



Assemblea Ordinaria 7 maggio 2026
(unica convocazione)

Relazioni illustrative ex art. 125-ter del D. Lgs. n. 58/98

1. Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2025 e relative relazioni del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e della Società di Revisione. Deliberazioni inerenti e conseguenti. Presentazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2025.
2. Destinazione dell'utile di esercizio.
3. Determinazione del numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione.
4. Determinazione della durata del mandato del Consiglio di Amministrazione.
5. Nomina dei componenti del Consiglio di Amministrazione.
6. Nomina del Presidente del Consiglio di Amministrazione.
7. Determinazione dei compensi del Consiglio di Amministrazione.
8. Autorizzazione all'acquisto e alla disposizione di azioni proprie a servizio dei piani basati su strumenti finanziari a favore di amministratori, dipendenti o collaboratori.
9. Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti: deliberazione vincolante sulla prima sezione ai sensi dell'art. 123-ter, comma 3-ter, del D. Lgs. n. 58/98.
10. Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti: deliberazione non vincolante sulla seconda sezione ai sensi dell'art. 123-ter, comma 6, del D. Lgs. n. 58/98.

Relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione sul punto 1 all'ordine del giorno

Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2025 e relative relazioni del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e della Società di Revisione. Deliberazioni inerenti e conseguenti. Presentazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2025.

Signori Azionisti,

premesso che il bilancio dell'esercizio 2025 chiude con un utile di Euro 1.035.180.141,22 sottoponiamo alla Vostra approvazione la seguente proposta di deliberazione:

“L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti di Leonardo - Società per azioni:

- vista la relazione del Consiglio di Amministrazione;*
- vista la relazione del Collegio Sindacale;*
- presa visione del bilancio al 31 dicembre 2025;*
- preso atto della relazione della EY S.p.A.*

delibera

di approvare la relazione del Consiglio di Amministrazione e il bilancio al 31 dicembre 2025”.

La documentazione di bilancio viene messa a disposizione del pubblico presso la sede sociale in Roma, Piazza Monte Grappa n. 4 – 00195, sul sito internet della Società www.leonardo.com (sezione “Assemblea Azionisti 2026”) e sul sito internet del meccanismo di stoccaggio autorizzato eMarket Storage (www.emarketstorage.com) nei termini di legge.

Relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione sul punto 2 all'ordine del giorno

Destinazione dell'utile di esercizio.

Signori Azionisti,

sottoponiamo alla Vostra approvazione la seguente proposta di deliberazione:

“L’Assemblea Ordinaria degli Azionisti di Leonardo – Società per Azioni:

delibera

- *di approvare la proposta formulata dal Consiglio di Amministrazione di destinare l’utile relativo all’esercizio 2025 di Euro 1.035.180.141,22 come segue:*
 - *a riserva legale, per Euro 30.684.339,70, considerando che tramite la presente destinazione il saldo di detta riserva risulterà pari a Euro 508.772.347,60, pari ad un quinto del capitale sociale;*
 - *alla distribuzione in favore degli azionisti, a titolo di dividendo, per un importo pari a Euro 0,63 per azione, ponendolo in pagamento, al lordo delle eventuali ritenute di legge, a decorrere dal 24 giugno 2026, con “data stacco” della cedola n. 16 coincidente con il 22 giugno 2026 e “record date” (ossia, data di legittimazione al pagamento del dividendo stesso, ai sensi dell’art. 83-terdecies del Decreto Legislativo 24 febbraio 1998 n. 58 e dell’art. 2.6.6, comma 2, del Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A.) coincidente con il 23 giugno 2026, con riferimento a ciascuna azione ordinaria che risulterà in circolazione alla data di stacco cedola, escluse le azioni proprie in portafoglio a quella data;*
 - *a utili a nuovo, per la parte residua dell’utile stesso.”*

La documentazione di bilancio viene messa a disposizione del pubblico presso la sede sociale in Roma, Piazza Monte Grappa n. 4 – 00195, sul sito internet della Società www.leonardo.com (sezione “Assemblea Azionisti 2026”) e sul sito internet del meccanismo di stoccaggio autorizzato eMarket Storage (www.emarketstorage.com) nei termini di legge.

Relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione sul punto 3 all'ordine del giorno

Determinazione del numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione.

Signori Azionisti,

con l'approvazione del bilancio dell'esercizio 2025 scade il mandato triennale conferito al Consiglio di Amministrazione dall'Assemblea del 9 maggio 2023.

Al fine di procedere alla nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione occorre provvedere preliminarmente alla determinazione del numero dei suoi componenti.

A tale riguardo si rammenta che, secondo quanto disposto dall'art. 18.1 dello Statuto sociale, il Consiglio di Amministrazione deve essere composto da un numero di membri non inferiore a otto e non superiore a dodici, essendo rimesso all'Assemblea di determinarne il numero entro tali limiti.

Il Consiglio di Amministrazione in scadenza si astiene dal formulare specifiche proposte sul presente punto all'ordine del giorno (così come riguardo ai successivi argomenti connessi alla nomina del Consiglio di Amministrazione e alla determinazione dei compensi) e invita pertanto gli Azionisti a formulare proposte per determinare il numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione, nelle modalità e nei termini indicati nell'avviso di convocazione.

