



**Materiale a supporto dell’Audizione al Senato della  
Repubblica – Commissione Industria, Commercio, Turismo**

Dott. Alessandro Pansa – Amministratore Delegato e Direttore Generale

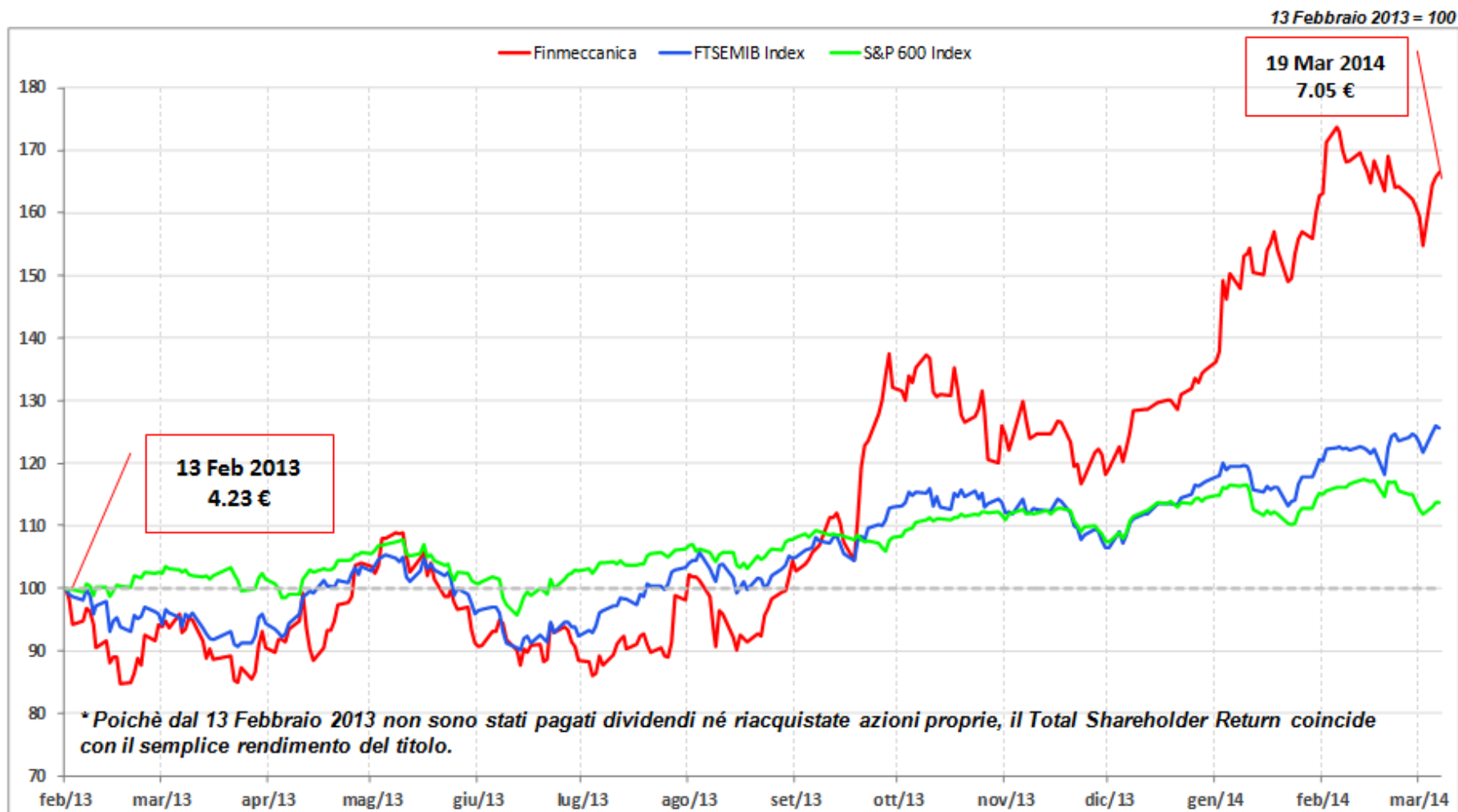
