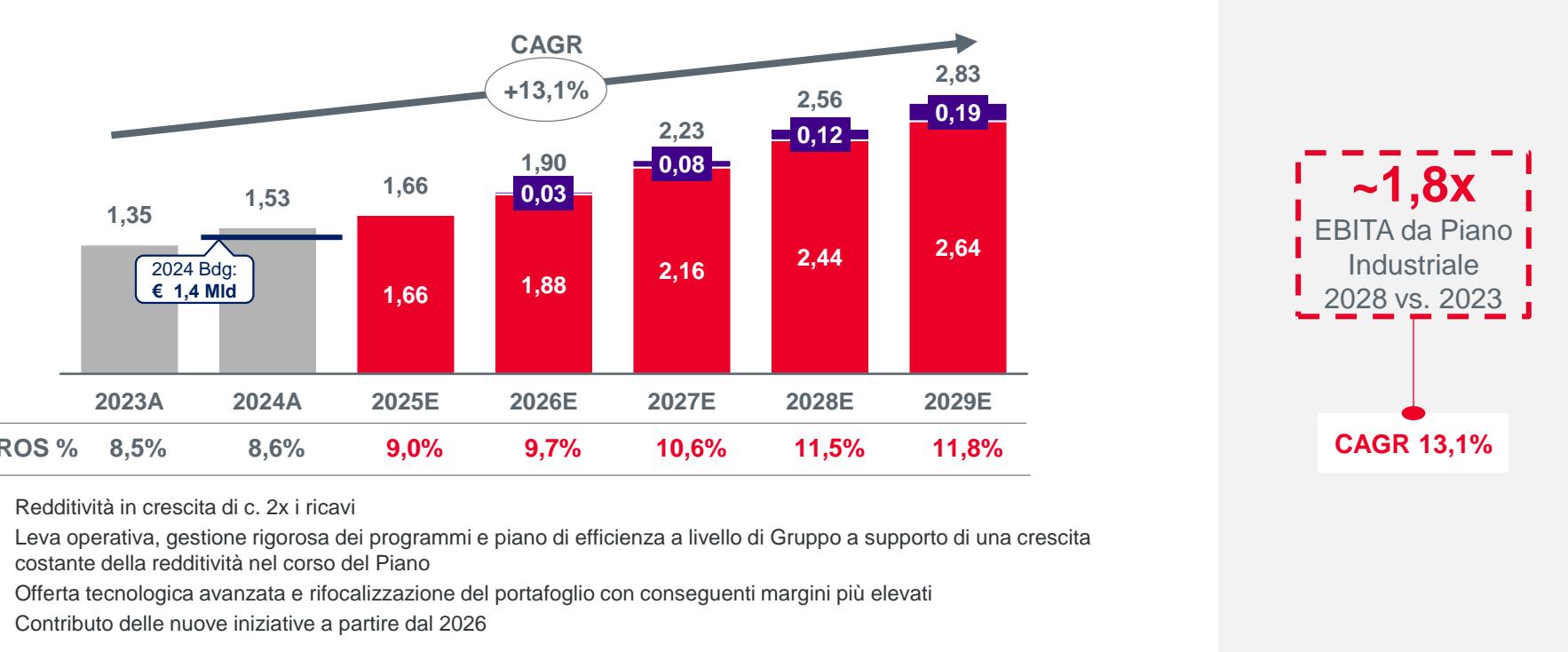
2024-2028

CAGR 5,9%

- Ricavi in crescita a un CAGR del 7,0% grazie alla lavorabilità del portafoglio ordini, all'acquisizione di nuovi ordini e agli upside di Piano
- Crescita equilibrata tra i business con effetto sinergico tra piattaforme e sensori/sistemi operanti in un ambiente multi-dominio
- Comprovato track record, gestione efficace delle sfide nella supply chain

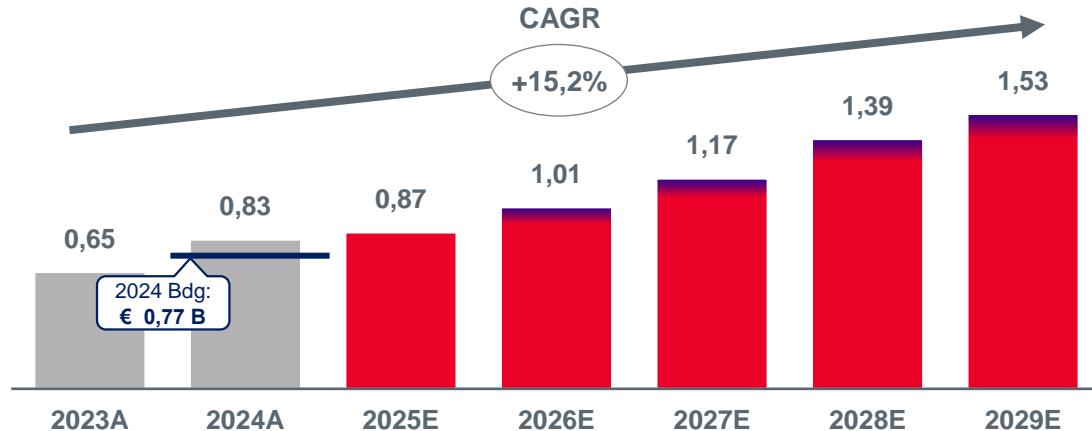
EBITA più che raddoppiato, incluso l'Upside

EBITA del Gruppo Leonardo (valori stimati a partire dal 2025), €Mld



FOCF più che raddoppiato, incluso l'Upside

FOCF del Gruppo Leonardo (valori stimati a partire dal 2025), €Mld



>2,0x
FOCF atteso
nel 2029 vs. 2023

CAGR +15,2%

Flusso di cassa a supporto
di una strategia di
allocazione del capitale
disciplinata

- Raddoppio dei flussi di cassa grazie alla crescita dell'EBITA, solida performance operativa e investimenti continui in programmi di crescita e nuove tecnologie, rafforzando anche le capacità digitali
- Impatto significativo delle imposte dal 2027 in poi, che riflette il pieno utilizzo delle perdite fiscali¹ entro il 2026
- Gli investimenti includono sia l'aggiornamento delle tecnologie e delle capacità esistenti, sia il boost derivante dalle nuove iniziative



Stima concettuale dei vantaggi derivanti dall'aumento della spesa per la difesa dell'UE

L'Europa e il Regno Unito si impegnano a investire di più e meglio nella difesa in risposta alle minacce e alle sfide senza precedenti in materia di sicurezza.