Si invitano gli Azionisti a prendere visione del documento "Orientamenti del Consiglio di Amministrazione di Leonardo S.p.a. agli Azionisti sulla composizione qualitativa e quantitativa ritenuta ottimale del Consiglio di Amministrazione" allegato alle presenti Relazioni, predisposto dal Consiglio di Amministrazione, alla luce di quanto raccomandato dal vigente Codice di Corporate Governance al quale Leonardo aderisce, sulla base delle indicazioni espresse dal Comitato Nomine e Governance e tenuto conto degli esiti del processo di autovalutazione svolto.

Relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione sul punto 4 all'ordine del giorno

Determinazione della durata del mandato del Consiglio di Amministrazione.

Signori Azionisti,

l'art. 18.2 dello Statuto sociale prevede che il Consiglio di Amministrazione sia nominato per un periodo non superiore a tre esercizi e che gli Amministratori siano rieleggibili a norma dell'art. 2383 c.c.

In relazione a quanto sopra si invitano gli Azionisti a presentare proposte per determinare la durata del mandato del Consiglio di Amministrazione nelle modalità e nei termini indicati nell'avviso di convocazione.

Si invitano gli Azionisti a prendere visione del documento "Orientamenti del Consiglio di Amministrazione di Leonardo S.p.a. agli Azionisti sulla composizione qualitativa e quantitativa ritenuta ottimale del Consiglio di Amministrazione" allegato alle presenti Relazioni, predisposto dal Consiglio di Amministrazione.

Relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione sul punto 5 all'ordine del giorno

Nomina dei componenti del Consiglio di Amministrazione.

Signori Azionisti,

siete chiamati a procedere alla nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione, in quanto il mandato conferito all'attuale organo amministrativo scade con l'Assemblea di approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2025.

Si rammenta che i componenti del Consiglio di Amministrazione vengono nominati dall'Assemblea – ai sensi dell'articolo 18.3 dello Statuto sociale – secondo il meccanismo del voto di lista e pertanto sulla base di liste presentate dagli Azionisti e dal Consiglio di Amministrazione uscente, nelle quali i candidati devono essere numerati in ordine progressivo. A tale ultimo riguardo, il Consiglio di Amministrazione uscente ha ritenuto di astenersi dal presentare una propria lista di candidati.

Quanto alle modalità di presentazione, deposito e pubblicazione delle liste predisposte dagli Azionisti, si rinvia a quanto previsto dall'art. 18.3 dello Statuto sociale nonché dall'avviso di convocazione dell'Assemblea ordinaria.

In particolare, si rammenta al riguardo quanto segue.

Il diritto di presentare le liste è riconosciuto esclusivamente a quegli Azionisti che, da soli o insieme ad altri Azionisti, rappresentino almeno lo 0,5% delle azioni aventi diritto di voto nell'Assemblea ordinaria.

Ogni Azionista può presentare o concorrere alla presentazione di una sola lista e ogni candidato può presentarsi in una sola lista a pena di ineleggibilità.

Lo Statuto sociale prevede che almeno due Amministratori debbano possedere i requisiti di indipendenza così come stabiliti per i Sindaci a norma di legge (art. 148, comma 3, D. Lgs. n. 58/98).

Si rammenta che tutti i candidati devono possedere altresì i requisiti di onorabilità prescritti dalla normativa vigente.

Inoltre, ai sensi dell'art.18.3 dello Statuto sociale e dell'art. 147-ter, comma 1-ter del D. Lgs. n. 58/98, le liste che presentano un numero di candidati pari o superiore a tre devono includere candidati di genere diverso al fine di garantire l'equilibrio fra i generi previsto dalla normativa vigente. Per il prossimo mandato, ai sensi del comma 1-ter dell'art. 147-ter del D. Lgs. n. 58/98, almeno i due quinti degli Amministratori eletti dovranno appartenere al genere meno rappresentato; nel caso in cui, in considerazione del numero complessivo dei componenti del Consiglio di Amministrazione stabilito dall'Assemblea, il numero di componenti del genere meno rappresentato da eleggere risulti un numero frazionario, quest'ultimo sarà arrotondato all'unità superiore. In particolare:

- a) le liste composte da tre candidati devono contenere un candidato del genere meno rappresentato, da indicare in uno dei primi due posti della lista;
- b) le liste composte da quattro candidati devono (i) contenere due candidati per ciascun genere e (ii) indicare nei primi due posti della lista candidati di genere diverso;
- c) le liste composte da cinque candidati devono (i) contenere due candidati del genere meno rappresentato; (ii) indicare uno dei candidati del genere meno rappresentato in uno dei primi due posti della lista; (iii) indicare l'altro candidato del genere meno rappresentato al terzo o al quarto posto della lista;
- d) le liste composte da sei candidati devono (i) contenere tre candidati per ciascun genere; (ii) indicare nei primi due posti della lista candidati di genere diverso; (iii) indicare al terzo e al quarto posto della lista candidati di genere diverso;
- e) le liste composte da sette candidati devono: (i) contenere tre candidati del genere meno rappresentato; (ii) indicare uno dei candidati del genere meno rappresentato in uno dei primi due posti della lista; (iii) indicare un altro candidato del genere meno rappresentato al terzo o al quarto posto della lista;
- f) le liste composte da otto candidati devono: (i) contenere quattro candidati per ciascun genere; (ii) indicare nei primi due posti della lista candidati di genere diverso; (iii) indicare al terzo e al quarto posto della lista candidati di genere diverso;
- g) le liste composte da nove candidati devono (i) contenere quattro candidati del genere meno rappresentato; (ii) indicare uno dei candidati del genere meno rappresentato in uno dei primi due posti della lista; (iii) indicare un altro candidato del genere meno