20 marzo 2014

 **FINMECCANICA**

## ***1. Rendimento per l'azionista***

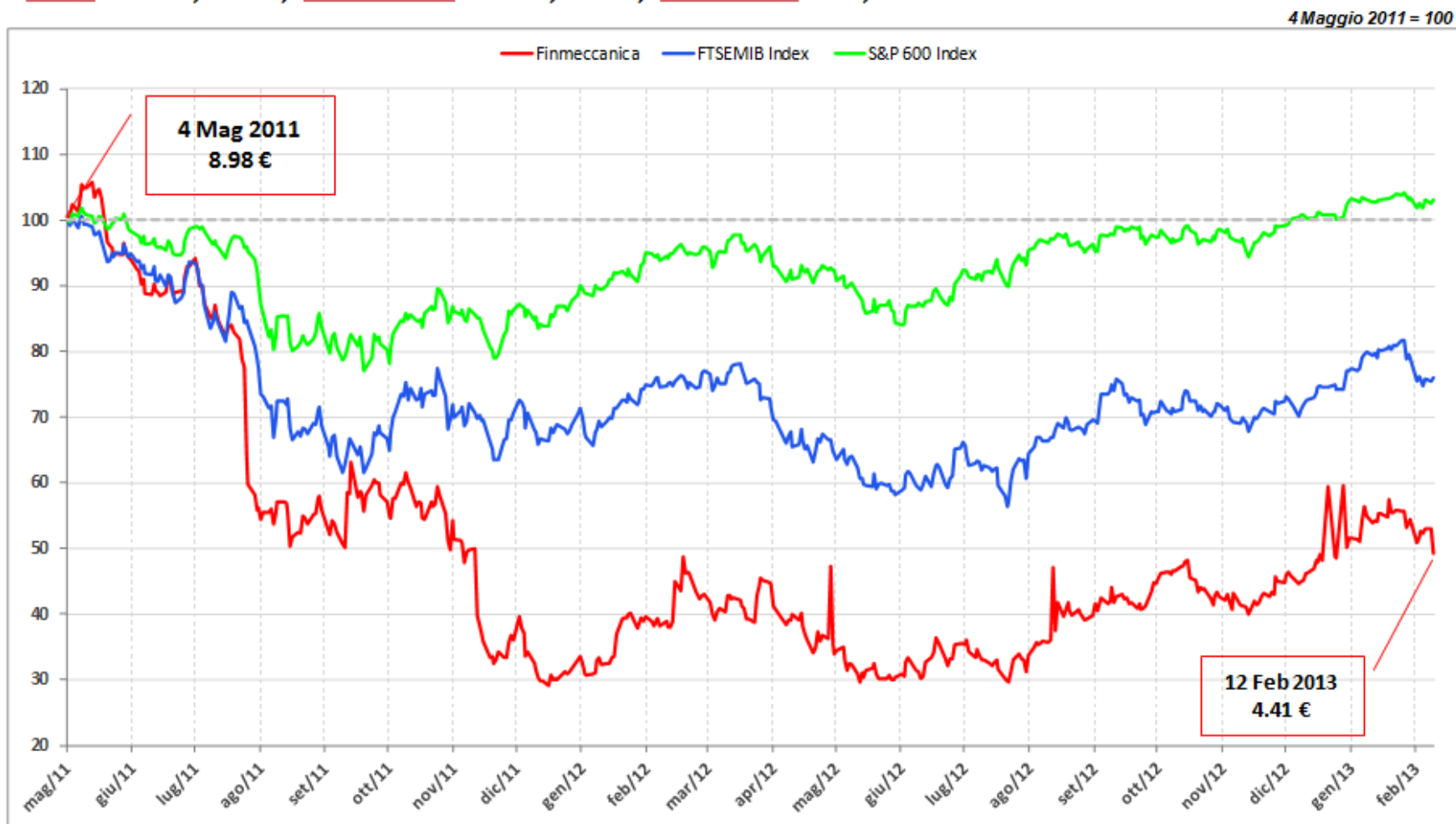
## Andamento titolo vs FTSE MIB vs S&P 600 13 febbraio 2013 – 19 marzo 2014 (CEO Alessandro Pansa)