ITALIA 2024 Spesa per la Difesa di € 29 B (~ 1,5% del PIL)



RESTO DI EU + UK 2024 Spesa Difesa. Di € 332 B (Media. ~ 2% del PIL)



UPSIDE SUL BUSINESS LEONARDO



L'11 marzo, secondo il piano ReArm annunciato, l'UE punta a una spesa totale per la difesa di 800 miliardi di euro² nei prossimi 4 anni.



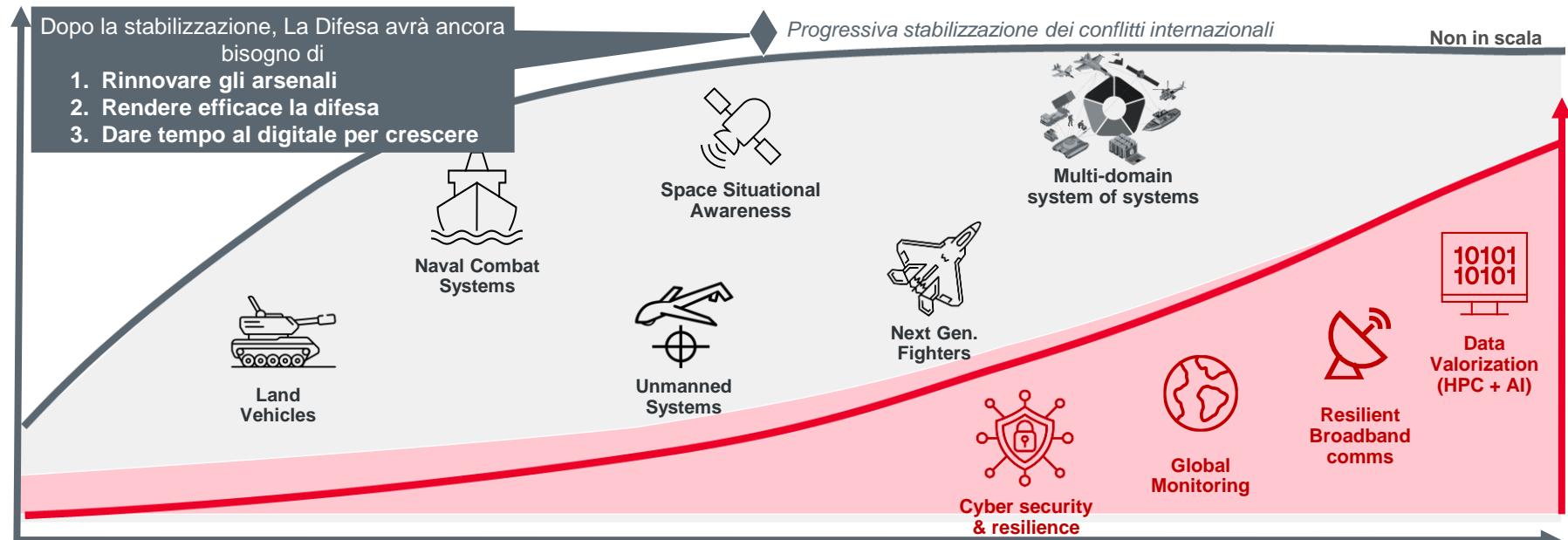
Come potrebbe essere il futuro della difesa e della sicurezza globale?

Dalla Difesa...

Aumento della spesa per la difesa, determinato dalle minacce geopolitiche e dall'urgente necessità di autonomia strategica dell'UE

...Per la sicurezza globale dual use

La "nuova normalità" richiederà ai governi di rafforzare le infrastrutture critiche sfruttando tecnologie innovative.



Leonardo sta costruendo le basi dei suoi prodotti e servizi futuri,

per affrontare la transizione dalla Difesa tradizionale alla Sicurezza globale a duplice uso che diventerà la "nuova normalità".



Capacity Boost

TRAIETTORIA DELLA CRESCITA DEI RICAVI DI LEONARDO

Da

€ 17,8 Mld in 2024



Crescita Organica

+ € 4,8 Mld
in 2029



Upsides da nuove
iniziative¹

+ € 1,4 Mld
in 2029

A

€ 24,0 Mld in 2029

DAL CONTESTO ESTERNO



Upside dall'aumento
della spesa per la
difesa in EU

~ +€ 4 - 6 B

Per ogni p.p. del PIL

GUARDANDO AVANTI



La Nuova Normalità
Difesa Dual Use e Sicurezza
Globale



Capacity Boost



La crescita del business richiede il
rafforzamento della nostra
capacità produttiva



Leonardo ha lanciato un programma
dedicato a raggiungere il potenziale di
piena capacità migliorando al contempo
la redditività nell'ambito del Piano
Industriale.

Il programma Capacity Boost
sosterrà Leonardo nella sfida di
affrontare la Nuova Normalità
(maggiori informazioni nei prossimi
mesi)



Strategia disciplinata di allocazione del capitale a sostegno della crescita e dell'aumento della remunerazione per gli azionisti

Fonti nel 2025-2027

Flusso di Cassa Operativo^{1,2}
€ 5,6 Mld

Cessione di UAS
€ 0,4 Mld

€ 6,0
Mld

Distribuzione prioritaria del capitale nel 2025-2027

50%
Crescita Organica

Con l'obiettivo di delineare il futuro e rafforzare il core business

~€ 3 Mld

15-25%
Crescita Inorganica

Focus su aree strategiche di crescita

~€ 1,5 Mld

10-15%
Remunerazione degli azionisti³

Aumento del dividendo del 90% nel 2025, con l'impegno di aumentare la remunerazione durante l'arco del piano anche tramite il riacquisto di azioni

~€ 1 Mld

<10%
Riduzione del Debito

Impegno a mantenere un solido giudizio Investment Grade

≤€ 0,5 Mld

Priorità di allocazione del capitale

Alta → Bassa



Focus sulle operazioni di M&A

Approccio Leonardo alle operazioni di M&A fino ad oggi

20 Obiettivi raggiunti negli ultimi 12 mesi

- Focus sui settori cyber e spazio
- Prodotti/tecniche distintive con forte affinità con la strategia del portafoglio Leonardo
- Presenza internazionale e accesso al mercato globale

3 Offerte rifiutate

5 Offerte ancora in corso

12 Offerte interrotte

L'ampio lavoro di ricerca non ha ancora dato risultati a causa di:

- obiettivi individuati che spesso non dispongono della tecnologia/maturità di prodotto necessarie e non hanno un successo commerciale comprovato a causa delle loro dimensioni (valore target pari al 15-20% del fatturato della divisione)
- Approccio prudente in uno scenario altamente competitivo

In futuro...