- rappresentato al terzo o al quarto posto della lista; (iv) indicare i restanti due candidati del genere meno rappresentato tra il quinto e l'ottavo posto nella lista;
- h) le liste composte da dieci candidati devono: (i) contenere cinque candidati per ciascun genere; (ii) indicare nei primi due posti della lista candidati di genere diverso; (iii) indicare al terzo e al quarto posto della lista candidati di genere diverso; (iv) indicare due candidati per ciascun genere tra il quinto e l'ottavo posto nella lista;
 - i) le liste composte da undici candidati devono (i) contenere cinque candidati del genere meno rappresentato; (ii) indicare uno dei candidati del genere meno rappresentato in uno dei primi due posti della lista; (iii) indicare un altro candidato del genere meno rappresentato al terzo o al quarto posto della lista; (iv) indicare altri due candidati del genere meno rappresentato tra il quinto e l'ottavo posto della lista;
 - j) le liste composte da dodici candidati devono: (i) contenere sei candidati per ciascun genere; (ii) indicare nei primi due posti della lista candidati di genere diverso; (iii) indicare al terzo e al quarto posto della lista candidati di genere diverso; (iv) indicare due candidati per ciascun genere tra il quinto e l'ottavo posto nella lista;
 - k) le liste composte da più di dodici candidati devono: (i) contenere almeno sei candidati del genere meno rappresentato; (ii) indicare uno dei candidati del genere meno rappresentato in uno dei primi due posti della lista; (iii) indicare un altro candidato del genere meno rappresentato al terzo o al quarto posto della lista; (iv) indicare altri due candidati del genere meno rappresentato tra il quinto e l'ottavo posto della lista; (v) indicare un ulteriore candidato del genere meno rappresentato tra il nono e il dodicesimo posto della lista; (vi) ulteriori candidati del genere meno rappresentato possono essere inseriti liberamente all'interno della lista nei posti successivi al dodicesimo.

In considerazione del fatto che il numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione potrà essere determinato dall'Assemblea fino ad un massimo di dodici, si segnala l'opportunità che gli Azionisti inseriscano nelle liste un adeguato numero di candidati.

Le liste presentate a cura degli Azionisti devono essere trasmesse alla Società, con le modalità indicate nell'avviso di convocazione dell'Assemblea, entro il 13 aprile 2026, corredate dalle informazioni relative agli Azionisti che le hanno presentate, inclusa l'indicazione della percentuale del capitale sociale complessivamente detenuta dagli stessi, e dalla seguente documentazione:

- a) una dichiarazione con la quale l'interessato accetta la propria candidatura e attesta, sotto la propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità, di incompatibilità e di interdizioni dall'ufficio di amministratore adottate nei suoi confronti in uno Stato membro dell'Unione europea, il possesso dei requisiti prescritti dalla normativa vigente e dallo Statuto sociale (incluso l'eventuale possesso dei requisiti di indipendenza di cui all'art. 18.3 dello Statuto e il possesso dei requisiti di onorabilità previsti in capo agli Amministratori di società quotate dal Decreto del Ministero della Giustizia 30 marzo 2000 n. 162, ai sensi degli artt. 147-quinquies e 148 del D. Lgs. n. 58/98), nonché l'eventuale idoneità a qualificarsi "indipendente" ai sensi dell'art. 2, Raccomandazione 7, del Codice di Corporate Governance, al quale Leonardo aderisce; si invitano al riguardo gli Azionisti a segnalare anche nell'elenco dei candidati coloro i quali siano in possesso dei citati requisiti di indipendenza di cui allo Statuto sociale e al Codice di Corporate Governance;
- b) un "curriculum vitae" contenente un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali dei candidati; si invitano altresì gli Azionisti a indicare per ciascun candidato gli incarichi di amministratore e sindaco ricoperti in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie e assicurative o (società) di rilevanti dimensioni. Sul punto si rappresenta che Leonardo individua le società di rilevanti dimensioni nelle società con attivo patrimoniale superiore a 6,5 miliardi di euro o ricavi superiori a 3 miliardi di euro. Per maggiori informazioni si rinvia al documento "Orientamento del Consiglio di Amministrazione sul numero massimo di incarichi che possono essere ricoperti dagli Amministratori di Leonardo S.p.a.", disponibile nella sezione Corporate Governance del sito web della Società (www.leonardo.com area Consiglio di Amministrazione/Orientamenti e Criteri);
- c) una dichiarazione dei Soci, diversi da quelli che anche congiuntamente detengono una partecipazione di controllo o di maggioranza relativa, che attesti l'assenza dei rapporti di collegamento anche indiretti con questi ultimi, ai sensi di quanto previsto dall'art. 147-ter, comma 3, del D. Lgs. n. 58/98 e dall'art. 144-quinquies del Reg. Consob n. 11971/99; circa i contenuti di quest'ultima dichiarazione si richiama l'attenzione dei Signori Soci alle raccomandazioni di cui alla Comunicazione Consob n. DEM/9017893 del 26 febbraio 2009.