**FNC: + 66,51%\*** ; **FTSEMIB: +25,52%** ; **S&P 600: +13,65%**



## Andamento titolo vs FTSE MIB vs S&P 600 4 maggio 2011 – 12 febbraio 2013 (CEO Giuseppe Orsi)

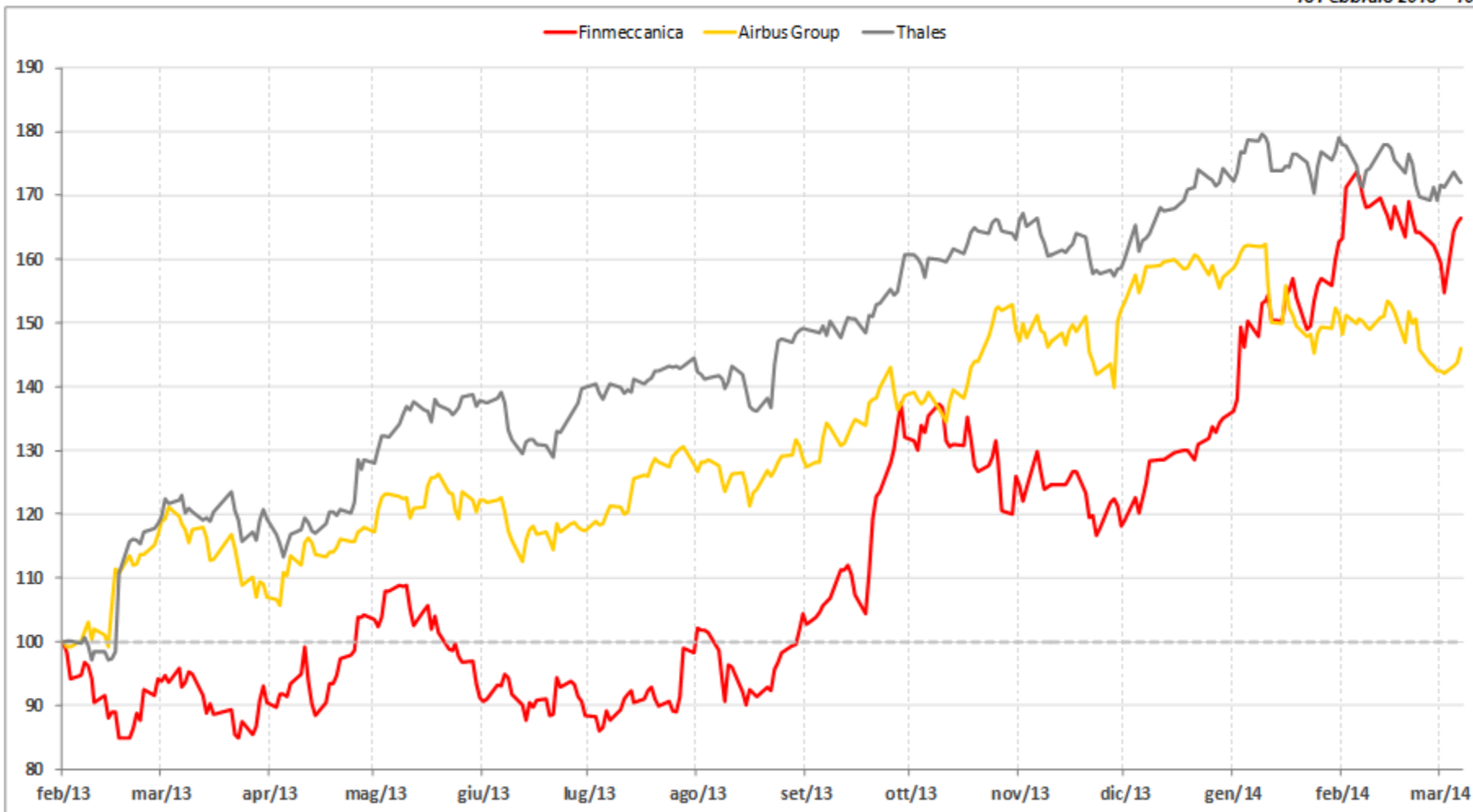
**FNC: - 50,82%; FTSEMIB: - 24,05%; S&P 600: +3,06%**



Andamento titolo vs Peers europei  
13 febbraio 2013 – 19 marzo 2014 (CEO Alessandro Pansa)

