

COMMISSIONE IV

DIFESA

RESOCONTO STENOGRAFICO

INDAGINE CONOSCITIVA

7.

SEDUTA DI MERCOLEDÌ 18 NOVEMBRE 2020

PRESIDENZA DEL VICEPRESIDENTE **ROGER DE MENECH**

INDICE

	PAG.		PAG.
Sulla pubblicità dei lavori:		Di Bartolomeo Pasquale, <i>Chief Commercial Officer di Leonardo S.p.A.</i>	2, 11, 12
De Menech Roger, <i>Presidente</i>	2	Ferrari Roberto Paolo (Lega)	10
INDAGINE CONOSCITIVA SULLA PIANIFICAZIONE DEI SISTEMI DI DIFESA E SULLE PROSPETTIVE DELLA RICERCA TECNOLOGICA, DELLA PRODUZIONE E DEGLI INVESTIMENTI FUNZIONALI ALLE ESIGENZE DEL COMPARTO DIFESA		Ferro Wanda (FdI)	10, 12
		Pagani Alberto (PD)	9
		Perego Di Cremona Matteo (FI)	9
		Russo Giovanni (M5S)	8
		Tripodi Maria (FI)	9
Audizione di rappresentanti di Leonardo S.p.A.:		ALLEGATO: Presentazione informatica illustrata dal <i>Chief Commercial Officer</i> di Leonardo S.p.A., dottor Pasquale Di Bartolomeo	14
De Menech Roger, <i>Presidente</i>	2, 8, 11, 13		

N. B. Sigle dei gruppi parlamentari: Movimento 5 Stelle: M5S; Lega - Salvini Premier: Lega; Forza Italia - Berlusconi Presidente: FI; Partito Democratico: PD; Fratelli d'Italia: FdI; Italia Viva: IV; Liberi e Uguali: LeU; Misto: Misto; Misto-Noi con l'Italia-USEI-Cambiamo!-Alleanza di Centro: Misto-NI-USEI-C!-AC; Misto-Minoranze Linguistiche: Misto-Min.Ling.; Misto-Centro Democratico-Radicali Italiani-+Europa: Misto-CD-RI-+E; Misto-MAIE - Movimento Associativo Italiani all'Estero: Misto-MAIE; Misto-Popolo Protagonista - Alternativa Popolare (AP) - Partito Socialista Italiano (PSI): Misto-PP-AP-PSI.

PRESIDENZA DEL VICEPRESIDENTE
ROGER DE MENECH

La seduta comincia alle 15.20

Sulla pubblicità dei lavori.

PRESIDENTE. Avverto che la pubblicità dei lavori della seduta odierna sarà assicurata anche attraverso la trasmissione televisiva sul canale satellitare e la diretta sulla *web-tv* della Camera dei deputati.

Audizione di rappresentanti di Leonardo S.p.A.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca, nell'ambito dell'indagine conoscitiva sulla pianificazione dei sistemi di difesa e sulle prospettive della ricerca tecnologica, della produzione e degli investimenti funzionali alle esigenze del comparto Difesa, l'audizione dei rappresentanti di Leonardo S.p.A.

Saluto e do il benvenuto al dottor Pasquale Di Bartolomeo e ai suoi collaboratori, l'ingegnere Angelo Pansini, l'avvocato Nicolò Mardegan, il dottor Pier Lorenzo Antonini, che ringrazio per essere intervenuti. Saluto anche i colleghi, sia quelli presenti fisicamente in aula, sia quelli che partecipano alla seduta da remoto, secondo le modalità stabilite dalla Giunta per il Regolamento del 4 novembre 2020, ai quali rivolgo, come di consueto, l'invito a tenere spenti i microfoni per consentire una corretta fruizione dell'audio.

Ricordo che, dopo l'intervento del dottor Di Bartolomeo, darò la parola ai colleghi che intendono porre domande e osservazioni. Successivamente, il dottor Di Bartolomeo potrà rispondere alle domande poste. Invito chi intenda intervenire a fare

pervenire la richiesta al banco della Presidenza. Do la parola al dottor Pasquale Di Bartolomeo. Prego.

PASQUALE DI BARTOLOMEO, *Chief Commercial Officer di Leonardo S.p.A.* Presidente, onorevoli deputati, rivolgo a Loro il mio più deferente saluto e vi ringrazio per questa ulteriore possibilità che ci offrite, per rendervi partecipi del nostro lavoro. Utilizzerò delle lastrine per supportare quello che voglio condividere con voi. Proverò a riassumere il gruppo Leonardo, un'azienda globale che opera nel settore dell'aerospazio, difesa e sicurezza, con un'offerta integrata di soluzioni ad alta tecnologia e applicazioni militari, civili e *dual use*.

Gli ambiti, che definiamo « *strategic pillar* », sono: il settore elicotteristico, dove siamo *leader* mondiale; il settore dell'elettronica per la difesa e sicurezza, che attraverso le sue varie divisioni e le sue varie co-società controllate opera a livello globale con *leadership* riconosciute a livello mondiale; la divisione aeronautica, con la divisione velivoli, che si occupano della parte più strettamente legata al trasporto militare, tattico e strategico; la divisione Aero-strutture e la *joint venture* conosciuta come ATR (Aerei di Trasporto Regionale); la *Space Alliance*, che insieme a Telespazio, Thales Alenia Space e AVIO ci permettono di fornire tutte le soluzioni, dalla produzione dei satelliti fino ai servizi associati, grazie a Telespazio.

Se mi permettete, visto che l'indagine riguarda la pianificazione dei sistemi di difesa e le sue prospettive verso la tecnologia, la produzione e gli investimenti funzionali alle esigenze del comparto, quando andiamo a parlare di ricavi, ordini, portafoglio ordini, si inizia già a dare un primo messaggio rispetto a quello che rappre-

senta Leonardo, società sicuramente *leader*, con quelli che sono i suoi tre pilastri strategici, cioè Elicotteri, Elettronica per la Difesa e le Aero-strutture.

Ebbene, Leonardo è un'azienda che, nell'esercizio fiscale 2019, ha ricevuto 14 miliardi di euro e ha conquistato nel mercato internazionale un portafoglio ordini di 36 miliardi, che garantisce una buona copertura dei ricavi per gli anni a venire; ma soprattutto è un'azienda che dipende in maniera importante, per questa sua crescita, per quelli che sono i suoi ricavi, dal mercato *export*, visto che l'84 per cento dei ricavi viene da ordini presi sul mercato internazionale, con un numero di addetti vicino ai 50 mila dipendenti, di cui oltre 31 mila in Italia. Vorrei sottolineare, visto che il tema è la ricerca tecnologica e gli investimenti, che Leonardo investe oltre l'11 per cento dei ricavi in ricerca e sviluppo; stiamo parlando di oltre un miliardo e mezzo di euro. Se mi permettete, mi soffermerei un attimo su questo aspetto.

Con un gruppo di 50 mila dipendenti, di cui il 60 per cento basato in Italia, lavoriamo su 50 siti produttivi; 50 siti che si occupano della parte di ingegneria e sviluppo e della ricerca. Sono concentrati su sette regioni italiane: la Lombardia, il Lazio, la Campania, il Piemonte, la Puglia, la Liguria e la Toscana. Abbiamo oltre il 70 per cento, circa tre volte e mezzo la media nazionale, di dipendenti che possiede un titolo di studio per quelle che oggi vengono definite « discipline STEM », quindi scienza, tecnologia, ingegneria e matematica, di cui più di 9 mila operano proprio nell'ambito della ricerca, dello sviluppo e dell'innovazione; ben 6 mila di questi sono in Italia. C'è una forte spinta e una forte enfasi per le attività che dobbiamo sicuramente pianificare, sempre considerando il ciclo del nostro settore, su periodi molto lunghi. Dobbiamo investire molto nella ricerca e sviluppo.

Sulla scorta dei risultati raggiunti — vi ho appena descritto il 2019 — Leonardo ha identificato da subito la propria ambizione, proprio perché siamo un settore con cicli lunghi. Ci siamo dati una pianificazione a

dieci anni — definita « *Be Tomorrow 2030* » — per rispondere a quelle che sono le sfide che dobbiamo affrontare. Sfide che si basano su tre elementi: siamo un'azienda e dobbiamo sicuramente concentrarci per quelli che sono i tre elementi della solidità economica; siamo sul mercato finanziario, quindi è importante mantenere la credibilità del mercato (questa è anche la logica dell'*investment grade*); dobbiamo essere un'azienda che sviluppa e raggiunge il profitto, anche perché questo ci permette di investire sulla ricerca e sviluppo e naturalmente generare cassa, ma dobbiamo anche essere un'azienda globale (l'84 per cento dei ricavi o degli ordini che derivano dai mercati internazionali è un elemento importante, che ci permette di affrontare quella che chiamiamo la « sostenibilità », in questo caso una sostenibilità di lungo periodo. Infatti, vediamo tale sostenibilità nella prospettiva della competitività sui mercati *export*, ma anche nella capacità di rispondere ai bisogni che le nostre Forze armate hanno oggi e che continueranno ad avere negli anni a venire. Il nostro dovere e il nostro obiettivo di lungo periodo è quello di lavorare in maniera solida, sostenibile e competitiva).