La titolarità della quota minima di partecipazione per la presentazione delle liste è determinata avendo riguardo alle azioni che risultano registrate a favore degli Azionisti nel

giorno in cui le liste sono ricevute dalla Società. Gli Azionisti dovranno trasmettere alla Società, con le modalità previste per la presentazione delle liste, la certificazione comprovante la titolarità del numero di azioni rappresentate, anche successivamente alla trasmissione della lista purché entro il termine previsto per la pubblicazione delle liste da parte della Società (e pertanto entro il 16 aprile 2026).

Si invitano gli Azionisti a prendere visione del documento “Orientamenti del Consiglio di Amministrazione di Leonardo S.p.a. agli Azionisti sulla composizione qualitativa e quantitativa ritenuta ottimale del Consiglio di Amministrazione” allegato alle presenti Relazioni, che contiene orientamenti e suggerimenti che il Consiglio di Amministrazione uscente di Leonardo mette a disposizione degli Azionisti nell’intento di aiutarli a formulare proposte per la composizione del Consiglio di Amministrazione della Società.

Si rammenta che, ai sensi della Raccomandazione 23 del Codice di Corporate Governance, si richiede a chi presenti una lista che contenga 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 stessa ai citati Orientamenti espressi dall’organo di amministrazione, anche con riferimento ai criteri di diversità in essi riportati, nonché di indicare il proprio candidato alla carica di presidente dell’organo di amministrazione.

Quanto al meccanismo di nomina degli Amministratori eletti mediante voto di lista, si rinvia a quanto indicato nell’avviso di convocazione dell’Assemblea e all’art. 18.3 dello Statuto sociale che dispone in particolare quanto segue:

- ogni avente diritto al voto può votare in Assemblea una sola lista;
- dalla lista che avrà ottenuto la maggioranza dei voti espressi dagli Azionisti verranno tratti, nell’ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, due terzi degli Amministratori da eleggere (con arrotondamento, in caso di numero frazionario, all’unità inferiore);
- i restanti Amministratori verranno tratti dalle altre liste con le modalità previste dall’articolo 18.3 lettere b) e b-bis).

Qualora la Lista di Maggioranza non presenti un numero di candidati sufficiente ad assicurare il raggiungimento del numero degli amministratori da eleggere ai sensi dell’art.

18.3, lett. a), si procede a: i) trarre dalla Lista stessa tutti i candidati ivi elencati, secondo l'ordine progressivo indicato in tale Lista, ii) trarre gli altri amministratori dalle Liste di Minoranza, per il numero di posizioni pari ad un terzo del totale, previsto per tali liste, iii) trarre i restanti amministratori, per le posizioni non coperte dalla Lista di Maggioranza, dalla Lista di Minoranza che abbia ottenuto il maggior numero di voti tra le Liste di Minoranza (la "Prima lista di Minoranza") in relazione alla capienza di tale Lista; in caso di capienza insufficiente, si procede a trarre i restanti amministratori, con le stesse modalità, dalla lista seguente o eventualmente da quelle successive, in funzione del numero dei voti e della capienza delle Liste stesse. Infine, qualora il numero complessivo di candidati inseriti nelle Liste presentate, sia di Maggioranza che di Minoranza, sia inferiore a quello degli amministratori da eleggere, i restanti amministratori sono eletti in assemblea con delibera assunta ai sensi dell'art. 18.4 dello Statuto sociale.

Qualora a seguito dell'applicazione delle previsioni di cui alle lettere a), b) e b-bis) dell'art. 18.3 dello Statuto non risulti garantita in Consiglio di Amministrazione la presenza di almeno due Amministratori indipendenti di cui all'art. 18.3 dello Statuto e da almeno due quinti di Amministratori del genere meno rappresentato, le lettere c) e c-bis) del citato art. 18.3 prevedono uno specifico meccanismo di scorrimento, all'interno di un'unica graduatoria decrescente formata dai candidati di tutte le liste, che attribuisce quozienti di voti a ciascun candidato dividendo il numero di voti ottenuti da ciascuna lista per il numero d'ordine di ciascuno dei detti candidati. Qualora nemmeno tale meccanismo dia esito positivo, l'Assemblea delibera con le maggioranze di legge in modo da assicurare comunque la presenza del numero necessario di Amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza di cui all'art. 18.3 dello Statuto sociale nonché il rispetto della normativa vigente in materia di equilibrio tra generi.

In relazione a quanto sopra, gli Azionisti sono invitati a votare per una delle liste di candidati alla carica di Amministratore tra quelle presentate, depositate e pubblicate nel rispetto di quanto sopra previsto.