**FNC: + 66,51%; AIRBUS GROUP: + 45,93%; THALES: + 71,96%**

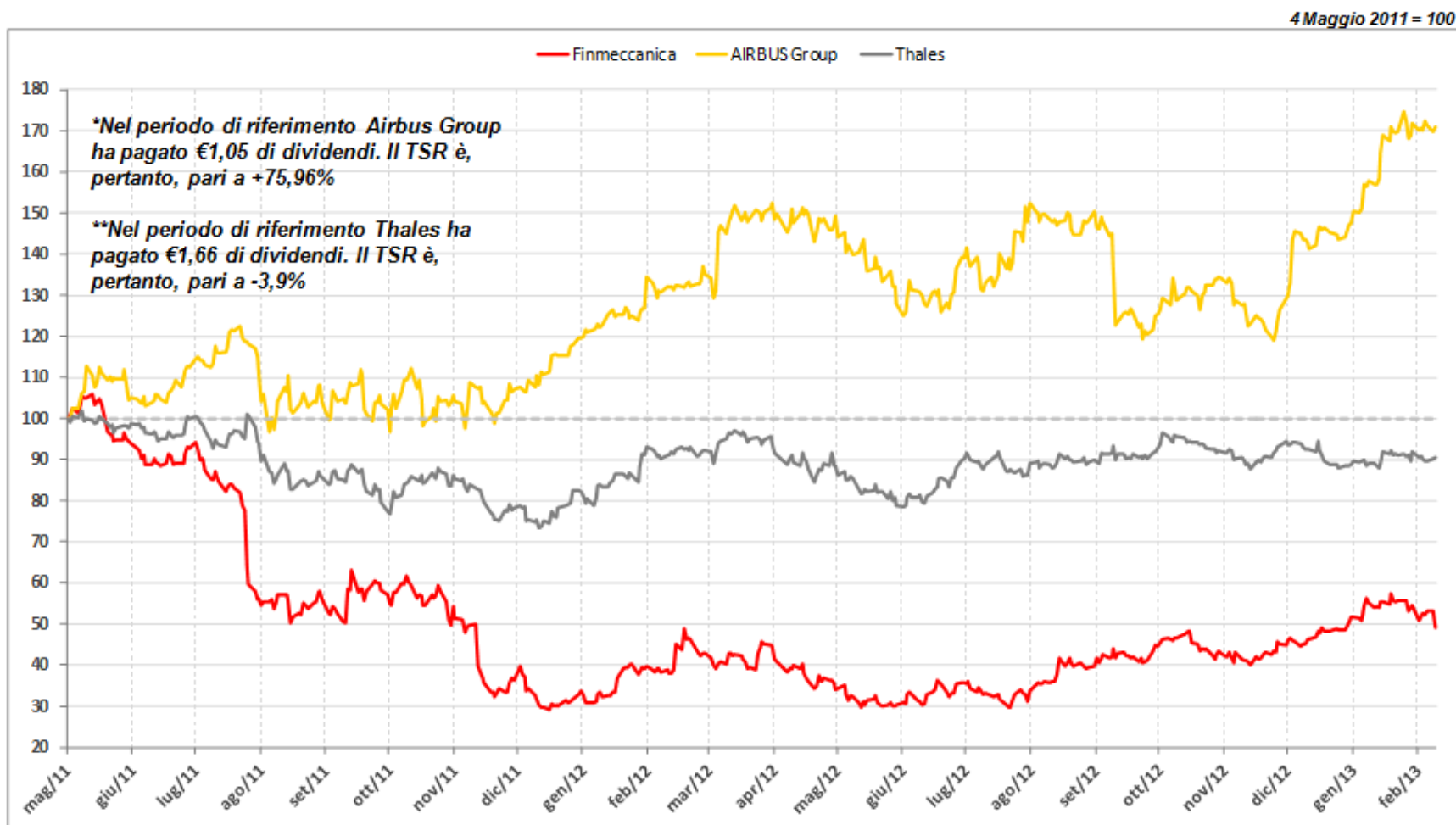
13 Febbraio 2013 = 100



Source: Bloomberg

## Andamento titolo vs Peers europei 4 maggio 2011 – 12 febbraio 2013 (CEO Giuseppe Orsi)

**FNC: - 50,82%; AIRBUS GROUP: + 70,84%\*; THALES: - 9,51%\*\***



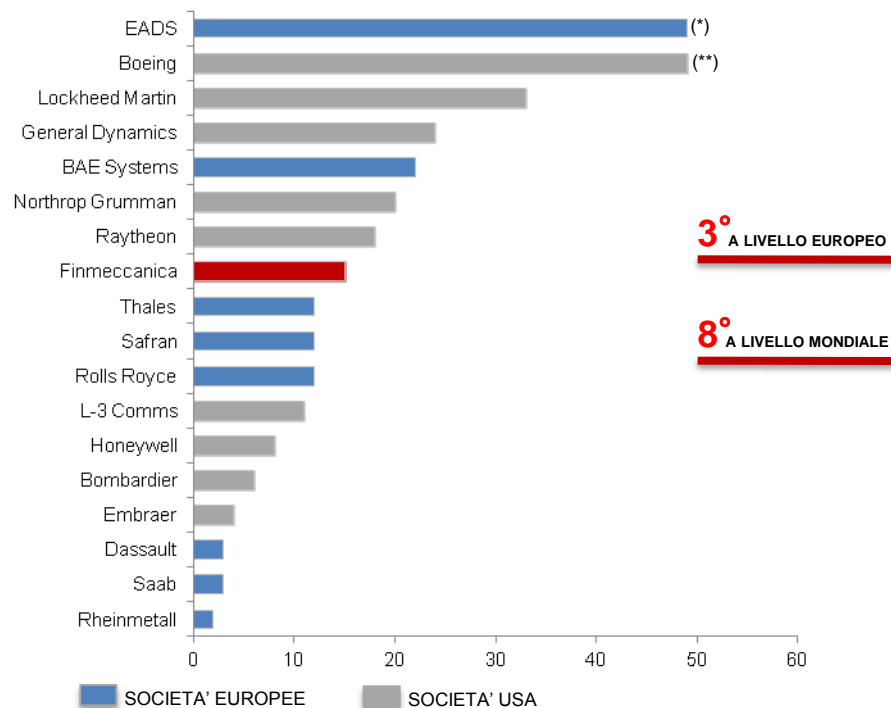


## L'evoluzione del Gruppo dal 2002 al 2010

- Il Gruppo Finmeccanica è il risultato di un **complesso percorso strategico** avviato a partire dal 2002, che ha consentito di rafforzare il **posizionamento sui mercati domestici ed internazionali**, facendo leva su eccellenze tecnologiche e di prodotto
- La **concentrazione nei settori Aerospazio, Difesa e Sicurezza** e le selezionate operazioni di **crescita esterna** perseguite hanno permesso di raggiungere e consolidare **posizioni di leadership in diversi settori di riferimento**, quali tra gli altri:

  - **Elicotteri**, attraverso l'acquisizione della quota del 50% in capo a Westland e di PZL in Polonia
  - **Elettronica per la Difesa**, con l'acquisizione delle attività avioniche di BAE Systems e di Vega in UK e di DRS in USA