Focus su target più maturi



Mantenere la priorità su Cyber, Spazio + IA



Soggetto a un'allocazione disciplinata del capitale, capacità di aumentare il valore



AGENDA

- **Risultati 2024**
- **Aggiornamento del Piano Industriale (2025-2029)**
 - Rafforzare il core business – iniziative chiave
 - Delineare il futuro– nuove iniziative
 - Obiettivi di Gruppo
- **Proposta di Dividendo**
- **Andamento del titolo**
- **Appendice**
 - Andamento divisionale
 - Aggiornamento azionariato



Proposta di dividendo all'Assemblea degli Azionisti

- Il Consiglio di Amministrazione della Società ha deliberato di sottoporre all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti il bilancio relativo all'Esercizio 31 dicembre 2024 chiuso con un utile di Euro 531,916,959.39.
- A tale riguardo, il Consiglio di Amministrazione della Società ha deliberato di proporre all'Assemblea, chiamata ad approvare la relazione del Consiglio di Amministrazione e il bilancio al 31 dicembre 2024 di allocare l'utile di Euro € 531,916,959.39 come segue:
- Il Consiglio di Amministrazione di Leonardo ha deliberato di proporre all'Assemblea degli Azionisti la distribuzione di un dividendo pari a 0,52 euro a valere sull'utile dell'esercizio 2024, al lordo delle eventuali ritenute di legge. Tale dividendo verrebbe posto in pagamento a decorrere dal 25 giugno 2025, con "data stacco" della cedola n. 15 coincidente con il 23 giugno 2025 e "record date" (ossia data di legittimazione al pagamento del dividendo stesso, ai sensi dell'art. 83-terdecies del TUF) coincidente con il 24 giugno 2025. Quanto sopra con riferimento a ciascuna azione ordinaria che risulterà in circolazione alla data di stacco cedola, escluse le azioni proprie in portafoglio a quella data, fatto salvo il regime di quelle che risulteranno effettivamente assegnate, in virtù dei vigenti piani di incentivazione, nell'esercizio in corso
- quanto al residuo, a utili a nuovo.



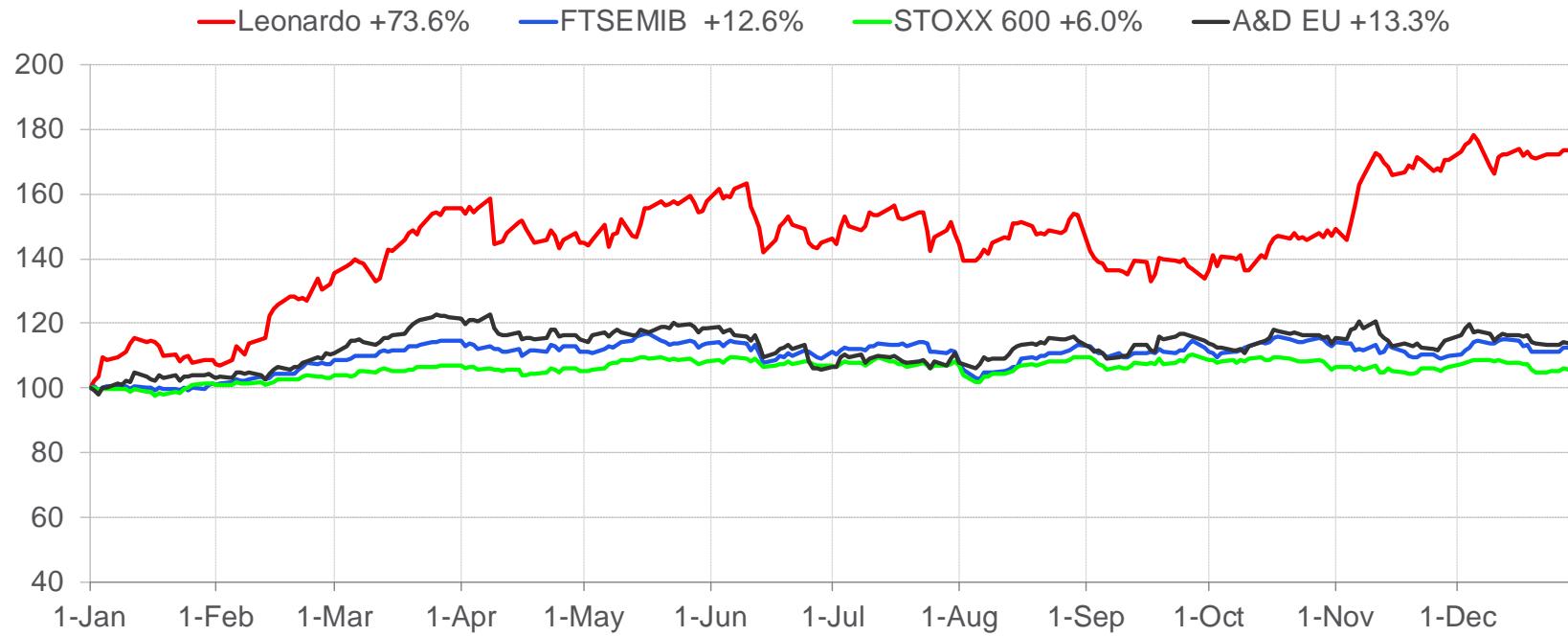
AGENDA

- **Risultati 2024**
- **Aggiornamento del Piano Industriale (2025-2029)**
 - Rafforzare il core business – iniziative chiave
 - Delineare il futuro– nuove iniziative
 - Obiettivi di Gruppo
- **Proposta di Dividendo**
- **Andamento del titolo**
- **Appendice**
 - Andamento divisionale
 - Aggiornamento azionariato



Andamento del titolo nel corso del 2024

Gennaio 2024 – Dicembre 2024



A&D EU = Bloomberg EMEA Aerospace Defence Index.



