



Assemblea degli Azionisti

Mauro Moretti

Amministratore Delegato e Direttore Generale

Roma, 16 Maggio 2017



INDICE

PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI A PARTIRE DAGLI INDIRIZZI STRATEGICI DEFINITI NEL PIANO INDUSTRIALE 2015 – 2019

RISULTATI 2016 DI GRUPPO E DI LEONARDO SPA E SIRIO PANEL SPA

ANDAMENTO DEI SETTORI DI ATTIVITÀ

EVOLUZIONE DELLO SCENARIO DI RIFERIMENTO: FOCUS SUL MERCATO DIFESA E SICUREZZA

IL PIANO INDUSTRIALE 2017-2021: SVILUPPO E CRESCITA

PREVISIONI 2017 E OBIETTIVI DI MEDIO TERMINE

AZIONARIATO E ANDAMENTO DEL TITOLO AZIONARIO LEONARDO

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ' 2016

PRINCIPALI OBIETTIVI RAGGIUNTI

ASSESS
4Q 2014

RAFFORZARE
2015 – 2016

SVILUPPO&CRESCITA
2017 - 2021

- * Analisi dettagliata del posizionamento competitivo e delle performance di tutte le linee di business / prodotti
- * Nuovo modello organizzativo e operativo e nuovo *brand* «Leonardo»
- * Significativo miglioramento della redditività e del Risultato Netto...
 - * razionalizzazione dei principali processi industriali (Ingegneria, *Supply Chain*, Manifattura)
- * ... e della generazione di cassa
- * Rafforzamento del portafoglio ordini con maggiore attenzione alla qualità dei nuovi ordini
- * Focalizzazione sul *core business* dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza e razionalizzazione portafoglio prodotti
 - * Concluse le dismissioni dei business non-core (Trasporti, linee di business di DRS e Fata)
 - * Rafforzamento del core business: aumento della partecipazione in Avio

**EFFICIENZA
INDUSTRIALE**

**FOCUS SUL
CLIENTE**

**CRESCITA
BUSINESS
CORE**

SOSTENIBILITA'

PRINCIPALI OBIETTIVI RAGGIUNTI

2016 VS. 2013

Redditività
EBITA +43%
 Da €878mln a €1.252mln
RoS +400bp
 Da 6,4% a 10,4%
SG&A -25%
 €1.278mln a €961mln

«Sotto la linea»
 Minore volatilità
-368%
 Da €809mln a €173mln

Capitale Circolante Operativo
-13%
 Da ca. €6bn a ca €5,2bn
 Verso il >15% riduzione entro il 2017

Investimenti
-56%
 Da €962mln a €427mln
 Indice di auto finanziamento
 Da 0.6 a 1