  - **Aeronautica**, con programmi di *risk sharing* con Boeing (B787) e JV internazionali (Superjet con Sukhoi)
- Il Gruppo ha inoltre perseguito opportunità nei **mercati "emergenti"** con *budget* della Difesa in crescita (es., Turchia, Russia, UAE, ecc.)
- Quanto sopra ha consentito di posizionare **Finmeccanica tra i principali player a livello mondiale** nel settore dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza

### RANKING 2010 DEI PRINCIPALI PLAYER A,D&S (€ MLD)



Fonte: elaborazioni Scenari Competitivi Finmeccanica Corporate su dati bilanci aziendali 2011

(\*): di cui circa relativi all'aeronautico civile (Airbus): ~ € 32.000 mln

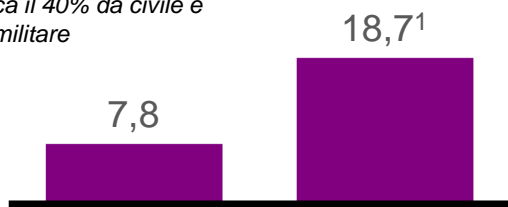
(\*\*): di cui circa relativi all'aeronautico civile: ~ € 26.000 mln

**Il Gruppo Finmeccanica nel 2002 aveva un volume di ricavi pari a circa € 5 mld nel settore A,D&S, contro i quasi € 14 mld nel 2010**

## L'evoluzione del Gruppo dal 2002 al 2010

### RICAVI (€ MLD)

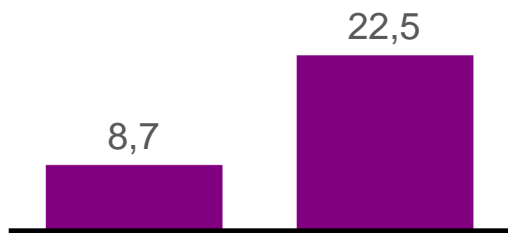
(1): di cui circa il 40% da civile e 60% da militare



### FLUSSO DI CASSA OPERATIVO (€ MLD)



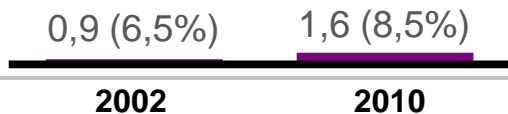
### ORDINI (€ MLD)



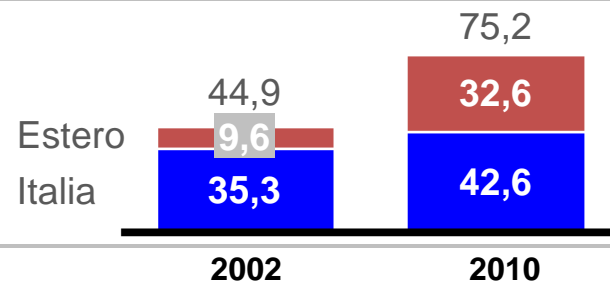
### CAPITALE INVESTITO (€ MLD)



