

RELAZIONE SULLA
POLITICA IN MATERIA
DI REMUNERAZIONE E
SUI COMPENSI
CORRISPOSTI
2022

LETTERA DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LA REMUNERAZIONE



Michela Patrizia Giangualano

Cari Azionisti,

in qualità di Presidente del Comitato per la Remunerazione, sono lieta di presentarvi la Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, approvata dal Consiglio di Amministrazione di Leonardo del 7 aprile 2022.

La presente relazione, redatta ai sensi degli articoli 123-ter del TUF e 84-quater del Regolamento Emittenti e conforme ai principi della direttiva UE 2017/828 – SRD II, ha l’obiettivo di fornire agli azionisti e agli investitori un’informativa chiara, esaustiva e trasparente sulla strategia e i sistemi retributivi di Leonardo, evidenziando come questi rappresentino un elemento essenziale al conseguimento di obiettivi di sostenibilità e di business e all’allineamento degli interessi di azionisti e management, per la creazione di valore sostenibile nel medio e lungo periodo per tutti gli *stakeholder*.

Il 2021 e questi primi mesi del 2022 sono stati caratterizzati da un perdurante scenario di incertezza, legato alla pandemia e alla attuale e complessa situazione geo-politica. In questo contesto, Leonardo è stata e rimane costantemente a supporto delle istituzioni, per la valutazione dello scenario e delle sue implicazioni per le comunità in cui opera. Il gruppo inoltre, ha dimostrato la propria solidità e resilienza, rispettando gli impegni presi, raggiungendo e superando gli obiettivi prefissati. Leonardo ha infatti proseguito l’implementazione del piano Be Tomorrow 2030, varato nel 2020, che ha definito la chiara visione del percorso per i successivi dieci anni e oltre: rafforzare e trasformare il business per crescere, accelerare il processo di innovazione e incrementare la competitività di lungo periodo in una logica di sostenibilità, che abbraccia tutto il proprio ecosistema, dai clienti alla catena di fornitura, alle comunità in cui opera.

Con le azioni poste in essere nel 2021, Leonardo ha posto le basi per la ripresa del percorso di crescita mirato al successo sostenibile, valorizzando a pieno il suo “Purpose” di contribuire ad un impatto positivo sul pianeta.

La politica retributiva rappresenta un potente strumento per supportare la realizzazione della strategia aziendale e contribuire al raggiungimento del successo sostenibile. Leonardo ha avviato dal 2020 un percorso di revisione della propria politica, volto ad assicurare un sempre maggior allineamento ai requisiti dei propri stakeholder, grazie ad un continuo processo di ingaggio e ascolto.

Per il 2022, il Comitato, supportato anche da analisi di *benchmarking* volte a garantire il pieno allineamento rispetto alle migliori prassi di mercato, ha lavorato alla definizione di una relazione che si pone in sostanziale continuità con il documento approvato dall’Assemblea degli Azionisti del 19 maggio 2021, approvata con oltre il 97% di voti favorevoli.

La politica approvata nel 2021 ha previsto il rafforzamento del sistema incentivante legato agli obiettivi ESG, con l’introduzione di indicatori, oggettivamente misurabili, relativi alla Gender Equality, all’Health & Safety e al Climate Change.

In questi ambiti, la politica di remunerazione ha supportato azioni concrete, poste in essere da Leonardo, quali ad esempio la sostituzione del gas SF₆, utilizzato nella produzione elicotteristica, che ha permesso di ridurre di oltre il 20% le emissioni di Greenhouse Gases, realizzando a pieno l’efficacia incentivante della politica.

La politica 2021 ha previsto inoltre la sostituzione dell’indicatore Return On Sales con l’indicatore Return on Invested Capital, in quanto più idoneo a misurare la creazione di valore in un settore “capital intensive” come quello in cui Leonardo opera, come risulta anche nelle pratiche dei peer.



La relazione di remunerazione 2022 introduce quindi alcuni affinamenti volti a garantire una sempre maggiore efficacia delle logiche incentivanti, un completo allineamento rispetto alle raccomandazioni degli investitori istituzionali. Nello specifico, sono stati introdotti:

- Il meccanismo di malus, in aggiunta al clawback, in relazione agli incentivi variabili;
- La previsione che eventuali patti di non concorrenza, laddove stipulati, siano ricompresi nei limiti del trattamento previsto in caso di cessazione dell'incarico (severance);
- Ulteriore disclosure sulle modalità e gli ambiti di deroga alla politica di remunerazione nelle circostanze eccezionali previste dal comma 3-bis art. 123-ter del TUF.

La relazione per la remunerazione 2022 rappresenta una tappa del percorso di revisione della politica retributiva di Leonardo, volto ad assicurare sempre maggiore allineamento con gli interessi degli stakeholder. Il comitato per la remunerazione continua dunque a monitorare le novità normative e le prassi di mercato, ad ascoltare ed ingaggiare gli stakeholder, per presentare al Consiglio di Amministrazione di Leonardo ulteriori spunti evolutivi della politica.

A nome del Comitato desidero ringraziare le funzioni aziendali che hanno contribuito alla revisione della politica retributiva e, in particolar modo, l'Unità Organizzativa *Chief People & Organization Officer* per il costante e prezioso supporto.

Unitamente ai Consiglieri Elena Comparato, Federica Guidi, Ferruccio Resta e Marina Rubini, a cui va il mio sentito ringraziamento per il costante e proficuo impegno profuso nel ruolo di componenti del Comitato, Vi ringrazio per l'attenzione che vorrete dedicare alla presente relazione, con l'auspicio che questa possa incontrare la vostra piena adesione in sede assembleare.

Patrizia Michela Giangualiano
Presidente del Comitato per la Remunerazione



RELAZIONE SULLA POLITICA IN MATERIA DI REMUNERAZIONE E SUI COMPENSI CORRISPOSTI 2022

Redatta ai sensi degli artt. 123-ter D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 (Testo Unico della Finanza – TUF) ed ai sensi dell’art. 84-quater Delibera Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 (Regolamento Emittenti)

www.leonardo.com



Premessa	5
EXECUTIVE SUMMARY	6
I principali risultati 2021	7
“Be Tomorrow – Leonardo 2030”	7
Leonardo Sustainability Plan	9
La Politica di Remunerazione di Leonardo	10
Andamento degli esiti delle votazioni sulla relazione annuale sulla remunerazione (2017-2021).....	11
Scheda di sintesi della Politica sulla Remunerazione 2022	12
SEZIONE I	15
Governance	16
Assemblea degli Azionisti	16
Consiglio di Amministrazione	16
Comitato per la Remunerazione.....	16
Collegio Sindacale.....	19
Esperti Indipendenti	19
Altri soggetti	19
Società di revisione legale dei conti	19
Iter di approvazione della Politica sulla Remunerazione 2022	19
Durata della Politica in materia di remunerazione e procedura derogatoria in circostanze speciali	20
Finalità e strumenti della politica in materia di remunerazione	21
Remunerazione Fissa	22
Remunerazione Variabile	22
Focus su obiettivi ESG.....	23
Riferimento a politiche retributive di mercato	26
Politica in materia di Remunerazione 2022	27
Remunerazione assembleare	27
Compensi per i componenti dei Comitati Consiliari	27
Presidente del Consiglio di Amministrazione	28
Amministratore Delegato	28
Direttore Generale	34
Dirigenti con Responsabilità Strategiche.....	37
Articolazione complessiva della remunerazione.....	37
Altre forme di remunerazione discrezionale, occasionale e non ricorrente.....	40
Malus e Claw-back.....	40
Patti di non concorrenza	41
Remunerazione del responsabile dell’Unità Organizzativa Group Internal Audit	41
SEZIONE II	43
Parte Prima - Attuazione politiche di remunerazione 2021	44
Amministratore Delegato	44
Direttore Generale	45
Dirigenti con Responsabilità Strategiche.....	46
Consuntivazione ciclo 2019-2021	47
Assegnazione ciclo 2021-2023.....	48
Parte Seconda – Compensi Relativi all’Esercizio 2021	52
SEZIONE III	59
Stato di attuazione del piano di incentivazione a lungo termine 2021-2023	61



Premessa

La presente Relazione è predisposta in conformità con le disposizioni normative vigenti e in linea con le raccomandazioni formulate in materia dal Codice di Corporate Governance per le società quotate, al quale la Società aderisce; riassume i principi e le linee guida con le quali Leonardo Spa determina e monitora la politica retributiva e la sua attuazione, con particolare riferimento ai componenti degli organi di Amministrazione e ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche¹.

La presente Relazione, approvata dal Consiglio di Amministrazione di Leonardo Spa, in data 7 aprile 2022 previo parere del Comitato per la Remunerazione, si compone di due Sezioni:

- La prima Sezione sulla politica in materia di remunerazione illustra la politica di remunerazione adottata per l'esercizio 2022, presentando i criteri e le linee guida applicate dalla Società con riferimento alla remunerazione dei componenti degli organi di Amministrazione e degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche.
- La seconda Sezione sui compensi corrisposti relativi all'esercizio precedente illustra analiticamente i compensi effettivamente corrisposti o comunque attribuiti per l'esercizio 2021 agli Amministratori, ai Sindaci nonché agli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

Ai sensi dell'art. 123-ter del TUF, la prima Sezione sulla politica in materia di remunerazione è soggetta all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti mediante voto vincolante, mentre la seconda Sezione sui compensi corrisposti è sottoposta all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti mediante voto consultivo.

Le due sezioni della Relazione in materia di Remunerazione e sui compensi corrisposti sono precedute da un capitolo in cui vengono presentate al mercato e agli investitori alcune informazioni di contesto utili alla lettura della Politica Retributiva in relazione alla Strategia della Società. Tale sezione introduttiva presenta inoltre una sintesi di immediata lettura rispetto ai principali elementi di Politica.

Qualora l'Assemblea degli Azionisti non approvi la politica di remunerazione sottoposta al voto ai sensi del comma 3-bis, art. 123-ter TUF, la società continuerà a corrispondere remunerazioni conformi alla più recente politica di remunerazione approvata dall'Assemblea degli Azionisti. La società sottoporrà al voto dei soci una nuova politica di remunerazione al più tardi in occasione della successiva Assemblea prevista dall'articolo 2364, secondo comma, o dell'Assemblea prevista dall'articolo 2364 bis, secondo comma, del codice civile.

La politica in materia di remunerazione illustrata nella presente Relazione è inoltre adottata dalla Società, come previsto dal Regolamento Consob n. 17221/2010 in materia di operazioni con parti correlate, anche ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 11.2, lett. b) della Procedura per le Operazioni con Parti Correlate approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 26 novembre 2010 e da ultimo aggiornata il 17 marzo 2022.

Il presente documento è reso disponibile nella sede sociale e sul sito internet della Società (www.leonardo.com), nella specifica sezione "Assemblea Azionisti 2022" e nella sezione "Corporate Governance/Remunerazione", sul sito internet del meccanismo di stoccaggio autorizzato eMarket STORAGE (www.emarketstorage.com), nonché presso la società di gestione del mercato Borsa Italiana S.p.A.

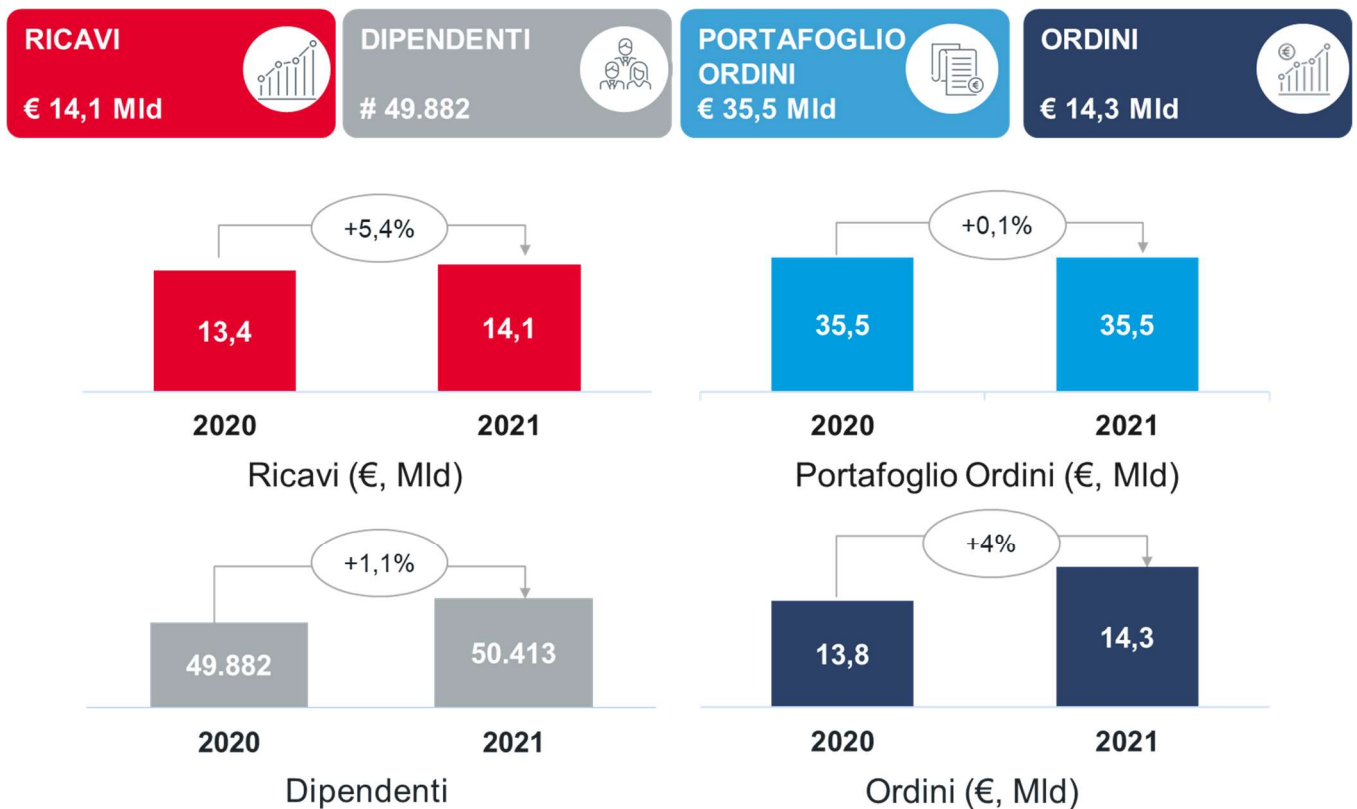
L'Executive Summary è disponibile anche nella sezione Remunerazione presente sul sito al percorso "Corporate Governance/Remunerazione/Sintesi remunerazione".

¹ Ai sensi della "Procedura per le Operazioni con Parti Correlate" approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 26 novembre 2010 e da ultimo aggiornata il 17 marzo 2022, la nozione di "Dirigente con Responsabilità Strategiche" di Leonardo include i componenti del Consiglio di Amministrazione, i Membri Effettivi del Collegio Sindacale, i soggetti che ricoprono la carica di Direttore Generale della Società, il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari della Società ai sensi dell'art. 154-bis del Testo Unico, nonché, i Capi Divisione ed i Responsabili di unità organizzative dedicate al *business* (questi ultimi sono soggetti dotati di specifica autonomia decisionale e di maggiore autonomia di spesa, in linea con l'attribuzione agli stessi della qualifica e responsabilità del "Datore di Lavoro", ai sensi e per gli effetti della disciplina in materia di salute e sicurezza sul lavoro, ambiente e incidenti rilevanti). Da questo punto in avanti, in relazione alla categoria Dirigenti con Responsabilità Strategiche, viene descritta la politica retributiva unicamente per Capi Divisione, Responsabili di unità organizzative dedicate al *business* e CFO/Dirigente Preposto. La politica retributiva legata a componenti del Consiglio di Amministrazione e Direttore Generale viene descritta in paragrafi dedicati.



EXECUTIVE SUMMARY
RELAZIONE SULLA
POLITICA IN MATERIA
DI REMUNERAZIONE E
SUI COMPENSI
CORRISPOSTI
2022

I principali risultati 2021



“Be Tomorrow – Leonardo 2030”

Nel 2020 Leonardo ha varato una **rinnovata visione strategica** proiettata ai prossimi 10 anni, anche con l’obiettivo di adattarsi ciclicamente e con la **necessaria flessibilità** alla **mutevolezza** del contesto di riferimento, facendo leva sulle proprie **competenze tecnologiche**, oltre che sul **capitale umano e intellettuale**.

Tale visione è espressa dal Piano “**Be Tomorrow – Leonardo 2030**” che identifica un chiaro percorso strategico, in cui la sostenibilità è sempre più centrale, basandosi su tre principali pilastri:

- **Strengthen Our Core** - Rafforzare ulteriormente il *business* e le attività *core*, anche attraverso un portafoglio di attività più focalizzato e omogeneo:
 - **Aumentando la massa critica** nelle aree strategiche, in particolare **Elicotteri, Elettronica, Cyber e Unmanned**, per acquisire posizioni di *leadership* a livello internazionale
 - Rafforzando la **propria presenza sui mercati globali**
- **Transform to Grow** - Rendere l’organizzazione più moderna e flessibile e adottare modelli di *business* innovativi:
 - **Diversificando il portafoglio** di attività per cogliere le sfide del nuovo decennio, valorizzando le competenze trasversali e distintive: **Digitalizzazione, Comando e Controllo, Connettività, Sicurezza Cibernetica**
 - Rispondendo sempre più efficacemente alle **esigenze dei Clienti**, attraverso la diffusione di **modelli di offerta innovativi service-based (X-as-a-service)**, la misurazione continua della **customer satisfaction**, l’eccellenza nelle soluzioni e sistemi di **Simulation & Training**
 - **Investendo sulle persone e sulle competenze** per poter supportare le ambizioni di *business*
- **Master the New** - Innovare e creare nuove tecnologie e nuovi mercati *high-tech*:



- Attraverso i **Leonardo Labs**, incubatori tecnologici per lo sviluppo di competenze innovative e trasversali alle aree di business aziendali
- Aumentando la **quota di investimenti nelle attività di ricerca**, allineandola ai principali competitori
- **Focalizzandoci sui Sistemi Autonomi Intelligenti** per conquistare la *leadership* europea nei **Sistemi Aerei a Pilotaggio Remoto (RPAS)**.

Leonardo, quale **leader industriale e tecnologico**, intende porsi come motore di sviluppo per contribuire alla sicurezza e al progresso globale:

- **contribuendo all'indipendenza** e all'**autonomia digitale** in chiave **pan-europea**;
- **supportando la sovranità tecnologica** quale condizione irrinunciabile per lo sviluppo dei Paesi in cui opera, oltre che dell'azienda stessa;
- promuovendo un rinnovato approccio alla **sostenibilità** in termini di **innovazione tecnologica** e di **processo**, ispirato ai **Sustainable Development Goals** dell'**Agenda 2030** delle Nazioni Unite e ai recenti indirizzi dello *European Green Deal*;
- **sviluppando nuove capacità**, sia in campo civile che militare, per rispondere alle sfide poste dalla complessità dell'era digitale: **interdipendenza, interrelazione e velocità evolutiva**.

Leonardo intende perseguire tali **priorità strategiche, confermando i propri obiettivi** di posizionamento di **medio-lungo termine** ed essere nel **2030** un'azienda **solida, globale** e **driver** di innovazione e sostenibilità per il settore.

Leonardo nel 2030



Solida

Investment grade

Profittevole

Solida capacità di *cash conversion*



Globale

n.1 al mondo negli Elicotteri e nelle soluzioni di Simulazione e Addestramento

n. 1 in Europa nell'Elettronica per la Difesa

Protagonista nei programmi di cooperazione internazionale nell'Aeronautica

Key *player* europeo nei sistemi e soluzioni *Unmanned* in tutti i domini

Partner delle istituzioni per la Sicurezza

Key *Partner* dei Big Primes e US DoD per consolidamento presenza nel Paese



Driver di innovazione e sostenibilità

Completamente digitalizzata in tutti i processi, nella produzione e nell'offerta

Motore di un eco-sistema innovativo su tecnologie trasversali

Punto di riferimento nell'innovazione sostenibile nel settore A,D &S

È con queste finalità che, nel corso del 2021, il Gruppo si è concentrato sull'**execution** del Piano Strategico, guidato dal principio di **selettività e focalizzazione**.

Leonardo ha infatti saputo rispondere con prontezza ed efficacia alle sfide imposte da una pandemia che è tuttora in corso e intende proseguire con decisione nella "**messa a terra**" delle **progettualità strategiche** già



avviate, coerentemente alle aspettative espresse dai nostri *Stakeholder* e **monitorandone costantemente l'implementazione** attraverso un **cruscotto digitale** appositamente realizzato.