Risultato netto
+190%
 Da -€649mln a €545mln

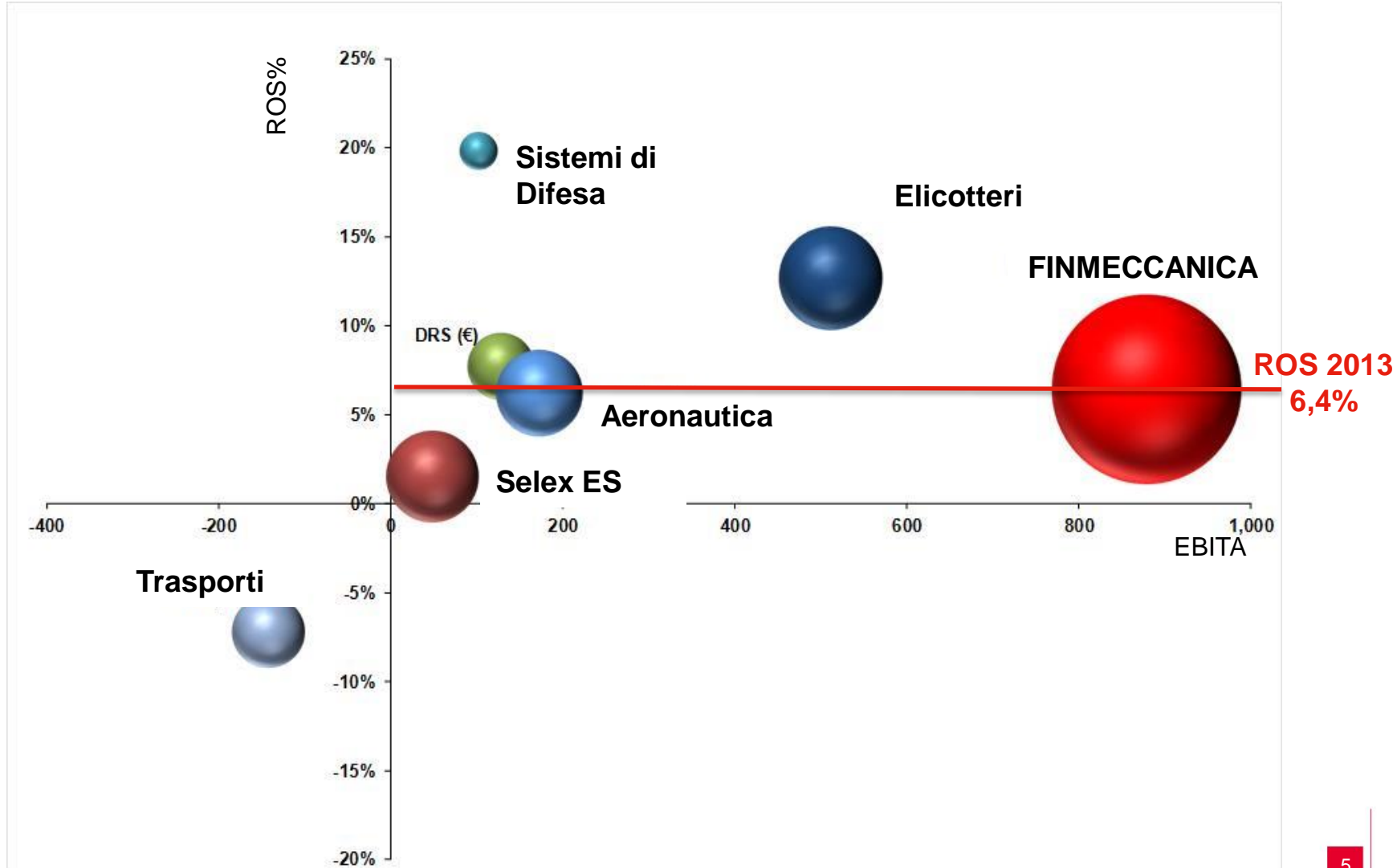
FOCF
+421%
 Da -€220mln a €706mln

Patrimonio netto
+19%
 Da €3,7bn a €4,4bn

Indebitamento netto
-27%
 From €3,9bn to €2,8bn

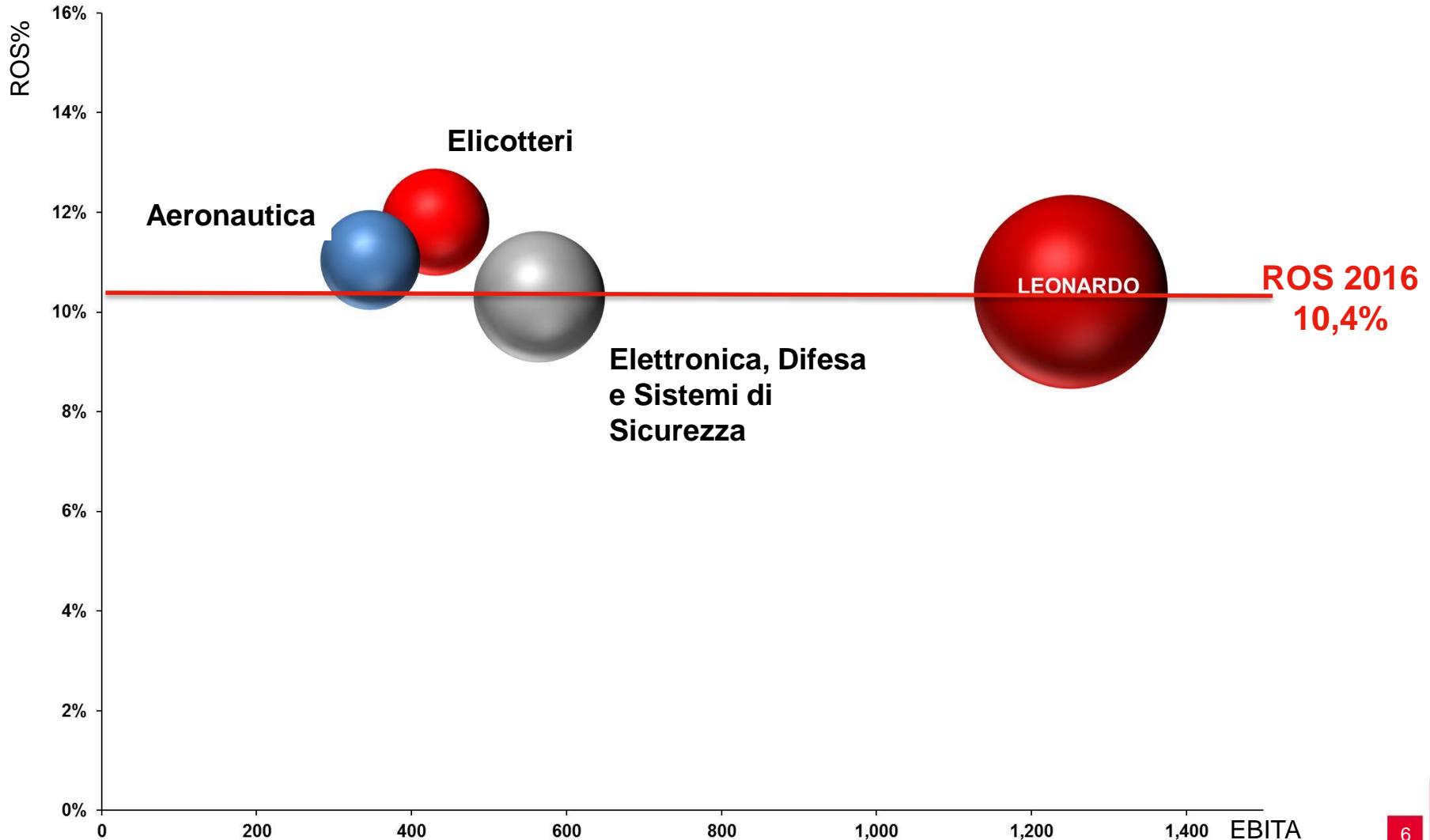
FINMECCANICA NEL 2013*

EBITA (€M) - EBITA%



*Il settore Spazio consolidato con il metodo Equity

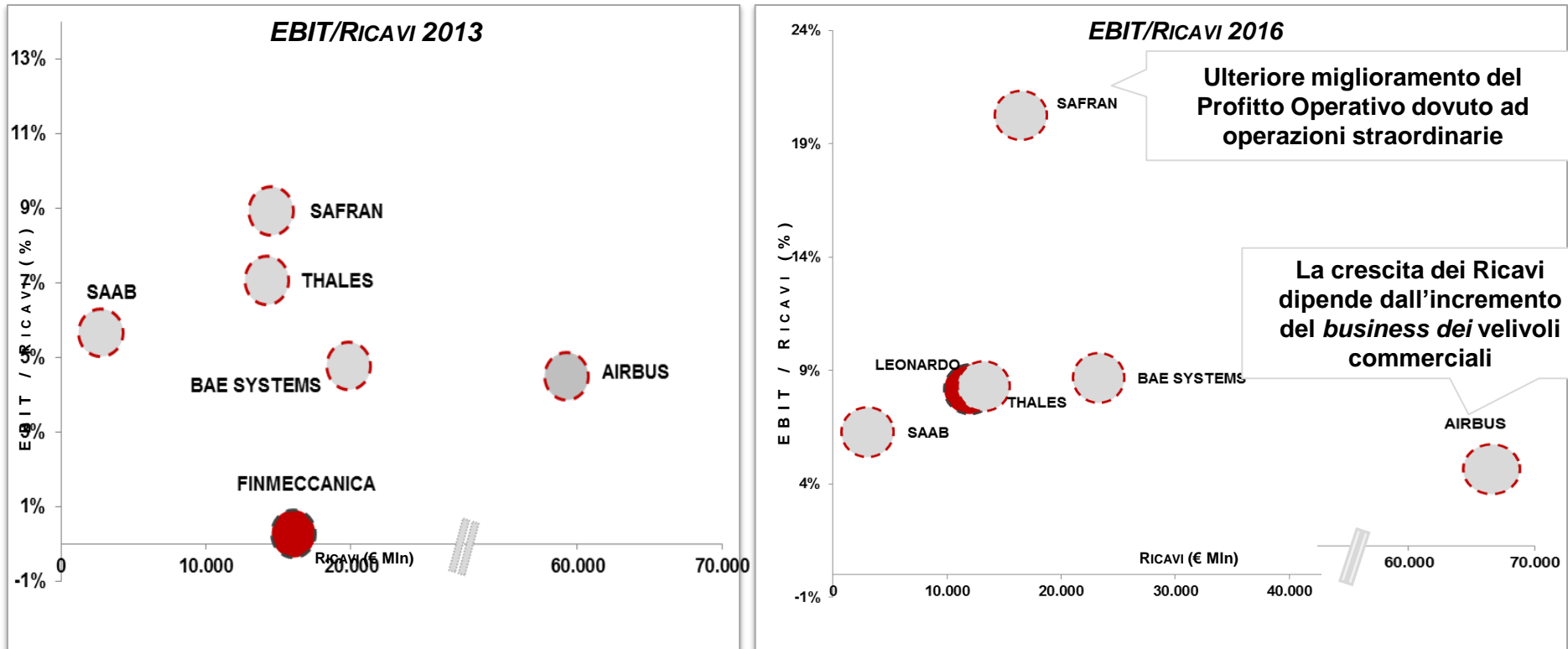
LEONARDO OGGI*
EBITA (€M) - EBITA%



*Il settore Spazio consolidato con il metodo Equity

LEONARDO - POSIZIONAMENTO COMPETITIVO VS PEERS EUROPEI A,D&S

POSIZIONAMENTO PRINCIPALI AZIENDE EUROPEE DEL SETTORE (2016 VS 2013)



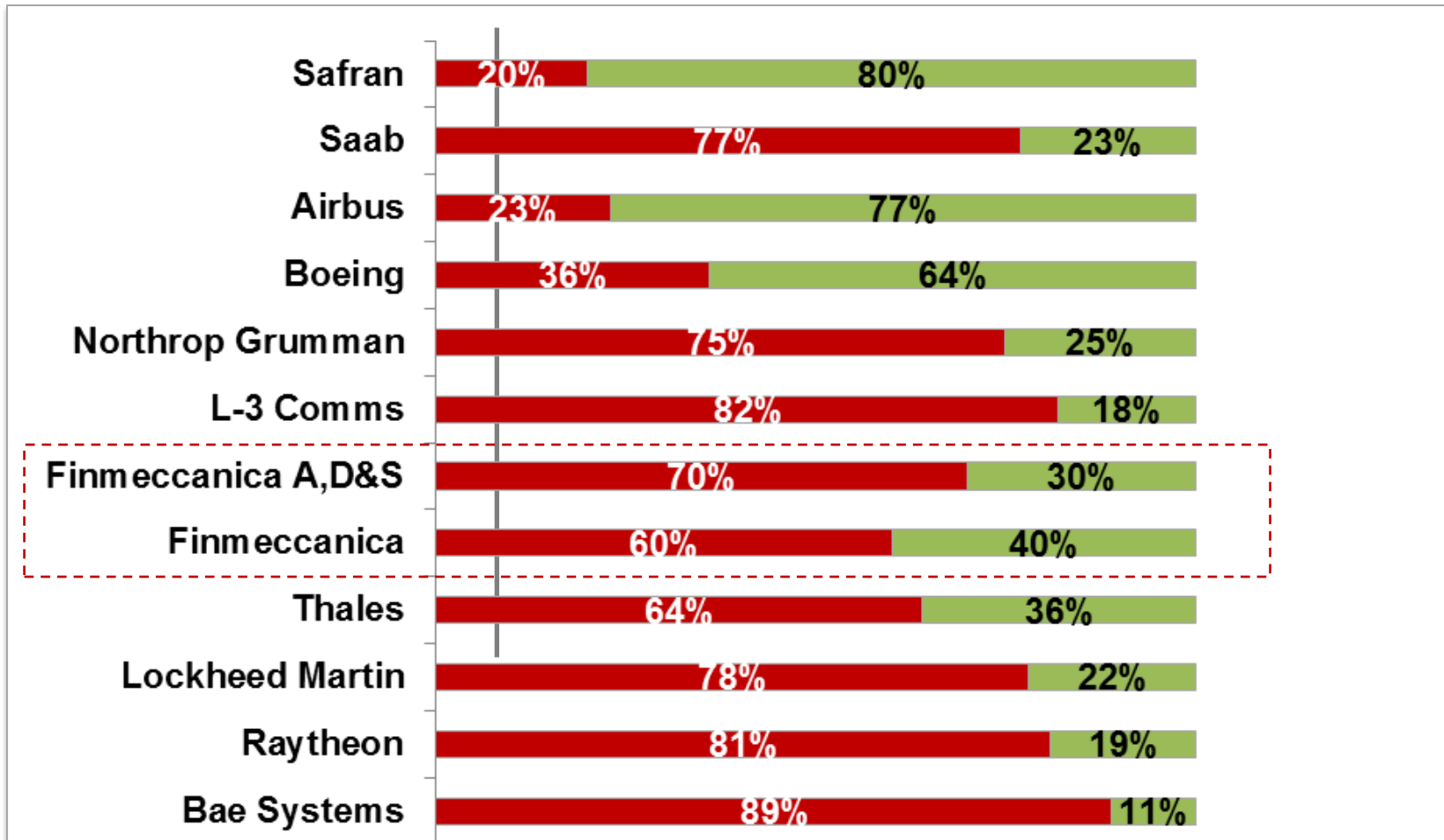
Fonte: elaborazioni Leonardo su bilanci aziendali 2013 e 2016

- Il settore A,D&S mostra un **generalizzato miglioramento dei risultati finanziari 2016 vs 2013**
- Leonardo**, per effetto del processo di focalizzazione sul **core business** dell'A,D&S, **presenta volumi ridotti** rispetto al 2013, con un netto miglioramento in termini di redditività (EBIT: da - € 14 Mln nel 2013 a € 982 Mln nel 2016)

PERCORSO EVOLUTIVO DI LEONARDO (1/2)

POSIZIONAMENTO COMPETITIVO – RIPARTIZIONE RICAVI PER SETTORE (MILITARE VS CIVILE)

RICAVI 2013



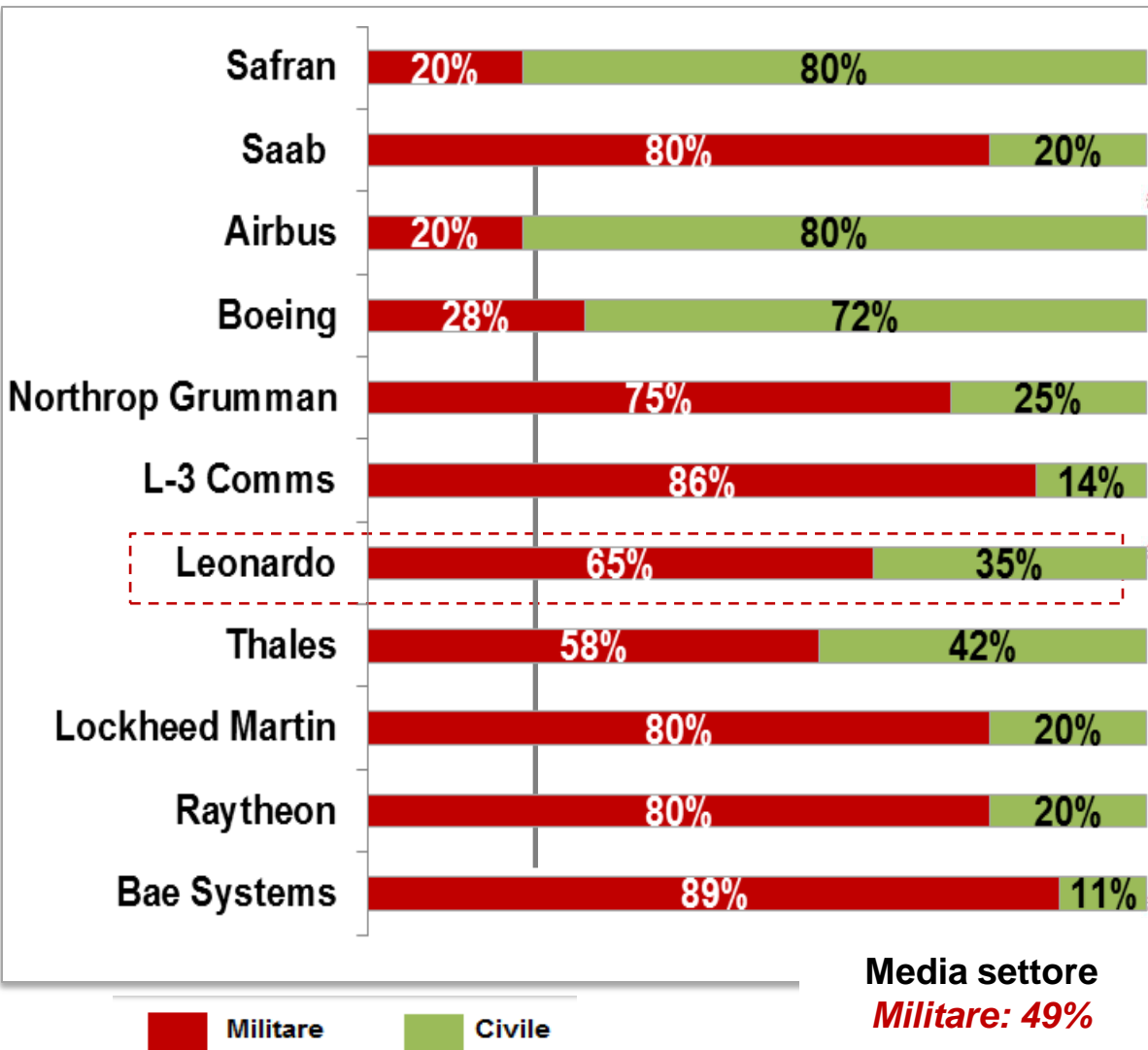
■ Militare
 ■ Civile

Media settore
Militare: 53%

PERCORSO EVOLUTIVO DI LEONARDO (2/2)

POSIZIONAMENTO COMPETITIVO – RIPARTIZIONE RICAVI PER SETTORE (MILITARE VS CIVILE)

RICAVI 2015



- Le variazioni in corso nel posizionamento strategico e nel portafoglio prodotti delle principali industrie del settore sono solo parzialmente riflesse nei dati relativi alla composizione dei ricavi 2015
- In generale, i principali gruppi industriali USA continuano ad essere focalizzati sul *business* militare, con la sola eccezione di Boeing. Il potenziale incremento della spesa militare domestica con la nuova Amministrazione Trump potrebbe rafforzare ancor di più tale caratterizzazione
- In Europa, Thales ha già accentuato la svolta verso il «civile», mentre Safran vede il proprio *mix* rimanere stabile; a seguito della cessione delle proprie attività dell'Elettronica per la Difesa al fondo statunitense KKR nel 2016, anche Airbus ridurrà ulteriormente il peso del *business* militare
- Anche Leonardo, in aggiunta alla cessione del *business* Trasporti, ha rafforzato la quota di ricavi derivanti da attività civili/duali