### EBITA (€ MLD)



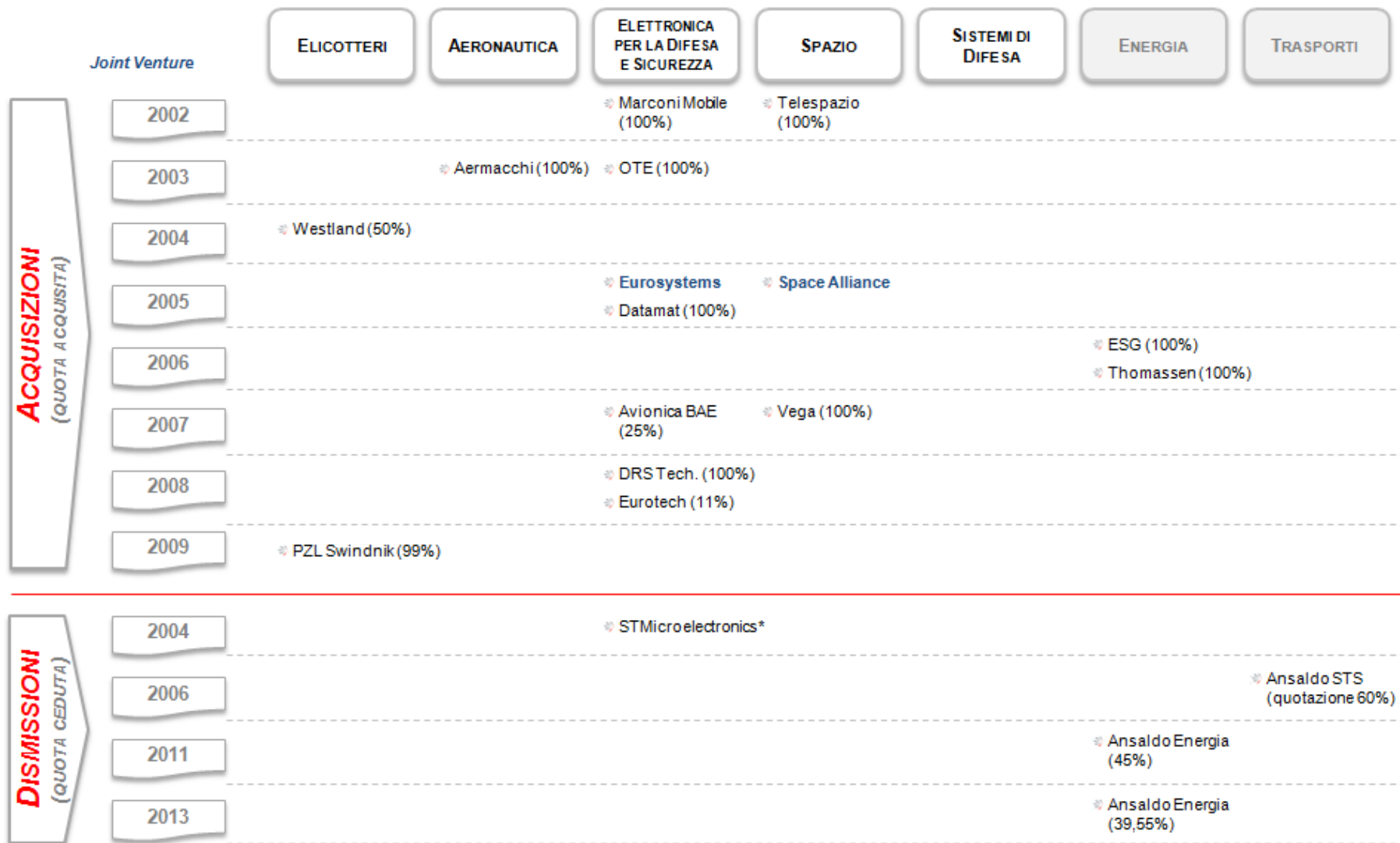
### NUMERO DIPENDENTI (MIGLIAIA)







## Principali operazioni di M&A



(\*): la partecipazione detenuta in STMicroelectronics è stata ceduta in più operazioni (2004, 2005, 2008)  
 Finmeccanica ha, inoltre, acquisito nel 2003 il 30% di Fiat Avio, cedendone poi - nel 2006 - una quota del 15%; nel 2013 è stata ceduta la divisione "Motori Aeronautici" della Società

## Il Gruppo Finmeccanica oggi

**RICAVI 2013** €MLD. 16,0\*      **NUOVI ORDINI 2013** €MLD. 17,6      **ADDETTI** 63.835\*\*



<b>AgustaWestland</b>	<b>Alenia Aermacchi</b>	<b>Selex ES</b>	<b>Telespazio (67%)</b>	<b>Oto Melara</b>	<b>Ansaldo Breda</b>
	<b>GIE-ATR (50%)</b>	<b>DRS Technologies</b>	<b>Thales Alenia Space (33%)</b>	<b>WASS</b>	<b>Ansaldo STS (40%)</b>
	<b>SuperJet International (51%)</b>			<b>MBDA (25%)</b>	<b>BredaMenarinibus</b>

<b>RICAVI</b>	4.076 € Mln	3.343 € Mln	4.892 € Mln	1.051 € Mln	1.256 € Mln	1.793 € Mln
<b>ADDETTI</b>	13.225	11.702	23.019	4.097	3.971	6.739