Si fa presente, infine, che per la nomina degli Amministratori per qualsiasi ragione non eletti con i procedimenti sopra indicati, l'Assemblea, ai sensi dell'art. 18.4 dello Statuto sociale, delibera con le maggioranze di legge, in modo da assicurare comunque il rispetto dei criteri sopra menzionati.

Relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione sul punto 6 all'ordine del giorno

Nomina del Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Signori Azionisti,

all'Assemblea compete la nomina del Presidente del Consiglio di Amministrazione; l'art. 19.1 dello Statuto sociale dispone infatti che il Consiglio di Amministrazione elegga, tra i propri membri, il Presidente solo qualora l'Assemblea non abbia provveduto al riguardo.

Si invitano pertanto gli Azionisti a presentare proposte per la nomina del Presidente del Consiglio di Amministrazione nelle modalità e nei termini indicati nell'avviso di convocazione.

Si invitano gli Azionisti a prendere visione del documento "Orientamenti del Consiglio di Amministrazione di Leonardo S.p.a. agli Azionisti sulla composizione qualitativa e quantitativa ritenuta ottimale del Consiglio di Amministrazione" allegato alle presenti Relazioni.

Relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione sul punto 7 all'ordine del giorno

Determinazione dei compensi del Consiglio di Amministrazione.

Signori Azionisti,

l'art. 27.1 dello Statuto sociale dispone che al Presidente e agli altri membri del Consiglio di Amministrazione spetti, oltre al rimborso delle spese sostenute per ragioni del loro ufficio, un compenso determinato dall'Assemblea ordinaria e che la relativa deliberazione rimanga valida anche per gli esercizi successivi fino a diversa determinazione assembleare.

Si rammenta al riguardo che l'Assemblea ordinaria del 9 maggio 2023 ha determinato il compenso del Consiglio di Amministrazione, ora giunto a scadenza, nei termini seguenti: Euro 90.000,00 lordi annui per il Presidente del Consiglio di Amministrazione ed Euro 80.000,00 lordi annui per ciascuno degli altri Consiglieri.

In relazione a quanto sopra si invitano gli Azionisti a presentare proposte per determinare il compenso spettante al Presidente e agli altri membri del Consiglio di Amministrazione nelle modalità e nei termini indicati nell'avviso di convocazione.

Relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione sul punto 8 all'ordine del giorno

Autorizzazione all'acquisto e alla disposizione di azioni proprie a servizio dei piani basati su strumenti finanziari a favore di amministratori, dipendenti o collaboratori.

Signori Azionisti,

sottoponiamo alla Vostra approvazione la richiesta di autorizzazione all'acquisto e alla disposizione di azioni proprie.

1. Motivazioni per le quali è richiesta l'autorizzazione all'acquisto e alla disposizione di azioni proprie.

Si rammenta che l'ultima autorizzazione all'acquisto e disposizione di azioni proprie è stata deliberata dall'Assemblea del 26 maggio 2025. In particolare, l'Assemblea autorizzò (i) l'acquisto, in una o più volte e in ogni momento per un periodo di diciotto mesi a decorrere dalla data di tale Assemblea, di un numero massimo di azioni pari a n. 600.000 azioni ordinarie della Società, da destinare al servizio dei Piani di Incentivazione a Lungo Termine approvati dall'Assemblea del 19 maggio 2021 e del 24 maggio 2024, del Piano di Azionariato Diffuso approvato nella medesima Assemblea del 26 maggio 2025 e di eventuali altri piani basati su strumenti finanziari ai sensi dell'art. 114-bis del D. Lgs. n. 58/98 destinati agli amministratori e/o dipendenti e/o collaboratori non legati alla società da rapporti di lavoro subordinato di Leonardo e/o di società da questa controllate e/o ad essa collegate; (ii) la disposizione, in una o più volte e in ogni momento, senza limiti temporali, delle azioni proprie al servizio dei citati Piani.

Si rappresenta che, in esecuzione della delibera assembleare del 26 maggio 2025, la Società ha complessivamente acquistato n. 600.000 azioni proprie e che, alla data di approvazione della presente relazione, la Società detiene n. 1.161.716 azioni, pari allo 0,201% del capitale sociale.

Al fine di alimentare la provvista necessaria alla esecuzione del Piano di Incentivazione a Lungo Termine approvato dall'Assemblea del 24 maggio 2024, del Piano di Azionariato Diffuso approvato dall'Assemblea del 26 maggio 2025 e di eventuali altri piani basati su strumenti finanziari ai sensi dell'art. 114-bis del D. Lgs. n. 58/98 destinati agli amministratori e/o dipendenti e/o collaboratori non legati alla società da rapporti di lavoro subordinato di

Leonardo e/o di società da questa controllate e/o ad essa collegate (di seguito anche "Piani"), vi proponiamo di deliberare una autorizzazione all'acquisto di azioni ordinarie della Società nei termini di seguito indicati, previa revoca della precedente autorizzazione all'acquisto di azioni proprie deliberata dall'Assemblea del 26 maggio 2025 e fatti salvi gli effetti di quest'ultima in relazione agli atti compiuti e/o connessi e conseguenti.