Alcuni dei principali risultati



Strengthen Our Core

- ✓ Acquisizione del **25%** di **Hensoldt**
- ✓ Acquisizione del **30%** di **GEM**
- ✓ Acquisizione del **70%** di **Alea**
- ✓ Fusione per incorporazione di **Vitrociset**
- ✓ Integrazione di **Kopter**
- ✓ **Partner** del Programma **Tempest**
- ✓ **300 Mln €** per gli stabilimenti di **Aerostrutture**
- ✓ **Ordini e Ricavi** nella parte alta delle **Guidance**
- ✓ **FOCF 2021** pari a c.a. **200mln €**, **doppio** rispetto alle aspettative
- ✓ Continua riduzione dell'**indebitamento**



Transform to Grow

- ✓ Lancio della Piattaforma **X-2030**
- ✓ Partnership con **Aruba** per le soluzioni **Cloud** delle infrastrutture critiche e cibernetiche nazionali
- ✓ Adesione all'iniziativa «**Gaia X**»
- ✓ Partnership con **Ericsson** e **O2** per **opportunità 5G**
- ✓ Partnership con **Microsoft** per la **digitalizzazione della PA**
- ✓ Proposta per la creazione del **Polo Strategico Nazionale**
- ✓ Lanciato piano di **ristrutturazione e rilancio Aerostrutture**
- ✓ ~ **6.700 nuovi assunti** (41% under 30): 1.700 da stabilizzazioni e 5.000 da mercato



Master The New

- ✓ Progressiva operatività dei **Leonardo Labs**
- ✓ Strategia **Unmanned** e partecipazione a nuovi programmi
- ✓ **F2LINK**: creazione di un ecosistema integrato per le **tecnologie per l'aviazione del futuro**
- ✓ Lancio del **Supercomputer «daVinci1»**
- ✓ Investimenti strategici in **tecnologie innovative**
- ✓ **Partner** di **Solvay** per **nuovi materiali**

Leonardo Sustainability Plan

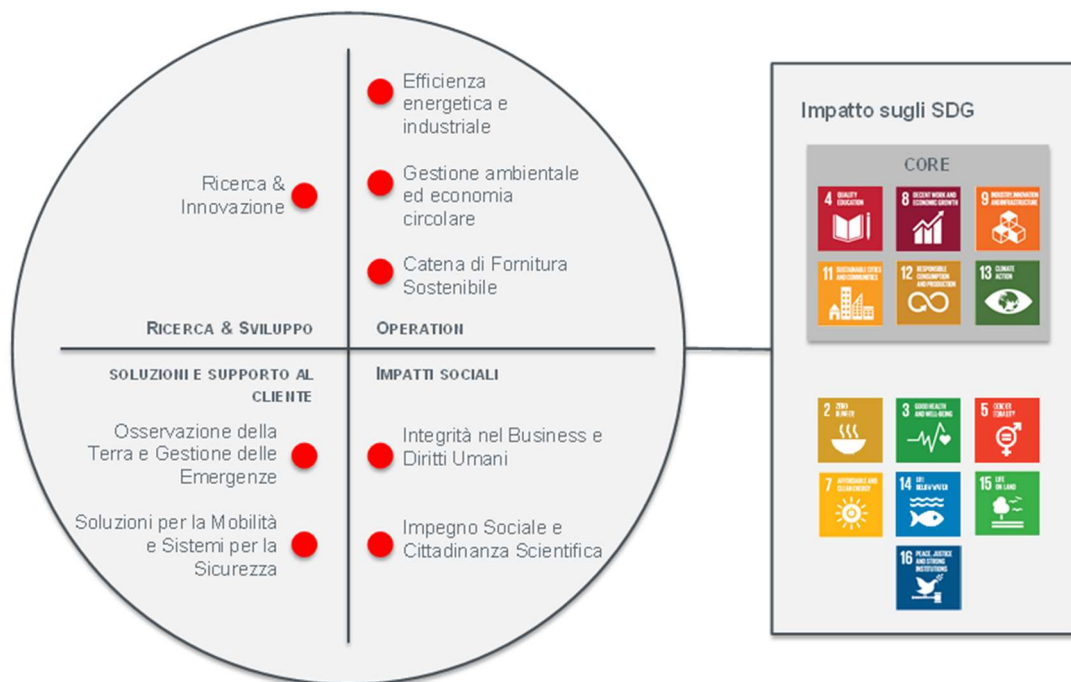
Avere una visione di lungo periodo tenendo conto degli impatti delle attività su tutta la catena del valore è per Leonardo il presupposto necessario per il successo sostenibile, assicurando un progresso duraturo a beneficio delle persone, del Pianeta e della prosperità, in accordo con gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030 (SDG).

Il Piano di Sostenibilità di Leonardo, in linea con quanto definito dal Piano strategico Be Tomorrow – Leonardo 2030, traduce tale visione in azioni, progetti e pratiche, misurabili nel breve e nel lungo periodo.

Innovazione tecnologica e digitalizzazione sono i driver trasversali del Piano, elementi chiave per affrontare le sfide di sostenibilità a livello globale, per accelerare una transizione sostenibile e inclusiva: dalla decarbonizzazione, all'economia circolare, passando per la conduzione responsabile del business, lo sviluppo di una catena di fornitura sostenibile, le soluzioni per la gestione delle emergenze, la mobilità e la sicurezza delle persone e del Pianeta, fino alla promozione della cittadinanza scientifica e l'impegno sociale per la valorizzazione di diversità e inclusione.



Il Piano di Sostenibilità si articola in otto ambiti tematici di azione che coprono l'intera catena del valore: dalla ricerca e innovazione alle operation, fino allo sviluppo di nuove soluzioni, ai nuovi modelli di business e agli impatti sociali, coinvolgendo in maniera trasversale Divisioni, Società del Gruppo e funzioni centrali dell'azienda.



La Politica di Remunerazione di Leonardo

La Politica di Remunerazione di Leonardo è costruita al fine di rispondere alle sfide poste dal Piano Strategico e di Sostenibilità. Di seguito viene evidenziato il collegamento dei piani di incentivazione variabile e il Piano Strategico e di Sostenibilità:

PIANO STRATEGICO DI SOSTENIBILITÀ

AMBIZIONE PER UN'AZIENDA...



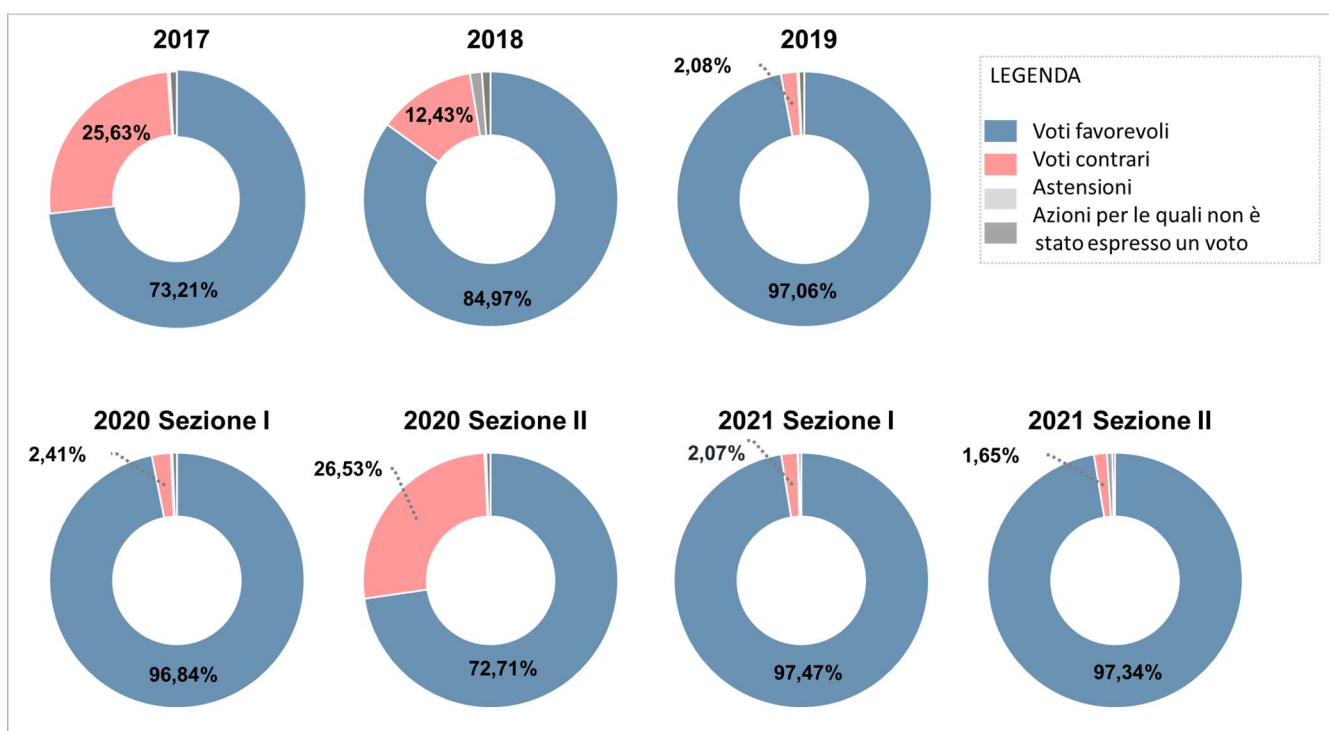
		SOLIDA	GLOBALE	INNOVATIVA	SOSTENIBILE
PIANO MBO	EBITA	✓			
	FREE OPERATING CASH FLOW	✓			
	BOOK TO BILL	✓	✓		
	PIANO STRATEGICO (1)	✓	✓	✓	✓
	DOW JONES SUSTAINABILITY INDICES		✓	✓	✓
	RIDUZIONE FREQUENZA INFORTUNI	✓			✓
PIANO LTI	TOTAL SHAREHOLDER RETURN	✓	✓	✓	✓
	INDEBITAMENTO NETTO	✓			✓
	RETURN ON INVESTED CAPITAL	✓	✓	✓	✓
	CLIMATE CHANGE		✓	✓	✓
	DIVERSITÀ DI GENERE (AREA STEM)		✓	✓	✓

(1) Rafforzamento del posizionamento di Leonardo nell'Elettronica per la Difesa





Andamento degli esiti delle votazioni sulla relazione annuale sulla remunerazione (2017-2021)




Di seguito si riporta l'andamento delle votazioni assembleari relative ai contenuti riportati nella Sezione I sulla politica in materia di remunerazione degli ultimi 5 anni (2017-2021). Il grafico evidenzia un andamento sostanzialmente positivo relativamente ai voti favorevoli. Nella riflessione e valutazione degli aggiornamenti e dei miglioramenti apportati alla Politica di remunerazione ed al presente documento, si è tenuto conto dei risultati in generale e, specialmente, delle motivazioni sottostanti ai voti contrari espressi nell'Assemblea degli Azionisti 2021, anche attraverso il dialogo con gli stakeholder e il monitoraggio delle raccomandazioni dei proxy advisor.



Scheda di sintesi della Politica sulla Remunerazione 2022

REMUNERAZIONE FISSA			
PRINCIPIO E FINALITA'	CARATTERISTICHE E CONDIZIONI DI PERFORMANCE	IMPORTI	RIF.
 <p>Commisurata alle responsabilità assegnate, al contributo richiesto, alle competenze e alle esperienze</p>	 <p>È determinata in relazione a benchmark retributivi di mercato e periodicamente valutata anche in relazione alle politiche di pay mix</p>	PRESIDENTE € 490.000 annui, di cui: - € 90.000 ai sensi dell'art. 2389 c.c. comma 1 - € 400.000 ai sensi dell'art. 2389 c.c. comma 3	Pag. 28
		AMMINISTRATORE DELEGATO €1.000.000 annui, di cui: - € 80.000 ai sensi dell'art. 2389 c.c. comma 1 - € 920.000 ai sensi dell'art. 2389 c.c. comma 3	Pag. 28
		DIRETTORE GENERALE Remunerazione fissa pari a € 652.000	Pag. 34
		DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICHE Retribuzione determinata in relazione alle responsabilità assegnate e al posizionamento di mercato	Pag. 37
REMUNERAZIONE VARIABILE DI BREVE TERMINE (SISTEMA MBO GRUPPO LEONARDO)			
<p>Incentiva il raggiungimento degli obiettivi di business e di sostenibilità annuali definiti in coerenza con il Piano Strategico e il Budget</p>	PER TUTTI I BENEFICIARI In caso di mancato raggiungimento di una delle seguenti soglie o di entrambe: - EBITA di Gruppo: 85% del budget - Free Operating Cash Flow (FOCF) di Gruppo: 100% del budget si prevede l'azzeramento del premio relativo ad entrambi i KPI (peso 60% per l'AD e in un range 40%-50% per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche)	PRESIDENTE MBO non previsto	
	OBIETTIVI 2021 AMMINISTRATORE DELEGATO 1) EBITA di Gruppo (30%) 2) FOCF di Gruppo (30%) 3) Obiettivi di Piano Strategico (30%) 4) Inclusione di Leonardo nei Dow Jones Sustainability Indices (5%) 5) Riduzione indice frequenza media infortuni (5%)	AMMINISTRATORE DELEGATO Incentivo massimo: 66% del compenso fisso (71,7% se si considera solo il compenso per la carica di AD)	Pag. 29
	DIRETTORE GENERALE 1) EBITA di Gruppo (25%) 2) FOCF di Gruppo (25%) 3) Obiettivi di Piano Strategico (40%) 4) Inclusione di Leonardo nei Dow Jones Sustainability Indices (5%) 5) Riduzione indice frequenza media infortuni (5%)	DIRETTORE GENERALE Incentivo target: 70% della Remunerazione Fissa	Pag. 34
	DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICHE 1) EBITA di Gruppo (25%) 2) FOCF di Gruppo (25%) 3) Obiettivi di Business / di Funzione (40%) 4) Inclusione di Leonardo nei Dow Jones Sustainability Indices (5%) 5) Riduzione indice frequenza media infortuni (5%)	DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICHE Incentivo massimo: da circa il 50% a circa l'80% della remunerazione fissa, commisurato al ruolo ricoperto	Pag. 38
	TIPOLOGIA DI MISURAZIONI DEI RISULTATI • On / off: EBITA di Gruppo, Obiettivi di Piano Industriale, Sostenibilità • Range di Payout (100%-120%): Free Operating Cash Flow di Gruppo Piano soggetto a clausole di Malus e Clawback		Pag. 34



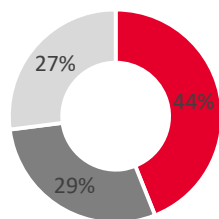
REMUNERAZIONE VARIABILE DI LUNGO TERMINE			
PRINCIPIO E FINALITA'	CARATTERISTICHE E CONDIZIONI DI PERFORMANCE	IMPORTI	RIF.
			
<p>È finalizzata a promuovere il perseguimento del successo sostenibile di Leonardo nel lungo periodo.</p>	<p>Vengono descritte le caratteristiche del Piano di Incentivazione a Lungo Termine approvato dall'Assemblea degli Azionisti del 19 maggio 2021.</p> <p>Il Piano prevede per l'Amministratore Delegato, per il Direttore Generale e per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche l'assegnazione gratuita di azioni ordinarie della Società ed è articolato su tre assegnazioni annuali.</p> <p>OBIETTIVI 2022-2024</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Total Shareholder Return relativo (35%) 2) Indebitamento Netto di Gruppo (25%) 3) Return on Invested Capital (20%) 4) Climate Change - Riduzione delle Emissioni (10%) 5) Diversità di genere - % assunzioni femminili con laurea STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) (10%) <p>MISURAZIONI DEI RISULTATI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parametri relativi (TSR): rispetto al Peer Group • Parametri assoluti (Indebitamento Netto di Gruppo, ROIC, Climate Change, Diversità di Genere): rispetto ai target del Piano Strategico <p>N. DI AZIONI MATURATE AL TERMINE DEL PERIODO DI PERFORMANCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimo: 50% delle azioni assegnate • Massimo: 100% delle azioni assegnate <p>PERIODO DI PERFORMANCE E HOLDING PERIOD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Periodo di performance: triennale • Holding Period: 50%, delle azioni attribuite sono soggette al vincolo di non trasferibilità di 2 anni <p>Piano soggetto a clausole di Malus e Claw-back.</p>	<p>PRESIDENTE</p> <p>LTI non previsto.</p>	
		<p>AMMINISTRATORE DELEGATO</p> <p>Numero di azioni assegnate pari al 62% del compenso fisso (67,4% se si considera solo il compenso per la carica di AD)</p>	Pag. 30
		<p>DIRETTORE GENERALE</p> <p>Numero di azioni assegnate pari al 140% della Remunerazione Fissa</p>	Pag. 35
		<p>DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICHE</p> <p>Numero di azioni assegnate fino ad un massimo del 140% remunerazione fissa, commisurato al ruolo ricoperto</p>	Pag. 38
PROVVIDENZE NON MONETARIE			
<p>Sono attribuite in coerenza con le finalità della politica retributiva del Gruppo Leonardo.</p>	<p>Le provvidenze non monetarie sono definite coerentemente con le previsioni di legge, di contratto collettivo e degli altri accordi sindacali applicabili.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • piano di previdenza complementare • assistenza sanitaria integrativa/sostitutiva • coperture Assicurative • auto ad uso promiscuo • alloggio per uso foresteria 	Pag. 33 Pag. 36 Pag. 40
TRATTAMENTI IN CASO DI CESSAZIONE DELLA CARICA E RISOLUZIONE DEL RAPPORTO			
<p>Finalità di retention connesse al ruolo rivestito in linea con le strategie, i valori e gli interessi a lungo termine</p>	<p>Determinati in relazione alla strategicità del ruolo, nonché ad obbligazioni di non concorrenza.</p>	<p>PRESIDENTE</p> <p>Nessun trattamento previsto.</p>	
		<p>AMMINISTRATORE DELEGATO</p> <p>L'indennità di fine rapporto pari a 24 mensilità della Remunerazione Fissa e Variabile di Breve Periodo in caso di cessazione della carica e risoluzione del rapporto.</p>	Pag. 33
		<p>DIRETTORE GENERALE</p> <p>Competenze previste dal CCNL.</p>	Pag. 36
		<p>DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICHE</p> <p>Competenze previste dal CCNL.</p>	Pag. 39



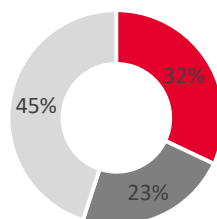
PAY-MIX TARGET²

Evidenzia il peso delle diverse componenti (fisso, variabile di breve e variabile di lungo) della remunerazione

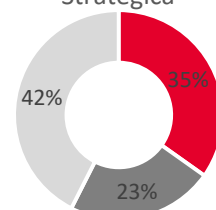
Amministratore Delegato



Direttore Generale



Dirigenti con Resp. Strategica



■ Remunerazione Fissa ■ Remunerazione Variabile di Breve ■ Remunerazione Variabile di Lungo Termine

AD: [Pag. 29](#)

DG: [Pag. 34](#)

DIRS: [Pag. 37](#)

PAY RATIO AMMINISTRATORE DELEGATO VS MEDIA DEI DIPENDENTI 2021

Rapporto tra Remunerazione AD e retribuzione media dei dipendenti

Il rapporto è calcolato tra la remunerazione totale dell'Amministratore Delegato (fissa + variabile di breve termine massimo) e la retribuzione media dei dipendenti nel 2021.

Il Rapporto 2021 è stato pari a 32,5x

Pag. 49

² Il pay mix target dell'Amministratore Delegato coincide con il pay mix massimo in quanto non è prevista l'overperformance



SEZIONE I

RELAZIONE SULLA POLITICA IN MATERIA DI REMUNERAZIONE 2022

Governance

Organi e soggetti coinvolti nella predisposizione, approvazione e attuazione della politica di remunerazione

In relazione alla governance dei sistemi di remunerazione, sono di seguito riportate le attività di gestione connesse e le relative responsabilità, distinte in base al ruolo di ciascun organo coinvolto nella predisposizione e approvazione della politica in materia di remunerazione per i componenti degli organi di Amministrazione, del Direttore Generale e degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

Assemblea degli Azionisti

I compiti dell'Assemblea – limitatamente ai temi di interesse della presente Relazione - sono:

- determinare il compenso dei membri del Consiglio di Amministrazione e dei Sindaci;
- approvare gli eventuali piani di compensi basati su strumenti finanziari destinati ad Amministratori, Direttore Generale, altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche, altri dipendenti e collaboratori, ai sensi dell'art. 114-bis TUF;
- esaminare e valutare la I Sezione della Relazione relativa alla politica in materia di remunerazione, al fine di esprimere un voto vincolante e la II Sezione della Relazione sui compensi corrisposti nell'esercizio precedente, al fine di esprimere un voto non vincolante.