AGENDA

- **Risultati 2024**
- **Aggiornamento del Piano Industriale (2025-2029)**
 - Rafforzare il core business – iniziative chiave
 - Delineare il futuro– nuove iniziative
 - Obiettivi di Gruppo
- **Proposta di Dividendo**
- **Andamento del titolo**
- **Appendice**
 - **Andamento divisionale**
 - Aggiornamento azionario

2.4 Crescita organica delle divisioni

Divisioni

2024 Risultati



Elettronica

- Forte slancio commerciale e risultati in tutti i segmenti
- Razionalizzazione del portafoglio in corso
- Completata la cessione di Underwater Armaments & Systems a Fincantieri
- Costituita una joint venture con Rheinmetall



Elicotteri

- Solida performance grazie al rafforzamento di CSS&T e alle consegne di piattaforme
- Completata la prima campagna di collaudo dell'AW249
- Avviati programmi di miglioramento delle performance **operative** e della **rete di assistenza clienti**



Velivoli

- Solida raccolta ordini sostenuta dai nuovi **velivoli Eurofighter** (Italia, Spagna), dal supporto logistico (Kuwait) e dall'**LTE¹**
- Accordo GCAP JV per lo sviluppo della piattaforma Core
- M346 **selezionato** per le "Frecce Tricolori", C-27J FF² **cliente di lancio**, aggiudicazione del contratto **UAV Astore**
- IFTS³ con 12 utenti internazionali, 100° diploma



Aerostrutture

- Miglioramento dei ricavi trainato dalla **progressiva ripresa del mercato dell'aviazione civile**, nonostante le difficoltà di Boeing
- Completata la prima fase della **rinegoziazione dei prezzi della fusoliera del B787**
- Attuazione del nuovo piano industriale della divisione Aerostrutture



Cyber

- Solida performance commerciale nei mercati strategici: Difesa, Forze dell'Ordine e Pubbliche Amministrazioni
- Razionalizzazione del portafoglio e lancio di nuovi prodotti
- Rafforzata la leadership nel Cloud sovrano italiano per la Pubblica Amministrazione
- Partnership strategica con Arbit (DK)



Spazio⁴

- Telespazio consolidata integralmente
- Continuo miglioramento in tutte le linee di business
- Istituita la nuova divisione Spazio



I nostri obiettivi e i risultati raggiunti



Elettronica

	OBIETTIVI DEL PIANO INDUSTRIALE	PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI
<p>Catalizzatore per la cooperazione europea, ampliando il raggio d'azione internazionale</p>	<p>1 Ottenere un accesso più ampio al mercato europeo</p> <p>2 Contribuire all'ambiente europeo della Difesa del Territorio</p> <p>3 Migliorare il posizionamento sul mercato dei sistemi di combattimento navale</p>	<p> ARIA (GCAP): Firmata la joint venture con BAE Systems e Mitsubishi Heavy Industries.</p> <p> TERRA: costituita la joint venture Leonardo-Rheinmetall Military Vehicles (LRMV)</p> <p> NAVALE: Integrazione in corso di capacità "Whole-Warship" in Orizzonte Sistemi Navali (OSN JV)</p>
<p>Operatore globale con leadership europea e presenza distintiva negli Stati Uniti</p>	<p>4 Razionalizzare il portafoglio e aumentare la competitività</p>	<p> Razionalizzazione del portafoglio Fase 1 completata (circa 13%)</p> <p> Completata la vendita della LoB Underwater Armaments & Systems (UAS) a Fincantieri</p> <p> Costituzione del "Multi-Domain Innovation Hub" e del Gruppo di Lavoro Esercito Italiano</p> <p> Riduzione significativa del time to market grazie alla garanzia della catena di fornitura (insourcing e fornitori nazionali)</p> <p> Lancio del programma Leonardo Logistic Network per aumentare il supporto ai clienti e le opportunità commerciali</p> <p> AIR (GCAP): attività in corso per gli sviluppi chiave dei sistemi avionici ISANKE¹ e ICS² in Italia e nel Regno Unito.</p>