Vi proponiamo, altresì, di deliberare la disposizione delle azioni proprie già in portafoglio e di quelle acquistate in base alla presente delibera, per il loro utilizzo, nei termini di seguito indicati, al servizio dei citati Piani, previa revoca della precedente autorizzazione alla disposizione di azioni proprie deliberata dall'Assemblea del 26 maggio 2025 e fatti salvi gli effetti di quest'ultima in relazione agli atti compiuti e/o connessi e conseguenti.

2. Numero massimo, categoria e valore nominale delle azioni alle quali si riferisce l'autorizzazione.

Si propone che l'Assemblea autorizzi l'acquisto, in una o più volte e in ogni momento, per un numero massimo di azioni pari a n. 2.000.000 azioni ordinarie (pari a circa lo 0,345% del capitale sociale di Leonardo S.p.a.), per costituire la riserva azionaria a servizio dei Piani.

Le caratteristiche dei Piani già approvati sono illustrate nei Documenti Informativi, predisposti dalla Società ai sensi dell'art. 84-bis del Regolamento Consob n. 11971/99 e a disposizione del pubblico presso la sede sociale e sul sito internet della Società www.leonardo.com.

Ai sensi dell'art. 2357, comma 1, del codice civile, tali operazioni di acquisto saranno effettuate nei limiti degli utili distribuibili e delle riserve disponibili risultanti dall'ultimo bilancio regolarmente approvato. Quota parte delle riserve disponibili o degli utili distribuibili saranno vincolati contabilmente, per un importo pari agli acquisti delle azioni proprie effettuati, tramite imputazione a specifica riserva indisponibile fintanto che le azioni proprie saranno in portafoglio.

3. Informazioni utili ai fini di una compiuta valutazione del rispetto della disposizione prevista dall'articolo 2357, comma 3, del codice civile.

Alla data di approvazione della presente Relazione da parte del Consiglio di Amministrazione, il capitale sociale di Leonardo S.p.a. ammonta a 2.543.861.738,00 euro ed è rappresentato da n. 578.150.395 azioni ordinarie prive del valore nominale.

Alla data di approvazione della presente Relazione, la Società detiene n. 1.161.716 azioni, pari allo 0,201% del capitale sociale. Le società controllate non detengono azioni Leonardo.

4. Durata dell'autorizzazione.

Ai sensi dell'art. 2357, comma 2, del codice civile, l'Assemblea può concedere l'autorizzazione all'acquisto di azioni proprie per un massimo di 18 mesi. L'art. 2357-ter del codice civile non prevede, invece, limiti temporali per la disposizione di azioni proprie.

Vi chiediamo, pertanto, di concedere l'autorizzazione all'acquisto di azioni proprie per un periodo di 18 mesi e l'autorizzazione alla disposizione di azioni proprie senza limiti temporali.

5. Corrispettivo minimo e massimo.

L'autorizzazione richiesta prevede che gli acquisti siano effettuati a un prezzo che sarà individuato di volta in volta, avuto riguardo alla modalità prescelta per l'effettuazione dell'operazione e nel rispetto delle eventuali prescrizioni regolamentari e delle prassi di mercato ammesse eventualmente applicabili, fermo restando che tale prezzo in ogni caso non dovrà discostarsi in diminuzione o in aumento di oltre il 10% rispetto al prezzo ufficiale registrato dal titolo Leonardo S.p.a. nella seduta del mercato Euronext Milan, organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A., del giorno precedente a ogni singola operazione di acquisto. L'autorizzazione richiesta prevede, inoltre, che qualsiasi atto dispositivo di azioni proprie in portafoglio abbia luogo secondo i termini e le condizioni di volta in volta stabiliti dal Consiglio di Amministrazione – e per esso dall'Amministratore Delegato e Direttore Generale, con facoltà di subdelega – in conformità alle finalità per le quali si richiede l'autorizzazione all'acquisto, fermo in ogni caso il rispetto dei limiti eventualmente previsti dalla normativa vigente e dalle prassi di mercato ammesse eventualmente applicabili.

6. Modalità attraverso le quali saranno effettuati gli acquisti e la disposizione di azioni proprie.

L'autorizzazione richiesta prevede che le operazioni di acquisto possano essere effettuate secondo modalità conformi alla normativa di riferimento e alle prassi di mercato ammesse eventualmente applicabili.

Allo stato, dette modalità sono disciplinate dall'art. 132 del D. Lgs. n. 58/98, dall'art. 144-bis del Regolamento Consob n. 11971/99, dall'art. 5 del Regolamento (UE) n. 596/2014 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 16 aprile 2014 ("MAR") e dalle relative disposizioni attuative.