Consiglio di Amministrazione

I compiti del Consiglio di Amministrazione – limitatamente ai temi di interesse della presente Relazione - sono:

- determinare, su proposta del Comitato per la Remunerazione, la remunerazione degli Amministratori con deleghe e degli altri Amministratori che ricoprono particolari cariche, sentito il Collegio Sindacale;
- definire la politica della Società in materia di remunerazione degli Amministratori, Direttore Generale e altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche, in conformità con la normativa vigente e con il Codice di Corporate Governance per le società quotate;
- approvare la presente Relazione e sottoporla all'Assemblea degli Azionisti ai sensi e nei limiti di cui all'art. 123-ter, comma 3-bis e comma 6, TUF;
- sottoporre all'Assemblea degli Azionisti, su proposta del Comitato per la Remunerazione, gli eventuali piani di compensi basati sull'assegnazione di azioni od altri strumenti finanziari;
- attuare, con il supporto del Comitato per la Remunerazione, gli eventuali piani di compensi basati sull'assegnazione di azioni o altri strumenti finanziari, approvati dall'Assemblea degli Azionisti.

Si precisa che nessun Amministratore prende parte alle riunioni del Consiglio di Amministrazione in cui vengano approvate le proposte relative alla propria remunerazione.

Inoltre, il Consiglio di Amministrazione ha da tempo costituito al proprio interno un Comitato per la Remunerazione, la cui composizione e le cui funzioni sono compiutamente di seguito descritte.

Comitato per la Remunerazione

Il Comitato per la Remunerazione è composto dai seguenti consiglieri:



	Carica	Indipendenza	Data prima nomina
Michela Patrizia Giangualiano	Presidente	✓ *	Maggio 2020
Elena Comparato	Consigliere		Maggio 2020
Marina Rubini	Consigliere	✓ *	Maggio 2014
Federica Guidi	Consigliere	✓ *	Maggio 2020
Ferruccio Resta	Consigliere	✓ *	Maggio 2020

* Indipendente anche ai sensi del codice di Corporate Governance

Il Comitato si riunisce con cadenza periodica per l'espletamento delle funzioni e dei compiti ad esso assegnati, ed è validamente riunito in presenza di almeno la maggioranza dei componenti in carica. Il Presidente del Comitato convoca e presiede le riunioni. Il Comitato è dotato delle risorse necessarie per l'efficace svolgimento delle proprie funzioni di analisi e istruttoria. Il Comitato accede alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei propri compiti e ricorre, attraverso le strutture della Società che se ne avvalgono, a consulenti esterni che assicurano l'indipendenza di giudizio. Alle riunioni del Comitato è invitato in modo permanente a partecipare il Responsabile dell'Unità Organizzativa *Chief People & Organization Officer* della Società e possono parteciparvi, su invito del Comitato per il tramite del Presidente e in relazione agli argomenti oggetto di trattazione, altri soggetti, inclusi i componenti non esecutivi del Consiglio di Amministrazione e dipendenti della Società o di Società del Gruppo. Alle riunioni del Comitato partecipa il Collegio Sindacale nel suo complesso. Nessun Amministratore prende parte alle riunioni del Comitato in cui vengano formulate le proposte al Consiglio relative alla propria remunerazione.

Il Comitato per la Remunerazione provvede a:

- formulare il proprio parere al Consiglio di Amministrazione in ordine alla definizione della politica della Società in materia di remunerazione degli Amministratori, Direttore Generale e altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche, in conformità con la normativa vigente e con il Codice di Corporate Governance;
- proporre al Consiglio per le relative deliberazioni ed in attuazione della politica in materia di remunerazione dallo stesso stabilita
 - il trattamento economico e normativo degli Amministratori con deleghe e degli altri Amministratori che ricoprono particolari cariche (sentito il parere del Collegio Sindacale ove ciò sia richiesto ai sensi dell'art. 2389 c.c.);
 - gli obiettivi di performance correlati alla componente variabile della remunerazione degli Amministratori con deleghe e degli altri Amministratori che ricoprono particolari cariche, monitorando l'applicazione delle decisioni adottate e verificando, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di performance;
- assistere la Società nella definizione delle migliori politiche di gestione delle risorse manageriali del Gruppo, nonché dei piani e dei sistemi di sviluppo manageriale delle risorse chiave del Gruppo;
- monitorare l'adozione e la concreta attuazione di misure atte a promuovere la parità di trattamento e di opportunità tra i generi nell'organizzazione aziendale;
- valutare le proposte del management e formulare il proprio parere in merito ai piani di compensi basati sull'assegnazione di azioni o di opzioni per l'acquisto di azioni della Società a beneficio di Amministratori



e dirigenti della Società e delle società del Gruppo da sottoporre alla valutazione del Consiglio di Amministrazione ed alla successiva approvazione dell'Assemblea ai sensi della normativa vigente, ed ai relativi Regolamenti attuativi;

- valutare periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica per la remunerazione degli Amministratori, Direttore Generale e altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche;
- esaminare preventivamente la Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti;
- analizzare, con riferimento alle tematiche di rispettiva competenza, i temi rilevanti per Leonardo ai fini della generazione di valore a lungo termine.

Le riunioni del Comitato sono regolarmente verbalizzate e il Presidente del Comitato dà informazione relativamente alle attività svolte alla prima riunione utile del Consiglio di Amministrazione. Inoltre, il Comitato fornisce al Consiglio una relazione sulle tematiche di maggior rilievo.

Le attività del Comitato sono disciplinate da un apposito Regolamento, che recepisce i principi e le raccomandazioni del Codice di Corporate Governance.

Sin dalla sua istituzione, il Comitato per la Remunerazione ha svolto un ruolo di supporto al vertice aziendale su alcuni dei temi prioritari relativi alla gestione strategica delle risorse umane del Gruppo, nonché alla politica retributiva e di *retention*.

In questo senso, si è dato corso alla definizione di schemi di incentivazione funzionali al conseguimento di risultati e obiettivi di crescita del titolo e del valore del Gruppo.

Il Comitato per la Remunerazione esprime parere sulla struttura e i contenuti del presente documento e li propone al Consiglio di Amministrazione, il quale, dopo averli valutati, li sottopone a sua volta all'Assemblea degli Azionisti che ha il compito di esprimere un voto vincolante sulla I Sezione e un voto non vincolante sulla II Sezione, ai sensi dell'art. 123-ter, TUF.

Principali argomenti trattati nel 2021 da parte del Comitato per la Remunerazione

- Esame delle Politiche retributive del Top Management e dei compensi dei Consiglieri di Amministrazione, dell'Amministratore con deleghe e del Presidente, tenendo conto anche delle risultanze delle analisi condotte sui Benchmark di riferimento
- Esame del nuovo Codice di Corporate Governance, valutandone gli impatti sulle attività del Comitato e rimettendo le proprie analisi al Comitato Nomine e Governance
- Presa d'atto dell'accordo integrativo del Gruppo Leonardo
- Approfondimento delle attività condotte nel Gruppo per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità previsti nella politica di remunerazione, con un focus in particolare sul tema della Gender Equality

GENNAIO – MAGGIO 2021

GIUGNO – DICEMBRE 2021

- Esame Policy del Programma di incentivazione a breve termine (MBO) per l'anno 2021
- Esame e approvazione preliminare della Relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti da sottoporre al Consiglio per le relative determinazioni in previsione dell'Assemblea annuale degli azionisti 2021
- Verifica del raggiungimento degli obiettivi 2020 assegnati all'Amministratore Delegato nell'ambito del Programma di incentivazione a breve termine (MBO) e del Piano di Incentivazione a Lungo Termine 2018-2020
- Definizione degli obiettivi a breve termine 2021 (MBO) per l'Amministratore Delegato, esprimendo il relativo parere al Consiglio per l'adozione delle relative determinazioni
- Definizione degli obiettivi a Lungo Termine per l'Amministratore Delegato per il ciclo triennale 2021-2023
- Esame e approvazione del Regolamento e il Documento Informativo del Piano di Incentivazione a Lungo Termine
- Esame dei Sistemi di Remunerazione del Gruppo Leonardo
- Esame del Piano di Incentivazione a Lungo Termine ciclo 2021-2023 in merito all'assegnazione dei Premi del Piano con l'indicazione delle categorie dei beneficiari e l'entità dei relativi Premi, nonché gli obiettivi di performance, esprimendo il proprio parere al Consiglio per l'adozione delle relative determinazioni



Collegio Sindacale

In materia di remunerazione, il Collegio Sindacale, il quale partecipa regolarmente alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e del Comitato per la Remunerazione, esprime i pareri richiesti dalla disciplina vigente con riferimento, in particolare, alla remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche ai sensi dell'art. 2389 c.c., verificandone altresì la coerenza con la politica generale adottata dalla Società.

Esperti Indipendenti

L'Unità Organizzativa *Chief People & Organization Officer*, nel corso del 2021, si è avvalsa, quali esperti indipendenti esterni, di Mercer nell'ambito delle attività per la remunerazione.

Altri soggetti

L'Unità Organizzativa *Chief People & Organization Officer* definisce le linee guida, corredate di tutti gli aspetti tecnici necessari alla predisposizione della Politica in materia di Remunerazione. Tale Funzione funge inoltre da organismo interno tecnico di supporto al Comitato per la Remunerazione, per il quale predispone il materiale propedeutico all'attività del Comitato stesso.

L'Unità Organizzativa Amministrazione, Finanza e Controllo contribuisce all'identificazione e alla consuntivazione degli obiettivi economico-finanziari sottesi ai sistemi di breve e lungo termine e all'identificazione del panel per il TSR quale obiettivo di performance del sistema di Incentivazione a lungo termine.

Per le tematiche ESG sono coinvolte l'Unità Organizzativa *Chief Technology & Innovation Officer* e l'Unità Organizzativa Amministrazione, Finanza e Controllo.

Società di revisione legale dei conti

La Società di revisione incaricata di effettuare la revisione legale del bilancio verifica annualmente l'avvenuta predisposizione da parte degli amministratori della Sezione II della Relazione, mediante un mero controllo formale circa la pubblicazione delle informazioni, senza esprimere un giudizio sulle stesse, né di coerenza con il bilancio né di conformità alle norme, analogamente a quanto previsto per la revisione sull'avvenuta predisposizione della Dichiarazione di carattere non finanziario (c.d. "DNF") ai sensi del d.lgs. 254/2016.

Iter di approvazione della Politica sulla Remunerazione 2022

Il Comitato per la Remunerazione, nell'esercizio delle proprie attribuzioni e in coerenza con il Codice di Corporate Governance, ha espresso parere positivo sulla struttura e i contenuti della politica retributiva ai fini della predisposizione del presente documento.

La Relazione, sottoposta dal Comitato per la Remunerazione, è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 7 aprile 2022.

L'attuazione delle politiche retributive definite in coerenza con gli indirizzi del Consiglio di Amministrazione, avviene da parte degli organi a ciò delegati, con il supporto delle competenti funzioni aziendali.

Il Consiglio di Amministrazione ha sottoposto al voto vincolante e consultivo dell'Assemblea degli Azionisti la presente Relazione in materia di Remunerazione, approvata nel Consiglio di Amministrazione del 7 aprile 2022.

Il presente documento è stato, infine, realizzato in conformità alle *best practice* di mercato delle aziende appartenenti principalmente all'indice borsistico FTSE MIB.



Durata della Politica in materia di remunerazione e procedura derogatoria in circostanze speciali

Secondo quanto definito dal comma 3-bis art. 123-ter del TUF, la durata della presente politica è annuale.

In presenza di circostanze eccezionali, il Consiglio di Amministrazione di Leonardo, fermo restando in ogni caso il rispetto dei vincoli normativi e regolamentari e in conformità alla Procedura per le Operazioni con Parti Correlate adottata dalla Società (in particolare, previo motivato parere del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate ai sensi della menzionata Procedura), su proposta o comunque sentito il parere del Comitato per la Remunerazione, potrà temporaneamente derogare ad alcuni contenuti della Politica in materia di Remunerazione illustrati nella presente Relazione, con delibera motivata.

Per circostanze eccezionali, conformemente a quanto disposto dalla citata norma, si intendono le situazioni in cui la deroga alla Politica di Remunerazione è necessaria ai fini del perseguimento degli interessi a lungo termine e della sostenibilità della Società nel suo complesso o per assicurare la capacità di stare sul mercato. Tra queste si citano, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- cambiamenti significativi di scenari socio-economici o comunque il verificarsi di eventi straordinari e non prevedibili (ad esempio, pandemie, conflitti, etc.), che riguardano il Gruppo e/o i settori e/o mercati in cui opera, che possono impattare profondamente sul contesto di mercato di riferimento a livello globale e/o di singolo paese/regione;
- variazioni sensibili del perimetro dell'attività dell'impresa nel corso di validità della Politica di Remunerazione (es. cessione di un'impresa/ramo d'azienda sulla cui attività erano basati obiettivi di performance della Politica di Remunerazione di riferimento; acquisizione di un business significativo, etc.);
- necessità di attrarre e trattenere figure dotate delle competenze e delle professionalità più adeguate per gestire l'impresa e garantirne il successo sostenibile.

Il processo rende inoltre necessario che tutti i soggetti interessati si astengano dalla votazione sulle delibere relative alle deroghe che possano coinvolgerli.

Le eventuali deroghe possono riguardare:

- i parametri e i pesi relativi alla base dell'attribuzione e/o assegnazione delle componenti variabili della remunerazione;
- attribuzione di particolari indennità, ad esclusione degli amministratori, in considerazione di condizioni di lavoro specifiche e in situazioni straordinarie selettive.

La delibera del Consiglio determina altresì la durata di tale deroga e gli elementi specifici della Politica che vengono derogati, nel rispetto di quanto sopra indicato.

Leonardo fornisce informazioni sulle eventuali deroghe alla politica di remunerazione applicate in circostanze eccezionali nella Sezione II Compensi Corrisposti dell'anno successivo.



Finalità e strumenti della politica in materia di remunerazione

La politica in materia di remunerazione definisce i principi e le linee guida per la determinazione dei trattamenti dei componenti del Consiglio di Amministrazione, nonché i criteri di riferimento per la definizione della remunerazione del management del Gruppo, in coerenza con il modello di Governance adottato dalla Società e con le raccomandazioni del Codice di Corporate Governance.



Negli ultimi anni si è assistito ad una spinta sistemica al perseguimento del “successo sostenibile”, orientato alla creazione di valore non solo per gli azionisti, ma anche per gli altri stakeholder rilevanti. In particolare, i regolatori a livello italiano ed europeo hanno stimolato le imprese al raggiungimento di questo obiettivo, anche attraverso il Codice di Corporate Governance 2020 e l’introduzione delle disposizioni della Shareholder Rights Directive II (SRD II).

La sostenibilità del successo è legata alla tutela di una nozione più ampia di capitale, da quello economico a quello ad esempio ambientale, umano, sociale, tecnologico.

In sede di definizione della Politica di remunerazione per l’Amministratore Delegato, il Direttore Generale e i Dirigenti con Responsabilità Strategiche, il Consiglio di Amministrazione ha confermato gli elementi cardine della strategia retributiva, che la rendono “funzionale al perseguimento del successo sostenibile”³ anche attraverso la responsabilizzazione del management all’ascolto e al dialogo con diversi stakeholder e alla creazione di valore per diverse fonti di capitale.

La politica ha l’obiettivo di attrarre e motivare risorse dotate delle qualità professionali per svolgere gli incarichi ed adempiere alle responsabilità assegnate, attraverso adeguati sistemi di remunerazione che mirano al perseguimento degli interessi di lungo termine della Società rispetto a nuove aree di creazione del valore, e all’allineamento degli interessi del management con l’obiettivo prioritario della creazione di valore sostenibile per gli azionisti in un orizzonte di medio - lungo periodo, ed è stata elaborata tenendo conto del compenso e delle condizioni di lavoro dei dipendenti del Gruppo.

In particolare la componente di retribuzione variabile è finalizzata a riconoscere i risultati raggiunti, stabilendo un collegamento diretto tra remunerazione e performance nel breve e lungo termine, prestando particolare attenzione alla oggettività e misurabilità delle condizioni di performance e agli indicatori utilizzati per la misurazione della stessa, ferma restando la permanenza di una soglia massima all’incentivazione.

³ Codice di Corporate Governance (art. 5); concetto ripreso anche dalla SRD2, art. 9-bis paragrafo 6, per cui "La politica di remunerazione contribuisce alla strategia aziendale, agli interessi a lungo termine e alla sostenibilità della società e illustra il modo in cui fornisce tale contributo"



Strumenti della politica in materia remunerazione

La politica in materia di remunerazione degli Amministratori Esecutivi e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche è articolata come di seguito descritto:

Remunerazione Fissa

La remunerazione fissa è tale da compensare adeguatamente le prestazioni rese ed è commisurata ai compiti ed alle responsabilità assegnate, oltre che sufficiente a remunerare le prestazioni effettuate nel caso in cui la componente variabile non fosse erogata. Per gli Amministratori non investiti di particolari cariche, la remunerazione è limitata esclusivamente alla componente fissa nella misura determinata da parte dell'Assemblea degli azionisti e non è legata in alcun modo al raggiungimento di obiettivi di performance.

Remunerazione Variabile

La remunerazione variabile si articola in una componente di breve termine (tipicamente annuale – Sistema MBO) ed una componente di lungo termine, riservata unicamente ad una popolazione di manager chiave.

Componente Variabile di Breve Termine

La componente variabile di breve termine è finalizzata ad incentivare il raggiungimento degli obiettivi annuali fissati nel *budget* della Società ed in linea con il piano industriale per l'anno di riferimento. Il Sistema MBO è articolato in modo tale da rendere trasparente il legame tra riconoscimento economico e grado di raggiungimento degli obiettivi annuali.

Componente Variabile di Lungo Termine

Il Piano di Incentivazione di Lungo Termine di Leonardo, approvato dall'Assemblea degli Azionisti del 19 maggio 2021, pur mantenendo costanti i principali elementi di architettura del piano LTI precedente, ha previsto alcune modifiche finalizzate all'introduzione strutturale degli obiettivi di sostenibilità ed al rafforzamento del legame pay for performance, in linea con le migliori prassi di mercato.

Tale strumento è rivolto alla popolazione di manager chiave, identificati in via prioritaria secondo un criterio che selezioni le posizioni di maggiore impatto sul business della Società nel medio termine, avente qualifica di dirigente (o equivalente all'estero) presso la Società, Società Controllate aventi sede legale in Italia o all'estero, nonché ai collaboratori (ex dipendenti) che ricoprono posizioni di vertice e/o posizioni manageriali presso la Società o presso le Società Controllate.