INDICE

PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI A PARTIRE DAGLI INDIRIZZI STRATEGICI DEFINITI NEL PIANO INDUSTRIALE 2015 – 2019

RISULTATI 2016 DI GRUPPO E DI LEONARDO SPA E SIRIO PANEL SPA

ANDAMENTO DEI SETTORI DI ATTIVITÀ

EVOLUZIONE DELLO SCENARIO DI RIFERIMENTO: FOCUS SUL MERCATO DIFESA E SICUREZZA

IL PIANO INDUSTRIALE 2017-2021: SVILUPPO E CRESCITA

PREVISIONI 2017 E OBIETTIVI DI MEDIO TERMINE

AZIONARIATO E ANDAMENTO DEL TITOLO AZIONARIO LEONARDO

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ' 2016

RISULTATI CONSOLIDATI 2016

	€ Mln	2016	2015	% Var
Ordini		19.951	12.371	61,3%
Portafoglio Ordini		34.798	28.793	20,9%
Ricavi		12.002	12.995	-7,6%
EBITDA		1.907	1.866	2,2%
	<i>Margine EBITDA</i>	15,9%	14,4%	1,5 p.p.
EBITA		1.252	1.208	3,6%
	<i>ROS %</i>	10,4%	9,3%	1,1 p.p.
EBIT		982	884	11,1%
	<i>EBIT Margin</i>	8,2%	6,8%	1,4 p.p.
Risultato netto ordinario		545	253	115,4%
Risultato netto		507	487	3,7%
EPS (€ centesimi)		0,879	0,843	4,3%
FOCF		706	307	130,0%
Indebitamento netto di Gruppo		2.845	3.278	(13,2%)
Organico		45.631	47.156	(3,2%)

RISULTATI CONSOLIDATI 2016

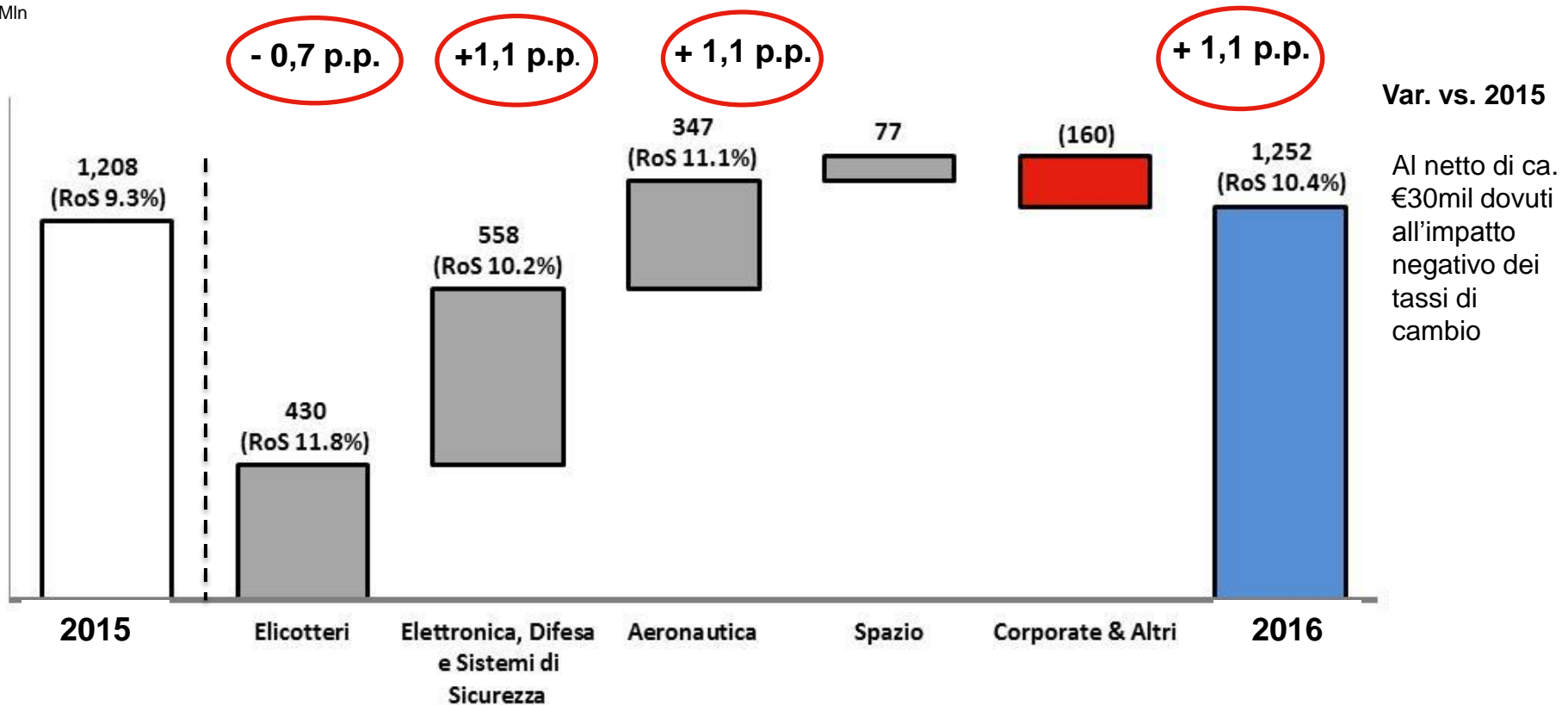
Principali evidenze

- ✱ Importanti risultati dall'esecuzione del Piano Industriale
- ✱ Evidenti benefici derivanti da un portafoglio di business più forte, solido ed equilibrato
 - ✱ ca.€20mld di nuovi ordini, book to bill a 1.7x
 - ✱ Risultati superiori alle aspettative nell' Aeronautica ed Elettronica, Difesa e Sistemi di Sicurezza
 - ✱ Il settore Elicotteri chiude positivamente il 2016, nonostante le difficili condizioni di mercato
- ✱ Il 2016 è stato un ulteriore anno di risultati in linea con le *guidance*
 - ✱ Ordini, Ricavi ed EBITA in linea con le aspettative, con un ulteriore passo in avanti del risultato netto, grazie a minori costi di ristrutturazione/non ricorrenti, oneri finanziari e imposte
- ✱ FOCF a €706mil, superiore a quanto originariamente atteso, per effetto dell'impatto netto della prima tranche dell'anticipo sul contratto Eurofighter Kuwait. L'impatto netto complessivo cumulato 2016-2017 è confermato a ca. € 600 mil
- ✱ Indebitamento Netto di Gruppo a €2.8mld nonostante l'effetto negativo dei tassi di cambio
- ✱ Ulteriori progressi attesi nel 2017

MIGLIORAMENTO DELLA REDDITIVITA'

ROS superiore al 10% in tutti i Settori

€ Mln



- ✦ EBITA in crescita nonostante minori volumi e l'impatto negativo del cambio €/GBP
- ✦ Continui miglioramenti dell'Elettronica, Difesa e Sistemi di Sicurezza e Aeronautica
- ✦ Elicotteri in linea con le attese: redditività a ca.12% dimostrando resilienza in condizioni di mercato particolarmente complesse

RISULTATO NETTO ORDINARIO (ANTE OPERAZIONI STRAORDINARIE)

Più che raddoppiato grazie a minori costi «sotto della linea» e oneri finanziari

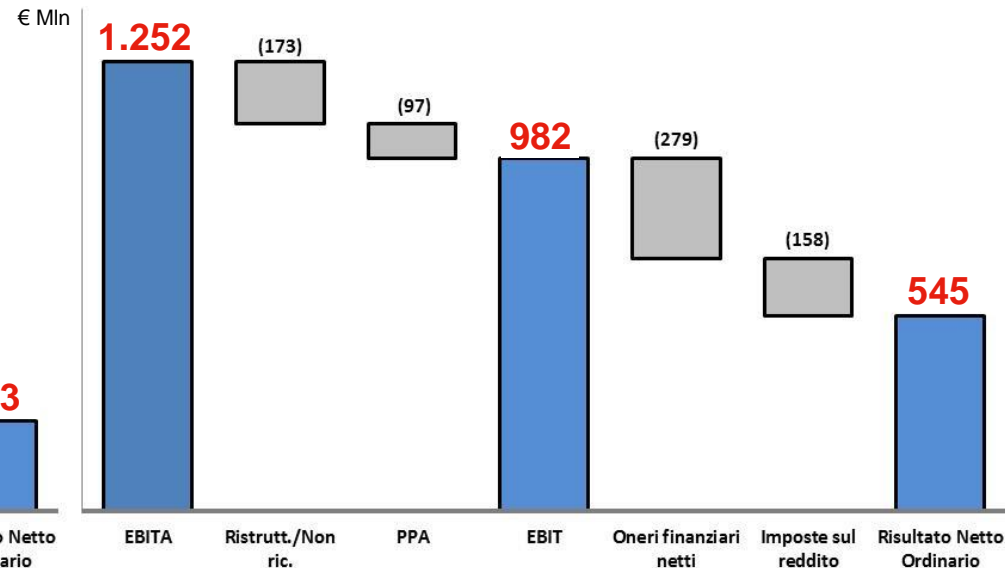
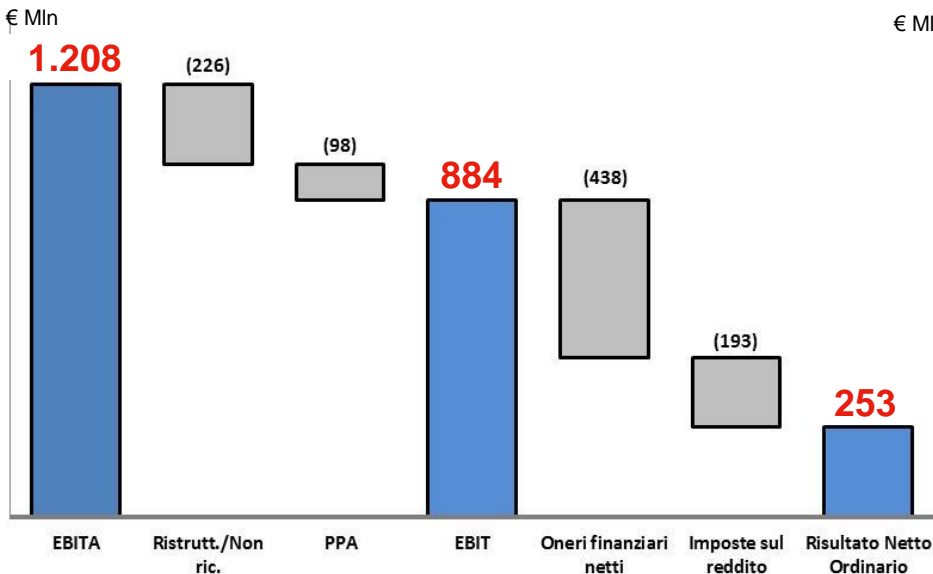
2015

2016

+3,6%

+11,1%

+115,4%



- ✳️ Oneri di ristrutturazione/non ricorrenti sensibilmente minori e sotto controllo
- ✳️ Significativa riduzione degli oneri finanziari
 - ✳️ Minori oneri finanziari grazie a *buy back* delle obbligazioni e rinegoziazione della *Revolving Credit Facility* (Luglio 2015)
 - ✳️ Effetto positivo del fair value
- ✳️ Minori imposte sul reddito

RISULTATI 2016 DI LEONARDO SPA

	Esercizi	
	2016	2015
€ Mil		
Ricavi	7.925	54
Risultato prima delle imposte e degli oneri finanziari	463	(95)
Utile netto	609	444
Indebitamento Netto	3.019	2.494
FOCF	581	68

PROPOSTA DIVIDENDO

- * Il Consiglio di Amministrazione della Società ha deliberato di sottoporre all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti il bilancio relativo all'esercizio 2016, chiuso con un utile di Euro 609.111.179,88.
- * A tale riguardo, il Consiglio di Amministrazione della Società ha deliberato di proporre all'Assemblea, chiamata ad approvare la relazione del Consiglio di Amministrazione e il bilancio al 31 dicembre 2016, di destinare l'utile relativo all'esercizio 2016 di Euro 609.111.179,88 come segue:
 - * quanto a Euro 30.455.558,99, corrispondenti al 5% dell'utile stesso, a riserva legale;
 - * quanto a Euro 0,14, a titolo di dividendo per ciascuna azione ordinaria che risulterà in circolazione alla data di stacco cedola, escluse le azioni proprie in portafoglio a quella data, ponendolo in pagamento, al lordo delle eventuali ritenute di legge, a decorrere dal 24 maggio 2017, con "data stacco" della cedola n.8 coincidente con il 22 maggio 2017 e record date (ossia, data di legittimazione al pagamento del dividendo stesso, ai sensi dell'art.83-terdecies del Decreto Legislativo 24 febbraio 1998 n. 58 e dell'art. 2.6.6, comma 2, del Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A.) coincidente con il 23 maggio 2017;
 - * quanto al residuo, a utili a nuovo.