Questo, naturalmente, ci porta a parlare del *driver* dell'innovazione. Oggi, per poter arrivare a essere competitivi, dobbiamo sicuramente affrontare i temi che quotidianamente vediamo e leggiamo, come, ad esempio, il tema del completamento della digitalizzazione. Affrontare la digitalizzazione non tocca solo la parte tecnologica, ma anche i processi produttivi, i processi di produzione, come impostiamo l'offerta. Dobbiamo lavorare come motore di un ecosistema innovativo su tecnologie trasversali, e l'elemento *green*, l'elemento verde, è parte integrante della nostra attività di sviluppo e di trasformazione.

Questa ambizione che vi ho raccontato si sviluppa su tre elementi fondamentali. Il primo è il rinforzo di quello che definisco il « patrimonio », quindi le nostre attività *core*. Noi dobbiamo continuare sempre a rafforzare il nostro *business* di partenza.

Dopotutto è una storia di settant'anni che si è creata, costruita ed evoluta nel

corso dei decenni, e con la sostenibilità deve continuare a essere vincente nei prossimi dieci anni e oltre. Dobbiamo investire sulle attività *core*, investendo su un portafoglio sempre focalizzato e sicuramente omogeneo, quindi su un riuso importante delle tecnologie che stiamo sviluppando.

Dobbiamo lavorare per una trasformazione per la crescita, un'organizzazione flessibile e moderna che adotti modelli di offerta innovativi, che ci permettano di espandere il *business* in maniera tale da essere vincenti, rispondendo alle esigenze dei clienti che ogni giorno affrontiamo; e poi dobbiamo gestire l'innovazione e le nuove tecnologie per affrontare i mercati dell'alta tecnologia. Giusto per fare un esempio, sapete che nel corso dell'anno abbiamo aperto i *Technology Lab*, che saranno linfa per l'innovazione. Essi attrarranno giovani risorse, che daranno enfasi e sicuramente saranno di stimolo per sviluppare la crescita sostenibile nel corso degli anni, sia dei prodotti, ma anche delle *capability* e delle tecnologie.

Tuttavia, questo non lo possiamo fare da soli. Quando si sviluppa innovazione e tecnologia per essere competitivi, bisogna creare sia delle *capability*, che dei prodotti; queste tecnologie devono essere applicate. Nella lastrina numero 6 parlo di « binomio tra l'industria e l'istituzione », dove l'istituzione è un concetto ampio e allargato (include non solo i varie enti dell'amministrazione ma anche le Forze armate). Ebbene, noi siamo lì, a pianificare sempre soluzioni innovative e capacitive nel mondo della difesa e sicurezza, che servono per indirizzare gli investimenti nazionali in maniera ottimale.

Questo porta le Forze armate, l'istituzione, Leonardo, a confrontarsi in maniera costante e continuativa al fine di creare qualcosa che permetta all'economia e permetta all'occupazione di svilupparsi. Sapete che il settore della Difesa presenta una leva importante a livello di rendimento rispetto a quello che viene investito come ritorno nel Paese, con dei moltiplicatori elevati rispetto ad altri settori. Questo è quello che noi cerchiamo di

fare; però, essendo una visione sempre di lungo periodo, perché il ciclo dell'aerospazio, difesa e sicurezza è un ciclo lungo, la pianificazione è importante, perché altrimenti le sfide che insieme alle Forze armate dobbiamo affrontare non avrebbero successo.

Questo ci permette di indirizzare i cinque domini, per alcuni dei quali stiamo lavorando da settant'anni, mentre per altri da meno (la *cyber defence*, per esempio, è emersa nel corso degli ultimi anni). Sapete che Leonardo è uno dei protagonisti mondiali e lavoriamo sia a livello della capacità aerea, sia della capacità navale (di superficie e sottomarina), sia della capacità terrestre, che è fatta non soltanto dalle piattaforme, ma anche dalla parte sensoristica ed elettronica. Quando si parla di tecnologia si pensa sempre alla piattaforma. La piattaforma è fatta di tecnologia, di sensoristica, di intelligenza artificiale, di fusione d'informazioni che oggi continuano ad aumentare, con dei *terabyte* che devono essere analizzati in tempo reale per permettere, a chi poi deve decidere, l'utilizzo di queste capacità in una frazione di secondi.

Oggi questi domini sono tra di loro sempre più interconnessi e l'interconnessione obbliga a ragionare a livello di nodi di un comando e controllo di un sistema complesso, che deve poter interagire e potersi interfacciare.

Oggi Leonardo è, forse, una delle poche aziende al mondo che è in grado non solo di sviluppare tecnologie e di lavorare sulle piattaforme, ma anche di integrare le piattaforme, l'elettronica e permettere alle Forze armate di raggiungere la missione che si pongono ogni volta che definiscono un requisito operativo.

Proverei a parlare di come la tecnologia, l'innovazione, la produzione oggi si vanno a configurare con dei prodotti e con delle capacità. Tutti questi prodotti che vi farò vedere sono citati all'interno del Documento programmatico pluriennale della Difesa per il triennio 2021-2023 che state analizzando. Stamattina il signor Ministro era qui presente a discutere di questo nelle Commissioni difesa con-

giunte di Camera e Senato. Se abbiamo i cinque domini, quello che facciamo è sostenere esattamente tutta la parte, sia piattaforma che elettronica, nei programmi più importanti che il nostro Paese, da solo o in cooperazione internazionale, ha bisogno di portare avanti per rispondere ai suoi requisiti operativi.

Andrei un po' rapidamente, a meno che non preferiate entrare nel merito dei singoli programmi. Sono disposto a eventuali approfondimenti, magari anche dopo, nella sessione di domande e risposte, se avete qualche domanda specifica. Però, è chiaro che non possiamo non sottolineare l'*Eurofighter*, un programma che ci ha permesso di investire in tecnologie che oggi sono allo stato dell'arte, come il *radar* a scansione attiva, che, per esempio, sfrutta la fonderia che è stata fatta in Italia un po' di anni fa e che ci ha permesso di ridurre e utilizzare dei materiali innovativi (nanomateriali, micro materiali) che hanno permesso la riduzione in maniera importante delle *performance* elevate della piattaforma aeronautica. La stessa tipologia di tecnologia è stata utilizzata per i *radar*, a bordo dei Pattugliatori Polivalenti di Altura (PPA) della Marina militare. Perdonatemi un collegamento al mio vecchio mestiere, quando lavoravo in un'altra azienda: gli stessi *seeker* che oggi vengono sviluppati utilizzano la stessa tecnologia, la stessa fonderia, gli stessi processi industriali, gli stessi materiali che permettono di far riconoscere all'Italia un'eccellenza tecnologica, capacitiva e produttiva a livello europeo e, fatemi dire, mondiale.

Gli *M-345* e gli *M-346* sono due eccellenze che ci stanno permettendo di andare avanti e, oggi, sono gli addestratori più avanzati che esistono a livello mondiale. I due sono un altro elemento che dimostrano come abbiamo fatto sinergia tecnologica, partendo dall'*M-346*, per poi andare a sviluppare una configurazione migliore con altre tipologie di capacità, utilizzando al meglio gli investimenti fatti.

Andando ad analizzare l'ala rotante: l'elicottero *HH-101* è un altro programma

di successo. C'è una logica di investimenti continuativi. Senza abbandonare, per quello che è possibile, quanto fatto nel corso degli anni, questo ci permette di dare delle capacità, utilizzando la parte elettronica. Il *combat CSAR* (*combat search and rescue*) viene dato all'elicottero *HH-101* e questo ci permette di estendere l'operatività delle Forze armate che in Italia utilizzano questa piattaforma.

Il NEES, il nuovo elicottero da esplorazione e scorta per l'Esercito italiano, ha una doppia valenza: da una parte, dare alla Forza armata una capacità che gli permette di rispondere al meglio in operatività alle minacce, con delle tecnologie e con dei sistemi di protezione avanzatissimi; dall'altra, sviluppare tecnologie tali che permetteranno al settore elicotteristico, ma in generale al Paese, di sedersi con una dote di bagaglio di conoscenza importante per eventuali futuri programmi in cooperazione.

L'*NH-90* e l'*AW-119* li conoscete, ma l'elicottero *AW-119* è motivo di orgoglio, anche perché la settimana scorsa l'US Navy ha esercitato l'opzione per comprare un secondo lotto. L'eccellenza è stata abbondantemente riconosciuta dagli Stati Uniti e speriamo che poi questa piattaforma - che utilizza l'Italia, i carabinieri e la Marina americana - diventerà un programma di successo internazionale con le sue tecnologie, rappresentando un'eccellenza riconosciuta a livello globale.