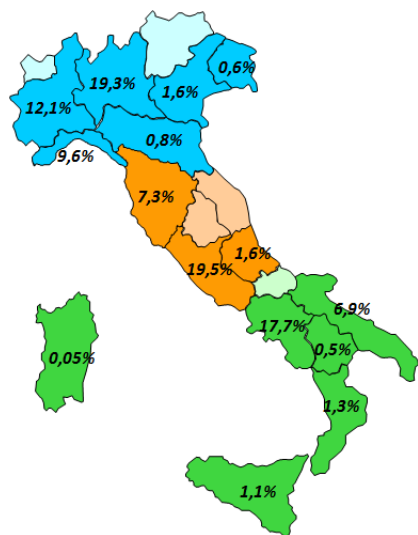
(\*): il dato include "Altre Attività" ed "Elisioni" per un valore negativo di € 378 Mln

(\*\*): il dato include anche gli Addetti relativi ad "Altre Attività" e "Corporate" per 1.082 unità

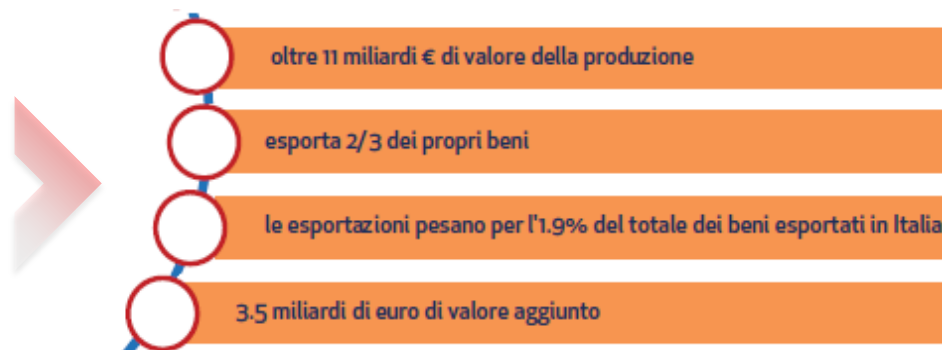
Tra parentesi è indicata la percentuale partecipazione, se inferiore al 100%

# Il Gruppo Finmeccanica – Il contributo al Sistema Italia

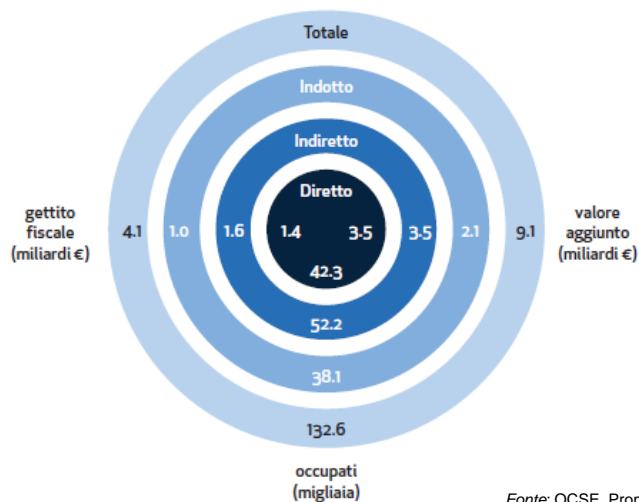
## DISTRIBUZIONE ADDETTI IN ITALIA – 37.490 UNITÀ (2013)