Completato

In corso

Obiettivi di Piano

Dati economico - finanziari (valori stimati per il 2025 e oltre), €mld¹

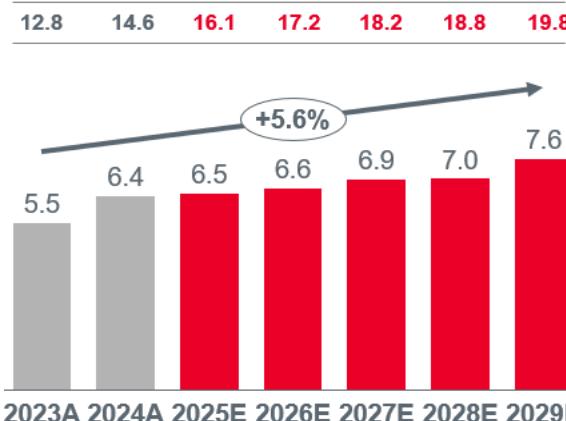


Elettronica

NON IN SCALA

Ordini

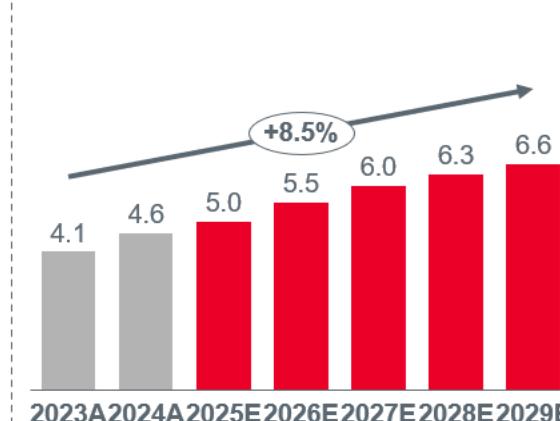
Portafoglio Ordini



Ordini in costante crescita

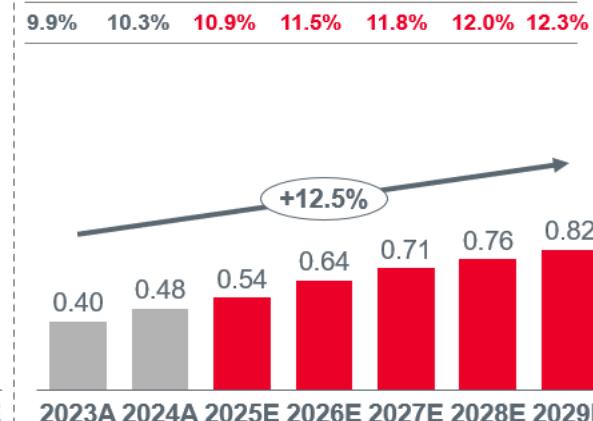
raggiungono circa 8 miliardi di euro, beneficiando anche di GCAP, MBT e AICS

Ricavi



Prestazioni e crescita forti, in linea o superiori al Piano precedente

EBITA



+2,4 p.p. ROS 2029 vs. 2023

grazie all'aumento dei volumi e alla focalizzazione/razionalizzazione del business/dei prodotti, all'ottimizzazione della produzione e dell'approvvigionamento



I nostri obiettivi e i risultati raggiunti



Elicotteri

OBIETTIVI DEL PIANO INDUSTRIALE

Conferma di **ordini a livello record** e accelerazione della **conversione del portafoglio ordini** in ricavi

1

Rafforzare il portafoglio di prodotti, sia servizi che piattaforme

2

Ottimizzare il modello industriale

3

Pionieri e sviluppatori di tecnologie e prodotti all'avanguardia

4

Esplorare le cooperazioni internazionali

Diventare **leader del mercato civile globale** e **attore chiave in campo militare**, sfruttando prodotti all'avanguardia e partnership strategiche.

I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI



Programma di certificazione AW09 in corso di esecuzione, produzione del primo elicottero di serie in corso



Completata la prima campagna di tiro dell'**AW249** e l'esercitazione dell'Esercito Italiano



Lancio del programma Leonardo Logistic Network per migliorare la vicinanza al cliente e sbloccare nuove opportunità

Operazioni semplificate grazie al digitale nell'esecuzione della produzione, alla tracciabilità degli asset e alla gestione integrata dei dati.



Attività di certificazione in corso per l'**AW609** (primo test di atterraggio su portaerei italiana)



Adozione del **Digital Twin** e dei **sensori virtuali** per l'ottimizzazione delle operazioni di volo e un nuovo approccio progettuale, entrata in servizio di servizi digitali basati sull'intelligenza artificiale con capacità prognostiche,



Ampio impegno nell'autonomia e nell'automazione per migliorare le operazioni, la sicurezza e le prestazioni.



Realizzato il dimostratore tecnico **Proteus RUAS**; ulteriori sviluppi sono in fase di valutazione con la Royal Navy del Regno Unito.



L'**AW139** è stato scelto come piattaforma per la dimostrazione del connettore logistico **USMC¹** condotta da Near Earth Autonomy e Honeywell. Cooperazione con Airbus nella definizione della roadmap dell'**NH90 MLU²**



Completato



In corso



Obiettivi di Piano

Dati economico - finanziari (valori stimati per il 2025 e oltre), €mld¹



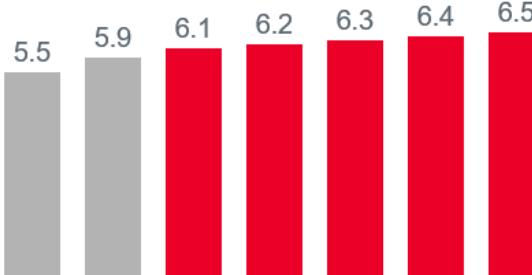
Elicotteri
NON IN SCALA

Ordini

Portafoglio Ordini

14.4 15.1 15.6 16.0 16.3 16.5 16.5

+2.8%



Ricavi

4.7 5.2 5.5 5.8 6.0 6.3 6.5

+5.5%

2023A 2024A 2025E 2026E 2027E 2028E 2029E

5,5% CAGR

dei ricavi grazie all'accelerazione nell'esecuzione che ha portato al raggiungimento della soglia di 5 miliardi di euro con un anno di anticipo rispetto al piano precedente.

EBITA

8.9% 8.9% 9.0% 9.2% 9.8% 9.9% 10.0%



2023A 2024A 2025E 2026E 2027E 2028E 2029E

+1,1 p.p. ROS 2023-29

con l'EBITA che cresce più rapidamente dei ricavi, confermandosi a doppia cifra a fine piano

Book-to-Bill > 1

Raccolta ordini in continua crescita, con un livello record di 6,5 miliardi di euro a fine piano grazie al continuo miglioramento del portafoglio prodotti e delle tecnologie.

I nostri obiettivi e i risultati raggiunti



Velivoli

OBIETTIVI DEL PIANO INDUSTRIALE

Assicurare, nel breve termine, gli **ordini** per una crescita sostenibile e potenziare il **business dei servizi** ad alto margine.

1

Livelli di ordini sostenibili

2

Attività di supporto ad alto margine

3

Fare leva sul ruolo chiave in GCAP

4

Partenariati industriali strategici



I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI



Assegnazione di **nuovi** contratti per (i) **velivoli Eurofighter** (Italia, Spagna), (ii) servizi **logistici** (ad esempio, Kuwait) e (iii) potenziamento (P4E) ed evoluzione a lungo termine.



M-346 selezionato per la pattuglia acrobatica italiana, lancio dell'evoluzione della capacità **Block 20**

Qualificazione e consegna dell'**M-345**, aggiudicazione del contratto **UAV**



Astore, acquisizione del cliente di lancio del **C-27J Antincendio**



Programma **Leonardo Logistic Network** e digitalizzazione per aumentare il supporto ai clienti e le opportunità commerciali



Accordo di joint venture **GCAP** per lo sviluppo e la fornitura della piattaforma **principale** con ruoli e attività distinte e bilanciate (segmenti di volo e missione, produzione e logistica).