SIRIO PANEL SPA

- ✱ L'Assemblea è chiamata a deliberare in ordine all'approvazione del Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2016 di Sirio Panel S.p.A., a seguito dell'intervenuta fusione per incorporazione della società in Leonardo con efficacia dal 1° gennaio 2017.
- ✱ A causa del processo di immedesimazione delle strutture societarie coinvolte, la società incorporante, Leonardo S.p.a., ha, infatti, assunto i diritti e gli obblighi della società partecipante alla fusione, proseguendo in tutti i suoi rapporti anteriori alla fusione medesima.
- ✱ In tale ambito rientra la redazione del bilancio in questione, relativo all'esercizio chiuso in data antecedente gli effetti dell'operazione di fusione, nonché la conseguente approvazione da parte dei Soci della società incorporante.

	Esercizi	
	2016	2015
<i>€ Mil</i>		
Ricavi	106	89
Risultato prima delle imposte e degli oneri finanziari	28	28
Utile netto	21	21
Indebitamento (disponibilità) Netto	(32)	(32)
FOCF	20	24

INDICE

PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI A PARTIRE DAGLI INDIRIZZI STRATEGICI DEFINITI NEL PIANO INDUSTRIALE 2015 – 2019

RISULTATI 2016 DI GRUPPO E DI LEONARDO SPA E SIRIO PANEL SPA

ANDAMENTO DEI SETTORI DI ATTIVITÀ

EVOLUZIONE DELLO SCENARIO DI RIFERIMENTO: FOCUS SUL MERCATO DIFESA E SICUREZZA

IL PIANO INDUSTRIALE 2017-2021: SVILUPPO E CRESCITA

PREVISIONI 2017 E OBIETTIVI DI MEDIO TERMINE

AZIONARIATO E ANDAMENTO DEL TITOLO AZIONARIO LEONARDO

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

ELICOTTERI

	€ Mil	2016	2015	% Var
Ordini		3.737	3.910	(4,4%)
Ricavi		3.639	4.479	(18,8%)
EBITA		430	558	(22,9%)
ROS %		11,8%	12,5%	(0,7) p.p.

- * Come previsto, nel quarto trimestre si è registrato un alto livello di nuovi ordini, nonostante difficili condizioni di mercato, principalmente grazie al contratto britannico UK AW159 IOS ed al nuovo elicottero da esplorazione e scorta (NEES) per l'Esercito Italiano
- * Riduzione dei Ricavi dovuta alle difficili condizioni di mercato (es Oil&Gas e altri segmenti civili) e ritardi negli avanzamenti produttivi sul nuovo velivolo AW169, ora risolti
- * Redditività solidamente intorno al 12%, beneficiando di una costante attenzione al contenimento dei costi
- * Per il 2017, in un contesto di mercato ancora difficile, i Ricavi sono attesi in linea con il 2016, sostenuti dal Portafoglio Ordini e dalla piena entrata in servizio del nuovo AW169. Redditività solidamente in doppia cifra in linea con il 2016

ELETTRONICA, DIFESA E SISTEMI DI SICUREZZA *

	€ Mil	FY		
		2016	2015	% Var
Ordini		6.726	6.974	(3,6%)
Ricavi		5.468	5.656	(3,3%)
EBITA		558	512	9,0%
ROS %		10,2%	9,1%	1,1 p.p.

Di cui
DRS:

	\$ Mil	FY		
		2016	2015	% Var
Ordini		1.923	2.022	(4,9%)
Ricavi		1.753	1.805	(2,9%)
EBITA		128	126	1,6%
ROS %		7,3%	7,0%	0,3 p.p.

- * Buona performance commerciale, con Ordini su Ricavi a 1.2
- * Significativo miglioramento della redditività grazie ai vantaggi derivanti dalle azioni del Piano Industriale e dal recupero di redditività in alcune aree
- * Volumi in DRS impattati dal cambio di perimetro
- * Le iniziative di contenimento dei costi compensano la riduzione nella redditività di DRS dovuta ad un cambio del mix di attività
- * Nel 2017 i ricavi e la redditività sono attesi sostanzialmente in linea con il 2016, supportati da benefici derivanti dal miglioramento dei processi industriali, nonostante un contesto più competitivo e il decrescente contributo di alcuni programmi redditizi in fase di completamento
- * Il business di DRS è atteso in crescita, con un ulteriore incremento della redditività

AERONAUTICA




	€ Mil	FY		
		2016	2015	% Var
Ordini		10.158	1.741	483,5%
Ricavi		3.130	3.118	0,4%
EBITA		347	312	11,2%
ROS %		11,1%	10,0%	1,1 p.p.

- * Ottima performance commerciale, anche escludendo il contratto EFA Kuwait (€ 7.95mld)
- * La leggera flessione dei ricavi nelle Aerostrutture è compensata dai maggiori volumi nei Velivoli
- * Significativo aumento dell'EBITA riconducibile al miglioramento della performance industriale della Divisione Aerostrutture
- * Nel 2017 sono attesi Ricavi sostanzialmente in linea con il 2016 ed una redditività che si conferma a “doppia cifra”. La redditività beneficia di ulteriori azioni di efficientamento industriale volte al progressivo miglioramento della performance della Divisione Aerostrutture nonché alla riduzione dei costi di produzione in alcuni programmi militari, in grado di mitigare il minor contributo di ATR

SPAZIO

	FY		
	2016	2015	% Var
EBITA	77	37	108,1%

€ Mil

-  Crescita dei volumi di produzione nel segmento Manifatturiero trainata da Telecomunicazioni e Osservazione della Terra; il segmento Servizi in linea con il 2016
-  Come da previsioni, l'EBITA ha recuperato rispetto al 2015
-  Nel 2017 è prevista una ulteriore crescita dei volumi, prevalentemente nel segmento Manifatturiero, e la conferma dei livelli redditività 2016

INDICE

PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI A PARTIRE DAGLI INDIRIZZI STRATEGICI DEFINITI NEL PIANO INDUSTRIALE 2015 – 2019

RISULTATI 2016 DI GRUPPO E DI LEONARDO SPA E SIRIO PANEL SPA

ANDAMENTO DEI SETTORI DI ATTIVITÀ

EVOLUZIONE DELLO SCENARIO DI RIFERIMENTO: FOCUS SUL MERCATO DIFESA E SICUREZZA

IL PIANO INDUSTRIALE 2017-2021: SVILUPPO E CRESCITA

PREVISIONI 2017 E OBIETTIVI DI MEDIO TERMINE

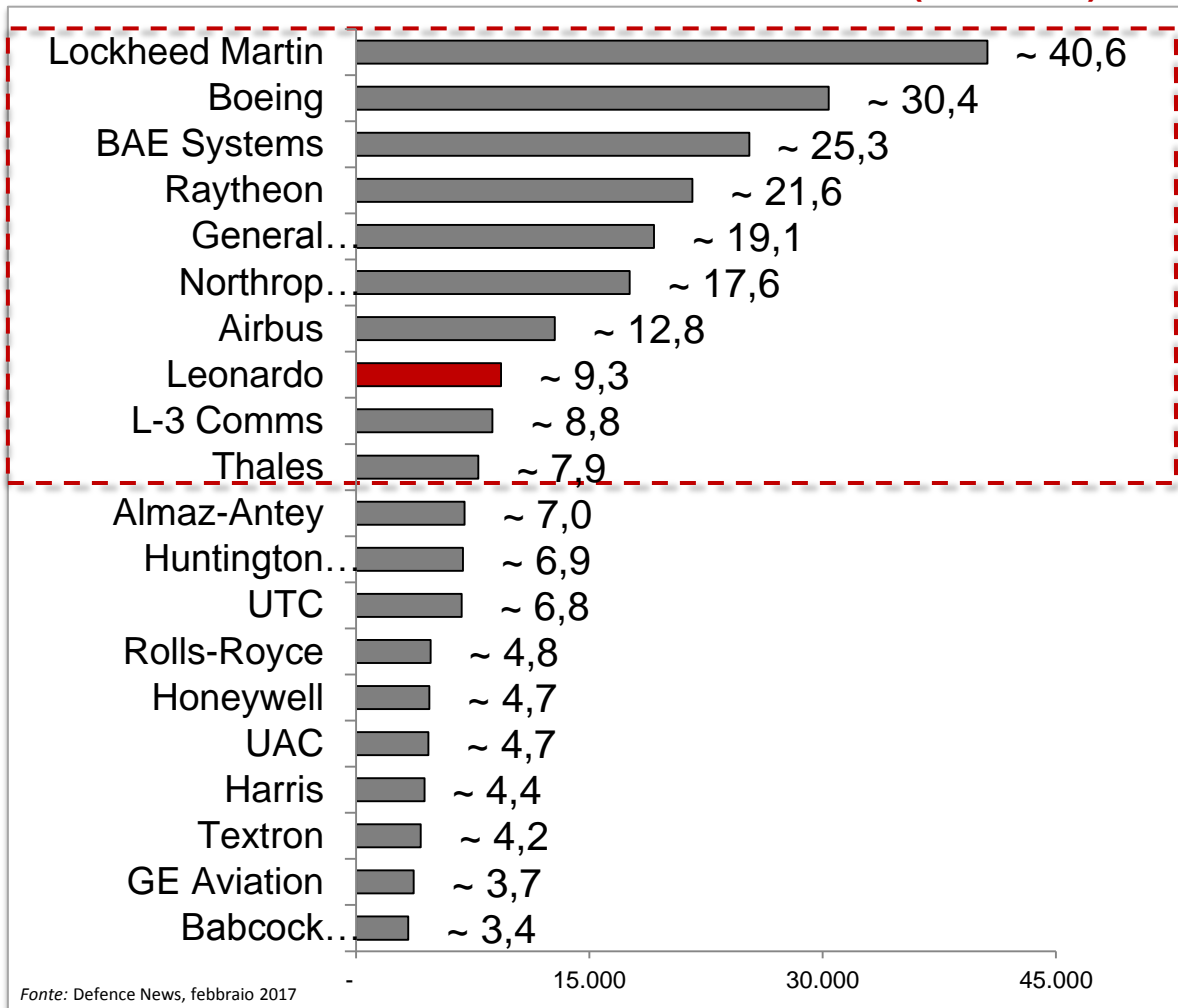
AZIONARIATO E ANDAMENTO DEL TITOLO AZIONARIO LEONARDO