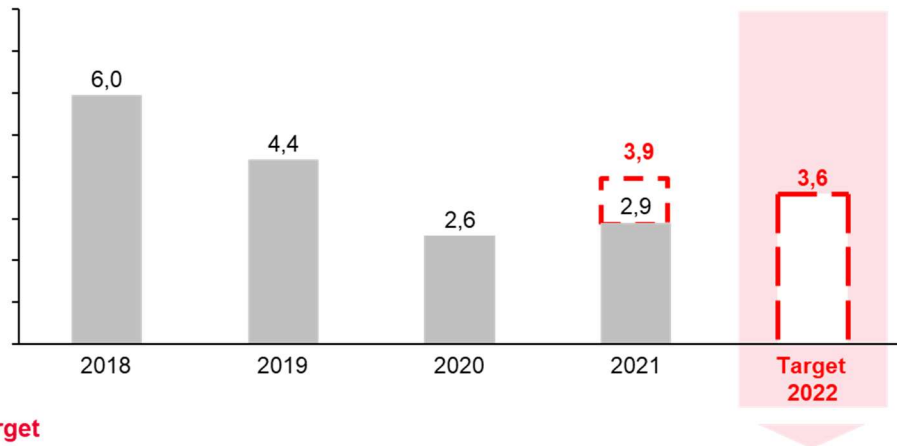


Focus su obiettivi ESG

MBO 2022 Sicurezza sul Lavoro - Riduzione Indice Frequenza Media infortuni

- Target della Politica 2022
- Target precedente
- Valore Actual

Evoluzione del KPI e target 2022



Target

- Il ratio equivale al rapporto tra infortuni e ore lavorate. Rispetto alla rilevazione dello scorso esercizio, l'indicatore è misurato su base 1 milione di ore, in linea con lo standard GRI, anziché in base 200k ore. Gli infortuni considerati nell'indicatore sono quelli riportati alle competenti autorità nazionali (es. in Italia INAIL)
- L'incidenza del Covid-19 e della ridotta produzione aeronautica civile sul valore consuntivo del KPI '20 e '21 limitano la comparabilità con il target per il 2022
- Il target per il 2022 implica una riduzione di ~10% rispetto al target fissato per il 2021, e una riduzione del ~30% rispetto al valore consuntivo per il biennio 2018-19

L'impegno di Leonardo

- La prevenzione e la riduzione degli infortuni rappresentano da sempre una priorità per Leonardo, un gruppo che ha erogato 194.833 ore di formazione nell'ambito
- L'implementazione del Leonardo Production System (LPS), ispirato al World Class Manufacturing, ha rappresentato uno dei fattori chiave nella riduzione della frequenza degli infortuni. Nell'ambito di questa e di altri progetti in ambito Health & Safety sono state implementate alcune iniziative puntuali rispondenti alle peculiarità dei diversi stabilimenti, quali:

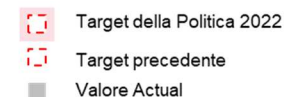
Piano pluriennale di incremento della **sicurezza delle macchine utensili**, per rendere le macchine sempre più sicure ed elevare le misure di prevenzione e protezione ai più alti standard di riferimento.

Diffusione della cultura della sicurezza, attraverso l'allestimento di manichini con DPI da adottarsi in reparto, nonché la predisposizione di postazioni video per la consultazione dei documenti di sicurezza

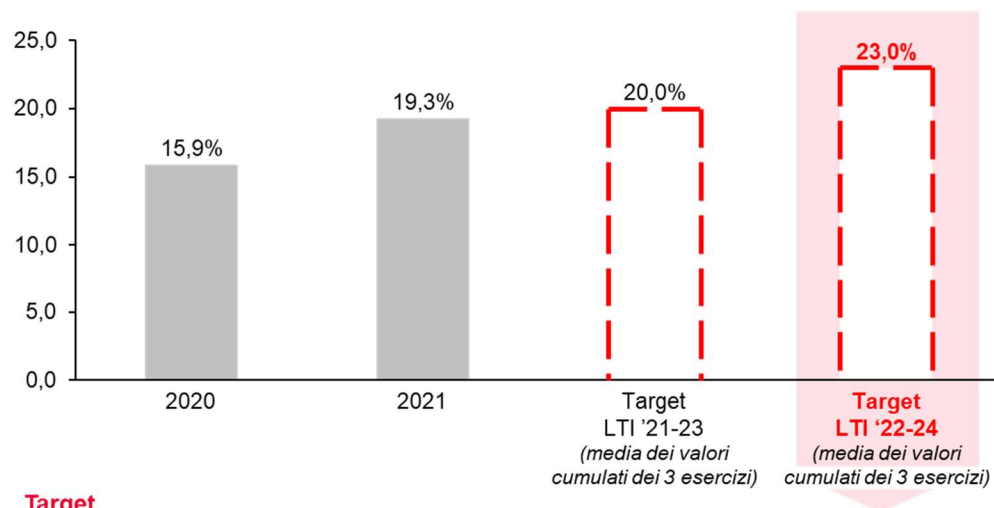
Impianti per la distribuzione automatica dei prodotti chimici, che alimentano automaticamente le macchine di processo e limitano l'intervento degli operatori, mitigando i rischi connessi al possibile sversamento



LTI 2022-24 Gender Equality - Assunzioni di genere femminile in ambito STEM



Evoluzione del KPI e target cumulato 2022-2024



Target

- L'obiettivo prevede un target di 23% di assunzioni femminili in ambito STEM nel periodo 2022-2024 (media dei valori cumulati dei 3 esercizi)
- Rappresenta una crescita significativa rispetto al dato del 2021, pari a ~19%, e al target del precedente ciclo di LTI '21-23, pari al 20%
- Leonardo, nel suo piano di sostenibilità, si pone come obiettivo di medio termine l'assunzione del 30% di donne in ambito STEM nel 2025

L'impegno di Leonardo

- L'attraction e lo sviluppo del capitale umano in ambito STEM rappresentano un fattore critico di successo per il raggiungimento degli obiettivi del piano BeTomorrow 2030
- Oggi le donne rappresentano solo il 37% degli iscritti a lauree STEM, rispetto al 57% sul totale iscritti all'università (*dati MIUR 2020-21*)
- L'assunzione di donne in ambito STEM è solo uno dei diversi obiettivi di Leonardo in ambito Gender Equality. Questi obiettivi coprono tutto il ciclo di vita del capitale umano, dalla selezione allo sviluppo, e sono sostenuti da un piano costituito da numerose iniziative tra cui:

Unconscious Bias, un programma dedicato a manager di Leonardo, volto a contrastare pregiudizi e distorsioni cognitive legate alla parità di genere, con oltre 20 edizioni pianificate

Role Model STEM, una serie di inspirational talk tenuti da colleghe Leonardo a studenti di scuole medie e superiori, con oltre 2000 studenti già coinvolti

Springboard, un programma internazionale per lo sviluppo professionale delle donne in Leonardo, che nel 2022 coinvolge oltre 100 colleghe

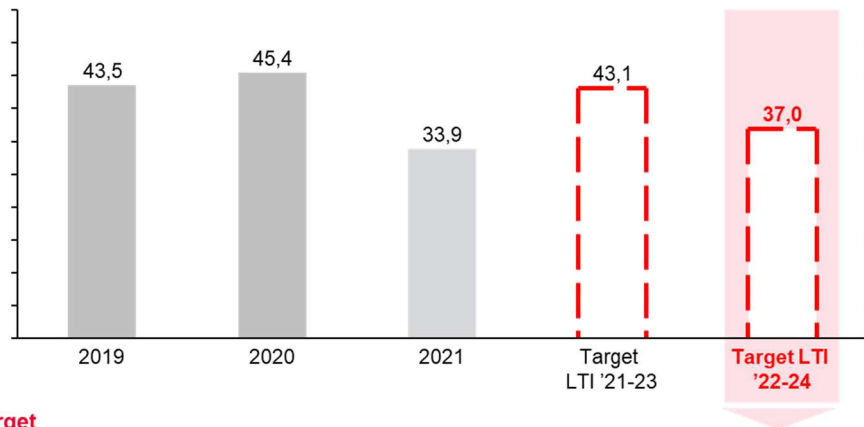


NOTA: la rendicontazione di tale KPI è stata avviata nel 2020, per questo non sono disponibili dati relativi ai precedenti esercizi

LTI 2022-24 Climate Change - Riduzione Ratio Emissioni GHG¹ Scopo 1 e 2 su ricavi

 Target della Politica 2022
 Target precedente
 Valore Actual

Evoluzione del KPI e target al 2024



Target

- Calcolato come rapporto tra le emissioni di Scopo 1 e 2 (tCO₂e) e ricavi (M€) per anno
- Le emissioni di scopo 1 sono generate da fonti di proprietà o controllate dall'azienda; le emissioni di scopo 2² sono indirette legate alla elettricità e al calore acquistati/importati
- Valore target per LTI 2022-24 calcolato come valore puntuale al 2024
- Il target al 2024 è equivalente ad una riduzione del 14% rispetto al target fissato al 2023

L'impegno di Leonardo

- Una porzione significativa di emissioni è legata all'utilizzo nei processi produttivi del gas SF₆, che ha rappresentato il ~30% delle emissioni nel biennio 2019-20
- Tale gas viene usato nelle operazioni di fusione e casting per la fabbricazione di componenti di elicotteri
- Il progetto di sostituzione di tale gas con un gas a minore «Global Warming Potential» è stato avviato a fine 2020 e ha già portato risultati oltre le aspettative

Piano sostituzione SF₆ con gas a minore Global Warming Potential

Implementazione del **Piano di Autoproduzione** per aumentare la % di **energia autoprodotta da fonti rinnovabili**

Implementazione del programma **Full Potential LED** e delle **iniziative di efficientamento energetico** a zero investimenti

Approvvigionamento di **energia termica da sistemi di teleriscaldamento**

Ottimizzazione complessiva dei **processi di manufacturing emission sensitive, con revamping e sostituzioni di forni e serbatoi**

Revisione dei processi «Autoclave»



Core

1 GreenHouse Gases 2 Emissioni Location Based



Riferimento a politiche retributive di mercato

Il Comitato per la Remunerazione ha mantenuto come riferimento il panel di confronto per le analisi di posizionamento retributivo e le prassi sulla struttura retributiva offerta agli Amministratori e ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche della Società.

Di seguito si riportano i *Peer Group* di Società identificati:

Ruolo	Provider	Criteri	Peer Group	
Presidente	Mercer	Società italiane comparabili con Leonardo per dimensioni (capitalizzazione, fatturato e numero di dipendenti), modello operativo di business, struttura dell'azionariato e livello di internazionalizzazione.	Società Italiane	Società Internazionali
Amministratori non esecutivi			<ul style="list-style-type: none"> - Brembo - CNH Industrial - Enel - Eni - Ferrari - Fincantieri - Italgas - Prysmian - Saipem - Snam - Telecom Italia - Terna - Webuild 	<ul style="list-style-type: none"> - BAE Systems - Bombardier - Dassault Aviation - Howmet Aerospace - Huntington Ingalls - Meggitt - Northrop-Grumman - Rolls-Royce - Saab - Safran - Spirit AeroSystems - Textron - Thales
Amministratore Delegato				
Dirigenti con Responsabilità Strategiche	Mercer	Mercer Executive Remuneration Guide Western Europe. Survey che include esclusivamente informazioni sulla popolazione Executive di società operanti nei principali paesi europei.		

La politica retributiva di Leonardo è stata dunque analizzata rispetto a tali Peer Group, in termini di strumenti, tipologie di obiettivi utilizzati, nonché di competitività sul mercato del lavoro.

L'assessment effettuato ha rilevato un sostanziale allineamento della politica rispetto ai trend di mercato con riferimento agli elementi di politica, agli strumenti utilizzati e alle caratteristiche dei sistemi di incentivazione, compresa la tipologia degli obiettivi di performance.

In termini di posizionamento retributivo rispetto al Peer Group, l'analisi svolta ha invece evidenziato una limitata competitività della politica retributiva di Leonardo, che si riflette anche sulla capacità del Gruppo di attrarre e ritenere i talenti. Il Consiglio di Amministrazione ha deciso di apportare tuttavia solo alcuni correttivi alla politica approvata nel 2021 e rinviare al prossimo esercizio l'opportunità di rivederne ulteriormente l'assetto, nell'ottica del percorso di evoluzione e miglioramento continuo intrapreso.

Politica in materia di Remunerazione 2022

Compensi dei componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale

In questa sezione sono riportate le caratteristiche principali della politica retributiva per:

- Amministratori non investiti di particolari cariche
- Collegio Sindacale
- Amministratori investiti di particolari cariche:
 - Presidente del Consiglio di Amministrazione
 - Amministratore Delegato

Nei seguenti paragrafi vengono rappresentati i compensi riconosciuti agli Amministratori per il triennio 2020-2022 e ai Sindaci per il triennio 2021-2023, previsti fino alla scadenza dei rispettivi mandati. Tali compensi sono, in linea con la politica in atto della società e con le raccomandazioni del Codice di Corporate Governance e con gli studi retributivi effettuati con il supporto dell'Advisor indipendente. Con riferimento agli Amministratori investiti di particolari cariche, potrà essere mantenuto, come fino ad oggi, un mix bilanciato e sfidante fra una componente fissa congrua rispetto alle responsabilità attribuite e una componente variabile, definita entro limiti massimi e finalizzata ad ancorarne la remunerazione alle rispettive performance raggiunte. Si fa presente che gli obiettivi legati ai piani di incentivazione sono stati declinati in relazione al piano strategico.

Compensi per gli Amministratori non investiti di Particolari Cariche

Remunerazione assembleare

L'Assemblea degli Azionisti del 20 maggio 2020 ha determinato, per il triennio 2020-2022, il compenso dei Consiglieri non investiti di particolari cariche, nella misura di € 80.000 annui lordi per ciascun amministratore. In linea con le migliori prassi di mercato, i compensi assegnati agli Amministratori non investiti di particolari cariche non sono in alcun modo legati al raggiungimento di obiettivi di performance e, pertanto, risultano basati sulla sola componente fissa e non anche su una componente variabile. Al compenso fisso determinato dall'Assemblea si aggiungono gli emolumenti determinati dal Consiglio di Amministrazione per la partecipazione ai Comitati consiliari.

Compensi per i componenti dei Comitati Consiliari

Il Consiglio di Amministrazione della Società, con delibera del 25 giugno 2020, ha determinato i seguenti emolumenti per i componenti dei Comitati istituiti nell'ambito del Consiglio stesso:

- € 2.500 annui lordi per ciascun membro, € 7.500 annui lordi per il Presidente del Comitato;
- € 2.000 a titolo di gettone di presenza, corrisposto in occasione di ogni riunione del Comitato.



Compensi per i componenti del Collegio Sindacale

L'Assemblea degli Azionisti del 19 maggio 2021, in occasione del rinnovo del Collegio Sindacale, ha determinato, per il triennio 2021-2023, il compenso per i membri del Collegio, nella misura di € 80.000 annui lordi per il Presidente e € 70.000 annui lordi per ciascuno degli altri Sindaci effettivi.

La remunerazione del Collegio Sindacale della Società è commisurata alla competenza, alla professionalità e all'impegno richiesti dalla rilevanza del ruolo ricoperto, nonché alle caratteristiche dimensionali e settoriali di Leonardo, coerentemente con le indicazioni del Codice di Corporate Governance.

Compensi per gli Amministratori investiti di Particolari Cariche

Presidente del Consiglio di Amministrazione

Per il mandato 2020-2022, la remunerazione complessiva per la carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione è costituita esclusivamente dalla componente fissa, così articolata:

- € 90.000 annui lordi come emolumento, ex art. 2389, 1° comma del codice civile, deliberato dall'Assemblea degli Azionisti del 20 maggio 2020.
- € 400.000 annui lordi: come emolumento riconosciuto in virtù delle attribuzioni conferite dal Consiglio di Amministrazione del 20 maggio 2020 al Presidente ai sensi dell'art. 2389, 3° comma del codice civile, sentito il parere del Collegio Sindacale.

Per il Presidente non è previsto alcun trattamento specifico in caso di cessazione anticipata dalla carica o in caso di mancato rinnovo del mandato.

Inoltre, per il Presidente sono previste coperture assicurative, assistenziali ed altre provvidenze connesse con lo svolgimento delle attività relative alla carica ed alle ulteriori funzioni allo stesso delegate.

Amministratore Delegato

Articolazione complessiva della remunerazione

La Società ha instaurato con l'Amministratore Delegato un rapporto di collaborazione che si esaurirà con la scadenza del mandato del Consiglio di Amministrazione prevista con l'Assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2022. Tale soluzione adottata è risultata, favorevole per la Società, in ottica di contenimento dei costi per la contribuzione previdenziale.

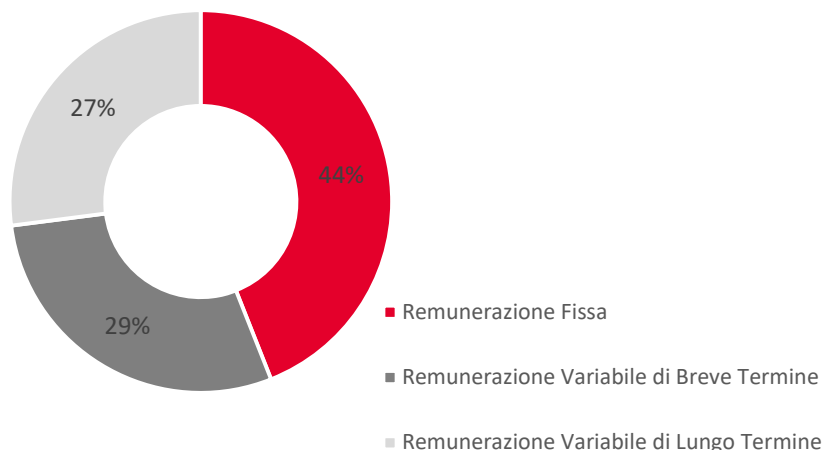
Per il mandato attualmente in corso 2020-2022, la remunerazione fissa e variabile per la figura dell'Amministratore Delegato è stata determinata dal Consiglio di Amministrazione in data 20 maggio 2020:

- REMUNERAZIONE FISSA:
 - € 80.000 annui lordi come emolumento quale amministratore, ex art. 2389 comma 1 del codice civile, stabilito dall'Assemblea degli Azionisti del 20 maggio 2020;
 - € 920.000 annui lordi come emolumento per la carica di Amministratore Delegato ex art. 2389 comma 3 del codice civile, stabilito dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 20 maggio 2020, sentito il parere del Collegio Sindacale
- REMUNERAZIONE VARIABILE DI BREVE TERMINE: € 660.000 annui, pari al 66% della remunerazione fissa complessiva (71,7% se si considera solo il compenso per la carica di AD), quale incentivazione variabile massima di breve termine
- REMUNERAZIONE VARIABILE DI LUNGO TERMINE: € 620.000 annui, pari al 62% della remunerazione fissa complessiva (67,4% se si considera solo il compenso per la carica di AD), quale incentivazione variabile massima di lungo termine.

Pay mix

Il pay mix è così determinato:

Pay-mix Amministratore Delegato



Remunerazione variabile di breve termine

La remunerazione variabile di breve termine (MBO) dell'Amministratore Delegato, è stata determinata nella misura complessiva massima di € 660.000 annui lordi (pari al 66% della remunerazione fissa complessiva) ed è soggetta alla seguente struttura di obiettivi di performance:

	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Peso	Meccanismo di funzionamento	Target / Guidance	
Performance Gate	Economico Finanziari di Gruppo ⁴	EBITA di Gruppo	30%	On / Off	€ 1.180 Mln - € 1.220 Mln	In caso di mancato raggiungimento di una delle seguenti soglie o di entrambe: • EBITA di Gruppo: 85% del Budget • FOCF di Gruppo: 100% del Budget Si prevede l'azzeramento del premio relativo ad entrambi i KPIs
		Free Operating Cash Flow (FOCF) di Gruppo	30%	Range Payout: 100%-120%	ca. € 500 Mln	
Strategici	Rafforzamento del posizionamento di Leonardo nell'Elettronica per la Difesa	15%	On / Off	Piano Strategico		
	Book to Bill	15%	On / Off	≥ 1		
Sostenibilità ⁴	Inclusione di Leonardo nel Dow Jones Sustainability Indices	5%	On / Off	Inclusione di Leonardo		
	Indice frequenza media infortuni	5%	On / Off	I _r ≤ 3,6		

La Politica di Remunerazione 2022 di Leonardo per l'Amministratore Delegato, per il Direttore Generale e per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche prevede un particolare focus sugli obiettivi ESG (Environmental, Social & Governance). In particolare, in continuità con il 2021, anche nel 2022, oltre all'obiettivo legato all'inclusione di Leonardo nei Dow Jones Sustainability Indices presente nella scheda obiettivi dei ruoli di

⁴ La consuntivazione degli obiettivi economico-finanziari e di sostenibilità - comuni per l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale ed i Dirigenti con Responsabilità Strategiche - viene effettuata prevedendo i seguenti possibili adjustment: variazioni di perimetro, operazioni di M&A ed in generale operazioni straordinarie non previste nel Budget-Piano, variazione di principi contabili o degli standard di rendicontazione, effetti cambio sui bilanci in valuta.



Vertice da diversi anni, si prevede la valutazione della performance ESG rispetto ad un ulteriore obiettivo legato alla Salute ed alla Sicurezza dei dipendenti di Leonardo. Tale obiettivo è misurato attraverso l'indicatore sintetico della Frequenza media degli infortuni, che è calcolato secondo la metodologia GRI (Global Reporting Institute) come numero di infortuni per 1.000.000 ore lavorate. Il target di 3,6 implica una riduzione del ~30% rispetto alla frequenza media del biennio 2018-19, pari a 5,2.

Il superamento del budget non comporta il pagamento di una *overperformance*, bensì il riconoscimento di una compensazione di un eventuale mancato raggiungimento di altri obiettivi.