M-346 partnership consolidata (Stati Uniti / Textron, Giappone / MHI) per aumentare la penetrazione a livello mondiale



Nuove **partnership** per il posizionamento del portafoglio di prodotti **senza pilota** e per la **mobilità tattica aerea di nuova generazione** e la **lotta antincendio e multi-missione**.



Completato



In corso

Obiettivi di Piano

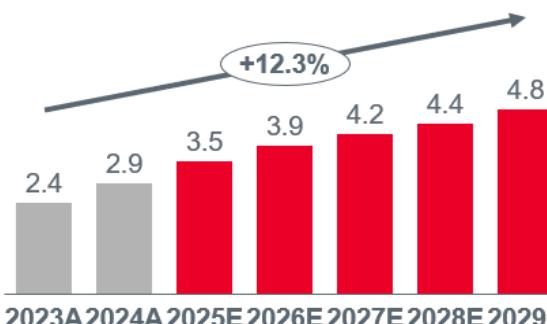
Dati economico - finanziari (valori stimati per il 2025 e oltre), €mld¹



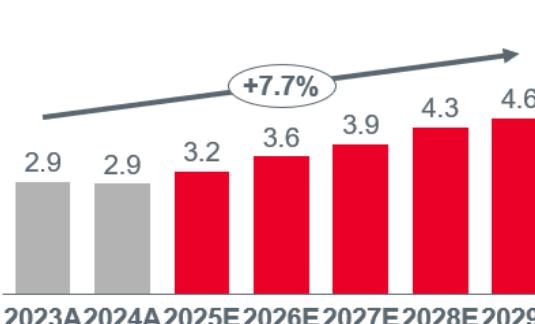
Ordini

Portafoglio Ordini

8.0 8.0 8.3 8.6 8.8 9.0 9.2

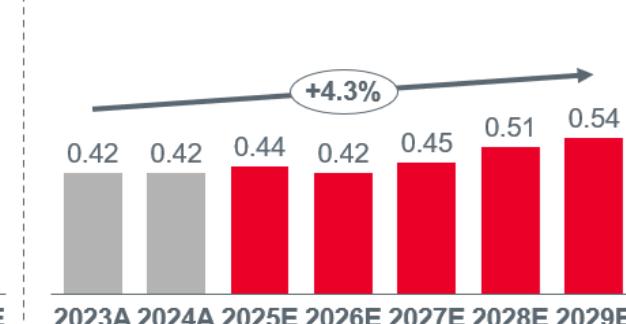


Ricavi



EBITA

14.3% 14.6% 13.8% 11.7% 11.7% 11.7% 11.7%



12,3% CAGR per gli ordini

7,7% CAGR per i ricavi

trainati da una forte attività nei caccia e supportati da piattaforme proprietarie

Redditività al top della categoria

con un ROS a due cifre confermato per tutto l'orizzonte di piano

Obiettivi di Piano

Dati economico - finanziari (valori stimati per il 2025 e oltre), €mld¹



Aerostrutture

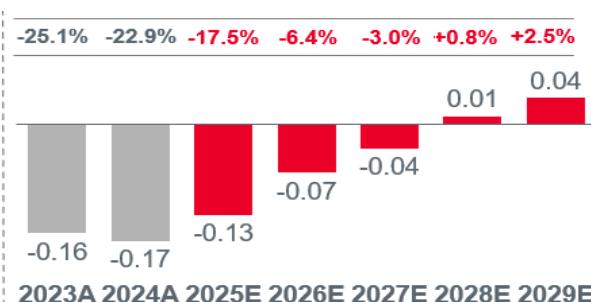
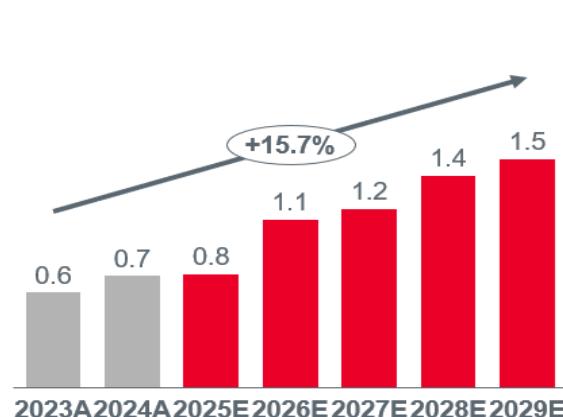
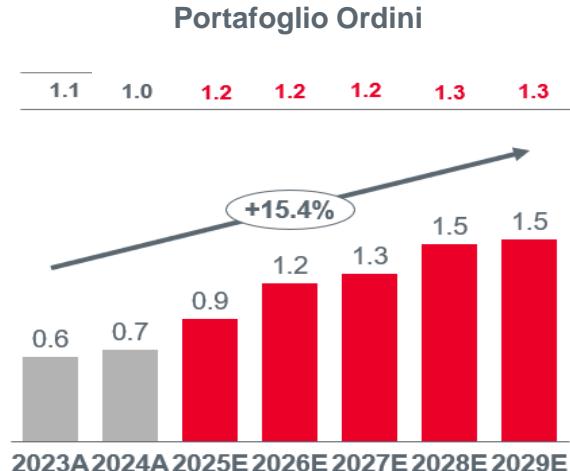
PRIMA DEL CONTRIBUTO UPSIDE DELLA PARTNERSHIP

Ordini

Ricavi

EBITA

ROS



Contesto aziendale complessivamente sfidante causa del prolungato divario tra carico di lavoro e capacità industriale, aggravato da un'elevata pressione inflazionistica

Sviluppo e lancio di un nuovo piano industriale che include molteplici leve di miglioramento come la diversificazione del business, la revisione della politica di make/buy, il miglioramento dell'efficienza industriale e la ristrutturazione della catena di fornitura.

I nostri obiettivi e i risultati raggiunti

Un'azienda europea leader nel settore della sicurezza e della resilienza informatica, delle piattaforme digitali sicure e delle comunicazioni mission critical, con particolare attenzione alla difesa, allo spazio e alle organizzazioni strategiche nazionali.