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ' 2016

SCENARIO DI RIFERIMENTO DEL SETTORE A,D&S: FOCUS SUL MERCATO DIFESA E SICUREZZA

Leonardo è comunque tra i primi 10 player del settore

PRINCIPALI PLAYER DEL SETTORE – RICAVI DIFESA 2015 (US \$ MLD)



Fonte: Defence News, febbraio 2017

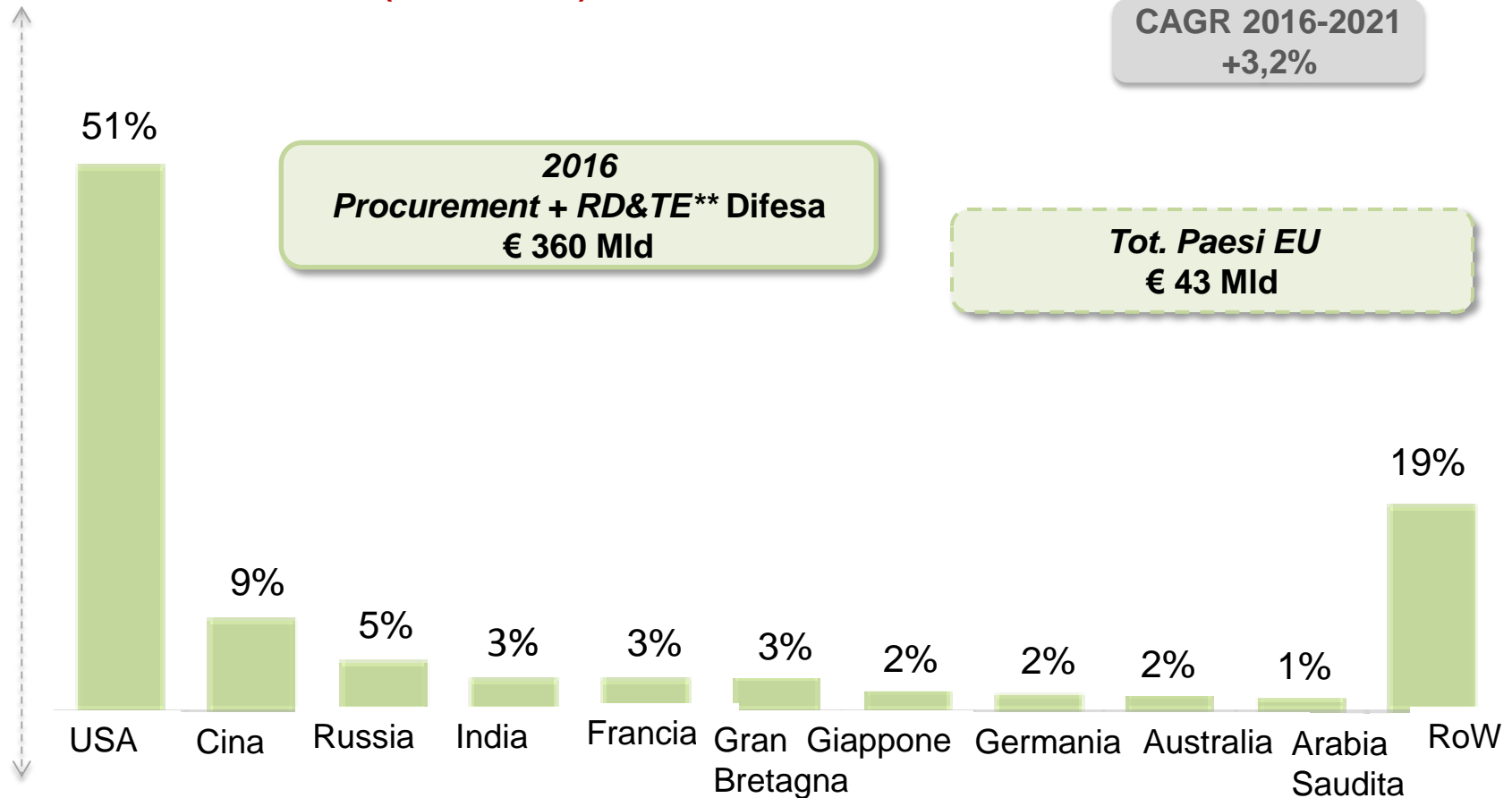
(*) I dati includono le sole attività in ambito Difesa

Nonostante un **budget** Difesa italiano di valore nettamente inferiore e con **trend** decrescenti nei prossimi anni rispetto ai principali Paesi europei, **Leonardo** continua a posizionarsi tra i **primi 10 player** del settore **A,D&S**, con alcune aree di eccellenza

SCENARIO DI RIFERIMENTO DEL SETTORE A,D&S: FOCUS SUL MERCATO DIFESA E SICUREZZA (1/3)

Budget Difesa – Principali spender: l'Italia non compare nella lista

PROCUREMENT E RD&TE (2016 – 2021) – VALORI %



(*) % Su Budget Procurement+RDT&E mondiale
 (**): Ricerca e Sviluppo, Test e Validazione

Fonte: IHS Jane's e stime Leonardo
 Exchange rate \$/€= 0,9012

SCENARIO DI RIFERIMENTO DEL SETTORE A,D&S: FOCUS SUL MERCATO DIFESA E SICUREZZA (2/3)

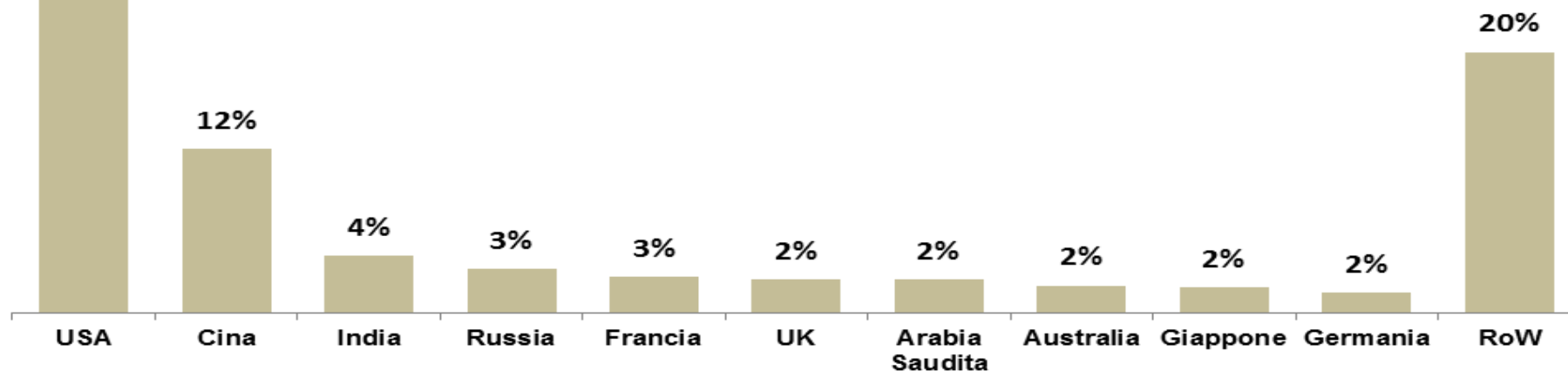
Budget Difesa – Principali spender: l'Italia non compare nella lista

PROCUREMENT E RD&TE (2016 – 2021) – VALORI %

CAGR 2016-2021
+3,2%

2021
Procurement + RD&TE** Difesa
€ 425 Mld

Tot. Paesi EU
€ 47 Mld



(*) % Su Budget Procurement+RDT&E mondiale

(**): Ricerca e Sviluppo, Test e Validazione

Fonte: IHS Jane's e stime Leonardo

Exchange rate \$/€= 0,9012

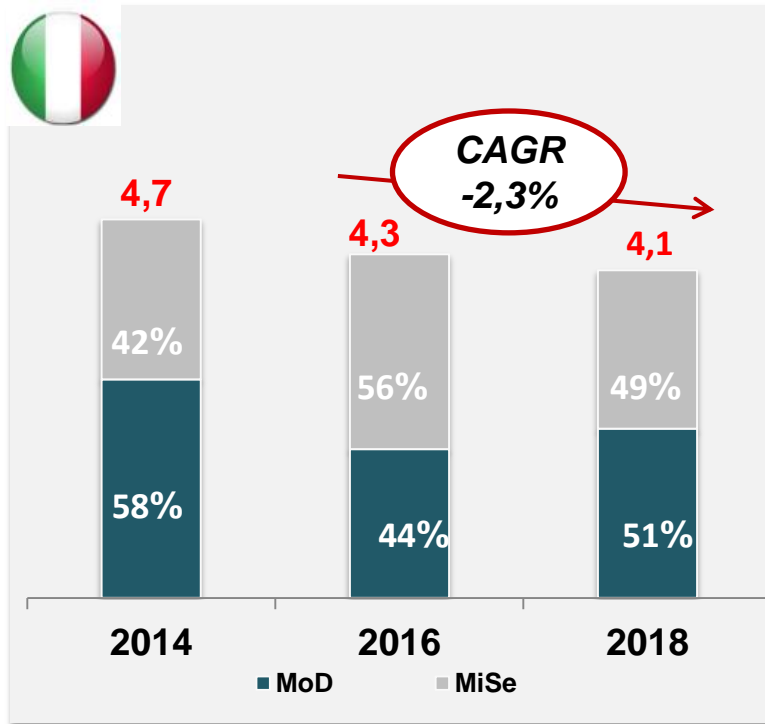
SCENARIO DI RIFERIMENTO DEL SETTORE A,D&S: FOCUS SUL MERCATO DIFESA E SICUREZZA (3/3)

Budget Difesa – Principali spender: l'Italia non compare nella lista

- ✿ Il **Budget totale** per la Difesa a livello mondiale è previsto in **moderata crescita** (CAGR 2016-2021: **+1,5%**) con picchi di incremento nella **Regione asiatica** (*i.e.* **Cina, India**) e nei Paesi dell'Est e del Nord Europa (*i.e.* Repubblica Ceca, Paesi Baltici in media, Ungheria, Polonia), questi ultimi essenzialmente per reazione alla politica estera russa
- ✿ Le spese **2016** in **Procurement + RDT&E** mostrano una quota **USA** superiore al **50% del totale** ed una quota **complessiva** dei **Paesi EU** pari a circa il **12%**
- ✿ Le previsioni al **2021** mostrano un incremento ancora maggiore degli investimenti totali in **Procurement & RDT&E** (CAGR 2017-2021 **superiore al 2%**) con picchi in **Medio Oriente** (Arabia Saudita +19%) e in **Asia** (India +10% e Cina +8%)
- ✿ **La spesa USA per Procurement + RDT&E è prevista in netta crescita** (CAGR 2017-2021 superiore al +2%), considerando i probabili interventi della nuova Amministrazione Trump, che avranno effetto **già a partire dal 2017**
- ✿ La **spesa russa**, dopo il consistente incremento degli investimenti degli scorsi anni, è prevista in flessione anche a seguito della **recessione economica** e dell'**inflazione interna** (CAGR 2017-2021 **+0,3%**)
- ✿ I **Paesi EU**, dopo un periodo di tagli, mostrano un andamento mediamente **in ripresa**

SCENARIO DI RIFERIMENTO DEL SETTORE A,D&S: FOCUS SUL MERCATO DIFESA E SICUREZZA (1/2)