A livello di unità navali non siamo sicuramente l'azienda che produce la piattaforma, ma permettiamo alla piattaforma di esercitare la sua missione con tutta quella che è l'elettronica, i sistemi d'arma, i sistemi di protezione, che vengono messi a bordo, dal sistema di combattimento ai vari *radar*, ai sistemi di protezione, agli stessi sistemi di difesa di cui la nave si deve dotare, poiché la Marina militare va in giro in aree sicuramente non sempre *friendly*, amiche.

Le FREMM (Fregate Europee Multi Missione) sono riconosciute a livello globale come una *capability* presa a riferimento da tanti Paesi. Sapete che c'è in questo momento un altro Paese del Nord

Africa che ha considerato questo programma, quindi, questa è una capacità che ci viene riconosciuta.

Sui Pattugliatori Polivalenti d'Altura abbiamo continuato a evolvere le tecnologie inizialmente sviluppate per le FREMM, e questo va dai sistemi optronici e dai sistemi di comunicazione integrata, ai *radar* di sorveglianza. La necessità di continuare a evolvere è data dal fatto che, evolvendo la minaccia, dobbiamo essere sempre pronti ad aggiornare la tecnologia. Uno degli elementi fondamentali di una nave, affinché essa sia un sistema autonomo in grado di reagire, è proprio quello di avere tutto questo flusso di informazioni, essere integrata all'interno di un sistema e permettere al comandante di reagire in tempo reale. Questa è la nostra eccellenza, questo è quello che facciamo quotidianamente, quando i nostri ingegneri o i nostri tecnici vanno ad affrontare lo sviluppo di *capability*, di capacità, di competenza e di tecnologie applicate.

Sui sommergibili Classe *Todaro* abbiamo sviluppato il sistema di combattimento; i siluri, che questa azienda ha sviluppato nel corso dei decenni e che sono un'eccellenza mondiale riconosciuta a tutto campo.

In ambito terrestre abbiamo il Veicolo Blindato Medio VBM *Freccia*, e il *Blindo Centauro*. Bisogna sicuramente fornire le capacità necessarie per rispondere alle missioni che stanno emergendo, utilizzando gli investimenti fatti inizialmente sulla Forza NEC (*Network Enabled Capabilities*) ed evolvendoli rispetto alla necessità che l'Esercito ha richiesto di dotare per le brigate medie digitalizzate delle Forze armate.

Il « sistema di difesa aereo » per noi è la radaristica, i famosi *radar* KRONOS, che oggi, grazie alla scansione attiva e ai pannelli che vengono sviluppati, permettono all'Italia di dotarsi di un sistema a sovranità nazionale che consentirà alle nostre Forze armate di rispondere alle minacce e garantire uno stato dell'arte di soluzioni e tecnologie necessarie negli anni a venire, considerando quello che la Forza armata vede come minaccia.

Riguardo ai VBM *Freccia*, stiamo sviluppando i sistemi di comando e controllo, i

sistemi di navigazione e tutta la robotica di bordo. Non menziono, per esempio, il Veicolo Tattico Leggero Multiruolo VTLM *Lince* solo perché c'è un'altra azienda, che è la Iveco, ma anche in questo caso c'è una cooperazione tecnologica che ci permette di creare, produrre e sviluppare una soluzione che risponda alle necessità dell'Esercito e che offra, anche potenzialmente in cooperazione con altri Paesi alleati, queste soluzioni per poterle esportare.

Il SICOTE 4 è la continuazione di un programma iniziato anni fa per i carabinieri, attraverso l'aggiornamento della piattaforma info-investigativa e tecnico-scientifica. È il successo che perdura negli anni.

Per quanto riguarda il settore spaziale, la *Space Alliance* ci sta permettendo di avere grossi successi. Due programmi, il *Sicral* e il *Cosmo Sky-Med*, sono sicuramente delle eccellenze, e ci vengono riconosciute. Bisogna continuare.

Per quanto riguarda lo spazio, sicuramente l'Italia rappresenta la *leadership*, uno tra i Paesi più importanti, anche considerando la quantità di investimenti che il Paese fa nel settore spaziale. Dobbiamo continuare a investire, sia per fornire le tecnologie per produrre i satelliti, sia per fornire i servizi necessari, in questo caso, non solo per le Forze armate ma, considerando la tecnologia e il concetto di tecnologia duale, anche per permettere di monitorare le problematiche di natura climatica, di natura di movimentazione; un importante sensore satellitare ci permette di anticipare, verificare o monitorare problematiche di vario tipo.

Per proseguire, mi soffermerei anche su *Soldato Sicuro*. Questi sono programmi già approvati da voi lo scorso anno. Vedete l'elicottero, l'*HH-139*, che forse ci invidiano i nostri concorrenti a livello globale. Oggi siamo stati in grado di sviluppare e produrre delle capacità che hanno permesso nel *search and rescue*, nell'antincendio e nell'Aeronautica militare di rispondere all'evoluzione delle esigenze del cliente.

Il *light utility helicopter* (LHU) per l'Esercito italiano e per i carabinieri è un altro elemento di successo e di orgoglio,

che stiamo portando avanti in maniera continuativa.

Poiché vorrei lasciare tempo per le domande, cerco di andare alle conclusioni. L'ho detto all'inizio, Leonardo presuppone, per tipologia di settore e di azienda, una proiezione e una propensione internazionale. Questo che cosa obbliga? L'84 per cento dei volumi arriva dai clienti esteri, ma questo 84 per cento può venire soltanto se l'altro 16 per cento si costruisce insieme alla parte governativa e parlamentare, e alla parte della Forza armata che definisce i requisiti operativi sfidanti e lo sviluppo che possiamo fare sulle tecnologie, sulle capacità, sulle competenze, che ci permettono di essere rispondenti, competitivi e, quindi, società di successo a livello globale. Questo per noi è fondamentale. Se questa triangolazione non avviene, non riusciremo, in una visione di lungo periodo, a garantire quella che noi oggi definiamo la «sostenibilità di lungo periodo» di Leonardo e la sostenibilità di quella che è l'autonomia operativa delle Forze armate, non solo a livello nazionale ma anche a livello internazionale.

È importante lo strumento legislativo legato al G2G (*government to government*), che lo scorso anno ha fatto un primo passaggio importante, ma va concretizzato, va portato avanti perché l'Italia è un Paese, un alleato credibile in giro per il mondo. Paesi a noi alleati, ma in questo caso anche concorrenti, in alcune situazioni stanno utilizzando lo strumento del G2G. Avere questo strumento operativo e funzionale all'esportazione garantirebbe la crescita sostenibile non solo per Leonardo, ma sicuramente anche per il Paese nel suo complesso.

Non posso dimenticare l'Europa. Oggi per noi la cooperazione a livello europeo in alcuni settori strategici è importante. La crisi del Covid ha fatto emergere la possibilità di utilizzare dei fondi per sostenere questo settore, che tutti i Paesi europei riconoscono essere un volano dell'economia, della crescita, dell'istruzione e naturalmente dell'omogeneità operativa, che è una cosa che tutti stanno cercando. Noi ci stiamo lavorando.

Il programma OCEAN 2020, che ci siamo aggiudicati qualche anno fa, è un programma che ci ha permesso di dimostrare la fattibilità di integrazione delle piattaforme *unmanned* in un sistema navale e l'intelligenza artificiale e il *data gathering* (come prendere e interagire le due capacità, fondere le informazioni e dare poi la risposta in tempo reale).

Questo per noi è stato motivo di orgoglio, ma dobbiamo proseguire, perché vogliamo giocare un ruolo di primo piano sia sul PADR (*Preparatory Action for Defence Research*) che sull'EDIDP (*European Defence Industrial Development Program*). Sicuramente vogliamo cercare di trovare quei programmi di cooperazione che ci permettano di utilizzare i fondi dell'EDF (Fondo europeo di Difesa) in maniera importante e trovare la cooperazione in anticipo, con il sostegno di tutti, a partire dalle Forze armate, che devono trovare un dialogo di convergenza su alcuni dei requisiti operativi, per poter essere anche attori di primo piano sui fondi europei.

Giusto per fare un esempio su quest'ultimo punto, sapete che con l'Europa stiamo lavorando in maniera importante sul «*Future Ground Combat System*», utilizzando i programmi che prima avete visto e che sono alla vostra attenzione; stanno nel Documento programmatico pluriennale della Difesa (DPP), e sono delle tecnologie che ci permetteranno, se dovesse partire questo programma, di giocare una partita primaria. Anche se non sono programmi europei, ci sono poi altri programmi di cooperazione, come il *Tempest* o la Mobilità Verticale Futura. Il primo è fondamentale per mantenere la nostra competenza nel settore aeronautico. Ho letto le dichiarazioni che stamattina ha fatto il signor Ministro sul *Tempest*, dicendo che si parte valorizzando le tecnologie che stiamo sviluppando per l'attuale *Eurofighter* per essere pronti a contribuire a un programma dove continueremo a sostenere la tecnologia, l'innovazione e le competenze di questo Paese. Questo è fondamentale. Anche il programma definito «Mobilità Verticale Futura», che in alcuni casi chiamano «*Future Vertical Lift*», per noi è importante. Oggi

siamo l'azienda *leader* mondiale nel settore elicotteristico; vogliamo essere il settore *leader*. Le tecnologie che oggi con questi programmi sviluppiamo ci permetteranno di giocare un ruolo primario, non da comprimario, su quelli che sono gli accordi di cooperazione.