OBIETTIVI DEL PIANO INDUSTRIALE

1

Focalizzare il portafoglio prodotti esistente

2

Diventare operatore A,D&S di riferimento per il mercato della "sicurezza informatica attraverso la progettazione".

3

Accelerare la crescita attraverso le acquisizioni

I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI



Solide performance commerciali guidate da un'offerta **distintiva** nei mercati principali: Cyber & Digital per la **Difesa**, Data Valorization e Secure Cloud per il **Governo** (Italia), Data Intelligence per la **Pubblica Sicurezza**.



Rilanciato **Mission Critical Communication**, incrementando anche le opportunità di **MCX¹** in Europa e in altri mercati di esportazione.



Stabilire una proposta di valore per la **resilienza informatica** end-to-end e posizionarsi come partner leader nella resilienza per il **Ministero della Difesa del Regno Unito**.



Cooperazione con innovatori europei selezionati in tecnologie chiave, ad esempio **partnership strategica** con **Arbit (DK)** per lo sviluppo interdisciplinare.



Rafforzamento della collaborazione con i **colleghi europei** attraverso alleanze commerciali e di prodotto.



Completato



In corso

Obiettivi di Piano

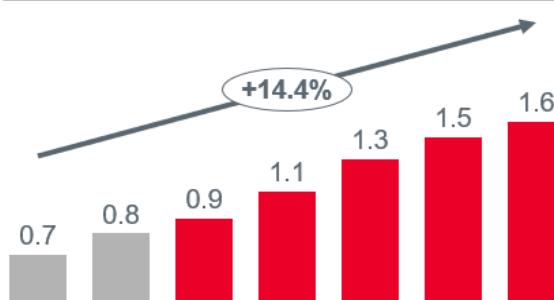
Dati economico - finanziari (valori stimati per il 2025 e oltre), €mld¹



Ordini

Portafoglio Ordini

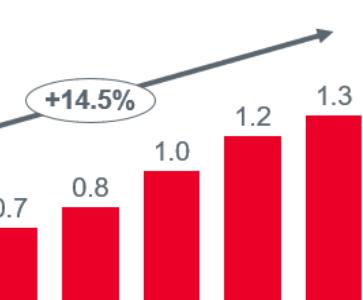
1.0 1.1 1.3 1.6 1.8 2.1 2.3



2023A 2024A 2025E 2026E 2027E 2028E 2029E

14,4% CAGR

Ricavi



2023A 2024A 2025E 2026E 2027E 2028E 2029E

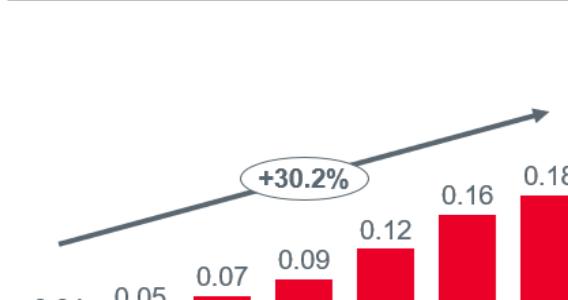
~2x ricavi

Sfruttando anche le opportunità di mercato e la crescita inorganica.

EBITA

ROS

6.1% 7.6% 9.6% 10.5% 11.6% 12.8% 13.2%



2023A 2024A 2025E 2026E 2027E 2028E 2029E

~4x EBITA

ROS >2x

a due cifre dal 2025



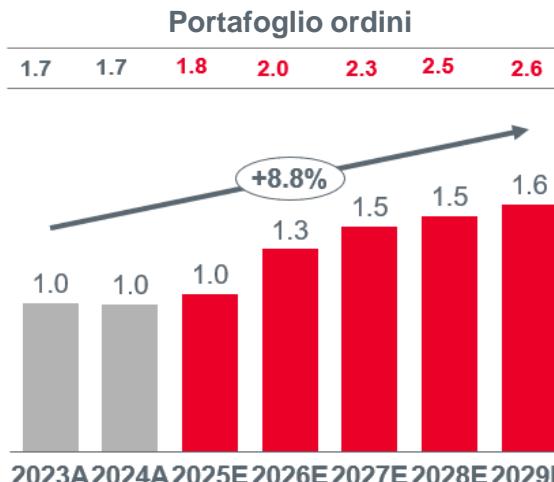
Obiettivi di Piano

Dati economico - finanziari (valori stimati per il 2025 e oltre), €mld¹



Escluso l'upside

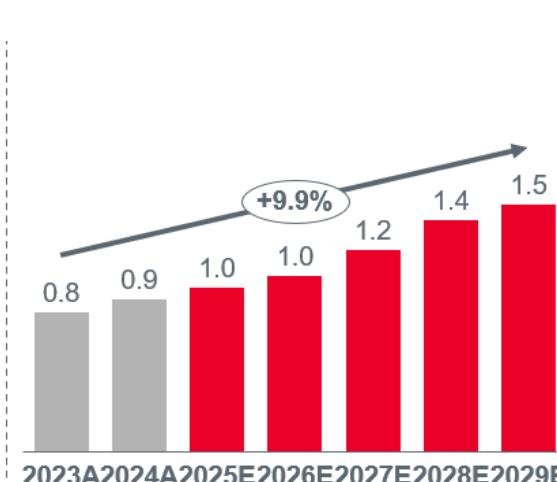
Ordini



>1,6x ordini

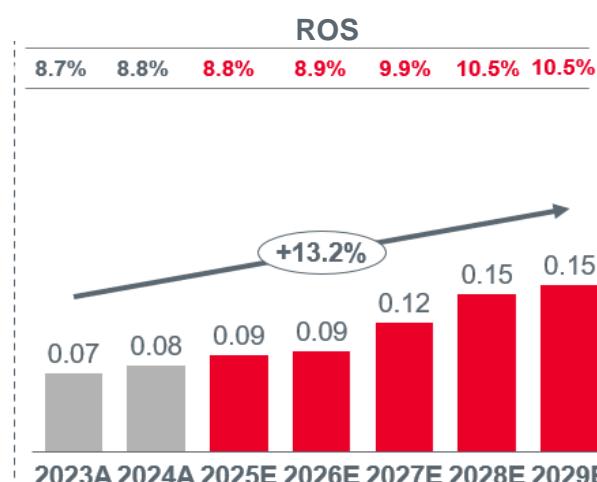
Sfruttare le crescenti opportunità e il coordinamento in tutto il Gruppo