*Budget della Difesa dei paesi domestici – Italia continua a ridurre il budget**



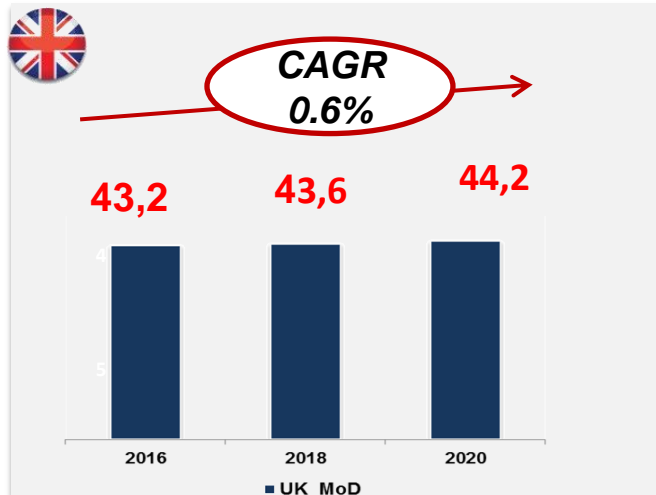
Fonte: DPP (Documento Programmatico Pluriennale)

- ✱ Nel 2016 il Bilancio della Difesa è stato pari all'1,15% del PIL, al di sotto del target NATO del 2%
- ✱ La voce principale di spesa rimane quella per il «Personale», mentre quella per la voce «Investimenti» (Ricerca, Sviluppo e Acquisizione) risulta più limitata, anche a livello NATO ed Europeo
- ✱ Il «Libro Bianco per la Sicurezza Internazionale e la Difesa» (Aprile 2015) non ha ancora avuto piena attuazione

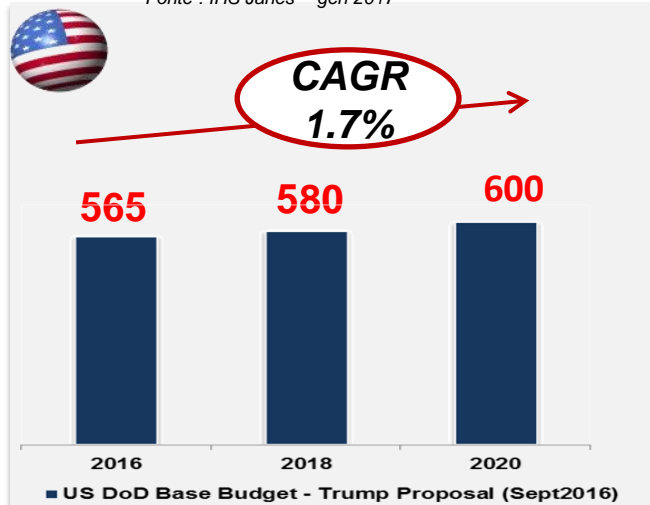
* Include solamente la voce «Investimenti» e non le spese per il personale

SCENARIO DI RIFERIMENTO DEL SETTORE A,D&S: FOCUS SUL MERCATO DIFESA E SICUREZZA (2/2)

Budget della Difesa dei paesi domestici – Italia continua a ridurre il budget



Fonte : IHS Janes - gen 2017



Fonte : stime Leonardo DRS

- ✳ Il *Budget* della Difesa UK è previsto in crescita, secondo la SDSR *Strategic Defence and Security Review 2015*
 - ✳ La debolezza della Sterlina rispetto all'Euro e Dollaro rende più costosi i programmi di acquisizione all'estero
 - ✳ Le conseguenze della Brexit potrebbero rendere difficile mantenere l'obiettivo di spesa del 2% del PIL per la Difesa
 - ✳ Il tasso di crescita dell'economia è già inferiore a quanto previsto dalla «SDSR»
-
- ✳ La spesa per la Difesa USA tornerà a salire con l'Amministrazione Trump, con aumento degli investimenti in R&S e della spesa per acquisizione di mezzi e sistemi, con particolari benefici previsti per *Navy* e *Air Force*
 - ✳ L'Amministrazione Trump ha inaugurato una nuova relazione con l'industria Aerospaziale e della Difesa e intende ottenere significative riduzione dei costi dei principali programmi aeronautici e navali

INDICE

PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI A PARTIRE DAGLI INDIRIZZI STRATEGICI DEFINITI NEL PIANO INDUSTRIALE 2015 – 2019

RISULTATI 2016 DI GRUPPO E DI LEONARDO SPA E SIRIO PANEL SPA

ANDAMENTO DEI SETTORI DI ATTIVITÀ

EVOLUZIONE DELLO SCENARIO DI RIFERIMENTO: FOCUS SUL MERCATO DIFESA E SICUREZZA

IL PIANO INDUSTRIALE 2017-2021: SVILUPPO E CRESCITA

PREVISIONI 2017 E OBIETTIVI DI MEDIO TERMINE

AZIONARIATO E ANDAMENTO DEL TITOLO AZIONARIO LEONARDO

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

SVILUPPO E CRESCITA DEL BUSINESS

Le direttrici del Piano Industriale 2017 – 2021

KEY STRATEGIC PILLARS

EFFICIENZA INDUSTRIALE
(CENTRI DI COMPETENZA)

- **Ingegneria** → Comune per le tecnologie trasversali e per I progetti di sistema
- **Manifattura** → Valorizzazione centri di competenza **Procurement comune** → Target 25% a livello One Company
- **ICT** → Unificazione sistemi ed estensione a Fornitori / Clienti
- **Costi** → Prosecuzione percorso di efficientamento

FOCUS
SUL CLIENTE

- «**One Company**» UK e USA → Leonardo MW e Leonardo USA
- **Internazionalizzazione** → «Unificazione» presenza internazionale con focus su aree geografiche prioritarie
- **Affordability / Customer Intimacy** → Matching requisiti Clienti vs offerta LDO / maggiore competitività dell'offerta
- **Nuovi modelli di business** → Offerte integrate e focus su servizi vs manifattura e soluzioni a vita intera

CRESCITA
BUSINESS CORE

- **Valorizzazione tecnologie innovative**
- **Crescita organica facendo leva sui prodotti / sistemi di eccellenza**
- **Opzioni di crescita inorganica (acquisizioni)**

SOSTENIBILITÀ

- **Conduzione responsabile del business** → Solida reputazione e affidabilità
- **Gestione supply chain, ingegneria e manifattura** → creazione di valore nel lungo termine
- **Valorizzazione delle persone** → attrazione e sviluppo talenti; welfare dei dipendenti

EFFICIENZE INDUSTRIALI

Sfruttando i risultati ottenuti nella fase 1, più opportunità nella fase 2

Azioni 2014 – 2016



SUPPLY CHAIN PROCUREMENT

- ✱ Regole comuni sull'approvvigionamento di beni e servizi (linee guida/procedure)
- ✱ Processi univoci e centralizzati (albo unico, portale fornitori, pre-qualifica, black list, ecc.)
- ✱ Efficientamento costi diretti (saving su equipaggiamenti, sub-forniture e materiali)
- ✱ Attività di Should Cost per riduzione costi unitari
- ✱ Riduzione costi controllabili e Material handling

INGEGNERIA

- ✱ Incremento produttività ed efficientamento
- ✱ Riduzione off-load su attività core
- ✱ Piano di internazionalizzazione e formazione
- ✱ Comune per le tecnologie trasversali e per i progetti di sistema

MANIFATTURA

- ✱ Iniziative volte al miglioramento efficienza industriale – risultati ancora parziali con ulteriori azioni da implementare
- ✱ Riduzione costi controllabili di stabilimento, overhead e tassi orari
- ✱ Analisi sinergie tra siti per rendere possibile la riduzione di attività esternalizzate e migliorare la saturazione delle risorse interne

Ulteriori opportunità

- ✱ Continuare ad eseguire programmi di efficientamento a lungo termine
- ✱ Ulteriori benefici da estrarre
- ✱ Sfruttare i benefici della One Company
- ✱ Consegnare le sinergie di Gruppo
- ✱ Opportunità specifiche
 - ✱ Centralizzazione degli Acquisti
 - ✱ Produzione Aeronautica
 - ✱ In sourcing
 - ✱ Ottimizzazione degli asset nelle divisioni (competenze, strutture)
 - ✱ Centri di eccellenza

- ✱ EBITA da €878mln a €1.252mln +43%
- ✱ ROS da 6,4% a 10,4% (+400 bp)
- ✱ EBITA per Capita + 70%

RoS all'11% a metà del
Piano Industriale 2017-2021

FOCUS SUL CLIENTE

Al centro della strategia di crescita e sviluppo



CRESCITA DEL CORE BUSINESS

Opportunità nei programmi esistenti

AERONAUTICA



Leader negli addestratori, anche sfruttando nuovi modelli di business (es. Service)

- ✦ Aree di eccellenza nelle piattaforme di proprietà (es. Addestratori)
- ✦ Ruolo di primo piano nei maggiori programmi di cooperazione internazionale (p.es. EFA, MALE)
- ✦ Portfolio completo di prodotti e servizi all'avanguardia nell'Addestramento
- ✦ Espandere l'attività di Support & Training

ELICOTTERI



Diventare un leader tecnologico per svolgere un ruolo chiave nel processo di consolidamento del settore

- ✦ Mantenere e rafforzare un portafoglio prodotti completo, moderno e diversificato
- ✦ Superiore Redditività rispetto ai peers
- ✦ Congiuntura negativa legata all'ambiente di mercato
- ✦ Continuare ad investire in piattaforme dual-use per competere sui mercati internazionali (p.es AW149 - Exploration and Escort helicopter, AW189/169)
- ✦ Espandere ulteriormente l'attività di Customer Support & Training

CRESCITA DEL CORE BUSINESS

Opportunità nei programmi esistenti

ELETTRONICA, DIFESA E SISTEMI DI SICUREZZA



Leader europeo con una migliorata capacità di penetrazione internazionale

- ✦ Tecnologie e soluzioni in tutti i settori (terra, mare, aria, cyber), con alcune aree di eccellenza
- ✦ Posizione consolidata in Europa; risultati significativi realizzati nei mercati internazionali
- ✦ Sfruttamento di progetti di cooperazione industriale per migliorare il posizionamento nel processo di consolidamento Europeo

SPAZIO



Rafforzare il posizionamento gestendo efficacemente la catena del valore

- ✦ Rivedere il modello di business gestendo in modo più efficace la catena del valore negli sviluppi tecnologici e nell'ambiente competitivo in rapida evoluzione (nuovi player)
- ✦ Consolidare il ruolo nei lanciatori (Avio)

CRESCITA DEL CORE BUSINESS

Innovazioni chiave in tutte le divisioni

LE PRINCIPALI SFIDE NEL MEDIO-LUNGO TERMINE

**NETWORKED
CAPABILITIES**



Battlefield of Things



*Manned-Unmanned
Integration*

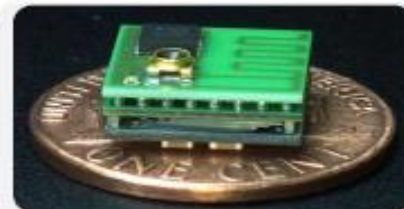


*Advanced platforms
with networked*

**NUOVE
TECNOLOGIE**



*A.I.
(Artificial Intelligence)*



Nano Devices



Cyber Security

**NUOVE
INTERAZIONI
UOMO-
MACCHINA**



Wearable Technologies



Human Machine Interfaces



Augmented Reality

L'innovazione come presupposto per competere su mercati sempre più sfidanti

CRESCITA DEL CORE BUSINESS

Nuove acquisizioni

ELICOTTERI



- Acquisizione del pieno controllo di «Sistemi Dinamici» S.p.A. volta a rafforzare ulteriormente il settore *'unmanned'*

SPAZIO



- Incremento della partecipazione in Avio dall'attuale 14% a circa il 28 % per rafforzare il settore dei «lanciatori spaziali»

DIFESA, CYBER & ELETTRONICA



- Acquisizione della società statunitense Daylight Solutions, leader nel settore dei laser a cascata quantica, con l'obiettivo di rafforzare il segmento *"opto-electronics"* di Leonardo DRS