Per noi è fondamentale essere *partner* delle istituzioni e lavorare con il giusto livello di investimenti per rispondere ai requisiti operativi, lavorando su una pianificazione necessariamente di medio-lungo periodo, perché questo settore non ha cicli di 24 mesi, ma cicli che durano decenni, in alcuni casi. Quello che facciamo è sfruttare ogni occasione, ogni fondo, ogni investimento che ci viene dato dal Paese per sviluppare qualcosa che ci metta nelle condizioni di essere *partner* primario o azienda di successo sul mercato internazionale.

Questo è quello che dobbiamo fare, e non lo possiamo fare da soli. Serve questo partenariato a supporto di una pianificazione di lungo periodo. Il sostegno all'*export* per noi è importante. Vogliamo essere un'azienda sostenibile, e ciò significa garantire non solo i posti di lavoro, ma anche un sistema universitario che cresca dietro alle tecnologie. Le istituzioni, i periti, le formazioni specializzate di alcuni processi produttivi ci permettono di stare dietro al traino di tutto quello che ci viene richiesto e che gli altri Paesi concorrenti stanno facendo.

Ci vuole sostegno ai programmi nazionali. I programmi nazionali oggi fanno questo. Ci permettono di raggiungere quello che abbiamo detto, il partenariato con le istituzioni; ci permettono di posizionarci sulle iniziative sia di cooperazione che di difesa europea, dove non vogliamo essere secondi a nessuno. Vogliamo essere seduti con quello che merita Leonardo e l'Italia: essere azienda primaria a livello aerospazio, difesa e sicurezza. Naturalmente il G2G sarà un elemento importantissimo per la strategia di internazionalizzazione, sia di Leonardo ma sicuramente anche del Paese.

Mi taccio e sono pronto a rispondere alle domande.

PRESIDENTE. Grazie a lei, dottor Di Bartolomeo. Iniziamo con le domande dei

collegi a cui chiedo un'operazione di sintesi. Sono sicuro che sarete all'altezza della situazione. Iniziamo dal collega Giovanni Russo.

GIOVANNI RUSSO. Salve a tutti. Grazie, signor presidente. Ringrazio anche i rappresentanti di Leonardo per essere venuti qui. Sono figlio di una persona che per 42 anni ha lavorato orgogliosamente come operaio nel gruppo Finmeccanica, poi divenuto Leonardo. Per me c'è anche un coinvolgimento molto personale nel seguire le sorti di un'azienda così importante, non soltanto per le nostre Forze armate, ma per l'intero sistema Paese.

Proprio perché ci tengo tantissimo a questa azienda, sono partecipe anche delle preoccupazioni sul futuro di un settore così ricco di concorrenti e con una grandissima competizione a livello internazionale. Ho potuto ammirare, insieme a molti membri della Commissione, i prodotti di punta di Leonardo, cui prima accennava. Sono anche molto appassionato dei prodotti delle piattaforme ad ala rotante. Abbiamo visto gli ottimi risultati che ci sono stati con l'*HH-101*, l'*AW-129*, l'*NH-90*. Soprattutto sono stato colpito, fin da bambino, da uno dei prodotti più riusciti di Leonardo, l'*AW-129*, il famosissimo *Mangusta*. In questi giorni stiamo discutendo lo schema di decreto sul programma relativo al successore dell'*AW-129*, il *NEES*, il nuovo elicottero di esplorazione e scorta.

La mia domanda è riferita agli scenari futuri di questa piattaforma, perché guardando la concorrenza a livello internazionale, non ho potuto non notare che ci sono nuovi prodotti che mirano a rivoluzionare l'intero settore elicotteristico. Mi riferisco in particolare al *Sikorsky Raider X*, che con la nuova concezione di rotori e delle parti tecniche vuole rivoluzionare il settore elicotteristico. Poiché sappiamo che Leonardo, in questo momento, è *leader* mondiale nella produzione di elicotteri, volevo chiedere quanto questi nuovi prodotti possono insidiare il primato italiano. Volevo chiedere, poi, se è possibile collaborare, creare delle *partnership* con le aziende americane — in questo caso ci lega anche, magari, una *partnership* strategica all'in-

terno della NATO — per mantenere intatto questo nostro primato. Questo soprattutto se si fa il paio con il tipo di nuova *leadership* che sta acquistando Leonardo, e mi riferisco, in particolare, al settore di convertiplani (noi abbiamo visto che il convertiplano di Leonardo sta avendo anche dei buoni successi tecnici), perché il nuovo elicottero di nuova concezione potrebbe essere una sorta di ibrido tra l'elicottero tradizionale e la nuova figura del convertiplano.

Un'altra domanda che le volevo porre è qual è lo stato dell'arte di Leonardo sui droni, perché è stato presentato a Le Bourget, nell'ultima edizione, la nuova versione del *Falco*, con ottimi successi dal punto di vista della valutazione tecnica. Inoltre, lei non ha citato alcuna piattaforma a pilotaggio remoto, però so che ci sono delle piattaforme in fase di sviluppo, e che le nostre Forze armate, per fortuna, stanno procedendo a una evoluzione tecnica molto spinta. L'ICE è un grandissimo contributo di Leonardo. Grazie.

MARIA TRIPODI. Saluto e ringrazio il dottor Di Bartolomeo e tutti i rappresentanti di Leonardo oggi presenti. Dottore, lei ha fatto una dettagliata analisi sull'eccellenza di questo nostro grande *player* a livello mondiale, di cui noi siamo davvero molto orgogliosi. A tal proposito, come è noto, stiamo vagliando, attraverso il Documento programmatico pluriennale, tutta la programmazione per i prossimi anni per quanto concerne la Difesa. Le volevo chiedere, oltre alla buona volontà che il Governo manifesta in questo settore, oltre al ruolo del Parlamento, che è sicuramente fondamentale, come pensa che le istituzioni possano agire in un comparto così delicato e come possiamo aiutarvi, soprattutto per quanto concerne i campi che sono oggi più che mai molto importanti, come quello dell'innovazione e della ricerca. La ringrazio.

ALBERTO PAGANI. Per ragioni di sintesi, mi limito alla domanda che volevo fare, riprendendo un po' la discussione fatta questa mattina con il Ministro sul

Documento programmatico pluriennale della Difesa (DPP). Tutte le tecnologie che ci avete mostrato hanno al proprio interno una componente *cyber* che voi sviluppate attraverso la vostra divisione interna. Questa vostra attività permette a voi, e al Paese, di essere anche volano di sviluppo per le piccole e medie imprese che entrano in un mercato molto competitivo, ad alta tecnologia. Volevo capire, dato che si tratta di programmi che hanno una durata e un respiro poliennale, come Leonardo intenda questa politica di accompagnamento delle imprese esterne che possono essere aiutate sia dal punto vista finanziario, sia con partecipazioni, sia con una stabilità di commesse, che consentono di fare e programmare investimenti e attivare un processo di sviluppo.

In secondo luogo vorrei capire quali sono i meccanismi di accesso e di trasparenza, trattandosi di un settore che ha contenuti secretati — per cui non farete appalti secondo la disciplina prevista dal Codice degli appalti — e quali sono le modalità attraverso le quali voi selezionate e garantite una trasparenza di competizione di mercato alla piccola e media impresa che desidera collaborare con voi.

MATTEO PEREGO DI CREMNAGO. Ancora una volta dobbiamo complimentarci per il lavoro di Leonardo, anche per la capacità di esprimere la migliore diplomazia commerciale internazionale, di tenerci saldi nell'alveo dell'Occidente. Mi riferisco, in particolare, alla commessa, degli elicotteri con la US Navy.

La domanda l'ha già toccata, in parte, il collega Pagani. Il dottor Profumo accennava a questo progetto di valorizzazione della *supply chain* di Leonardo, che ovviamente è fatta di una moltitudine di piccole e medie imprese che partecipano alla costruzione dei vostri progetti.

Vorrei sapere se in questa fase di pandemia questo monitoraggio è concluso, se queste aziende hanno potuto determinare anche una propria indipendenza in termini di fatturato dalle commesse di Leonardo e se la pandemia ha influito su questo. Questa era la prima domanda.