In particolare, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 132, comma 1, del D. Lgs. n. 58/98, gli acquisti di azioni proprie dovranno essere effettuati in modo da assicurare la parità di

trattamento tra gli Azionisti. A tale ultimo riguardo, tra le modalità individuate dall'art. 144-bis, commi 1 e 1-bis, del Regolamento Consob n. 11971/99, si prevede che gli acquisti di azioni Leonardo possano essere effettuati:

- sui mercati regolamentati secondo modalità operative stabilite nei regolamenti di organizzazione e gestione dei mercati stessi, che non consentano l'abbinamento diretto delle proposte di negoziazione in acquisto con predeterminate proposte di negoziazione in vendita;
- con le modalità stabilite dalle prassi di mercato ammesse dalla Consob ai sensi dell'art. 13 del MAR eventualmente applicabili;
- alle condizioni indicate dall'art. 5 del MAR.

Gli acquisti verranno effettuati tramite intermediari di primario standing a ciò autorizzati.

L'autorizzazione richiesta prevede, inoltre, che gli atti di disposizione e/o utilizzo delle azioni proprie possano invece avvenire con le modalità ritenute più opportune e rispondenti all'interesse della Società e, in ogni caso, nel rispetto della normativa vigente nonché, ove applicabili, delle prassi di mercato ammesse *pro tempore* vigenti. In particolare, le azioni proprie che saranno poste a servizio dei Piani saranno assegnate con le modalità e nei termini indicati dai regolamenti dei Piani stessi.

7. Informazioni sulla eventuale strumentalità dell'acquisto di azioni proprie alla riduzione del capitale sociale.

La presente richiesta di autorizzazione all'acquisto di azioni proprie non è strumentale alla riduzione del capitale sociale.

Tutto ciò premesso, sottoponiamo alla Vostra approvazione la seguente proposta di deliberazione:

“L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti di Leonardo - Società per azioni:

delibera

- *di revocare la delibera di autorizzazione all'acquisto e alla disposizione di azioni proprie adottata dall'Assemblea del 26 maggio 2025, fatti salvi gli effetti della delibera in relazione agli atti compiuti e/o connessi e conseguenti;*

- di autorizzare – ai sensi e per gli effetti dell'art. 2357 del codice civile – l'acquisto di azioni della Società, in una o più volte e in ogni momento, per un periodo di 18 mesi a decorrere dalla data della presente delibera, per il perseguimento della finalità indicate nella Relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione, nei termini e alle condizioni di seguito precisati:
 - il numero massimo di azioni da acquistare è pari a n. 2.000.000 azioni ordinarie (pari a circa lo 0,345% del capitale sociale di Leonardo S.p.a.);
 - gli acquisti dovranno essere effettuati nei limiti degli utili distribuibili e delle riserve disponibili risultanti dall'ultimo bilancio regolarmente approvato. Quota parte delle riserve disponibili o degli utili distribuibili saranno vincolati contabilmente, per un importo pari agli acquisti delle azioni proprie effettuati, tramite l'imputazione a specifica riserva indisponibile, fintanto che le azioni proprie saranno in portafoglio;
 - gli acquisti dovranno essere effettuati a un prezzo che sarà individuato di volta in volta, avuto riguardo alla modalità prescelta per l'effettuazione dell'operazione e nel rispetto delle eventuali prescrizioni regolamentari e delle prassi di mercato ammesse eventualmente applicabili, fermo restando che tale prezzo in ogni caso non dovrà discostarsi in diminuzione o in aumento di oltre il 10% rispetto al prezzo ufficiale registrato dal titolo Leonardo S.p.a. nella seduta del mercato Euronext Milan, organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A., del giorno precedente a ogni singola operazione di acquisto;
 - gli acquisti dovranno essere effettuati in modo da assicurare la parità di trattamento tra gli Azionisti e secondo le modalità previste dalla normativa di riferimento e dalle prassi di mercato ammesse eventualmente applicabili e in particolare:
 - sui mercati regolamentati secondo modalità operative stabilite nei regolamenti di organizzazione e gestione dei mercati stessi, che non consentano l'abbinamento diretto delle proposte di negoziazione in acquisto con predeterminate proposte di negoziazione in vendita;
 - con le modalità stabilite dalle prassi di mercato ammesse dalla Consob ai sensi dell'art. 13 del Regolamento (UE) n. 596/2014 eventualmente applicabili;
 - alle condizioni indicate dall'art. 5 del Regolamento (UE) n. 596/2014;
- di autorizzare – ai sensi e per gli effetti dell'art. 2357-ter del codice civile – la disposizione, in una o più volte e in ogni momento, senza limiti temporali, delle azioni proprie già in portafoglio e di quelle acquistate in base alla presente delibera, per il

perseguimento delle finalità indicate nella Relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione, con le modalità ritenute più opportune e rispondenti all'interesse della Società e, in ogni caso, nel rispetto della normativa vigente nonché, ove applicabili, delle prassi di mercato ammesse pro tempore vigenti. In particolare, le azioni proprie che saranno poste a servizio dei Piani saranno assegnate con le modalità e nei termini indicati dai regolamenti dei Piani stessi;

- di dare mandato al Consiglio di Amministrazione, e per esso all'Amministratore Delegato e Direttore Generale, con facoltà di subdelega, di procedere, alle condizioni sopra esposte e con le gradualità ritenute opportune, all'acquisto e alla disposizione delle azioni proprie;*
- di conferire al Consiglio di Amministrazione, e per esso all'Amministratore Delegato e Direttore Generale, con facoltà di subdelega, ogni potere occorrente per dare esecuzione alle deliberazioni di cui ai punti precedenti, ponendo in essere tutto quanto richiesto, opportuno, strumentale e/o connesso per il buon esito delle stesse, nonché per provvedere all'informativa al mercato richiesta dalla normativa vigente e, ove applicabili, dalle prassi di mercato ammesse pro tempore vigenti.”*

Relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione sul punto 9 all'ordine del giorno

Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti: deliberazione vincolante sulla prima sezione ai sensi dell'art. 123-ter, comma 3-ter, del D. Lgs. n. 58/98.