Ricavi



>1,5 volte il fatturato

EBITA²



>2,0x EBITA

trainato principalmente da Telespazio



FY 2025 Guidance

	FY 2024	Guidance 2025 ⁽¹⁾
Ordini, €bn	20.9	ca.21
Ricavi, €bn	17.8	ca. 18.6
EBITA, €M	1.525	ca. 1.660
FOCF, €M	826	ca. 870
Debito netto, €bn	1.8	ca. 1.6 ⁽²⁾

Ipotesi di cambio: € / USD = 1.08 and € / GBP = 0.86

(1) Sulla base delle attuali valutazioni degli impatti della situazione geopolitica anche sulla catena di approvvigionamento, sui livelli di inflazione e sull'economia globale, fatte salve eventuali ulteriori effetti significativi

(2) Ipotizzando l'aumento dei dividendi da € 0,28 a € 0,52 per azione, operazioni di M&A per circa € 500 milioni, remunerazione degli azionisti DRS, nuovi contratti di leasing e altre variazioni di minore entità.

La Guidanza per il 2025 non include il contributo del settore Underwater Armaments & Systems (UAS), deconsolidato a partire dal 2025.

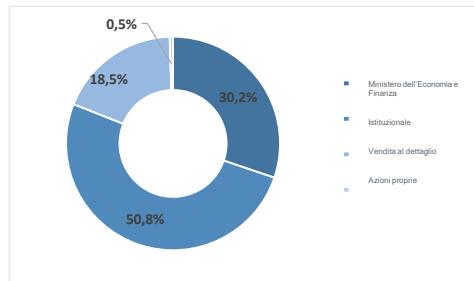


AGENDA

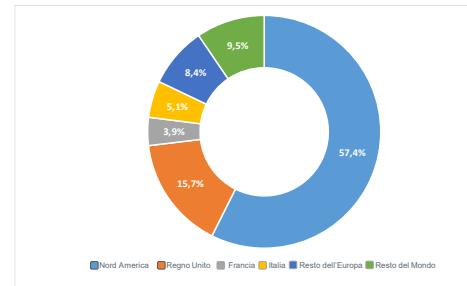
- **Risultati 2024**
- **Aggiornamento del Piano Industriale (2025-2029)**
 - Rafforzare il core business – iniziative chiave
 - Delineare il futuro– nuove iniziative
 - Obiettivi di Gruppo
- **Proposta di Dividendo**
- **Andamento del titolo**
- **Appendice**
 - Andamento divisionale
 - **Aggiornamento azionario**

Aggiornamento azionario

Distribuzione degli azionisti

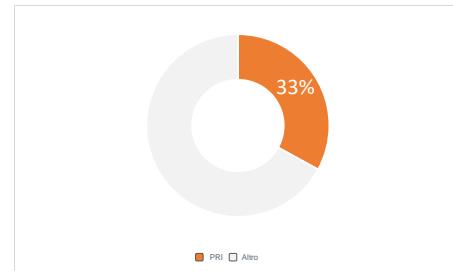


Distribuzione geografica degli azionisti istituzionali



- Oltre il 90% del flottante è detenuto da fondi internazionali.

Firmatari dei Principles for Responsible Investments (PRI)



- Il 33% delle azioni è detenuto da firmatari PRI *

* La percentuale indicata è riferita esclusivamente al capitale sociale detenuto dagli investitori istituzionali di Leonardo.



SAFE HARBOR STATEMENT

NOTA: Alcune delle dichiarazioni contenute nel presente documento non sono fatti storici, ma piuttosto dichiarazioni relative alle aspettative future, anche in relazione ai risultati economici e finanziari futuri, da considerarsi dichiarazioni previsionali. Tali dichiarazioni previsionali si basano sulle opinioni e sulle ipotesi della Società alla data delle dichiarazioni e comportano rischi e incertezze noti e ignoti che potrebbero far sì che i risultati, le prestazioni o gli eventi effettivi differiscano sostanzialmente da quelli espressi o impliciti in tali dichiarazioni. Date queste incertezze, non si dovrebbe fare affidamento sulle dichiarazioni previsionali. I seguenti fattori potrebbero influenzare le nostre dichiarazioni previsionali: la capacità di ottenere o i tempi di ottenimento di futuri finanziamenti governativi; la disponibilità di finanziamenti governativi e le esigenze dei clienti sia a livello nazionale che internazionale; cambiamenti nelle priorità del governo o dei clienti a seguito di revisioni dei programmi o degli obiettivi strategici (compresi cambiamenti nelle priorità per rispondere alle minacce terroristiche o per migliorare la sicurezza interna); difficoltà nello sviluppo e nella produzione di sistemi tecnologici avanzati dal punto di vista operativo; il contesto competitivo; le condizioni economiche, commerciali e politiche a livello nazionale e internazionale; l'andamento dei programmi e i tempi di pagamento dei contratti; i tempi e l'accettazione da parte dei clienti delle consegne e del lancio dei prodotti; la nostra capacità di ottenere o realizzare risparmi per i nostri clienti o per noi stessi attraverso il nostro programma globale di riduzione dei costi e altri programmi di gestione finanziaria; e l'esito di contingenze (tra cui il completamento di eventuali acquisizioni e cessioni, contenziosi e interventi di bonifica ambientale). Questi sono solo alcuni dei numerosi fattori che possono influenzare le dichiarazioni previsionali contenute nel presente documento. La Società non si assume alcun obbligo di rivedere o aggiornare le dichiarazioni previsionali a seguito di nuove informazioni, poiché tali dichiarazioni potrebbero non essere più accurate o tempestive.



CONTATTI

Valeria Ricciotti

Head of Investor Relations and Credit Rating Agencies

+39 06 32473.697

valeria.ricciotti@leonardo.com

Investor Relations and Credit Rating Agencies

+39 06 32473.512

ir@leonardo.com

leonardo.com



Thank you
for your attention

Please avoid printing this colourful slide. Let's save the planet together.

leonardo.com