Proprio in riferimento a questo e anche alla pianificazione dei progetti futuri, mi chiedo se l'allocazione dei *budget*, così come previsti nell'ambito del Documento programmatico pluriennale della Difesa (DPP), garantisca ai progetti, quelli di maggior respiro, un'attuabilità. Mi spiego. Ci sono dei progetti, previsti a bilancio dal citato documento, che richiedono una diversificazione degli investimenti nell'alveo di circa dieci anni. Ci sono delle criticità da questo punto di vista oppure i progetti principali sono garantiti dal punto di vista finanziario e, quindi, non abbiamo tematiche e problematiche da affrontare in questo senso? Grazie.

WANDA FERRO. Intanto ringrazio per l'esposizione dettagliata e puntuale, che certamente rappresenta un motivo d'orgoglio per la nostra nazione, un motivo che in qualche modo rappresenta il genio italiano. Per un verso la mia è una domanda, per un altro è certamente una sollecitazione: quanto sarà importante, in questa fase, la rapida approvazione da parte della Commissione bilancio dei programmi messi in campo?

La seconda domanda riguarda la situazione finanziaria di Leonardo, che è sicuramente tra le prime aziende italiane, se non la prima. Le vorrei chiedere se questa potrebbe essere agevolata oltre che dal G2G, anche dalla rimozione dell'ipocrisia delle banche etiche nelle varie transazioni finanziarie sulla Difesa.

È chiaro che se alla prima risposta mi dirà, come io auspico e sono certa, che sono importanti anche i tempi dell'approvazione della Commissione bilancio, rispetto ai tanti decreti che stanno arrivando, ma la sollecitazione va anche a tutta la Commissione difesa, sarà importante premere affinché venga dato il parere e soprattutto si vada molto presto all'approvazione, perché parliamo di un pilastro italiano, di un pilastro che significa indotto economico e non soltanto. Grazie, presidente.

ROBERTO PAOLO FERRARI. Ringrazio il dottor Di Bartolomeo per l'illustrazione del mondo assai complesso di Leo-

nardo che, oltre a essere un produttore importante in determinati settori è un *competitor* internazionale, *leader* nel settore dell'ala rotante e nella aviazione in generale. Lo ringrazio anche perché ci ha illustrato come il sistema produttivo della Difesa del Paese sia trasversalmente presente su tantissimi rami e, quindi, riesca a penetrare nei mercati con prodotti che vengono commercializzati anche da altri produttori.

Per continuare a garantire e a mantenere questa posizione, anche per il mercato dove Leonardo piazza i propri prodotti con un rapporto 80-20, tra mercato estero e nazionale anche se tendenzialmente vedo che questo rapporto sta crescendo nei confronti della dipendenza dalle commesse estere rispetto alle commesse interne domestiche, questa azienda partecipata dal Ministero dell'economia e delle finanze necessita di un *management* capace e credibile.

Da questo punto di vista dobbiamo tutelare questo grande patrimonio affinché, oltre al numero di commesse e, quindi, al fatturato sia garantita la profittabilità e la cassa, in modo da mantenere un costante e continuo investimento in ricerca e sviluppo e da evitare di perdere quelle capacità cognitive e di supremazia che la qualificano rispetto ai *competitor*.

Condivido pienamente quanto detto sulla necessità di essere presenti nei contesti internazionali. Il gruppo della Lega ha sottolineato, oramai da un paio d'anni, in questa Commissione, l'importanza dello sviluppo del programma *Tempest*, come anche dei programmi dell'ala rotante. Anche altri colleghi hanno citato progetti in sviluppo da parte di altri soggetti a livello internazionale. Bisogna sfruttare le capacità che sono state sviluppate per poter essere *partner* di progetti internazionali e transnazionali, anche perché ritengo indispensabile sviluppare all'interno di consorzi le tecnologie avanzate che necessitano di investimenti consistenti.

Fatta questa premessa, arrivo a una domanda puntuale e specifica. Visto che la dipendenza dalle commesse estere è così importante, le modifiche normative al G2G

hanno timidamente portato il nostro Paese a offrire alcune opportunità alle aziende di settore. Ritengo, però, che la modifica dell'articolo 537-ter del Codice dell'ordinamento militare sia solamente un primo passo.

Volevo capire se da parte di Leonardo, per garantire anche la propria operatività sui mercati internazionali, vi siano dei suggerimenti su quali possano essere gli aspetti normativi che necessitano di correttivi e modifiche, al fine di dare attuazione ancora più compiuta a quelle norme che vogliono consentire alle aziende di settore di gareggiare con le stesse condizioni dei competitori stranieri. Grazie.

PRESIDENTE. Grazie a lei. Adesso diamo la parola per una replica al dottor Di Bartolomeo. Chiedo anche a lei uno sforzo di sintesi. Comunque la ringrazio anche perché, nonostante i tempi, l'esposizione è stata chiara ed efficace, e il materiale che ci ha prodotto — di cui autorizzo la pubblicazione in allegato al resoconto stenografico dell'audizione odierna (*vedi allegato*) — servirà sicuramente per i ragionamenti che dobbiamo fare in Commissione. La ringrazio ancora e le do la parola.

PASQUALE DI BARTOLOMEO, *Chief Commercial Officer di Leonardo S.p.A.* Presidente, cercherò di essere rapidissimo. L'onorevole Giovanni Russo parlava della parte elicotteristica: la risposta è sì. Noi sviluppiamo sempre prodotti che ci permettono in prospettiva di collaborare e di esportarli. Nessuno oggi pensa di sviluppare qualcosa solo per il mercato domestico. La cultura che abbiamo, sennò non avremmo l'80 per cento, ci spinge a lavorare per evitare di una capacità dei nostri ordini sul mercato *export*. È chiaro che oggi noi stiamo rispondendo a un requisito importante che l'Esercito italiano ci ha chiesto, ed è nostro dovere rispondere immediatamente alla necessità dell'Esercito italiano. Questa è l'urgenza. Nel programma che state esaminando, però, avete visto che c'è anche uno studio per quello che è potenzialmente il futuro elicottero, la futura mobilità (l'ho menzionato prima).

Tuttavia, mentre siamo in grado di sviluppare le tecnologie attuali, avendo una chiara visione di quello che sarà lo sviluppo, la produzione e quindi l'operatività della Forza armata, quella che sarà la futura mobilità sugli elicotteri ancora non è chiara. La stanno tutti studiando e noi pure la studieremo. Temporalmente c'è assolutamente coerenza tra lo sviluppo, la produzione e, speriamo, i successi internazionali di questa importante soluzione che si chiama *NEES*, rispetto a quelli che poi saranno i requisiti di mobilità che il mercato e i clienti andranno a richiedere in un arco temporale ben oltre quello che oggi stiamo ipotizzando.

Credo di aver risposto sulla collaborazione. Per quanto riguarda i droni, c'è l'*Euro-MALE*. Non è nel Documento programmatico pluriennale della Difesa (DPP), ma è un programma sicuramente importante, che vede quattro nazioni europee discutere e collaborare, quindi ci siamo. Lei ha fatto riferimento all'*Explorer*. Abbiamo iniziato le attività. È chiaro, c'è un prototipo finito appena ora. Bisogna fare tutte le attività necessarie, stiamo andando avanti, non ci siamo fermati. Non ho messo l'*Euro-MALE* perché, quelli che ho evidenziato o sottolineato sono soli i programmi inseriti nel Documento programmatico pluriennale della Difesa (DPP). Sull'*Euro-MALE* stiamo lavorando con i nostri *partner*, come lo stesso Governo sta facendo con i suoi *partner* a livello governativo, a livello Amministrazione e Difesa. Stanno discutendo.

Provo a rispondere all'onorevole Tripodi. « Qual è la richiesta, la buona volontà, quello che può fare l'istituzione? » Per noi ci sono due elementi fondamentali. Sicuramente sono importanti le tempistiche. Con il decreto « Semplificazioni » si è cercato di accorciare i tempi. Questo perché fin quando non c'è la certezza non siamo in grado di partire. Più tardi partiamo, più tardi arriviamo a rispondere alla necessità operativa della Forza armata. Per noi la tempistica è un elemento importante quanto, in alcuni casi, avere i fondi disponibili. Ho visto che finalmente il settore dell'aerospazio, difesa e sicurezza piano piano, gra-

dualmente, ricomincia a aumentare il volume dei nuovi investimenti; però se pensiamo che ci vogliono 12 mesi o 14 mesi, forse, questo impatta anche un minimo sulla competitività, sullo sviluppo e sul *time to market* di quello che sarà poi il prodotto finale sul mercato internazionale.

Innovazione e ricerca: è chiaro, è quello che si sta facendo. Tutti i temi che sono stati presentati per l'Europa, tutti questi temi che magari verranno cofinanziati anche con i fondi che l'Europa mette a disposizione per sostenere la crisi del Covid, sono legati a rispondere al *green*, alla digitalizzazione, all'intelligenza artificiale. Sono tutti i temi di natura innovativa e di ricerca. Noi stiamo andando esattamente in quella direzione.