Remunerazione variabile di lungo termine

L'Assemblea degli Azionisti del 19 maggio 2021 ha approvato il Piano di Incentivazione a Lungo Termine di Leonardo.

Il Piano di Incentivazione, pur mantenendo costanti i principali elementi di architettura, ha introdotto a livello strutturale obiettivi di performance di sostenibilità coerenti con il Piano Strategico, nonché il rafforzamento del legame pay for performance tramite la definizione di curve di payout per tutti gli obiettivi.

Il Piano prevede tre assegnazioni annuali a decorrere dal 2021, ciascuno con un periodo di vesting triennale secondo lo schema sotto riportato.



Il Piano prevede per l'Amministratore Delegato, per il Direttore Generale e per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche l'assegnazione gratuita di azioni ordinarie della Società la cui maturazione è soggetta alla verifica delle condizioni di performance descritte di seguito.

Per la restante popolazione beneficiaria, il Piano prevede l'assegnazione di una quota del premio sotto forma di azioni ordinarie della Società e una quota in forma monetaria, in funzione della categoria di appartenenza, soggetta alle medesime condizioni di performance.

La quota di incentivazione variabile di lungo termine prevista per l'Amministratore Delegato è definita nella misura complessiva massima di € 620.000 per ciascun ciclo di assegnazione, pari al 62% della remunerazione fissa complessiva.

Il numero massimo di azioni attribuibili all'Amministratore Delegato per ciclo 2022 - 2024 viene determinato dividendo l'ammontare massimo definito per il prezzo unitario per azione di € 7,3307⁵, utilizzato per la conversione degli incentivi in sede di attuazione del piano. Pertanto, il numero massimo di azioni attribuibili risulta pari a n. 84.576. Relativamente al numero massimo di azioni attribuibili all'Amministratore Delegato nell'ambito dell'intero piano (ciclo 2021-2023, ciclo 2022-2024 e ciclo 2023-2025) allo stato attuale, sulla base dei termini e delle condizioni già definiti e dettagliati nel Documento Informativo, si stima che il numero massimo di azioni possa essere pari a circa n. 300.000, nel caso di pieno raggiungimento di tutti i target di performance.

Condizione di performance e curva di incentivazione

L'erogazione dell'incentivo è condizionata al conseguimento di obiettivi riferiti ad un periodo triennale legati ai seguenti indicatori di performance:

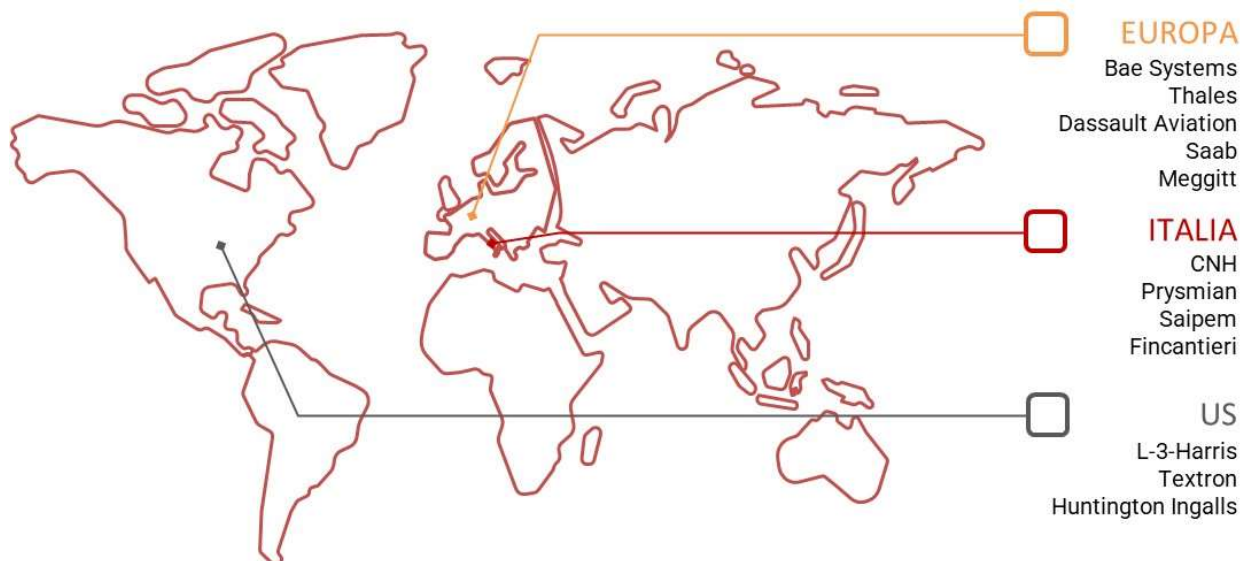
Obiettivo	Peso	Momento di misurazione	Range di Performance (target / guidance)	Range di Payout
Total Shareholder Return Relativo	35%	2024 (Δ vs 2022)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13	100% 100% 100% 100% 50% 50% 25% 0% 0% 0% 0% 0% 0%
Indebitamento Netto di Gruppo	25%	2024	Target (< € 2.500 Mln)	100%
			Minimo	50%
Returned on Invested Capital	20%	2024	Target (> 13%)	100%
			Minimo	50%
Climate Change (Ratio emissioni di scopo 1 e 2)	10%	2024	37,0	100%
			Minimo	50%
Diversità di genere (% assunzioni femminili con laurea STEM)	10%	2022-2024	23%	100%
			Minimo	50%

Risultati intermedi prevedono premi calcolati in maniera proporzionale mediante una curva di incentivazione lineare. Al di sotto del valore minimo non sono previste erogazioni.

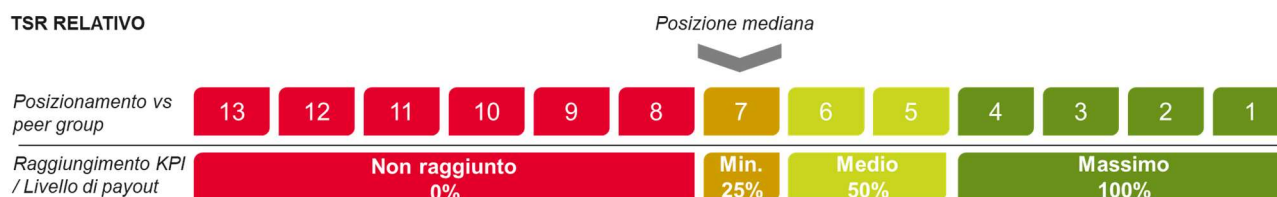
⁵ Prezzo medio delle azioni ordinarie Leonardo nel periodo 01/01/2022 - 31/03/2022, in applicazione della delibera del Consiglio d'Amministrazione che in data 24 marzo 2021 ha stabilito di prendere a riferimento quale prezzo di assegnazione, per le azioni oggetto del piano di Incentivazione a Lungo Termine, il prezzo medio dell'azione Leonardo nel primo trimestre dell'esercizio in cui viene assegnato il premio.



- **TSR relativo:** la performance di Leonardo sarà misurata in relazione ad un “peer group” selezionato sulla base di analisi di comparabilità del titolo, comprensivo di aziende del settore Aerospazio e Difesa a livello globale e di aziende industriali dell’indice FTSE MIB. Il panel consiste per due terzi di aziende di settore in Europa e Nord America e per un terzo di aziende quotate in Italia.



La maturazione della quota di premio relativa alla performance di TSRr è determinata in base al posizionamento di Leonardo rispetto al “peer group” come di seguito illustrato:



Un posizionamento al di sotto della mediana comporta, quindi, un pagamento del premio pari allo 0%.

- **Indebitamento Netto di Gruppo:** obiettivo incluso anche nel precedente Piano per il quale si conferma il ruolo centrale nella valutazione dell’implementazione del Piano Strategico. Obiettivo misurato sul valore finale del periodo di *vesting*;
- **Return on Invested Capital:** obiettivo di redditività centrale nel Piano Strategico di Leonardo. Obiettivo misurato sul valore finale del periodo di *vesting*.
- **Climate Change:** obiettivo di riduzione delle emissioni di “Greenhouse Gases” di scopo 1 e 2. Tale obiettivo rappresenta uno dei principali impegni presi da Leonardo circa l’utilizzo sostenibile di risorse energetiche e la riduzione degli impatti ambientali. L’indicatore è calcolato con il metodo location-based come rapporto tra le emissioni di Scopo 1 e 2 location-based (tCO_{2e}) e ricavi (M€) per anno (Intensità delle emissioni CO₂ su ricavi). Il target di 37,0 al 2024 è coerente con una riduzione delle emissioni del 14% rispetto all’obiettivo del LTI 2021-23, pari a 43,1, e rappresenta un obiettivo importante del Leonardo Sustainability plan.
- **Diversità di Genere:** obiettivo volto al miglioramento della Gender Balance, con particolare riferimento alle aree STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), discipline al centro del Piano Strategico di Leonardo. Tale obiettivo – calcolato come rapporto tra le assunzioni di donne con laurea STEM sul totale delle assunzioni con laurea STEM - prevede un progressivo incremento con un target medio nel triennio del 23%, rispetto all’obiettivo puntuale al 2025 del 30%.

Vesting e lock-up

Decorso il periodo di vesting triennale il piano prevede, per l'Amministratore Delegato, un periodo di lock-up di 2 anni. Durante questo periodo, il 50%, delle azioni attribuite sono soggette al vincolo di non trasferibilità.

Per ulteriori informazioni si rimanda al Documento Informativo relativo al piano depositato presso la sede sociale in Roma, Piazza Monte Grappa n. 4, sul sito internet della Società (www.leonardo.com) nella sezione Remunerazione consultabile al percorso "Corporate Governance/Remunerazione", presso la società di gestione del mercato Borsa Italiana S.p.a., nonché sul sito internet del meccanismo di stoccaggio autorizzato eMarket STORAGE (www.emarketstorage.com).

Trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di amministrazione

L'indennità di fine rapporto, in coerenza con le raccomandazioni del Codice di Corporate Governance, viene definita prevedendo un limite massimo non superiore alle due annualità della remunerazione. In caso di revoca dell'incarico di Amministratore Delegato e/o nel caso di anticipata scadenza del mandato e/o nel caso di cessazione del rapporto ad opera del Dott. Profumo determinato da giusta causa, verrà corrisposto, un importo a titolo di indennità compensativa e risarcitoria, pari a 24 mensilità, assumendo quale riferimento per la parte fissa quanto previsto per il Suo compenso fisso annuo (ex. art. 2389 comma 1 e comma 3 del codice civile) e per la parte variabile di breve termine la media di quanto percepito o maturato nei tre anni precedenti alla cessazione del mandato. L'importo così determinato verrà erogato unitamente a tutto quanto altro spettante in relazione alla cessazione del rapporto.

Laddove siano sottoscritti patti di non concorrenza, questi devono essere presi in considerazione nella valutazione dei compensi in caso di cessazione della carica e, quindi, ricompresi nel limite massimo dei pagamenti di fine rapporto.

Relativamente ai diritti assegnati mediante i Piani di Incentivazione a Lungo Termine, nel caso in cui la cessazione rientri tra le fattispecie di *Good Leaver*⁶, si prevede il mantenimento dei diritti pro-rata temporis, fatta salva la verifica del conseguimento degli obiettivi di performance, effettuata secondo i tempi e i modi previsti dal Piano. Nel caso in cui la fattispecie di cessazione non rientri nei casi di *Good Leaver*, si prevede la perdita dei diritti assegnati dal Piano.

Si ricorda che per la carica di Amministratore Delegato si prevede esclusivamente un rapporto di collaborazione che si esaurirà alla scadenza del mandato del Consiglio di Amministrazione con l'Assemblea degli Azionisti di approvazione del bilancio 2022, prevista per maggio 2023, pertanto non si prevede alcun periodo di preavviso.

Altre provvidenze

Per l'Amministratore Delegato sono previste le coperture assicurative obbligatorie - in conformità con le previsioni di legge, nonché le provvidenze non monetarie previste per le posizioni apicali in linea con le prassi aziendali (auto ad uso promiscuo ed alloggio ad uso foresteria).

Analogamente a quanto applicato a tutti i dirigenti di Leonardo, l'Amministratore Delegato beneficia dei trattamenti di assistenza sanitaria integrativa aggiuntivi/sostitutivi dei trattamenti previsti dal Fondo di assistenza sanitaria integrativa nazionale di categoria FASI e ASSIDAI.

⁶ Per *Good Leaver* si intende qualsiasi ipotesi in cui vi sia cessazione del Rapporto in conseguenza di: a) morte o invalidità totale e permanente del Beneficiario; b) cessazione del Rapporto da parte della Società di appartenenza per ragioni diverse da giusta causa, ovvero qualsiasi altra causa che renda la cessazione del Rapporto giustificata per comportamento del Beneficiario; c) dimissioni del Beneficiario per giusta causa



Compensi del Direttore Generale e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche

Direttore Generale

Il Consiglio di Amministrazione del 25 giugno 2020 ha deliberato un'importante evoluzione organizzativa della società, mediante la costituzione – a far data dal 1° settembre 2020 - di una Direzione Generale, a diretto riporto dell'Amministratore Delegato, la cui responsabilità è stata affidata a Lucio Valerio Cioffi. La Direzione, a cui riportano due Divisioni e alcune unità organizzative, anche di business, si propone di far fronte al nuovo contesto di mercato caratterizzato dagli impatti dal COVID-19, ma anche di accelerare la nuova fase di realizzazione del Piano Strategico Be Tomorrow 2030, aumentando la flessibilità e l'agilità per essere ancora più competitivi nell'affrontare le nuove sfide che si apriranno.

Articolazione complessiva della remunerazione

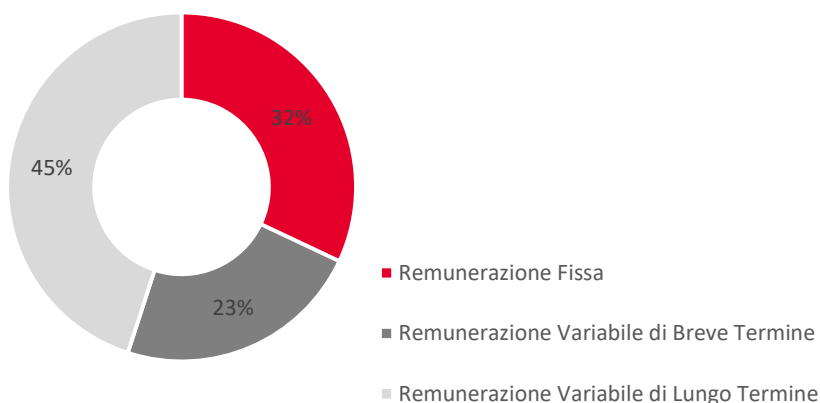
La remunerazione complessiva del Direttore Generale, coerentemente con la politica retributiva descritta per l'Amministratore Delegato, si compone di una componente fissa commisurata alle responsabilità assegnate e di una componente variabile finalizzata ad incentivare il raggiungimento degli obiettivi annuali fissati nel *budget*, nonché pluriennali fissati nel Piano Strategico:

- REMUNERAZIONE FISSA: € 652.000 composta esclusivamente della Retribuzione Annuale Lorda come Dirigente della società;
- € REMUNERAZIONE VARIABILE DI BREVE TERMINE: € 456.400 annui, pari al 70% della remunerazione fissa, quale incentivazione variabile target di breve termine;
- REMUNERAZIONE VARIABILE DI LUNGO TERMINE: € 912.800 annui, pari al 140% della remunerazione fissa, quale incentivazione variabile massima di lungo termine.

Pay mix

Il pay mix è così determinato:

Pay-mix Direttore Generale



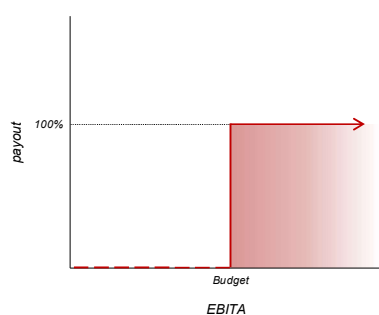
Remunerazione variabile di breve termine

La remunerazione variabile di breve termine (MBO) del Direttore Generale, è stata determinata nella misura complessiva target di € 456.400 annui lordi (pari al 70% della remunerazione fissa) ed è soggetta alla seguente struttura di obiettivi di performance, declinati in funzione delle responsabilità del Direttore Generale:

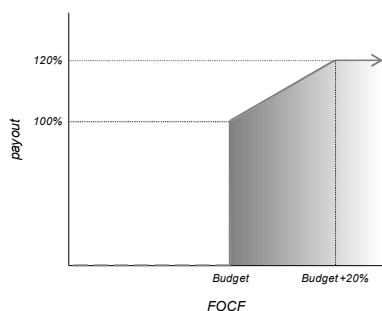
	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Peso	Meccanismo di funzionamento	Target / Guidance	
Performance Gate	Economico Finanziari di Gruppo	EBITA di Gruppo	25%	On / Off	€ 1.180 Mln € 1.220 Mln	In caso di mancato raggiungimento di una delle seguenti soglie o di entrambe: • EBITA di Gruppo: 85% del Budget • FOCF di Gruppo: 100% del Budget Si prevede l'azzeramento del premio relativo ad entrambi i KPIs
		Free Operating Cash Flow (FOCF) di Gruppo	25%	Range Payout: 100%-120%	Ca. € 500 Mln	
	Strategici	Completamento processo di diversificazione del portafoglio prodotti della divisione Aerostrutture	20%	On / Off	Piano Strategico	
		Definizione target del Progetto Corporate Value Creation & Cost Efficiency e implementazione azioni di efficientamento 2022	20%	On / Off	Piano Strategico	
	Sostenibilità	Inclusione di Leonardo nel Dow Jones Sustainability Indices	5%	On / Off	Inclusione di Leonardo	
		Indice frequenza media infortuni	5%	On / Off	$I_f \leq 3,6$	

Per il Direttore Generale e per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche, il superamento del budget comporta il riconoscimento di una overperformance legata ai risultati del Free Operating Cash Flow.

I target di performance relativi ai predetti indicatori saranno determinati prevedendo un livello di accesso all'incentivo ed una modulazione del premio come di seguito:



- **EBITA:**
 - nessun payout se non viene raggiunto il budget
 - un payout del 100% per il raggiungimento del budget



- **FOCF**
 - nessun payout se non viene raggiunto il budget
 - un payout con incentivazione lineare dal 100% al 120% per il raggiungimento o l'over-performance rispetto al budget

- **Obiettivi Strategici e specifici di sostenibilità/ESG: Logica "ON/OFF":**

- Inserimento di Leonardo nei Dow Jones Sustainability Indices
- Riduzione Indice Frequenza media Infortuni



Remunerazione variabile di lungo termine

Il Direttore Generale è beneficiario del Piano di Incentivazione a Lungo Termine di Leonardo.

L'assegnazione del ciclo del triennio 2022 - 2024 per il Direttore Generale è fissata nella misura massima del 140% della retribuzione annua lorda.

Il numero massimo di azioni attribuibili al Direttore Generale per ciclo 2022 - 2024 viene determinato dividendo l'ammontare massimo definito per il prezzo unitario per azione di € 7,3307⁷, utilizzato per la conversione degli incentivi in sede di attuazione del piano. Pertanto, il numero massimo di azioni attribuibili risulta pari a n. 124.518. Relativamente al numero massimo di azioni attribuibili per il Direttore Generale nell'ambito dell'intero piano (ciclo 2021-2023, ciclo 2022-2024 e ciclo 2023-2025) allo stato attuale, sulla base dei termini e delle condizioni già definiti e dettagliati nel Documento Informativo, si stima che il numero massimo di azioni possa essere pari a circa n. 420.000, nel caso di pieno raggiungimento di tutti i target di performance

Le modalità ed i meccanismi di funzionamento del Piano sono i medesimi descritti in precedenza per l'Amministratore Delegato. Per maggiori dettagli, inoltre, si rinvia al Documento Informativo relativo al piano depositato presso la sede sociale in Roma, Piazza Monte Grappa n. 4, sul sito internet della Società (www.leonardo.com) nella sezione Remunerazione consultabile al percorso "Corporate Governance/Remunerazione", presso la società di gestione del mercato Borsa Italiana S.p.a., nonché sul sito internet del meccanismo di stoccaggio autorizzato eMarket STORAGE (www.emarketstorage.com).

Trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro

Con riguardo all'indennità di fine rapporto del Direttore Generale, legato alla società con un rapporto dirigenziale a tempo indeterminato, non si prevede alcun accordo che regoli ex-ante gli aspetti economici relativi alla risoluzione anticipata del rapporto di lavoro, fatte salve le competenze di fine rapporto stabilite dal contratto collettivo nazionale di riferimento (CCNL Dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi). Tale contratto prevede, a parte la normativa specifica sul preavviso, un'indennità stabilita in funzione dell'anzianità aziendale, fino ad un massimo di 24 mensilità di remunerazione totale (Retribuzione Annuale Lorda e retribuzione variabile).

Laddove siano sottoscritti patti di non concorrenza, questi devono essere presi in considerazione nella valutazione dei compensi in caso di cessazione della carica e, quindi, ricompresi nel limite massimo dei pagamenti di fine rapporto previsto dal CCNL di riferimento.

Relativamente ai diritti assegnati mediante i Piani di Incentivazione a Lungo Termine, nel caso in cui la cessazione rientri tra le fattispecie di *Good Leaver*⁸, si prevede il mantenimento dei diritti pro-rata temporis, fatta salva la verifica del conseguimento degli obiettivi di performance, effettuata secondo i tempi e i modi previsti dal Piano. Nel caso in cui la fattispecie di cessazione non rientri nei casi di Good Leaver, si prevede la perdita dei diritti assegnati dal Piano.

Altre provvidenze

Per il Direttore Generale, in coerenza con la politica prevista per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche, sono previste le coperture assistenziali ed assicurative obbligatorie - in conformità con le previsioni applicabili

⁷ Prezzo medio delle azioni ordinarie Leonardo nel periodo 01/01/2022 - 31/03/2022 in applicazione della delibera del Consiglio d'Amministrazione che in data 24 marzo 2021 ha stabilito di prendere a riferimento quale prezzo di assegnazione, per le azioni oggetto del piano di Incentivazione a Lungo Termine, il prezzo medio dell'azione Leonardo nel primo trimestre dell'esercizio in cui viene assegnato il premio.

⁸ Per Good Leaver si intende qualsiasi ipotesi in cui vi sia cessazione del Rapporto in conseguenza di: a) morte o invalidità totale e permanente del Beneficiario; b) cessazione del Rapporto da parte della Società di appartenenza per ragioni diverse da giusta causa, ovvero qualsiasi altra causa che renda la cessazione del Rapporto giustificata per comportamento del Beneficiario; c) dimissioni del Beneficiario per giusta causa

- nonché le provvidenze non monetarie previste per le posizioni apicali in linea con le prassi aziendali (tra i quali possono essere previsti l'alloggio ad uso foresteria, auto ad uso promiscuo, ecc.).

In linea con quanto applicato a tutti i dirigenti di Leonardo, il Direttore Generale beneficia dei trattamenti di previdenza integrativa presso il Fondo pensioni nazionale di categoria Previdai nonché dei trattamenti di assistenza sanitaria integrativa aggiuntivi/sostitutivi dei trattamenti previsti dal Fondo di assistenza sanitaria integrativa nazionale di categoria FASI e ASSIDAI.

Dirigenti con Responsabilità Strategiche

Ai sensi della “Procedura per le Operazioni con Parti Correlate” approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 26 novembre 2010 e da ultimo aggiornata il 17 marzo 2022, la nozione di “Dirigente con Responsabilità Strategiche” di Leonardo include i componenti del Consiglio di Amministrazione, i Membri Effettivi del Collegio Sindacale, i soggetti che ricoprono la carica di Direttore Generale della Società, il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari della Società ai sensi dell’art. 154-bis del Testo Unico, nonché i Capi Divisione e i Responsabili di unità organizzative dedicate al *business*⁹.

Di seguito, in relazione alla categoria Dirigenti con Responsabilità Strategiche, viene descritta la politica retributiva unicamente per Capi Divisione, Responsabili di unità organizzative dedicate al *business* e CFO/Dirigente Preposto.

Articolazione complessiva della remunerazione

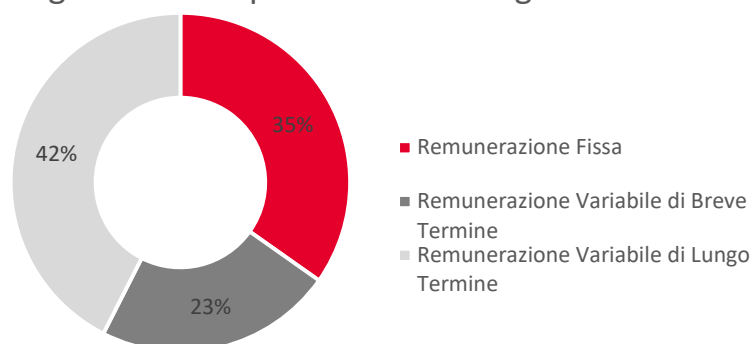
La remunerazione fissa per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche e per le altre risorse manageriali è commisurata al ruolo ed alle responsabilità assegnate, anche in considerazione del posizionamento sul mercato rispetto ad aziende nazionali ed internazionali comparabili, nonché in relazione a benchmark individuali per ruoli di analogo livello in termini di responsabilità e complessità manageriale.

Pay-mix

Il *pay-mix* delle componenti fisse e variabili della remunerazione è coerente con la posizione assegnata, con un peso della remunerazione variabile crescente per i ruoli che maggiormente possono incidere, in via diretta, sui risultati aziendali.

L’attuale *pay-mix* medio è così determinato:

Pay-mix Dirigenti con Responsabilità Strategica



⁹ Soggetti dotati di specifica autonomia decisionale e di maggiore autonomia di spesa, in linea con l’attribuzione agli stessi della qualifica e responsabilità del “Datore di Lavoro”, ai sensi e per gli effetti della disciplina in materia di salute e sicurezza sul lavoro, ambiente e incidenti rilevanti



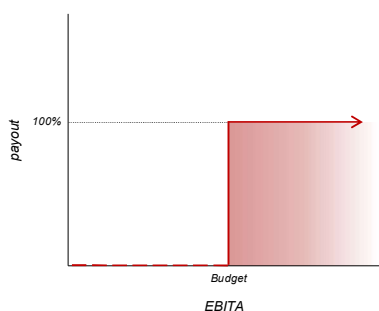
Remunerazione variabile di breve termine

I Dirigenti con Responsabilità Strategiche partecipano al piano di remunerazione variabile di breve termine (MBO). È applicato a tutti i partecipanti al sistema MBO, come inoltre raccomandato dal Comitato Corporate Governance di Borsa Italiana S.p.A., un tetto massimo all'incentivo, in una misura che varia da circa il 50% a circa l'80% della remunerazione fissa, in relazione alla responsabilità attribuita nell'organizzazione.

Il Piano di incentivazione di breve termine dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche è soggetto alla seguente struttura di obiettivi di performance:

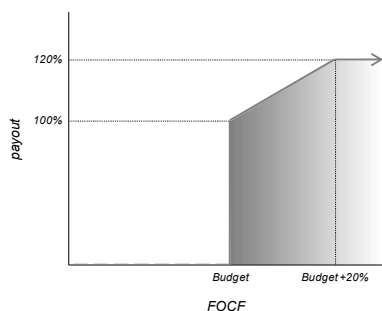
	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Peso	Target / Guidance	
Performance Gate	Economico Finanziari di Gruppo	EBITA di Gruppo	25%	€ 1.180 Mln - € 1.220 Mln	In caso di mancato raggiungimento di una delle seguenti soglie o di entrambe: <ul style="list-style-type: none"> • EBITA di Gruppo: 85% del Budget • FOCF di Gruppo: 100% del Budget Si prevede l'azzeramento del premio relativo ad entrambi i KPIs
		Free Operating Cash Flow (FOCF) di Gruppo	25%	ca. 500 € mln	
	Obiettivi di Business / di Funzione	Obiettivi di business definiti in funzione delle responsabilità dei singoli ruoli (es. EBITA di Divisione, FOCF di Divisione)	40%		
	Sostenibilità	Inclusione di Leonardo nel Dow Jones Sustainability Indices	5%		
		Indice frequenza media infortuni	5%		

I target di performance relativi ai predetti indicatori saranno determinati prevedendo un livello di accesso all'incentivo ed una modulazione del premio come di seguito:



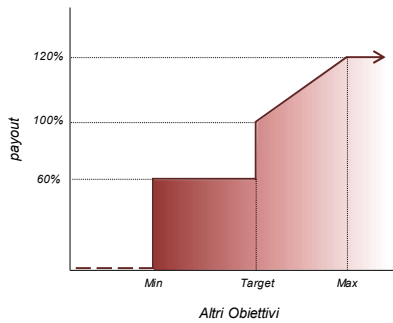
■ EBITA:

- nessun payout se non viene raggiunto il budget
- un payout del 100% per il raggiungimento del budget



■ FOCF

- nessun payout se non viene raggiunto il budget
- un payout con incentivazione lineare dal 100% al 120% per il raggiungimento o l'over-performance rispetto al budget



■ Obiettivi specifici di Funzione/Divisione:

Logica ON/OFF o secondo la curva di performance rappresentata a sinistra:

- 0 payout fino al valore di minimo individuato per lo specifico obiettivo
- 60% di payout dal minimo al target individuati per lo specifico obiettivo e 100% - 120% di payout con correlazione lineare tra il target e il massimo individuati per lo specifico obiettivo

■ Obiettivo specifici di ruolo e di sostenibilità/ESG:

Logica "ON/OFF":

- Inserimento di Leonardo nei Dow Jones Sustainability Indices
- Riduzione Indice Frequenza media Infortuni

Remunerazione variabile di lungo termine

I Dirigenti con Responsabilità Strategiche sono beneficiari del Piano di Incentivazione a Lungo Termine di Leonardo. Lo stesso è anche destinato ad una popolazione di manager chiave, identificati in via prioritaria secondo un criterio che selezioni le posizioni di maggiore impatto sul business del Gruppo nel lungo termine.

L'assegnazione per il ciclo del triennio 2022 - 2024 è fissata nella misura massima del 140% della retribuzione annua lorda, espressa in un numero di azioni determinato assumendo il prezzo di € 7,3307 per la conversione degli incentivi.

Le modalità ed i meccanismi di funzionamento del Piano sono i medesimi descritti in precedenza per l'Amministratore Delegato. Per maggiori dettagli, inoltre, si rinvia al Documento Informativo relativo al piano depositato presso la sede sociale in Roma, Piazza Monte Grappa n. 4, sul sito internet della Società (www.leonardo.com) nella sezione Remunerazione consultabile al percorso "Corporate Governance/Remunerazione", presso la società di gestione del mercato Borsa Italiana S.p.a., nonché sul sito internet del meccanismo di stoccaggio autorizzato eMarket STORAGE (www.emarketstorage.com).

Trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro

Con riguardo alla tematica dell'indennità di fine carica dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche, legati alla società con un rapporto dirigenziale a tempo indeterminato, la Società ha da tempo adottato una politica per la quale generalmente non stipula accordi che regolino ex-ante gli aspetti economici relativi alla risoluzione anticipata del rapporto di lavoro, fatte salve le competenze di fine rapporto stabilite dal contratto collettivo nazionale di riferimento (CCNL Dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi).

Sussistono ancora degli accordi individuali stipulati in passato che disciplinano anticipatamente gli effetti dell'eventuale risoluzione del rapporto, sostitutivi rispetto ai trattamenti previsti dal CCNL di riferimento, definiti nei limiti massimi delle tutele previste dal medesimo CCNL.



Laddove siano sottoscritti patti di non concorrenza, questi devono essere presi in considerazione nella valutazione dei compensi in caso di cessazione della carica e, quindi, ricompresi nel limite massimo dei pagamenti di fine rapporto previsto dal CCNL di riferimento.

Relativamente ai diritti assegnati mediante i Piani di Incentivazione a Lungo Termine, nel caso in cui la cessazione rientri tra le fattispecie di *Good Leaver*¹⁰, si prevede il mantenimento dei diritti pro-rata temporis, fatta salva la verifica del conseguimento degli obiettivi di performance, effettuata secondo i tempi e i modi previsti dal Piano. Nel caso in cui la fattispecie di cessazione non rientri nei casi di *Good Leaver*, si prevede la perdita dei diritti assegnati dal Piano.

Altre provvidenze

Per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche sono previste le coperture assistenziali ed assicurative obbligatorie - in conformità con le previsioni applicabili - nonché le provvidenze non monetarie previste per le posizioni apicali in linea con le prassi aziendali (tra i quali possono essere previsti l'alloggio ad uso foresteria, auto ad uso promiscuo, ecc.).

In linea con quanto applicato a tutti i dirigenti di Leonardo, i Dirigenti con Responsabilità Strategiche possono beneficiare dei trattamenti di previdenza integrativa presso il Fondo pensioni nazionale di categoria Previdai nonché dei trattamenti di assistenza sanitaria integrativa aggiuntivi/sostitutivi dei trattamenti previsti dal Fondo di assistenza sanitaria integrativa nazionale di categoria FASI e ASSIDAI.

Altre forme di remunerazione discrezionale, occasionale e non ricorrente

È politica della Società non attribuire bonus discrezionali agli Amministratori. Viene prevista la possibilità, in situazioni straordinarie molto selettive, di assegnare ai Dirigenti con Responsabilità Strategiche, esclusi gli amministratori e i sindaci - dal Vertice aziendale con il supporto dell'U.O. Chief People & Organization – forme di remunerazione una tantum a fronte di operazioni di significativa rilevanza strategica per il Gruppo.

Malus e Claw-back

In conformità a quanto raccomandato nel Codice di Corporate Governance e in coerenza con le specifiche indicazioni recentemente formulate dal Comitato per la Corporate Governance, per tutti gli incentivi variabili – sia di breve che di lungo termine – sono previste clausola di malus e claw-back in base alle quali il Consiglio di Amministrazione, attraverso le strutture societarie competenti, ha facoltà di non corrispondere premi in corso di maturazione o maturati e non ancora erogati o richiedere ai beneficiari la restituzione dei premi erogati (somme di denaro o controvalore delle azioni), nel caso accerti che il grado di conseguimento degli obiettivi di performance sia stato determinato sulla base di calcoli manifestamente errati o falsati. La clausola di claw-back si applica nel caso in cui la differenza fra dati utilizzati e dati rettificati avesse causato la maturazione di un premio in denaro e/o in azioni superiore a quanto effettivamente spettante e comporta l'obbligo, da parte dei beneficiari, di restituire i premi indebitamente erogati.

¹⁰ Per Good Leaver si intende qualsiasi ipotesi in cui vi sia cessazione del Rapporto in conseguenza di: a) morte o invalidità totale e permanente del Beneficiario; b) cessazione del Rapporto da parte della Società di appartenenza per ragioni diverse da giusta causa, ovvero qualsiasi altra causa che renda la cessazione del Rapporto giustificata per comportamento del Beneficiario; c) dimissioni del Beneficiario per giusta causa

Patti di non concorrenza

La Società, inoltre, con riferimento agli Amministratori Esecutivi e agli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche ed in presenza di professionalità con caratteristiche particolarmente rilevanti, tali per cui la risoluzione del rapporto possa determinare rischi per l'azienda, può definire, volta per volta, patti di non concorrenza che prevedano il riconoscimento di un corrispettivo commisurato alla durata ed all'ampiezza del vincolo derivante dal patto stesso.

Attualmente non è stato stipulato alcuno patto di non concorrenza con l'Amministratore Delegato, con il Direttore Generale e con i Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

Laddove siano sottoscritti patti di non concorrenza, questi devono essere presi in considerazione nella valutazione dei compensi in caso di cessazione della carica e, quindi, ricompresi nel limite massimo dei pagamenti di fine rapporto.

Remunerazione del responsabile dell'Unità Organizzativa Group Internal Audit

Il Consiglio di Amministrazione ha proceduto – su proposta dell'Amministratore Delegato, nella qualità di Amministratore incaricato dell'istituzione e del mantenimento del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi e previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi, alla definizione della remunerazione relativa al Responsabile dell'Unità Organizzativa Group Internal Audit.

Con particolare riferimento all'incentivazione variabile, la stessa è stata proposta in coerenza con le politiche aziendali, assicurando altresì le risorse assegnate per l'espletamento delle relative responsabilità. La componente variabile di breve termine della remunerazione (MBO) è condizionata ad obiettivi legati esclusivamente all'efficacia e all'efficienza della struttura organizzativa Group Internal Audit.

Con riguardo alla componente variabile di lungo termine, in luogo della partecipazione ai piani di incentivazione istituiti per il management della Società, al fine di garantire la sostenibilità dei risultati nel tempo, il Consiglio di Amministrazione, ha provveduto a deliberare un importo cash, in sostituzione del premio in azioni, relativamente ai trienni di competenza, e all'individuazione, su proposta da parte della struttura Chief People & Organization Office, di obiettivi idonei alla posizione ricoperta.



Proposta di Delibera – Prima Sezione

Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti: deliberazione 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 ad 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 2022 in materia di remunerazione dei componenti dell'organo di Amministrazione, del Direttore Generale, degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche e, fermo restando quanto previsto dall'articolo 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 2022.

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, presso Borsa Italiana S.p.A., sul sito Internet della Società www.leonardo.com (sezione "Assemblea Azionisti 2022") 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 terzo 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 7 aprile 2022 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.”.

SEZIONE II
ATTUAZIONE
POLITICHE
RETRIBUTIVE E
COMPENSI RELATIVI
ALL'ESERCIZIO 2021

Parte Prima - Attuazione politiche di remunerazione 2021

Il Comitato per la Remunerazione, anche in relazione alla valutazione periodica rispetto all'attuazione della politica di remunerazione richiesta dal Codice di Corporate Governance, ha ritenuto che la remunerazione corrisposta nel 2021 sia stata coerente con la politica adottata, nonché, nei suoi principi e nelle sue applicazioni operative, con i riferimenti di mercato riscontrati in termini di posizionamento e *pay-mix*.

Con riferimento all'esercizio 2021 le componenti della remunerazione dei membri degli organi di Amministrazione e di Controllo, del Direttore Generale e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche sono quelle di seguito riportate.

Il Comitato, in ottemperanza alle novità normative introdotte con il recepimento della seconda direttiva europea sui diritti degli azionisti (Direttiva UE n. 828/17, cd. "SRD II"), nonché considerando il voto espresso dall'Assemblea sulla seconda sezione della Relazione, ha avviato un percorso di revisione e rinnovamento, anche con riferimento alla Seconda Sezione della Relazione, nell'ottica di rendere i contenuti maggiormente chiari e di immediata lettura.

In linea con quanto previsto dall'art 123-Ter, comma 8-Bis, del TUF, la società incaricata della revisione legale del bilancio – EY S.p.A. – ha verificato l'avvenuta predisposizione da parte degli amministratori della seconda sezione della Relazione.

Compensi fissi

(Tabella 1)

Gli Amministratori ed i membri del Collegio Sindacale hanno percepito il compenso fisso determinato dall'Assemblea degli Azionisti. Gli Amministratori investiti di particolari cariche hanno altresì percepito la quota fissa del compenso, così come determinato dagli organi competenti della Società (Tabella 1, colonna "Compensi Fissi").

I Consiglieri membri di Comitati hanno percepito l'emolumento fisso determinato dal Consiglio di Amministrazione della Società, unitamente agli importi erogati a titolo di gettone di presenza, corrisposti in occasione di ogni riunione del Comitato (Tabella 1, colonna "Compensi per i componenti dei Comitati").

L'Amministratore Delegato, il Direttore Generale ed i Dirigenti con Responsabilità Strategiche hanno percepito la quota fissa della retribuzione determinata dai rispettivi contratti di lavoro calcolata sulla base dell'effettiva permanenza nella carica (Tabella 1, colonna "Compensi Fissi") ivi inclusi gli emolumenti dovuti ai sensi delle previsioni di legge e di contratto applicabili (festività, indennità di trasferta, ecc.).

Compensi variabili non equity (bonus ed altri incentivi)

(Tabella 1 e Tabella 3B)

I compensi riepilogati nella Tabella 3B sono riferiti al piano di incentivazione di breve termine relativo all'anno 2021 – Sistema MBO – descritto nella Relazione sulla Remunerazione 2020.

Amministratore Delegato

La remunerazione variabile di breve termine per il Dott. Profumo, per l'esercizio 2021, è stata fissata nella misura complessiva massima di € 660.000 annui lordi.

Gli obiettivi sono oggettivamente misurabili e strettamente correlati ai target stabiliti nell'ambito del piano di budget della Società e soggetti al conseguimento di una soglia di accesso definita in coerenza con obiettivi di rilevanza strategica del Gruppo.