Signori Azionisti,

ai sensi dell'art. 123-ter, comma 3-ter, del D. Lgs. n. 58/98, siete chiamati a esprimere, con deliberazione vincolante, il Vostro voto sulla prima sezione della Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti di cui all'art. 123-ter, comma 3, del D. Lgs. n. 58/98, che illustra la politica della Società per l'anno 2026 in materia di remunerazione dei componenti dell'organo di amministrazione, del Direttore Generale e degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche e, fermo restando quanto previsto dall'art. 2402 del codice civile, dei componenti dell'organo di controllo, nonché le procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica.

La deliberazione sulla prima sezione della Relazione avrà efficacia vincolante, come disposto dall'art. 123-ter, comma 3-ter, del D. Lgs. n. 58/98.

In linea con quanto previsto dall'art. 123-ter, comma 3-bis, si sottopone alla Vostra attenzione la politica relativa all'anno 2026.

La Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, che include la prima sezione, viene messa a disposizione del pubblico presso la sede sociale, sul sito internet della Società www.leonardo.com (Sezione "Assemblea Azionisti 2026") e sul sito internet del meccanismo di stoccaggio autorizzato "eMarket Storage" (www.emarketstorage.com) nei termini di legge.

Alla luce di quanto premesso, sottoponiamo alla Vostra approvazione la seguente proposta di deliberazione vincolante sul nono punto all'ordine del giorno:

"L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti di Leonardo – Società per azioni:

- *visti gli artt. 123-ter del D. Lgs. n. 58/98 e 84-quater del Regolamento Consob n. 11971/99;*
- *esaminata la prima sezione della “Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti”, approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 26 marzo 2026 ai sensi degli artt. 123-ter del D. Lgs. n. 58/98 e 84-quater del Regolamento Consob n. 11971/99 e pubblicata dalla Società nei termini di legge;*
- *tenuto conto della natura vincolante della presente delibera, ai sensi dell'art. 123-ter, comma 3-ter, del D. Lgs. n. 58/98,*

delibera

di approvare la prima sezione della “Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti” di Leonardo S.p.a.”

Relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione sul punto 10 all'ordine del giorno

Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti: deliberazione non vincolante sulla seconda sezione ai sensi dell'art.123-ter, comma 6, del D. Lgs. n. 58/98.

Signori Azionisti,

ai sensi dell'art. 123-ter, comma 6, del D. Lgs. n. 58/98, siete chiamati a esprimere, con deliberazione non vincolante, il Vostro voto sulla seconda sezione della Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti di cui all'art. 123-ter, comma 4, del D. Lgs. n. 58/98 che:

- a) contiene la rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo, del Direttore Generale e degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche;
- b) illustra analiticamente i compensi corrisposti ai soggetti sopra indicati nel 2025 a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma dalla Società e da società controllate o collegate.

La deliberazione sulla seconda sezione della Relazione avrà efficacia non vincolante, come disposto dall'art. 123-ter, comma 6, del D. Lgs. n. 58/98.

La Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, che include la seconda sezione, viene messa a disposizione del pubblico presso la sede sociale, sul sito internet della Società www.leonardo.com (Sezione "Assemblea Azionisti 2026") e sul sito internet del meccanismo di stoccaggio autorizzato "eMarket Storage" (www.emarketstorage.com) nei termini di legge.

Alla luce di quanto premesso, sottoponiamo alla Vostra approvazione la seguente proposta di deliberazione non vincolante sul decimo punto all'ordine del giorno:

"L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti di Leonardo – Società per azioni:

- *visti gli artt. 123-ter del D. Lgs. n. 58/98 e 84-quater del Regolamento Consob n. 11971/99;*

- *esaminata la seconda sezione della “Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti” approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 26 marzo 2026 ai sensi degli artt. 123-ter del D. Lgs. n. 58/98 e 84-quater del Regolamento Consob n. 11971/99 e pubblicata dalla Società nei termini di legge;*
- *tenuto conto della natura non vincolante della presente delibera, ai sensi dell'art. 123-ter, comma 6, del D. Lgs. n. 58/98,*

delibera

di esprimere parere favorevole in relazione alla seconda sezione della “Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti” di Leonardo S.p.a.”

Per il Consiglio di Amministrazione
Il Presidente
(Stefano Pontecorvo)



**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

Leonardo S.p.a.

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:

Leonardo S.p.a.

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.

Leonardo S.p.a.

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.

Leonardo S.p.a.

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.

Leonardo S.p.a.

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 dal 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.