Cripto, *cyber*, volano per lo sviluppo delle PMI. Con l'avvento del dottor Profumo è stato lanciato un programma specifico. Si sta lavorando. È chiaro che il Covid, nell'ultimo periodo, non ha aiutato l'implementazione, però sicuramente la nostra piccola e media impresa, lavorando tutti insieme, è stata in grado, non posso dire di uscire in maniera solida dall'impatto del Covid, ma di uscirne in un certo modo. Dobbiamo continuare a lavorare, perché è chiaro che la situazione non è stabile e non tutte le piccole imprese sono in grado di mantenere. Il progetto lanciato e che stiamo portando avanti è sicuramente un elemento fondamentale e abilitante per avere una filiera nazionale solida, robusta, che riesce ad aiutare le aziende più grandi a essere presenti e a presentarsi nei programmi di cooperazione, dove mediamente non tutto viene fatto internamente. Sapete che il valore aggiunto normalmente è una percentuale che sta intorno al 20-30 per cento, a seconda dei programmi. In alcuni casi saliamo al 40 per cento.

I meccanismi di accesso. Non sempre li definiamo noi, ma li definisce la norma. Quando si tratta di programmi per il settore dell'aerospazio, difesa e sicurezza, cioè i programmi di sicurezza nazionale, esistono dei requisiti che dobbiamo rispettare in sede di gara. Le aziende che vengono invitate a partecipare devono avere quei requisiti *ad hoc*. Parliamo di NOS (nulla

osta di sicurezza), NOSI (nulla osta di sicurezza industriale) e tutti i vari nulla osta necessari che vengono richiesti a noi e vengono richiesti anche per i nostri fornitori/*partner* quando facciamo le gare. Questo è il modo in cui le piccole e medie imprese possono partecipare. Questo è in riferimento a quando parlavamo di cripto e di programmi *cyber*.

Abbiamo parlato della tempistica e di suggerimenti sulle modifiche da apportare all'articolo 537-ter del Codice dell'ordinamento militare. Noi ci stiamo lavorando. Un po' più di qualche idea ce l'abbiamo. Abbiamo qualche idea su come correggere, modificare, evolvere in alcuni casi, per dare attuazione. L'80-20 o 20-80, tendenzialmente, potrà essere 10-90 in un'azienda che cresce con un *budget* nazionale che si stabilizza. Se Leonardo vuole crescere, vuol dire che la percentuale andrà a favore sempre di più del mercato *export*. L'articolo 537-ter per noi è importante, lo stiamo studiando. Siamo pronti a sederci con gli uffici competenti per portare avanti una proposizione tale che permetta a noi e alle aziende del settore di essere competitivi anche con gli strumenti normativi verso Paesi che già li stanno utilizzando.

Ho provato a rispondere senza soffermarmi singolarmente sulle domande perché molte di esse erano simili. Se ho saltato qualcosa, per favore, fatemelo sapere, altrimenti credo di aver risposto.

WANDA FERRO. La domanda sulle fondazioni bancarie e l'importanza dell'approvazione in tempi molto veloci da parte della Commissione bilancio rispetto ai programmi d'arma in esame.

PASQUALE DI BARTOLOMEO, *Chief Commercial Officer di Leonardo S.p.A.* Sicuramente facciamo tutto quello è necessario, però sul tema specifico, avendo io un'estrazione più di natura commerciale, preferisco non rispondere, se non le dispiace, perché magari rischio di non essere completo o esaustivo nella mia risposta.

WANDA FERRO. Va bene, grazie.

PRESIDENTE. Grazie, dottor Di Bartolomeo, anche per la sintesi e per la disponibilità. Ci scusiamo ancora per essere partiti un po' in ritardo, ma i lavori della Commissione ci ha portato a questo punto. Ringrazio anche tutti i colleghi intervenuti in presenza o da remoto e dichiaro conclusa l'audizione.

La seduta termina alle 16.25.

*Licenziato per la stampa
il 6 maggio 2021*

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO

ALLEGATO



Indagine conoscitiva sulla pianificazione dei sistemi di difesa e sulle prospettive della ricerca tecnologica, della produzione e degli investimenti funzionali alle esigenze del comparto difesa

Commissione IV Difesa, Camera dei Deputati

Dott. Pasquale Di Bartolomeo
Chief Commercial Officer

—
18 novembre 2020





Il nostro Gruppo

Leonardo è un'azienda globale nel settore dell'**Aerospazio, Difesa e Sicurezza**, con un'offerta integrata di soluzioni ad alta tecnologia per applicazioni militari, civili e *dual use*

 Elicotteri	 Elettronica per la Difesa e Sicurezza	 Aeronautica	 Spazio
Divisione Elicotteri Kopter (100%)	Divisione Elettronica Divisione Cyber Security Leonardo DRS (100%) Vitrociset (100%) Elettronica (31,33%) MBDA* (25%)	Divisione Velivoli Divisione Aerostrutture ATR* (50%)	Telespazio* (67%) Thales Alenia Space* (33%) AVIO (26%)

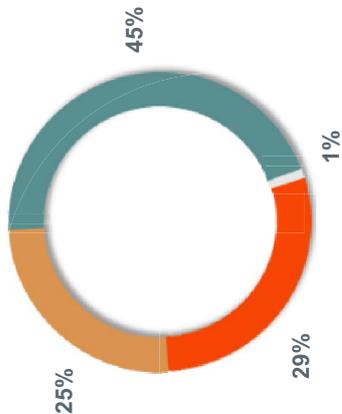
* Joint venture
% Quota Leonardo



Principali dati del 2019



RICAVI PER SETTORE DI BUSINESS



Export

84% dei ricavi da mercati internazionali

Addetti

Addetti: 49.530
(31.185 in Italia)

R & D

Investimenti in R&D:
1.525 M€ (11% dei ricavi)



Sulla scorta dei risultati raggiunti nell'ultimo biennio, Leonardo ha identificato il proprio livello di ambizione al 2030...

BE
TOMORROW
Leonardo 2030



SOLIDA

- *Investment grade*
- **Profittevole**
- Con una solida capacità di **generazione di cassa**



GLOBALE

- N. 1 al mondo negli **Elicotteri** e nelle soluzioni di **Simulazione e Addestramento**
- N. 1 in Europa nell'**Elettronica per la Difesa** e negli **RPAS**
- Protagonista nei programmi di cooperazione internazionale nell'**Aeronautica**
- *Partner* delle Istituzioni per la **Sicurezza**



DRIVER

DELL'INNOVAZIONE

- **Completamente digitalizzata** in tutti i processi, nella produzione e nell'offerta
- **Motore di un eco-sistema innovativo** su filoni tecnologici trasversali
- Punto di riferimento nell'**innovazione «green»**

Tale ambizione viene costruita lungo tre principali direttrici:



Strengthen Our «Core»

Rafforzare ulteriormente il business e le **attività core**, anche attraverso un portafoglio sempre focalizzato e omogeneo



Transform to Grow

Rendere l'organizzazione più **moderna e flessibile** e adottare **modelli di offerta innovativi** per espandere il business e per rispondere alle esigenze dei clienti

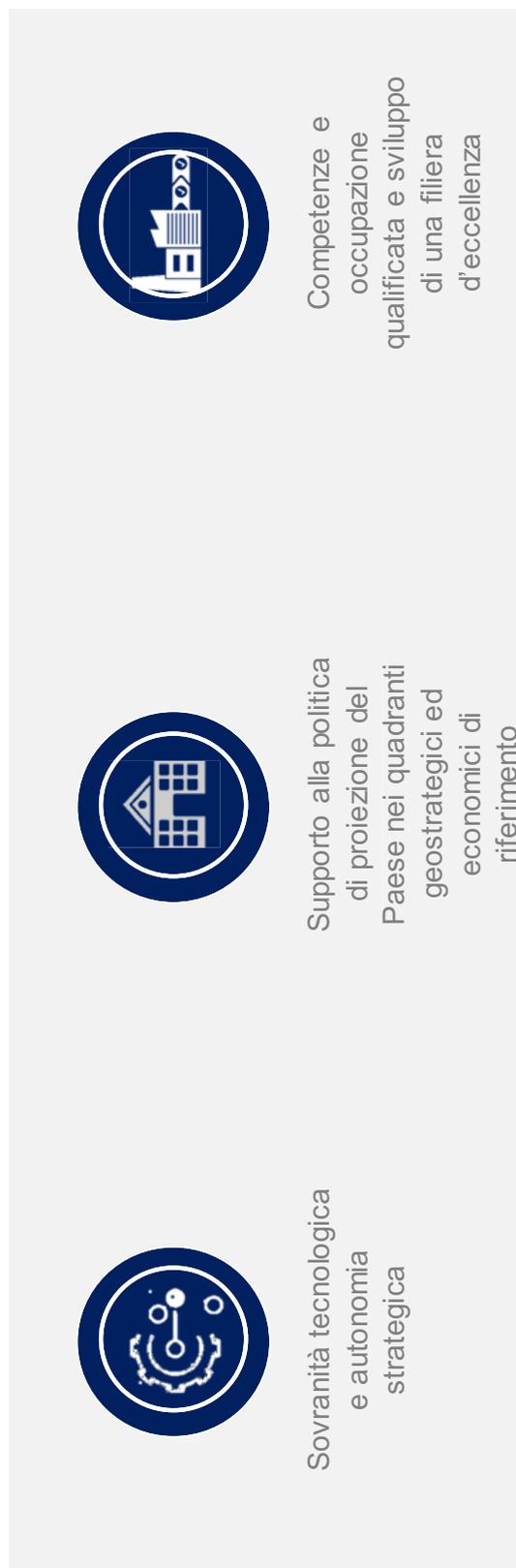


Master the New

Innovare e creare **nuove tecnologie e nuovi mercati high-tech**



Il binomio industria – istituzioni rappresenta un fattore abilitante della nostra rinnovata strategia, che vede Leonardo porsi quale *partner* strategico delle istituzioni...