Di seguito viene rappresentata una sintesi della consuntivazione del Piano MBO 2021 dell'Amministratore Delegato:



* Fino al conseguimento dell'importo massimo complessivo previsto dalle Determinazioni

In relazione alla determinazione del valore del EBITA e del Book to Bill da utilizzare ai fini della consuntivazione del MBO 2021 si è provveduto a rettificare il dato di bilancio per tener conto delle differenze di cambio derivanti dalle traduzioni dei bilanci in valuta rispetto alle ipotesi adottate nel Budget.

In funzione delle percentuali di raggiungimento degli Obiettivi di Performance, il Piano MBO 2021 dell'Amministratore Delegato è stato consuntivato con una percentuale pari al 100% del valore massimo, pari a € 660.000.

Per gli altri meccanismi di funzionamento del Sistema MBO si rimanda alla Relazione sulla Remunerazione 2021, Sezione I, a partire da pag. 28.

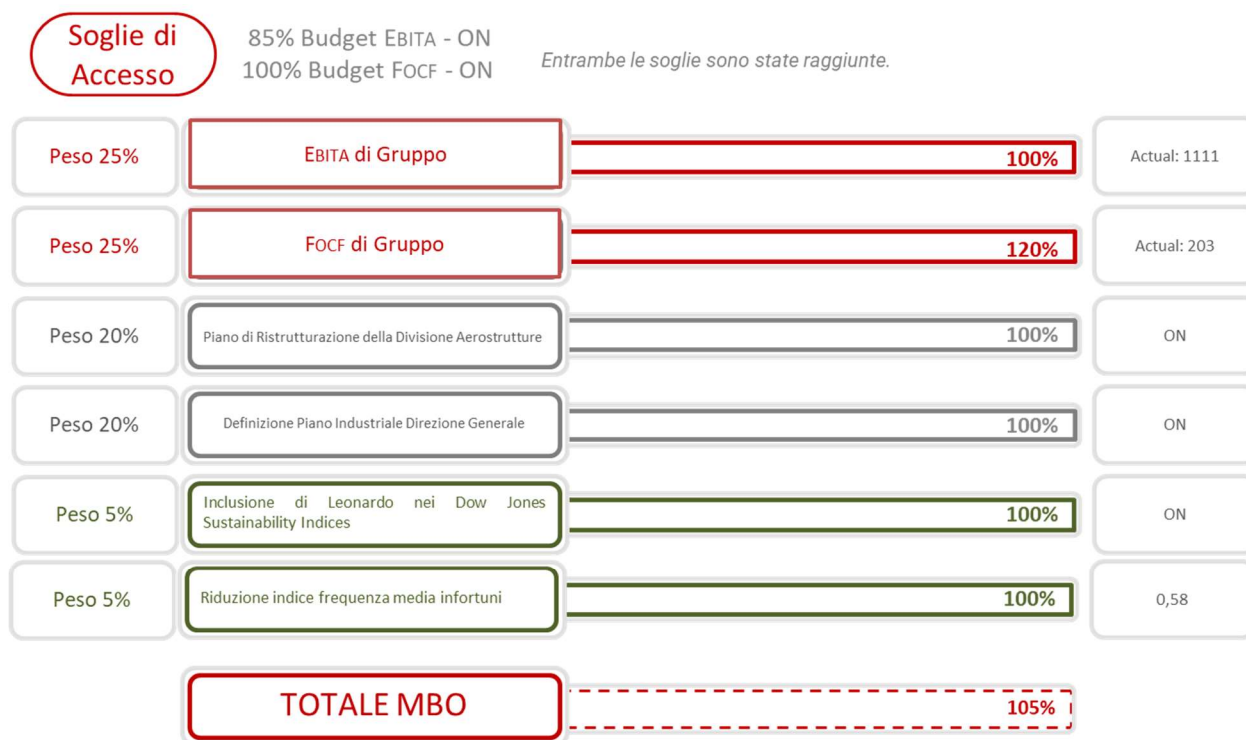
Direttore Generale

Il Direttore Generale ha partecipato al sistema di incentivazione di breve termine MBO di Leonardo in qualità di Dirigente del Gruppo, secondo i termini e le condizioni previste dall'applicabile politica aziendale, come descritta nella Relazione sulla Remunerazione 2021, a cui integralmente si rimanda.

Gli obiettivi sono oggettivamente misurabili e strettamente correlati ai target stabiliti nell'ambito del piano di budget della Società e soggetti al conseguimento di una soglia di accesso definita in coerenza con obiettivi di rilevanza strategica del Gruppo.

Di seguito viene rappresentata una sintesi della consuntivazione del Piano MBO 2021 del Direttore Generale:





In relazione alla determinazione del valore del EBITA e del Book to Bill da utilizzare ai fini della consuntivazione del MBO 2022 si è provveduto a rettificare il dato di bilancio per tener conto delle differenze di cambio derivanti dalle traduzioni dei bilanci in valuta rispetto alle ipotesi adottate nel Budget.

In funzione delle percentuali di raggiungimento degli Obiettivi di Performance, il Piano MBO 2021 del Direttore Generale è stato consuntivato con una percentuale pari al 105% del valore target, pari a € 478.983. Per gli altri meccanismi di funzionamento del Sistema MBO si rimanda alla Relazione sulla Remunerazione 2021, Sezione I, a partire da pag. 34.

Dirigenti con Responsabilità Strategiche

I Dirigenti con Responsabilità Strategiche hanno partecipato al sistema di incentivazione di breve termine MBO di Leonardo in qualità di Dirigenti del Gruppo, secondo i termini e le condizioni previste dall'applicabile politica aziendale, come descritta nella Relazione sulla Remunerazione 2021, a cui integralmente si rimanda.

Ai fini della consuntivazione del Piano MBO 2021, si rimanda completamente alla seguente descrizione prevista per i Dirigenti con responsabilità Strategica.

Gli importi relativi alla remunerazione variabile indicati nella Tabella 1 e 3B che seguono sono calcolati in base ad un criterio di competenza e sono condizionati all'approvazione del Bilancio di esercizio da parte dell'Assemblea degli Azionisti.

Provvidenze non monetarie e altri compensi

(Tabella 1)

Le provvidenze non monetarie per il Presidente si riferiscono a polizze assicurative, assistenziali ed altre provvidenze connesse con lo svolgimento delle attività relative alla carica ed alle ulteriori funzioni allo stesso delegate.

Le provvidenze non monetarie, per l'Amministratore Delegato si riferiscono a polizze assicurative, assistenziali, all'assegnazione di un'auto ad uso promiscuo e all'alloggio ad uso foresteria.

Le provvidenze non monetarie per il Direttore Generale ed i Dirigenti con Responsabilità Strategiche si riferiscono alla partecipazione alla Cassa di Previdenza Integrativa presso il Fondo pensione nazionale di categoria Previdai, all'Assistenza Sanitaria Integrativa / Sostitutiva (FASI), all'assegnazione di un alloggio uso foresteria, all'assegnazione di un'auto ad uso promiscuo ed alle coperture assicurative stipulate in loro favore.

Indennità di fine rapporto

(Tabella 1)

Nel corso dell'esercizio 2021 non sono state corrisposte indennità di fine rapporto a favore di Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

Stock option

(Tabella 2)

Alla data della presente Relazione, la Società non ha in essere piani di *stock option*.

Piani di incentivazione basati su strumenti finanziari, diversi dalle stock option

(Tabella 3A)

Consuntivazione ciclo 2019-2021

Per il ciclo 2019-2021 del Piano di Incentivazione a Lungo Termine, l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale ed i Dirigenti con Responsabilità Strategiche, hanno maturato un incentivo in misura pari al 0% del massimo previsto, (in funzione del grado di raggiungimento degli Obiettivi di performance rappresentato di seguito) a causa degli impatti del COVID-19 nel 2020 sul business di Leonardo, e conseguentemente sugli indicatori alla base del Piano:

OBIETTIVI INCENTIVO	PESO %	RISULTATO CONSUNTIVATO	OBIETTIVO RAGGIUNGIMENTO %	GRADO DI MATURATO
- TOTAL SHAREHOLDER RETURN LEONARDO RELATIVO	50%	8° Posizione	Non Raggiunto	0%
- RETURN ON SALES MEDIO	25%	8%	Non Raggiunto	0%
- INDEBITAMENTO NETTO DI GRUPPO	25%	2.745 €m	Non Raggiunto	0%
BONUS COMPLESSIVO				0% DEL PAYOUT MASSIMO

In relazione alla determinazione del valore di Indebitamento di Gruppo da utilizzare ai fini della consuntivazione del ciclo LTI 2019-2021 si è provveduto a rettificare il dato di bilancio 2021 con fenomeni di natura non ordinaria non previsti / prevedibili nel profilo di risultato definito nel ciclo di pianificazione 2019-2021

Nella tabella 3A sono specificati i dettagli relativi al piano.



Assegnazione ciclo 2021-2023

Nel corso dell'esercizio 2021 è stata prevista la partecipazione dell'Amministratore Delegato e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche al Piano di Incentivazione a Lungo Termine ciclo 2021-2023.

Nella tabella 3A è riportato il numero massimo di azioni attribuibili nell'ambito del piano ed il corrispondente *fair value*.

In particolare:

- per il Dott. Profumo, l'incentivo assegnabile per il ciclo del Piano a Lungo Termine per il triennio 2021-2023 è stato determinato nella misura massima di € 620.000, pertanto, il numero massimo di azioni attribuibili è stato definito nella misura di n. 95.968 ottenuto dividendo l'incentivo massimo per il prezzo di € 6,4605. Tale prezzo, preso a riferimento per la determinazione dell'incentivo in sede di attuazione del piano, su proposta del Comitato per la Remunerazione ed approvazione successiva da parte del Consiglio di Amministrazione, si riferisce al prezzo medio dell'azione Leonardo nel primo trimestre dell'esercizio in cui viene assegnato il premio (per il ciclo 2021-2023 è stato quindi il primo trimestre 2021);
- per il Direttore Generale, l'incentivo assegnabile per il ciclo di piano per il triennio 2021-2023 è stato determinato nella misura massima di € 650.000. Alla data di assegnazione del piano, pertanto, il numero massimo di azioni attribuibili, è stato definito nella misura di n. 140.856, ottenuto attraverso il sistema di calcolo sopra descritto.
- per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche l'incentivo assegnabile per il ciclo di piano per il triennio 2021-2023 è stato determinato nella misura massima di € 3.716.073. Alla data di assegnazione del piano, pertanto, il numero massimo di azioni attribuibili, è stato definito nella misura di n. 575.199, ottenuto attraverso il sistema di calcolo sopra descritto. Nel dato sopra esposto sono inclusi, pro-rata temporis, tutti i soggetti che, nel corso del 2021, hanno ricoperto anche per una sola frazione del periodo la funzione di Dirigente con Responsabilità Strategiche.

Il numero di azioni effettivamente spettanti per il ciclo 2021-2023 sarà consuntivato nel 2024, al termine del periodo di *performance*, ed il 50% delle azioni maturate, decorso il periodo di *vesting* triennale, saranno sottoposte ad un ulteriore periodo di *lock-up* di 1 anno, durante il quale saranno soggette a vincoli di non trasferibilità.

Il *fair value* riportato nella tabella 3A, corrispondente all'incentivo massimo attribuibile nel caso di pieno raggiungimento di tutte le condizioni di *performance*, è stato calcolato sulla base dei seguenti parametri:

- il valore contabile di riferimento per il TSR (*fair value adjusted* € 3,7);
- il valore contabile di riferimento per gli altri obiettivi (€ 6,788);
- il numero delle azioni massime attribuibili;
- il periodo di *vesting* effettivamente trascorso nell'esercizio 2021 (5/36mi, ovvero dal 01.08.2021 al 31.12.2021).

Nella Tabella 3A sono inoltre riportati i valori riferiti al ciclo 2019-2021 e al ciclo 2020-2022 dei Piani di Incentivazione a lungo termine basati su strumenti finanziari, prendendo in considerazione il periodo di *vesting* effettivamente trascorso nell'esercizio 2021.

Per i meccanismi di funzionamento dei Piani, si veda la Relazione sulla Remunerazione 2021, Sezione I, pag. 29 e ss.

Variazione annuale dei compensi, della performance di Leonardo e del Pay Ratio

Nella seguente tabella vengono riportati, per gli ultimi tre esercizi, le variazioni annuali della remunerazione totale di ciascuno dei soggetti per i quali le informazioni di cui alla presente sezione della Relazione sono fornite nominativamente:

		2019	2020	2021
Carta Luciano	Presidente	-	302	490
Profumo Alessandro	Amministratore Delegato	1806	1340	1660
Cioffi Lucio Valerio	Direttore Generale	-	214	1130
Frigerio Dario	Consigliere	112	119	132
Rubini Marina	Consigliere	97	113	121
America Carmine	Consigliere	-	70	115
Barletta Pierfrancesco	Consigliere	-	70	127
Comparato Elena	Consigliere	-	68	115
Gianguialano Patrizia Michela	Consigliere	-	70	116
Giannetakis Paola	Consigliere	-	68	121
Guidi Federica	Consigliere	-	66	113
Pinnarò Maurizio	Consigliere	-	72	132
Resta Ferruccio	Consigliere	-	70	116
Remunerazione Media Dipendenti		54	55	51
Pay Ratio AD e Media Dipendenti		33x	24x	32,5x

Valori in migl. €

I valori di ciascun esercizio sono influenzati dai diversi livelli di raggiungimento degli incentivi variabili

Pay Ratio dell'Amministratore Delegato: il rapporto tra la remunerazione totale dell'Amministratore Delegato (fissa + variabile di breve termine + variabile di lungo termine consuntivato nella presente II sezione) e la remunerazione media dei dipendenti nel 2021 è stato pari a 32,5x.

Le azioni della Società possedute dall'Amministratore Delegato (n. 221.219), espresse come multiplo della remunerazione fissa del 2021, sono pari a circa 1,48x¹¹.

¹¹ Le azioni sono state valorizzate utilizzando il prezzo medio relativo all'anno 2021.



Di seguito viene riportata la variazione annuale per gli ultimi due esercizi dei risultati della società:

	2019	2020	2021
RICAVI (MLD)	€ 13,8	€ 13,4	€ 14,1
Delta y/y		(-2,7%)	(+5,4%)
PORTAFOGLIO ORDINI (MLD)	€ 36,5	€ 35,5	€ 35,5
Delta y/y		(-2,7%)	(+0,1%)
ORDINI (MLD)	€ 14,1	€ 13,8	€ 14,3
Delta y/y		(-2,5%)	(+4%)
NUMERO DIPENDENTI	49.530	49.882	50.413
Delta y/y		(+0,7%)	(+1,1%)

Proposta di Delibera – Seconda Sezione

Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti: deliberazione 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 ad 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 2021 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, presso Borsa Italiana S.p.A., sul sito Internet della Società www.leonardo.com (sezione “Assemblea Azionisti 2022”) 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 quarto 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 7 aprile marzo 2022 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.”.



Parte Seconda – Compensi Relativi all'Esercizio 2021

La presente seconda parte della Sezione II riporta analiticamente i compensi relativi all'esercizio 2021 a qualsiasi titolo ed in qualsiasi forma, a favore dei soggetti che nel corso dell'esercizio hanno ricoperto, anche per una frazione del periodo, la carica di membro degli organi di Amministrazione e di Controllo, di Direttore Generale o di Dirigenti con Responsabilità Strategiche.

Tali informazioni di carattere quantitativo vengono di seguito fornite e riportate in forma tabellare ai sensi dell'art. 123-ter D. lgs. Febbraio 1998 (T.U.F.), n.58 e delle tabelle Consob di cui all'Allegato 3 A del Regolamento Emittenti, Schema 7-bis.

per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente

Luciano Carta

TABELLA 1. COMPENSI CORRISPOSTI AI COMPONENTI DEGLI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E DI CONTROLLO, AI DIRETTORI GENERALI E AGLI ALTRI DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICHE (€migl.)

COGNOME E NOME	CARICA RICOPERTA NELL'ESERCIZIO 2021	PERIODO PER CUI E' STATA RICOPERTA LA CARICA	SCADENZA DELLA CARICA	COMPENSI FISSI	COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE A COMITATI	COMPENSI VARIABILI NON EQUITY		BENEFICI NON MONETARI	ALTRI COMPENSI	FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	TOTALE	PROPORZIONE TRA COMPENSI DI NATURA FISSA E VARIABILE	COMPENSI DI FINE CARICA O DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO
						BONUS E ALTRI INCENTIVI	PARTECIPAZIONE AGLI UTILI						
Carta Luciano	Presidente	1.1/31.12.2021	esercizio 2021	400 90	(iv)			14			504		
Profumo Alessandro	Amministratore Delegato	1.1/31.12.2021	esercizio 2021	920	(iv)			21		154	1.835	Fisso: 56% Variabile: 44%	#
	Consigliere			80	(i)								
Cioffi Lucio Valerio	Direttore Generale	1.1/31.12.2021	esercizio 2021	651	(v)			49		191	1.370	Fisso: 51% Variabile: 49%	#
Frigerio Dario	Consigliere	1.1/31.12.2021	esercizio 2021	80	(i)	52	(ii)				132		
Rubini Marina	Consigliere	1.1/31.12.2021	esercizio 2021	80	(i)	41	(ii)				121		
America Carmine	Consigliere	1.1/31.12.2021	esercizio 2021	80	(i)	35	(3) (ii)				115		
Barletta Pierfrancesco	Consigliere	1.1/31.12.2021	esercizio 2021	80	(i)	47	(4) (ii)				127		
Comparato Elena	Consigliere	1.1/31.12.2021	esercizio 2021	80	(i)	35	(5) (ii)				115	(d1)	
Giangualiano Patrizia Michela	Consigliere	1.1/31.12.2021	esercizio 2021	80	(i)	36	(6) (ii)				116		
Giannetakis Paola	Consigliere	1.1/31.12.2021	esercizio 2021	80	(i)	41	(7) (ii)				121		
Guidi Federica	Consigliere	1.1/31.12.2021	esercizio 2021	80	(i)	33	(8) (ii)				113		
Pinnarò Maurizio	Consigliere	1.1/31.12.2021	esercizio 2021	80	(i)	52	(9) (ii)				132		
Resta Ferruccio	Consigliere	1.1/31.12.2021	esercizio 2021	80	(i)	36	(10) (ii)				116		
Rossi Luca	Presidente Collegio Sindacale	1.1/31.12.2021	esercizio 2021	80	(i)				1	(iii)	81		
De Mauro Anna Rita	Sindaco Effettivo	19.5/31.12.2021	esercizio 2021	44	(i)						44		
Fornasiero Sara	Sindaco Effettivo	1.1/31.12.2021	esercizio 2021	70	(i)				55	(13)	125		
Quagliata Leonardo	Sindaco Effettivo	1.1/31.12.2021	esercizio 2021	70	(i)				40	(14)	110		
Sacrestano Amedeo	Sindaco Effettivo	19.5/31.12.2021	esercizio 2021	44	(i)						44		
Perrini Francesco	Sindaco Effettivo	1.1/19..5.2021	esercizio 2021	27	(i)						27		
Savi Daniela	Sindaco Effettivo	1.1/19..5.2021	esercizio 2021	27	(i)						27		
Dirigenti con Resp. Strat.			esercizio 2021	3.295	(v)			2.694	250	860	7.099	Fisso: 50% Variabile: 50%	#
(i) Compensi nella Società che redige il bilancio				6.598		408		3.833	334	1.205	12.379		
(ii) Compensi da controllate e collegate									95		95		
(iii) Totale				6.598		408		3.833	334	1.205	12.474		

Dettaglio Compensi: (i) emolumenti di competenza deliberati dalla assemblea; (ii) gettoni di presenza; (iii) rimborsi spese forfettarie; (iv) compensi ricevuti per lo svolgimento di particolari cariche, ex articolo 2389, comma 3, codice civile; (v) le retribuzioni fisse da lavoro dipendente.

(#) La proporzione è calcolata prendendo a riferimento per la parte fissa, i valori relativi ai compensi fissi e benefici non monetari, mentre per la parte variabile i valori di bonus/altri incentivi e il fair value dei compensi equity.

(1) Comitato Controllo e Rischio: 33,5k Comitato Nomine e Governance: 18,5k

(2) Comitato Controllo e Rischio: 24,5k Comitato per la Remunerazione: 16,5k

(3) Comitato Nomine e Governance: 18,5k Comitato Sostenibilità e Innovazione: 16,5k

(4) Comitato Controllo e Rischio: 28,5k Comitato Nomine e Governance: 18,5k

(5) Comitato per la Remunerazione: 16,5k Comitato Nomine e Governance: 18,5k

(6) Comitato per la Remunerazione: 21,5k Comitato Sostenibilità e Innovazione: 14,5k

(7) Comitato Nomine e Governance: 26,5k Comitato Sostenibilità e Innovazione: 14,5k

(8) Comitato per la Remunerazione: 16,5k Comitato Nomine e Governance: 16,5k

(9) Comitato Controllo e Rischio: 28,5k Comitato Nomine e Governance: 23,5k

(10) Comitato per la Remunerazione: 14,5k Comitato Sostenibilità e Innovazione: 21,5k

(11) L'importo relativo all'emolumento è stato erogato al MEF.