SOSTENIBILITÀ

Processi industriali e operativi

SOSTENIBILITÀ

CAPITALE UMANO

- Sviluppare competenze e capacità per guidare il cambiamento attraverso la **gestione e attrazione dei talenti**
- Sistemi di incentivazione «**customizzati**»
- Coinvolgere le comunità: iniziative STEM, **employer branding**
- Politiche di **welfare** per tutti i dipendenti

INGEGNERIA

- Alimentare l'innovazione attraverso la **valorizzazione della proprietà intellettuale** e delle **collaborazioni accademiche**
- Contribuire alla definizione della **roadmap tecnologica Europea**

MANIFATTURA

- Garantire la «**safety**» dei processi e delle **operations**
- Eccellenza nel sistema di **qualità gestionale**: certificazioni esterne (**QMS**)
- Gestione degli impatti ambientali: «**smart resources**»

SUPPLY CHAIN

- Consolidare le pratiche di **gestione responsabile del procurement** per costruire **partnership di lungo periodo**
- Monitorare la **qualità delle forniture**
- **Engagement con i fornitori** per un miglioramento continuo

SOSTENIBILITÀ

Solida reputazione e affidabilità

SOSTENIBILITÀ

CONDUZIONE DEL BUSINESS E COMPLIANCE

- Miglioramento continuo del **sistema normativo interno**, in linea con le *best practice*
- **Tolleranza zero verso la corruzione** da implementare attraverso il «**tone from the Top**», la chiara definizione di regole comuni e il *focus* sulla formazione

RISK MANAGEMENT

- Rafforzare la **cultura della gestione del rischio** per proteggere la **sostenibilità del business**: dall'intervento *ex post* sulle aree critiche alla **prevenzione del rischio**

GOVERNANCE

- Dalla definizione della *governance* alla messa a regime delle attività:
 - nuove responsabilità assegnate al «**Comitato Nomine, Governance e Sostenibilità**»
 - lancio del piano di attività del «**Sustainability Council**»



Supporto alla *customer intimacy* e al posizionamento sul mercato

INDICE

PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI A PARTIRE DAGLI INDIRIZZI STRATEGICI DEFINITI NEL PIANO INDUSTRIALE 2015 – 2019

RISULTATI 2016 DI GRUPPO E DI LEONARDO SPA E SIRIO PANEL SPA

ANDAMENTO DEI SETTORI DI ATTIVITÀ

EVOLUZIONE DELLO SCENARIO DI RIFERIMENTO: FOCUS SUL MERCATO DIFESA E SICUREZZA



IL PIANO INDUSTRIALE 2017-2021: SVILUPPO E CRESCITA

PREVISIONI 2017 E OBIETTIVI DI MEDIO TERMINE

AZIONARIATO E ANDAMENTO DEL TITOLO AZIONARIO LEONARDO

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

PREVISIONI 2017

- 
Ordini: crescente selettività al fine di ridurre i rischi di esecuzione e migliorare la qualità del Portafoglio
- 
Ricavi: in linea con il 2016
- 
EBITA: ulteriore miglioramento
- 
“Sotto la linea”: confermato il trend di diminuzione, anche della componente “non ricorrenti”
- 
FOCF: Effetto netto cumulato 2016-2017 degli anticipi dal contratto EFA Kuwait confermato nella misura di € 600 mln
- 
Indebitamento netto: in riduzione di ulteriori ca. €300mln, inclusa l’acquisizione di Daylight Solutions e la proposta di dividendo di €0.14 p.a.

		FY2016A	FY2017E*
Ordini	€ bn	20.0	12.0 – 12.5
Ricavi	€ bn	12.0	ca. 12.0
EBITA	€ mln	1,252	1,250 – 1,300
FOCF	€ mln	706	500 – 600
Debit netto di Gruppo	€ bn	2.8	ca. 2.5

(*) Assumendo un tasso di cambio €/€ a 1.15 e €/£ a 0.85

OBIETTIVI DI MEDIO-LUNGO TERMINE

Sviluppo e Crescita

- ✱ Rapporto Ordini/Ricavi a circa 1
- ✱ 2017-2021 CAGR dei Ricavi tra il 3% ed il 5% sostenuto da:
 - ✱ Nuovi ordini, nonostante mercati ancora in condizioni difficili
 - ✱ Portafoglio ordini (p.e. alcuni importanti ordini nell' Aeronautica ed Elettronica cominceranno a contribuire a partire dal 2018)
- ✱ Miglioramento continuo della redditività, con il RoS atteso all'11% intorno alla metà del Piano, grazie a:
 - ✱ Maggiori volumi
 - ✱ Costante attenzione all'efficienza
- ✱ Struttura finanziaria solida e flessibile grazie alla migliore generazione di cassa ed alla significativa riduzione del debito
- ✱ Rinnoviamo l'impegno verso una strategia finanziaria disciplinata
 - ✱ Con l'obiettivo di conseguire nuovamente l'«*investment grade*» nel Credit Rating
 - ✱ Tenendo conto del giusto equilibrio tra riduzione dell'indebitamento, il sostegno degli investimenti nella crescita organica ed esterna ed la remunerazione degli azionisti

INDICE

PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI A PARTIRE DAGLI INDIRIZZI STRATEGICI DEFINITI NEL PIANO INDUSTRIALE 2015 – 2019

RISULTATI 2016 DI GRUPPO E DI LEONARDO SPA SIRIO PANEL SPA

ANDAMENTO DEI SETTORI DI ATTIVITÀ

EVOLUZIONE DELLO SCENARIO DI RIFERIMENTO: FOCUS SUL MERCATO DIFESA E SICUREZZA

IL PIANO INDUSTRIALE 2017-2021: SVILUPPO E CRESCITA

PREVISIONI 2017 E OBIETTIVI DI MEDIO TERMINE

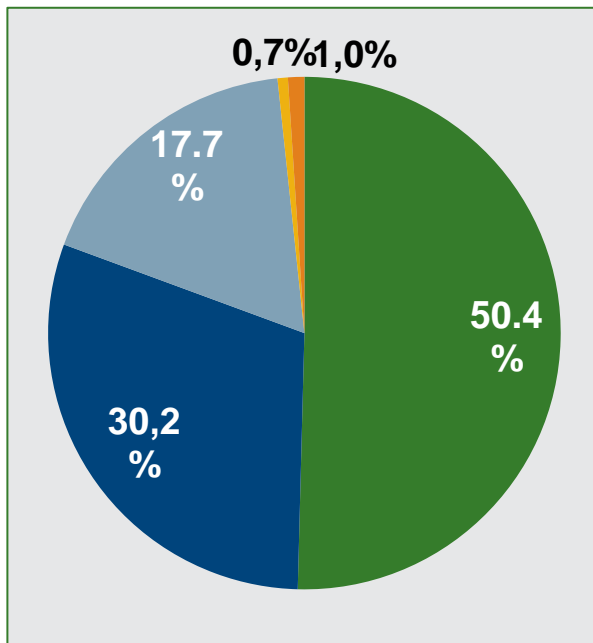
AZIONARIATO E ANDAMENTO DEL TITOLO AZIONARIO LEONARDO

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ' 2016

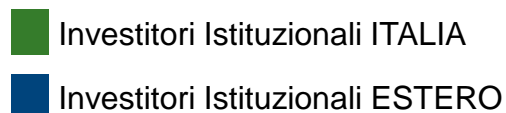
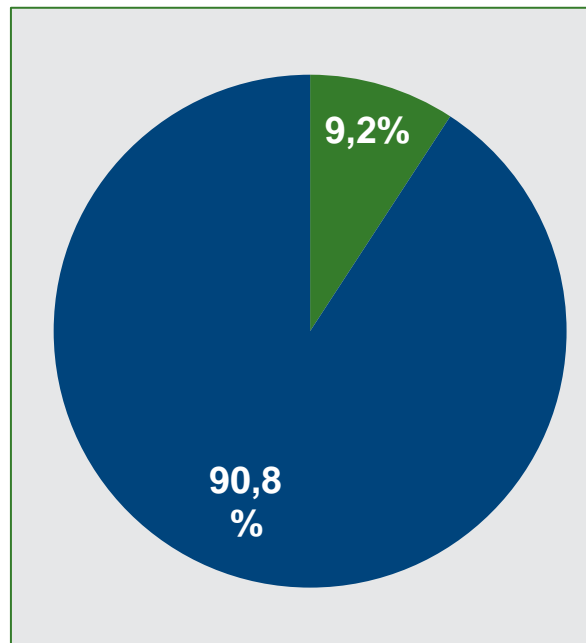
L'AZIONARIATO DI LEONARDO

Composizione a gennaio 2017

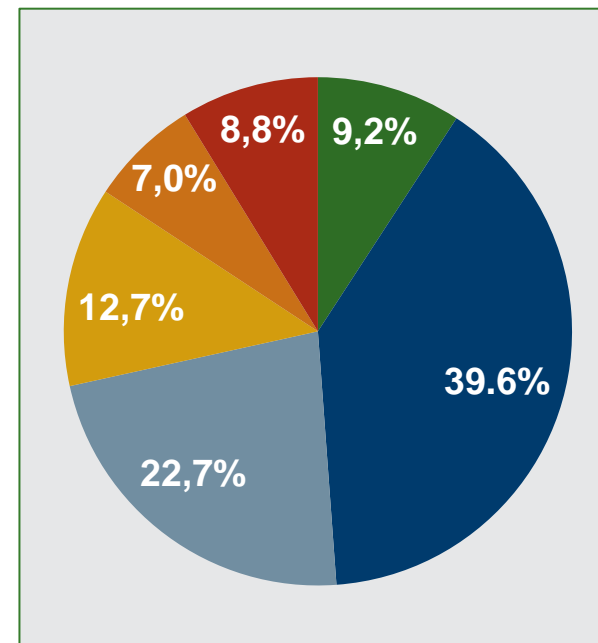
Struttura azionariato



Distribuzione geografica azionariato Istituzionale (1/2)



Distribuzione geografica azionariato Istituzionale (2/2)