Gli investimenti in Aerospazio, Difesa e Sicurezza rappresentano una leva indispensabile per l'economia e l'occupazione



...per indirizzare gli investimenti nazionali...



Leonardo è uno dei protagonisti mondiali nel settore A,D&S, con prodotti e soluzioni in tutti i domini applicativi



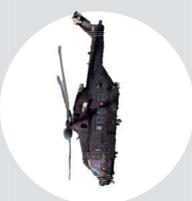
...per l'ala fissa...

	EFA	<ul style="list-style-type: none"> Consegnati 570 velivoli su un totale di 623 ordini per 9 diversi clienti, inclusi i partner di programma (Italia, UK, Germania, Spagna) Conseguiti importanti vendite export in Qatar (24 velivoli) e Kuwait (28 unità) Quota italiana pari al 21% sul velivolo completo ed al 60% sull'avionica In corso attività di ammodernamento per il conferimento di significative capacità multi-ruolo (e.g. Radar AESA) 	3.550 M€
	F-35	<ul style="list-style-type: none"> Caccia di 5ª generazione con superiori capacità <i>stealth</i>, sensori avanzati, sistemi ed armamento altamente integrati ed innovativi L'Italia è partner di secondo livello per la fornitura ad AMI e MMI dei velivoli necessari a rinnovare le loro capacità tattiche In Italia assemblate entrambe le varianti F-35A a decollo convenzionale e F-35B a decollo corto e verticale (versioni imbarcate) 	6.507 M€
	M345	<ul style="list-style-type: none"> Velivolo nato dalla consolidata esperienza nella realizzazione di aerei da addestramento Prestazioni ed efficacia addestrativa tipiche di un aereo a getto e costi paragonabili a quelli di un turboelica di elevata potenza Destinato alle fasi basico-avanzate del <i>syllabus</i> addestrativo Spiccato ordine per 13 macchine dall'Aeronautica Militare che ha espresso un fabbisogno complessivo per 45 unità 	575 M€
	M346 FT/FA	<ul style="list-style-type: none"> Il più avanzato addestratore a getto al mondo, ideale per l'addestramento all'utilizzo di velivoli di nuova generazione Al centro di un sistema d'addestramento integrato inclusivo di simulatori avanzati a terra In servizio con le forze aeree di Italia, Repubblica di Singapore, Israele e Polonia con 72 aerei già ordinati ed oggetto di numerose campagne internazionali Disponibile nella versione armata 	189 M€

Valori relativi ai programmi nazionali, tratti dal DPP 2020-2022 (Previsione sesennale e stanziamenti successivi)



...e per l'ala rotante...

	<h3>HH-101 CSAR</h3>	<ul style="list-style-type: none"> Programma relativo all'acquisizione di elicotteri HH-101 in versione CSAR (<i>Combat Search And Rescue</i>) ed all'adeguamento della flotta ad una nuova configurazione. In aggiunta, è previsto il mantenimento delle condizioni operative per garantire l'efficacia d'impiego per la protezione e il recupero delle forze in ambiente ostile 	<h3>AW249 NEES</h3>	<ul style="list-style-type: none"> Il programma prevede lo sviluppo e l'acquisizione di 48 unità per i ruoli di esplorazione e scorta Caratterizzato da elevate prestazioni in termini di sopravvivenza, capacità d'ingaggio, connettività digitalizzata, autonomia e proiettabilità, sostituirà l'elicottero A129 attualmente in servizio 		<h3>NH-90</h3>	<ul style="list-style-type: none"> Programma avviato nel 2000 in cooperazione con Francia, Germania ed Olanda Destinato a soddisfare i requisiti di trasporto tattico dell'Esercito (60 velivoli) e le esigenze della Marina (56 unità) per il trasporto, il supporto anfibio e le operazioni con forze speciali, per complessive 116 macchinari Previste attività finalizzate a mantenerne l'efficienza operativa 		<h3>AW119</h3>	<ul style="list-style-type: none"> Programma relativo ad una nuova versione militare dell'elicottero monomotore AW119K da addestramento, caratterizzato da elevatissimi standard di sicurezza Primo elicottero monomotore al mondo autorizzato al volo strumentale IFR in condizioni meteo avverse e visibilità ridotta Acquisito dalla US Navy come TH-119 in 130 unità Candidabile per ruoli analoghi per clienti istituzionali nazionali
<p>400 M€</p>		<p>1.060 M€</p>		<p>820 M€</p>		<p>- (*)</p>				

Valori relativi ai programmi nazionali, tratti dal DPP 2020-2022 (Previsione sessennale e stanziamenti successivi)

(*) Esigenza indicata nel DPP 2020-2022 nell'ambito del rinnovo della forza aerea



...in ambito navale...



FREMM

- Programma avviato nel 2002 in cooperazione con la Francia, relativo allo sviluppo ed alla costruzione di dieci Fregate Europee Multi Missione di nuova generazione
 - La Marina Militare ha espresso un requisito per 10 FREMM nelle due versioni anti-sommergibile e multinuovo
 - Tutte le 10 unità sono state varate: di esse 9 sono state consegnate mentre la decima è in allestimento



PPA

- Programma avviato nel 2015 nel quadro del Programma Navale per la tutela della capacità marittima della Difesa
 - Acquisizione di 7 + 3 pattugliatori d'altura con capacità multi-missione, in grado di sostituire più linee navali con una sola tipologia di unità riconfigurabili per rispondere a specifiche esigenze operative (comprese operazioni diverse da quelle tradizionali, come l'anti-pirateria, la gestione dei flussi migratori, le missioni umanitarie)



LHD

- Unità Anfibia Multiruolo sviluppata anch'essa nel quadro della Legge Navale
- Il profilo di impiego della LHD prevede il trasporto e lo sbarco, in zone attrezzate e non, di truppe, veicoli militari e materiale logistico, utilizzando le apparecchiature e i mezzi di trasferimento in dotazione



TODARO/U212

- Programma in cooperazione con la Germania, relativo all'acquisizione della prima serie di sommergibili classe U-212A (2 unità classe Todaro), comprensivo del correlato supporto logistico iniziale

*In tutti i programmi navali nazionali e per l'export Leonardo ha il ruolo di **system integrator** per l'intero sistema di combattimento, comprensivo di tutte le sue componenti fondamentali (Combat Management System, Radar di sorveglianza e tiro, Sistemi di comunicazione integrata, Sistemi optronici, Armamenti di superficie e subacqueo)*

1.448 M€

2.263 M€

399 M€

1.283 M€

Valori relativi ai programmi nazionali, tratti dal DPP 2020-2022 (Previsione sessennale e stanziamenti successivi)

...in ambito terrestre ...

			
<h3>BLINDO CENTAURO 2</h3>	<h3>FSAF/B1NT</h3>	<h3>VBM FRECCIA</h3>	<h3>RETI – INFOSTRUTTURE (SICOTE IV)</h3>
<ul style="list-style-type: none"> Programma relativo all'acquisizione di 150 veicoli idonei ad operare nel quadro delle Brigate Medie digitalizzate dell'Esercito Italiano Standard tecnologici, capacitivi e di supporto logistico equivalenti a quelli del VBM 8x8 "Freccia", per soddisfare le esigenze di supporto tattico, protezione e sicurezza delle unità impiegate in operazioni di terra 	<ul style="list-style-type: none"> Programma per il mantenimento ed il potenziamento delle capacità dei sistemi sviluppati e prodotti dal consorzio EUROSAM <ul style="list-style-type: none"> Completata la fase di <i>System Preliminary Design Review</i> per la verifica preliminare delle capacità del sistema di contrastare minacce convenzionali, non convenzionali e ballistiche Cruciale per Leonardo l'utilizzo del radar multi-funzionale a moduli attivi Kronos HP, in sostituzione del francese Arabel 	<ul style="list-style-type: none"> Versione del VBM con capacità operative potenziate grazie all'integrazione delle ultime tecnologie nell'ambito dei piccoli calibri, dei sistemi optronici, delle comunicazioni, dei Sistemi di Comando, Controllo, Navigazione e della robotica Piattaforma principale della Fanteria Media dell'Esercito Italiano, capace di integrare le funzioni di esplorazione e ricognizione in un unico mezzo 	<ul style="list-style-type: none"> Con la Fase 4 è previsto un potenziamento del sistema di controllo del territorio in dotazione ai Carabinieri attraverso le seguenti migliorie: <ul style="list-style-type: none"> l'aggiornamento della piattaforma info-investigativa e tecnico-scientifica asservita ai reparti dell'Arma il potenziamento delle infrastrutture telematiche dei reparti e delle Centrali operative l'incremento delle capacità "cyber" di protezione da attacchi cibernetici
<p>1.210 M€</p>	<p>549 M€</p>	<p>1.870 M€</p>	<p>164 M€</p>

Valori relativi ai programmi nazionali, tratti dal DPP 2020-2022 (Previsione sessennale e stanziamenti successivi)

...nel settore spaziale....