(12) €migl. 1 per rimborso spese forfettarie

(13) €migl. 55 compensi per cariche ricoperte in altre Società partecipate dal Gruppo: €migl. 15 dal 26/03/2021 al 31/12/2021, €migl. 10 dal 01/01/2021 al 31/12/2021 e €migl. 30 dal 01/01/2021 al 31/12/2021.

(14) €migl. 40 compenso per carica ricoperta in altra Società partecipata dal Gruppo.

I compensi riportati per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche includono anche soggetti che, nel corso dell'esercizio, hanno ricoperto anche per una frazione del periodo la carica di Dirigente con Responsabilità Strategiche. Il totale di individui, oltre a quelli espressi nominativamente, che hanno ricoperto la posizione di Dirigente con Responsabilità Strategiche nel corso del 2021 sono pari a 11

Inoltre i compensi non erogati in euro sono stati convertiti in euro utilizzando il tasso di cambio medio dell'esercizio 2021.



TABELLA 2. STOCK OPTION ASSEGNATE AI COMPONENTI DELL'ORGANO DI AMMINISTRAZIONE, AI DIRETTORI GENERALI E AGLI ALTRI DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICHE

		OPZIONI DETENUTE ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO				OPZIONI ASSEGNATE NEL CORSO DELL'ESERCIZIO						OPZIONI ESERCITATE NEL CORSO DELL'ESERCIZIO			OPZIONI SCADUTE NELL'ESERCIZIO	OPZIONI DETENUTE ALLA FINE DELL'ESERCIZIO	OPZIONI DI COMPETENZA DELL'ESERCIZIO
A	B	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15) = (2)+(5)-(11)-(14)	(16)
COGNOME E NOME	CARICA RICOPERTA NELL'ESERCIZIO 2021	PIANO	NUMERO OPZIONI	PREZZO DI ESERCIZIO	PERIODO POSSIBILE ESERCIZIO	NUMERO OPZIONI	PREZZO DELL'ESERCIZIO	PERIODO POSSIBILE ESERCIZIO	FAIR VALUE ALLA DATA DI ASSEGNAZIONE	DATA DI ASSEGNAZIONE	PREZZO DI MERCATO DELLE AZIONI SOTTOSTANTI ALL'ASSEGNAZIONE DELLE OPZIONI	NUMERO OPZIONI	PREZZO DI ESERCIZIO	PREZZO DI MERCATO DELLE AZIONI SOTTOSTANTI ALLA DATA DI ESERCIZIO	NUMERO OPZIONI	NUMERO OPZIONI	FAIR VALUE
Profumo Alessandro	Amministratore Delegato		0			0						0			0	0	
Cioffi Lucio Valerio	Direttore Generale		0			0						0			0	0	
Dirigenti con responsabilità strategiche			0			0						0			0	0	

TABELLA 3A. PIANI DI INCENTIVAZIONE BASATI SU STRUMENTI FINANZIARI, DIVERSI DALLE STOCK OPTION, A FAVORE DEI COMPONENTI DELL'ORGANO DI AMMINISTRAZIONE, DEI DIRETTORI GENERALI E DEGLI ALTRI DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICHE

COGNOME E NOME	CARICA RICOPERTA NELL'ESERCIZIO 2021	PIANO	STRUMENTI FINANZIARI ASSEGNATI NEGLI ESERCIZI PRECEDENTI NON VESTED NEL CORSO DELL'ESERCIZIO		STRUMENTI FINANZIARI ASSEGNATI NEL CORSO DELL'ESERCIZIO					STRUMENTI FINANZIARI VESTED NEL CORSO DELL'ESERCIZIO E NON ATTRIBUITI	STRUMENTI FINANZIARI VESTED NEL CORSO DELL'ESERCIZIO E ATTRIBUIBILI	STRUMENTI FINANZIARI DI COMPETENZA DELL'ESERCIZIO
			NUMERO E TIPOLOGIA DI STRUMENTI FINANZIARI	PERIODO DI VESTING	NUMERO E TIPOLOGIA DI STRUMENTI FINANZIARI	FAIR VALUE ALLA DATA DI ASSEGNAZIONE	PERIODO DI VESTING	DATA DI ASSEGNAZIONE	PREZZO DI MERCATO ALL'ASSEGNAZIONE	NUMERO E TIPOLOGIA DI STRUMENTI FINANZIARI	NUMERO E TIPOLOGIA DI STRUMENTI FINANZIARI	VALORE ALLA DATA DI MATURAZIONE
Profumo Alessandro	Amministratore Delegato	LTI 2019-2021 delibera 15/5/2018								0	n° 0 azioni lorde ⁽⁴⁾	€ 0
Profumo Alessandro	Amministratore Delegato	LTI 2020-2022 delibera 15/5/2018	n° 65.210 azioni ⁽²⁾	30/10/2020-30/10/2023						0	0	€ 77.709 ⁽³⁾
Profumo Alessandro	Amministratore Delegato	LTI 2021-2023 delibera 19/05/2021			n° 95.968 azioni ⁽⁴⁾	€ 547.709	31/07/2021-31/07/2024	31/07/2021	€ 6,6973			€ 76.071 ⁽⁵⁾
Cioffi Lucio Valerio	Direttore Generale	LTI 2019-2021 delibera 15/5/2018									n° 0 azioni lorde ⁽⁶⁾	€ 0
Cioffi Lucio Valerio	Direttore Generale	LTI 2020-2022 delibera 15/5/2018	n° 66.509 azioni ⁽⁷⁾	30/10/2020-30/10/2023						0	0	€ 79.257 ⁽⁸⁾
Cioffi Lucio Valerio	Direttore Generale	LTI 2021-2023 delibera 19/05/2021			n° 140.856 azioni ⁽⁹⁾	€ 803.893	31/07/2021-31/07/2024	31/07/2021	€ 6,6973			€ 111.652 ⁽¹⁰⁾
Dirigenti con Responsabilità Strategiche (*)		LTI 2019-2021 delibera 15/5/2018								0	n. 0 azioni ⁽¹¹⁾	€ 0
Dirigenti con Responsabilità Strategiche (*)		LTI 2020-2022 delibera 15/5/2018	n° 339.459 azioni ⁽¹²⁾	30/10/2020-30/10/2023						0	0	€ 404.522 ⁽¹³⁾
Dirigenti con Responsabilità Strategiche (*)		LTI 2021-2023 delibera 19/5/2021			n° 575.199 azioni ⁽¹⁴⁾	€ 3.282.776	31/07/2021-31/07/2024	31/07/2021	€ 6,6973			€ 455.941 ⁽¹⁵⁾



(*) Il numero di azioni riportato include anche i soggetti che, nel corso dell'esercizio, hanno ricoperto anche per una frazione del periodo la carica di Dirigente con Responsabilità Strategiche.

(1) Nella tabella viene riportato il numero di azioni effettivamente consuntivate (pari al 0% di quelle assegnate) nell'esercizio 2021 relative al piano LTI 2019-2021.

(2) Nella tabella viene riportato il numero massimo di azioni attribuibili nell'ambito del piano LTI 2020-2022 all'Amministratore Delegato al pieno raggiungimento di tutti gli obiettivi di performance. La consuntivazione sarà effettuata nel 2023 al termine del periodo di performance. Per l'Amministratore Delegato il 50% delle azioni attribuite saranno sottoposte ad un periodo di lock-up di 1 anno durante il quale saranno soggette a vincoli di non trasferibilità.

(3) Il fair value relativo al Piano LTI 2020-2022, corrispondente all'incentivo calcolato sul massimo attribuibile nel caso di pieno raggiungimento di tutte le condizioni di performance, è stato calcolato sulla base dei seguenti parametri: il valore contabile di riferimento per il TSR (*fair value adjusted* € 1,73), il valore contabile di riferimento per l'indebitamento di Gruppo e ROS (€ 5,41), il numero di azioni attribuibili, il periodo di vesting effettivamente trascorso nell'esercizio 2021 (12/36mi, ovvero 01.01.2021 - 31.12.2021).

(4) Nella tabella viene riportato il numero massimo di azioni attribuibili nell'ambito del piano LTI 2021-2023 all'Amministratore Delegato al pieno raggiungimento di tutti gli obiettivi di performance. La consuntivazione sarà effettuata nel 2024 al termine del periodo di performance. Per l'Amministratore Delegato il 50% delle azioni attribuite saranno sottoposte ad un periodo di lock-up di 2 anni durante il quale saranno soggette a vincoli di non trasferibilità.

(5) Il fair value relativo al Piano LTI 2021-2023, corrispondente all'incentivo calcolato sul massimo attribuibile nel caso di pieno raggiungimento di tutte le condizioni di performance, è stato calcolato sulla base dei seguenti parametri: il valore contabile di riferimento per il TSR (*fair value adjusted* € 3,7), il valore contabile di riferimento per gli altri obiettivi di performance è (€ 6,788), il numero di azioni attribuibili, il periodo di vesting effettivamente trascorso nell'esercizio 2021 (5/36mi, ovvero 01.08.2021 - 31.12.2021).

(6) Nella tabella viene riportato il numero di azioni effettivamente consuntivate (pari al 0% di quelle assegnate) nell'esercizio 2021 relative al piano LTI 2019-2021.

(7) Nella tabella viene riportato il numero massimo di azioni attribuibili nell'ambito del piano LTI 2020-2022 al Direttore Generale al pieno raggiungimento di tutti gli obiettivi di performance. La consuntivazione sarà effettuata nel 2023 al termine del periodo di performance. Per il Direttore Generale il 50% delle azioni attribuite saranno sottoposte ad un periodo di lock-up di 1 anno durante il quale saranno soggette a vincoli di non trasferibilità.

(8) Il fair value relativo al Piano LTI 2020-2022, corrispondente all'incentivo calcolato sul massimo attribuibile nel caso di pieno raggiungimento di tutte le condizioni di performance, è stato calcolato sulla base dei seguenti parametri: il valore contabile di riferimento per il TSR (*fair value adjusted* € 1,73), il valore contabile di riferimento per l'indebitamento di Gruppo e ROS (€ 5,41), il numero di azioni attribuibili, il periodo di vesting effettivamente trascorso nell'esercizio 2021 (12/36mi, ovvero 01.01.2021 - 31.12.2021).

(9) Nella tabella viene riportato il numero massimo di azioni attribuibili nell'ambito del piano LTI 2021-2023 al Direttore Generale al pieno raggiungimento di tutti gli obiettivi di performance. La consuntivazione sarà effettuata nel 2024 al termine del periodo di performance. Per il Direttore Generale il 50% delle azioni attribuite saranno sottoposte ad un periodo di lock-up di 2 anni durante il quale saranno soggette a vincoli di non trasferibilità.

(10) Il fair value relativo al Piano LTI 2021-2023, corrispondente all'incentivo calcolato sul massimo attribuibile nel caso di pieno raggiungimento di tutte le condizioni di performance, è stato calcolato sulla base dei seguenti parametri: il valore contabile di riferimento per il TSR (*fair value adjusted* € 3,7), il valore contabile di riferimento per gli altri obiettivi di performance è (€ 6,788), il numero di azioni attribuibili, il periodo di vesting effettivamente trascorso nell'esercizio 2021 (5/36mi, ovvero 01.08.2021 - 31.12.2021).

(11) Nella tabella viene riportato il numero di azioni effettivamente consuntivate (pari al 0% di quelle assegnate) nell'esercizio 2021 relative al piano LTI 2019-2021.

(12) Nella tabella viene riportato il numero massimo di azioni attribuibili nell'ambito del piano LTI 2020-2022 al pieno raggiungimento di tutti gli obiettivi di performance. La consuntivazione sarà effettuata nel 2023 al termine del periodo di performance. Per i Dirigenti con Responsabilità Strategica di Fascia A il 50% delle azioni attribuite saranno sottoposte ad un periodo di lock-up di 1 anno durante il quale saranno soggette a vincoli di non trasferibilità.

(13) Il fair value relativo al Piano LTI 2020-2022, corrispondente all'incentivo calcolato sul massimo attribuibile nel caso di pieno raggiungimento di tutte le condizioni di performance, è stato calcolato sulla base dei seguenti parametri: il valore contabile di riferimento per il TSR (*fair value adjusted* € 1,73), il valore contabile di riferimento per l'indebitamento di Gruppo e ROS (€ 5,41), il numero di azioni attribuibili, il periodo di vesting effettivamente trascorso nell'esercizio 2021 (12/36mi, ovvero 01.01.2021 - 31.12.2021).

(14) Nella tabella viene riportato il numero massimo di azioni attribuibili nell'ambito del piano LTI 2021-2023 al pieno raggiungimento di tutti gli obiettivi di performance. La consuntivazione sarà effettuata nel 2024 al termine del periodo di performance. Per i Dirigenti con Responsabilità Strategica di fascia A il 50% delle azioni attribuite saranno sottoposte ad un periodo di lock-up di 2 anni durante il quale saranno soggette a vincoli di non trasferibilità.

(15) Il fair value relativo al Piano LTI 2021-2023, corrispondente all'incentivo calcolato sul massimo attribuibile nel caso di pieno raggiungimento di tutte le condizioni di performance, è stato calcolato sulla base dei seguenti parametri: il valore contabile di riferimento per il TSR (*fair value adjusted* € 3,7), il valore contabile di riferimento per gli altri obiettivi di performance è (€ 6,788), il numero di azioni attribuibili, il periodo di vesting effettivamente trascorso nell'esercizio 2021 (5/36mi, ovvero 01.08.2021 - 31.12.2021).

TABELLA 3B. PIANI DI INCENTIVAZIONE MONETARI A FAVORE DEI COMPONENTI DELL'ORGANO DI AMMINISTRAZIONE, DEI DIRETTORI GENERALI E DEGLI ALTRI DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICHE (€migl.)

A	B	(1)	(2)			(3)			(4)
			Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti			Altri Bonus (**)
COGNOME E NOME	CARICA RICOPERTA NELL'ESERCIZIO 2021	PIANO	(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
			Erogabile/erogato	Differito	Periodo di differimento	Non più erogabili	Erogabile/erogati	Ancora differiti	
Profumo Alessandro	Amministratore Delegato	MBO 2021	€ 660	0	0	0	0	0	
Cioffi Lucio Valerio	Direttore Generale	MBO 2021	€ 479	0	0	0	0	0	
Dirigenti con Responsabilità Strategiche (*)		MBO 2021	€ 2.194	0	0	0	0	0	€ 500

(*) L'importo riportato include anche i soggetti che, nel corso dell'esercizio, hanno ricoperto anche per una frazione del periodo la carica di Dirigente con Responsabilità Strategiche.

(**) L'importo si riferisce a retention bonus erogati, in virtù di accordi individuali stipulati in passato ai quali la società si è impegnata ad adempiere e non più replicati, a Dirigenti con Responsabilità Strategiche ritenuti critici per il business, per le competenze ed esperienze nel settore, e sempre in considerazione del perseguimento del successo sostenibile del business e dell'interesse della Società e di tutti gli stakeholder in un'ottica di medio/lungo periodo. Tale importo rappresenta l'ultima erogazione corrisposta sulla base dei citati accordi passati.



SEZIONE III

PARTECIPAZIONE DEI COMPONENTI DEGLI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO E DEGLI ALTRI DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICA

SEZIONE III

Nella seguente tabella sono indicate le partecipazioni che risultano detenute, nella Società o in società dalla stessa controllate, dai soggetti che nel corso dell'esercizio 2021 hanno ricoperto, anche per una frazione del periodo, la carica di componente degli Organi di amministrazione e controllo o Direttore Generale (indicazione nominativa) o di Dirigente con responsabilità strategiche (indicazione in forma aggregata), nonché dai rispettivi coniugi non legalmente separati e dai figli minori. Ove non diversamente specificato, le partecipazioni indicate si intendono detenute direttamente e a titolo di proprietà.

PARTECIPAZIONI DEI COMPONENTI DEGLI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO, DEL DIRETTORE GENERALE E DEGLI ALTRI DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE

COGNOME E NOME	CARICA ricoperta nell'esercizio 2021	SOCIETÀ PARTECIPATA	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio precedente (2020) (*)	Numero azioni acquistate	Numero azioni vendute	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio di riferimento (2021) (**)
PROFUMO Alessandro	Amministratore Delegato	Leonardo S.p.a.	214.903 (1)	6.316 (2)	0	221.219
CIOFFI Lucio Valerio	Direttore Generale	Leonardo S.p.a.	10.393 (3)	4.279 (4)	0	14.672
Dirigenti con Responsabilità Strategiche		Leonardo S.p.a.	121.087 (5)	28.820 (6)	0	149.907 (7)

(*) Overo alla data di nomina, con riguardo ad incarichi ricoperti per una frazione dell'esercizio 2021.

(**) Overo alla data di cessazione, con riguardo ad incarichi ricoperti per una frazione dell'esercizio 2021.

(1) Di cui n. 14.903 azioni riferite a Piani di Incentivazione

(2) Azioni riferite a Piano di Incentivazione

(3) Di cui n. 9.636 azioni riferite a Piani di incentivazione

(4) Azioni riferite a Piano di incentivazione

(5) Di cui n. 1.750 azioni detenute da coniuge

(6) Di cui n. 27.188 azioni riferite a Piano di incentivazione

(7) Di cui n. 1.750 azioni detenute da coniuge

Stato di attuazione del piano di incentivazione a lungo termine 2021-2023

		PIANO DI INCENTIVAZIONE A LUNGO TERMINE - CICLO 2021 - 2023						
		ASSEGNAZIONE ESERCIZIO 2021						
		STRUMENTI FINANZIARI DIVERSI DALLE STOCK OPTION (ASSEGNAZIONE DI AZIONI)						
		SEZIONE 2						
		STRUMENTI DI NUOVA ASSEGNAZIONE IN BASE ALLA DECISIONE DEL CDA DI PROPOSTA PER L'ASSEMBLEA						
COGNOME E NOME O CATEGORIA	CARICA	DATA DELLA DELIBERA ASSEMBLEARE	TIPOLOGIA DEGLI STRUMENTI FINANZIARI	NUMERO STRUMENTI FINANZIARI (*)	DATA ASSEGNAZIONE	EVENTUALE PREZZO DI ACQUISTO DEGLI STRUMENTI	PREZZO DI MERCATO ALLA DATA DI ASSEGNAZIONE	PERIODO DI VESTING (*)
Profumo Alessandro	Amministratore Delegato di Leonardo S.p.a.	19/5/2021	Azioni di Leonardo S.p.a.	95.968	31/07/2021	-	€ 6,6973	31/07/2021 - 31/07/2024
Cioffi Lucio Valerio	Direttore Generale di Leonardo S.p.a.	19/5/2021	Azioni di Leonardo S.p.a.	140.856	31/07/2021	-	€ 6,6973	31/07/2021 - 31/07/2024
Dirigenti con Responsabilità Strategiche (1)	-----	19/5/2021	Azioni di Leonardo S.p.a.	575.199	31/07/2021	-	€ 6,6973	31/07/2021 - 31/07/2024
Altri Dirigenti, dipendenti e collaboratori (n. 203)	-----	19/5/2021	Azioni di Leonardo S.p.a.	2.080.167	31/07/2021	-	€ 6,6973	31/07/2021 - 31/07/2024

(*) Periodo di differimento del bonus convertito in azioni soggette a vincoli di disponibilità.

(*) Numero massimo di azioni attribuibili nell'ambito del piano LTI 2021-2023 al pieno raggiungimento di tutti gli obiettivi di performance. La consuntivazione sarà effettuata nel 2024 al termine del periodo di performance. Per l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale e per i Dirigenti con Responsabilità Strategiche e le altre figure apicali decorso il periodo triennale di vesting, il 50% delle azioni attribuite saranno sottoposte ad un periodo di lock-up di 2 anno durante il quale saranno soggette a vincoli di non trasferibilità.

(1) Il numero di azioni riportato include anche quelle assegnate ai soggetti che, nel corso dell'esercizio, hanno ricoperto anche per una frazione del periodo la carica di Dirigente con Responsabilità Strategiche.





Piazza Monte Grappa, 4

00195 Roma

T +39 06324731

F +39 063208621

leonardo.com