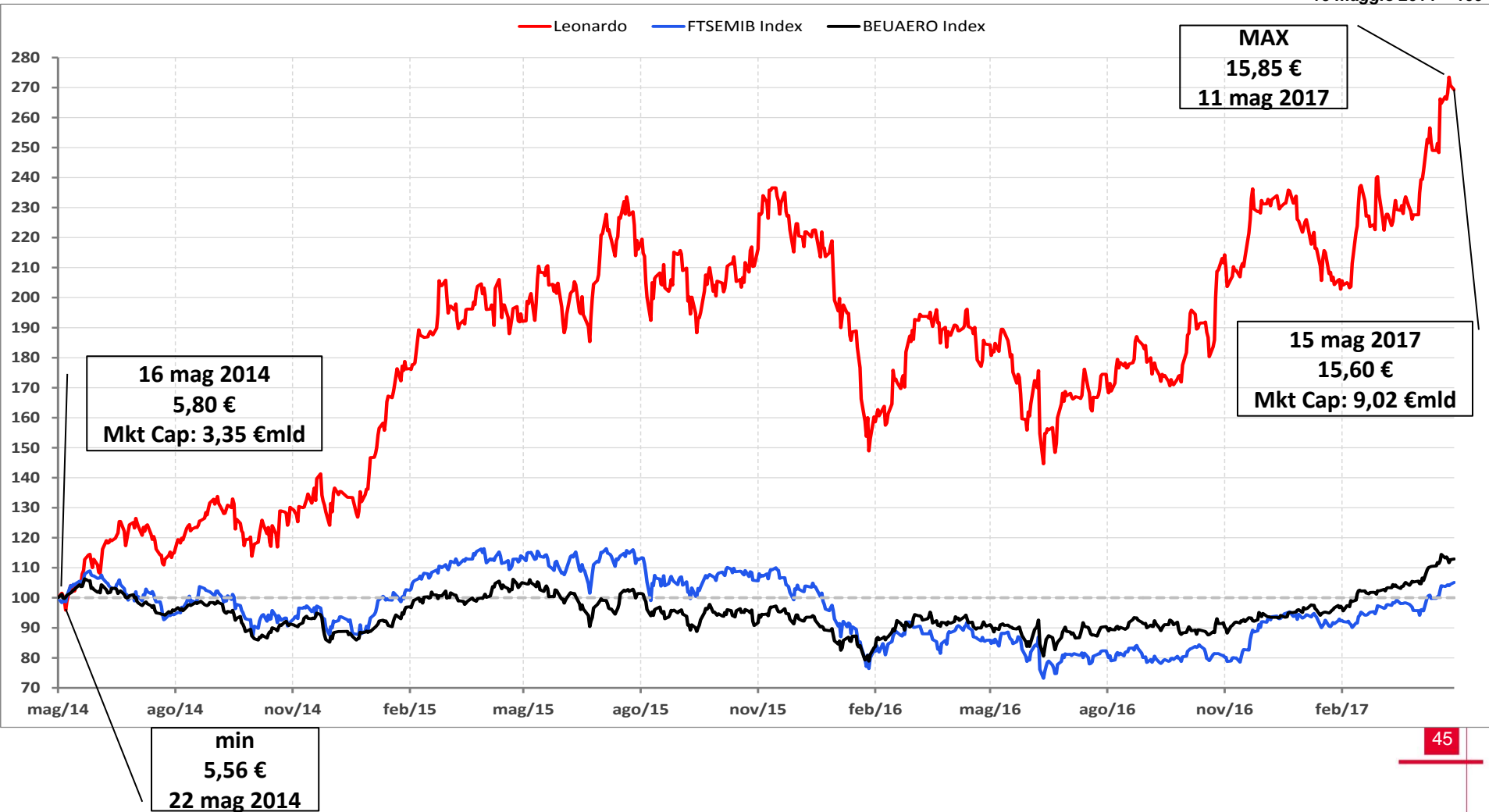


TITOLO LDO vs. FTSE MIB vs. BEUAERO

Periodo: 16 maggio 2014 – 15 maggio 2017

LDO: +169,20% ; **FTSEMIB: +5,11%** ; **BEUAERO: +12,93%**

16 maggio 2014 = 100



INDICE

PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI A PARTIRE DAGLI INDIRIZZI STRATEGICI DEFINITI NEL PIANO INDUSTRIALE 2015 – 2019

RISULTATI 2016 DI GRUPPO E DI LEONARDO SPA E SIRIO PANEL SPA

ANDAMENTO DEI SETTORI DI ATTIVITÀ

EVOLUZIONE DELLO SCENARIO DI RIFERIMENTO: FOCUS SUL MERCATO DIFESA E SICUREZZA

IL PIANO INDUSTRIALE 2017-2021: SVILUPPO E CRESCITA

PREVISIONI 2017 E OBIETTIVI DI MEDIO TERMINE

AZIONARIATO E ANDAMENTO DEL TITOLO AZIONARIO LEONARDO

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ' 2016

SOSTENIBILITÀ IN LEONARDO

2016

Un anno di cambiamento e di consolidamento

GOVERNANCE

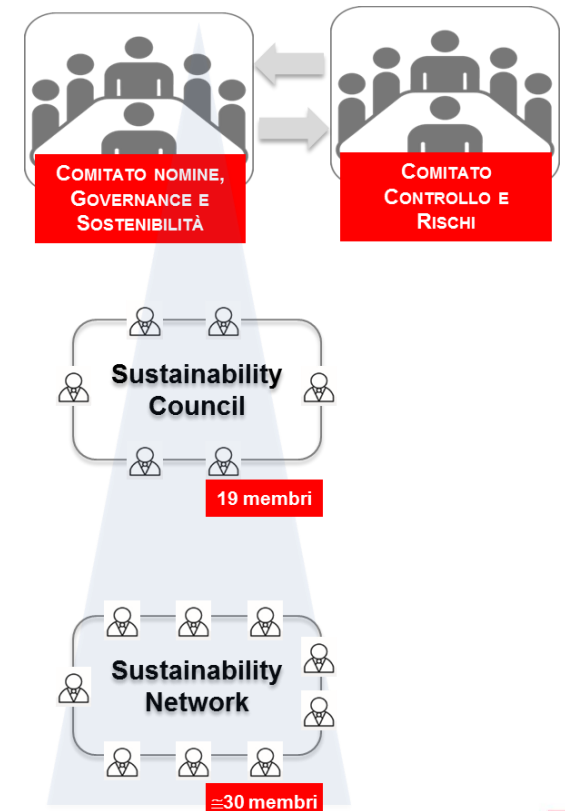
- Deleghe in materia di sostenibilità assegnate ad uno specifico Comitato consiliare
- Istituzione del Sustainability Council e del Sustainability Network

RENDICONTAZIONE

- Lancio del nuovo modello di gestione & controllo dei dati ESG (Environmental, Social, Governance)

RICONOSCIMENTI

- Conferma nel Dow Jones Sustainability Index per il settimo anno consecutivo
- Ammissione all'indice di sostenibilità ECPI per il secondo anno consecutivo



BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ E INNOVAZIONE 2016

Nel **2015** abbiamo descritto il nuovo modello organizzativo e la trasformazione in *One Company*.

Nel **2016** abbiamo valorizzato i primi risultati derivanti dall'applicazione del nuovo modello organizzativo *One Company*, facendo leva sull'integrazione delle tematiche di Sostenibilità all'interno del Piano Industriale 2017-2021.



Primo report «LEONARDO»

Struttura più snella e nuovo progetto editoriale

- Focus sui contenuti industriali e di business (capability, tecnologie, soluzioni e applicazioni)

Contenuti specifici e linguaggio reader-friendly

- Spazio alle iniziative di rafforzamento culturale per un business responsabile (engagement, formazione e sensibilizzazione, *capacity building*)

Compliance rispetto a normative e linee guida

- Aderenza alle linee guida GRI (versione *G4 - in accordance core*) e ai contenuti della Direttiva UE sull'informativa di carattere non finanziario che entrerà in vigore il prossimo anno

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ E INNOVAZIONE 2016 - CONTENUTI

Introduzione

Lettera agli *stakeholder*

YEAR REVIEW 2016

Le nostre *performance*

PROFILO DI LEONARDO

Il profilo

La nuova identità

Le attività di business

L'APPROCCIO ALLA SOSTENIBILITÀ

Il nostro approccio

La *governance* della sostenibilità

RISPETTO DEI PRINCIPI E DELLE REGOLE

Corporate governance

Conduzione responsabile del business

INNOVAZIONE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE

Le fonti e i percorsi dell'innovazione

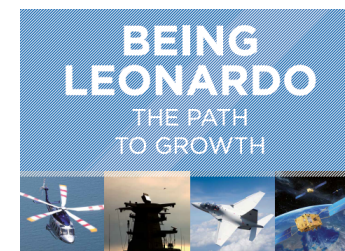
Earth Care & sostenibilità nell'uso delle risorse

Mobilità sostenibile

Prevenzione e gestione delle emergenze

Sicurezza delle persone e controllo del territorio

Cyber security e protezione delle infrastrutture critic



LE NOSTRE RISORSE CHIAVE

Le persone nostro primo valore

Customer intimacy - Più vicini al cliente

Crescere con la *supply chain*

RESPONSABILITÀ AMBIENTALE E SOCIALE

Eco-efficienza delle *operation*

Energy e *carbon management*

Tutela della salute e sicurezza

Impegno per il sociale

APPENDICE

Il contributo ai *Sustainable Development Goals*

Nota metodologica

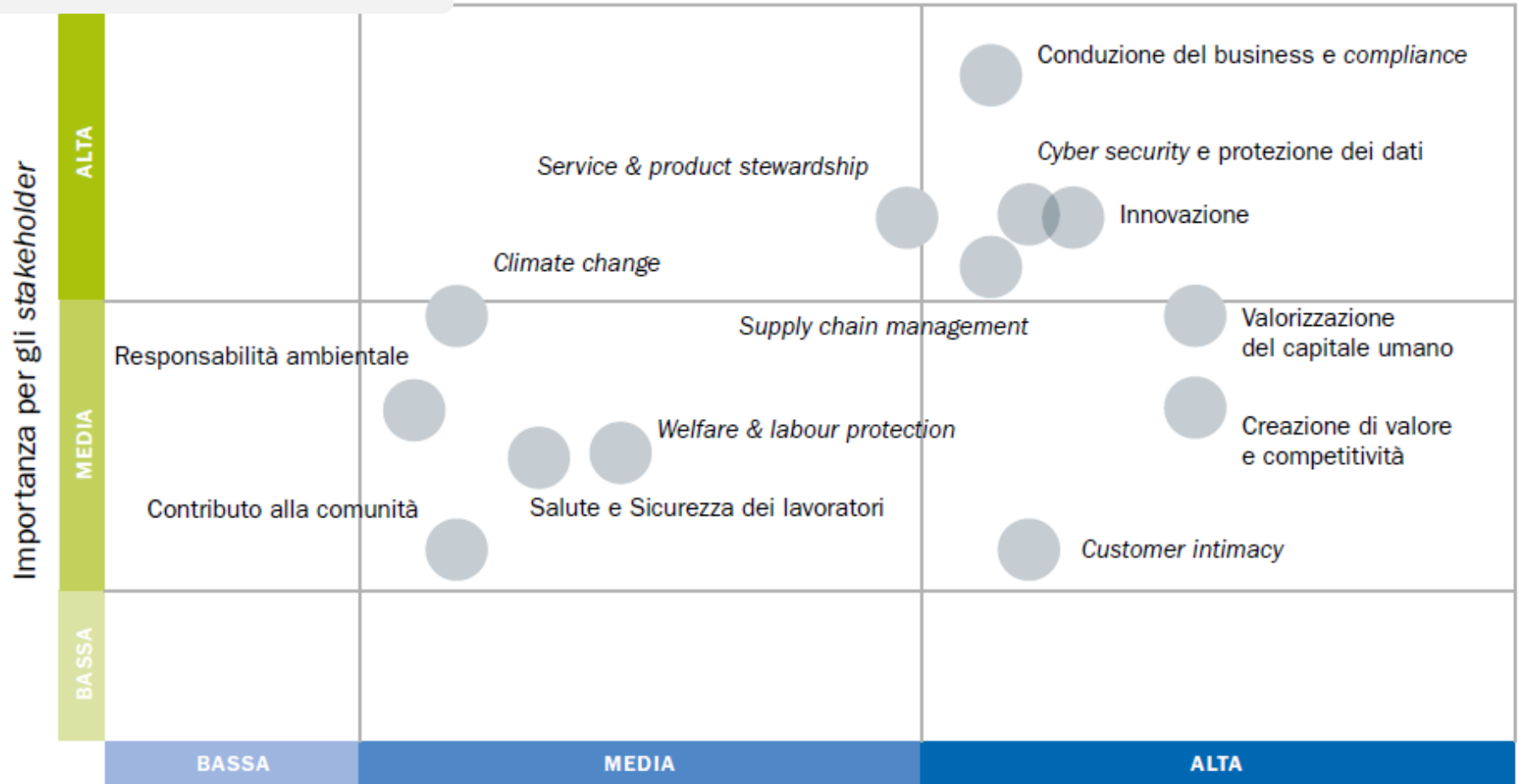
GRI *Content Index*

Tabelle dati e indicatori GRI

Relazione della Società di Revisione indipendente

I TEMI MATERIALI: COSA È IMPORTANTE PER LA SOSTENIBILITÀ DI

MATRICE DI MATERIALITÀ 2016



Importanza per Leonardo

I principali temi identificati sono coerenti con le direttrici del Piano Industriale 2017-2021, di cui la Sostenibilità rappresenta uno dei 4 Key Pillar

Sono stati analizzati:

- documenti settoriali e prospettici
- 7.386 articoli sui media
- benchmark di settore
- interviste con il Management



Grazie