SICRAL & COSMO SKYMED II GENERAZIONE



- Programmi finalizzati ad assicurare il mantenimento delle capacità operative dei sistemi satellitari:
 - nel campo delle telecomunicazioni per garantire i collegamenti sicuri in ambito nazionale e internazionale (sistema satellitare SICRAL)
 - nel segmento della osservazione della terra attraverso l'acquisizione d'immagini che consentano di mantenere la capacità della Difesa nel monitorare aree d'interesse strategico (COSMO SKYMED), attraverso l'utilizzo di 4 satelliti la cui messa in orbita sarà completata entro il 2022

428 M€ (229 COSMO/199 SICRAL) *

**Valori relativi ai programmi nazionali, tratti dal DPP 2020-2022
(Previsione sessennale e stanziamenti successivi)**

- (*) Il totale di tutti i programmi spaziali per la Difesa inclusi nel DPP è pari a 552 M€ ed include:
- HELIOS 2
 - il Piano Spaziale per la Difesa *Space Surveillance*
 - il Mantenimento dei sistemi satellitari l'infrastruttura terrestre di COSMO
 - i terminali satellitari ATHENA-FIDUS
 - il programma *Multinational space-based imaging system*



...e per proseguire lo sviluppo dei programmi approvati dalle Commissioni Parlamentari nel 2019

 <p>SOLDATO SICURO</p>	 <p>HH-139</p>	 <p>LUH (AW169)</p>
<p>Sistemi individuali di combattimento finalizzati all'armodamento e all'equipaggiamento del singolo soldato della componente terrestre delle Forze armate (Sistema Soldato Sicuro)</p>	<p>Adeguamento della linea SAR / SMI / Antincendio dell'Aeronautica Militare, attraverso l'acquisizione di 17 elicotteri HH-139</p>	<p>Sviluppo e acquisizione del nuovo elicottero multiruolo Light Utility Helicopter (LUH) per l'Arma dei Carabinieri e l'Esercito Italiano</p>
<p>Status</p> <ul style="list-style-type: none"> Attività in linea con il cronoprogramma contrattuale Non si segnalano criticità in relazione alle consegne previste nel 2020 	<p>Status</p> <ul style="list-style-type: none"> Prevista la consegna di 7 unità entro dicembre ed il completamento della fornitura nel corso del 2022, a garanzia della più estesa copertura del servizio SAR su tutto il territorio nazionale in caso di calamità 	<p>Status</p> <ul style="list-style-type: none"> Prima consegna per E.I. a luglio 2020 (configurazione trainer); secondo elicottero in consegna entro novembre In sviluppo gli elicotteri in configurazione operativa per E.I. e C.C., con consegne previste tra il 2023 e 2027 (17 unità totali) Auspicato il proseguimento del programma per lo sviluppo della versione navale, anche a sostegno delle vendite export
<p>742 M€</p>	<p>748 M€</p>	<p>399 M€</p>

Valori relativi ai programmi nazionali, tratti dal DPP 2020-2022 (Previsione sessennale e stanziamenti successivi)



La rinnovata linea strategica di Leonardo, presuppone un nuovo approccio al tema della **proiezione internazionale**...



Porsi non più come
mero fornitore di
prodotti, ma come
**Partner globale dei
propri clienti**



**L'84% del volume
d'affari** di Leonardo
è generato da
contratti con **clienti
esteri**



Il "Sistema Paese
Italia" si è dotato dello
strumento legislativo
che permetterà
all'industria nazionale
di utilizzare gli **accordi
G to G nelle proprie
campagne export**

*Una compiuta ed efficace
strategia di
**internazionalizzazione non
può prescindere da un rapporto
sempre più coordinato e da un
dialogo costante tra le
Istituzioni e l'industria. Il full
potential della nostra capacità
di affermazione sui mercati
internazionali può liberarsi solo
facendo leva sulla "domanda di
Italia" che esiste nel mondo.***

...basato sul rapporto sempre più **sinergico tra Industria e istituzioni italiane**, fondamentale anche per una **nuova proposizione europea**, inclusiva e vincente, che valorizzi le migliori competenze nazionali



I fondi europei intendono promuovere la competitività, la sovranità tecnologica e la capacità di innovazione dell'industria della Difesa europea, incentivando la cooperazione tra Stati membri su progetti condivisi di ricerca e sviluppo capacitivo

- Anche **nel contesto emergenziale legato alla pandemia da COVID-19**, la Difesa continua a rappresentare un settore strategico per l'economia italiana ed europea.
- Leonardo sostiene e crede nel **processo di integrazione della Difesa attorno ai programmi europei**.
- Il programma **OCEAN 2020** ha rappresentato un esempio di **approccio concretamente inclusivo ed europeo**.
- È importante proseguire con i programmi **PADR e EDIDP** e utilizzare il fondo EDF in modo **strategico e coordinato** per supportare lo sviluppo di capacità chiave e ridurre le **dipendenze tecnologiche da terzi**



Leonardo, infatti vede la partecipazione qualificata ai principali programmi di collaborazione come chiave per la **sostenibilità del business** e la **competitività tecnologica**



TEMPEST

- Nuovo concetto di **Sistema di Sistemi** e salto nella **sesta generazione**
- Rafforzare il ruolo di integratore di **sensori e sistemi di missione** di nuova generazione
- Sviluppare le tecnologie **Manned-Umanned** e nuove capacità **Swarm**
- Definire nuovi concetti per gli **effectors**



MOBILITÀ VERTICALE FUTURA

- Consolidare la **leadership** nel segmento del **volo verticale**
- Valorizzare le competenze sviluppate in ambito **tilt-rotor** per estenderne le applicazioni sia in ambito **civile** che **militare**
- Sviluppare tecnologie innovative **unmanned** e di **propulsione ibrida/Elettrica**



FUTURE GROUND COMBAT SYSTEM

- Sviluppare un concetto innovativo e modulare di **Famiglia di veicoli** che comprende: **MBT, IFV e UGV**
- Creare nuove **capabilities** in ottica **net-centrica** e **digitalizzata**, garantendo la **sicurezza by design**
- Consolidare le capacità **Manned-Umanned Teaming (MUM-T)**

È FONDAMENTALE IL COMMITMENT POLITICO E FINANZIARIO PER GIOCARE UN RUOLO ALLA PARI CON GLI ALTRI PARTNER INTERNAZIONALI

Conclusioni

Partner delle Istituzioni

- Leonardo, sin dall'inizio della crisi Covid, ha giocato un ruolo di primo piano nel supportare le Istituzioni nazionali affinché quanto accaduto possa tradursi in un'occasione irripetibile per il **rilancio del "Sistema-Paese"**
- Il **rapporto sempre più sinergico tra Industria e istituzioni** è fondamentale per una nuova proposizione, che valorizzi le migliori **competenze nazionali**

Sostegno all'export (G2G)

- Una compiuta ed **efficace strategia di internazionalizzazione** non può prescindere da un rapporto sempre più coordinato e da un dialogo costante tra le Istituzioni e **l'industria**
- Il **G2G è una leva fondamentale** per la competitività internazionale del settore. Al fine di rendere pienamente operativo lo strumento è necessario definirne quanto prima la **disciplina applicativa**

Sostegno ai Programmi nazionali

- Leonardo si pone quale **naturale aggregatore delle competenze nazionali**
- Leonardo è pronta a fornire il proprio contributo, concorrendo attivamente alla definizione dei requisiti dei **Programmi delle Forze Armate, quali incubatori di tecnologie disruptive e sovrane**

Iniziative di Difesa europea

- Leonardo vede la **partecipazione qualificata ai principali programmi** di collaborazione come chiave per la sostenibilità del *business* e la competitività tecnologica
- Le **iniziative europee per la Difesa e i grandi programmi internazionali** rappresentano un **pilastro fondamentale**, anche nell'ottica di aumentare l'eccellenza tecnologica e capacitiva nazionale



THANK YOU
FOR YOUR ATTENTION

leonardocompany.com

BE
TOMORROW
Leonardo 2030



18STC0126490