## SISTEMA ITALIA: FINMECCANICA IN NUMERI



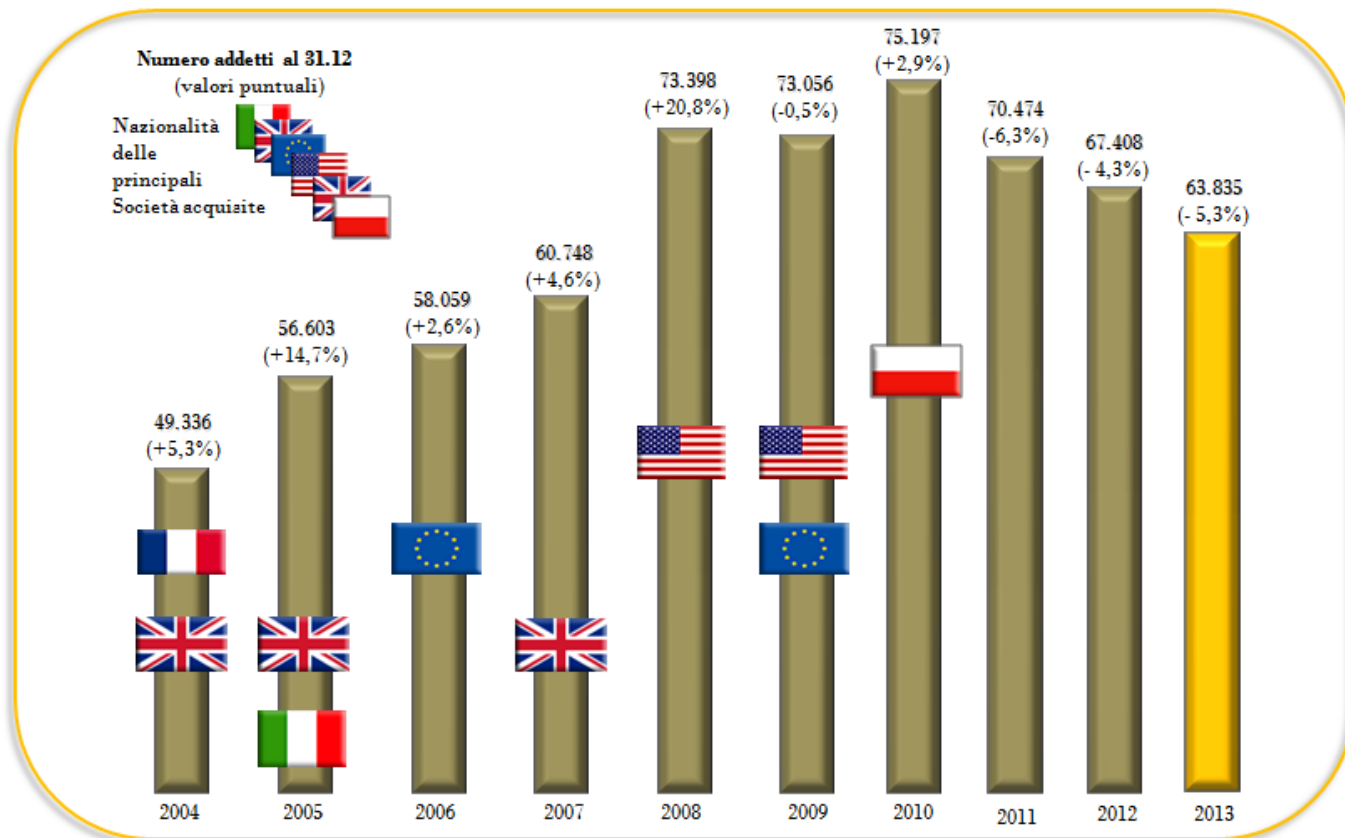
## CONTRIBUTI DI CARATTERE ECONOMICO



## MULTIPLICATORI – STUDI RECENTI

	<u>Valore aggiunto</u>	<u>Occupazione</u>
Defence & Security Canada (2011) – KPMG	2,2	2,0
Aerospace and Defence in USA (2010) - Deloitte	n.d.	3,4
Mining Industry Canada (2011) - PwC	1,7	2,2
Oil&Gas US (2007) - PwC	2,3	4,4
Defence and Sec. Industry in Germany (2011) - WifOR	2,6	3,2
Finmeccanica Italia (2012)	2,6	3,1

## Il Gruppo Finmeccanica – Evoluzione occupazione 2004 – 2013 (Costo del lavoro su ricavi %/Costo del lavoro pro capite %)



**Costo del Lavoro pro capite (K€)**

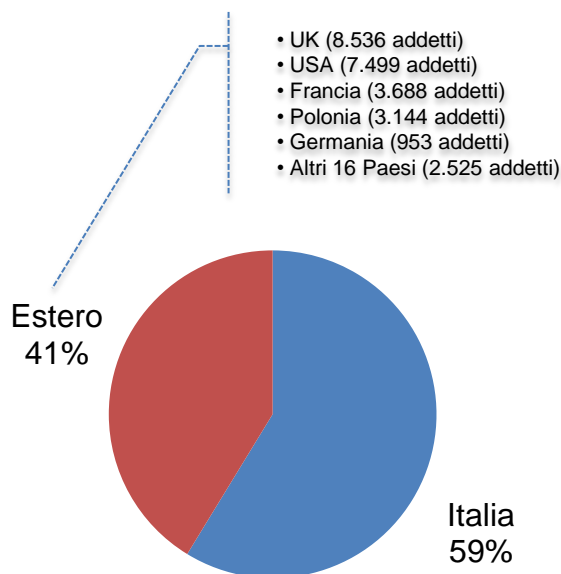
54,1    57,6    59,3    61,3    62,6    63,5    63,5    67,7    69,2    71,2

**Costo del Lavoro su Ricavi (%)**

26,5    27,8    26,9    26,8    26,1    25,3    25,5    28,0    27,0    28,2

## Il Gruppo Finmeccanica Dettagli organico e costo del lavoro al 31 dicembre 2013

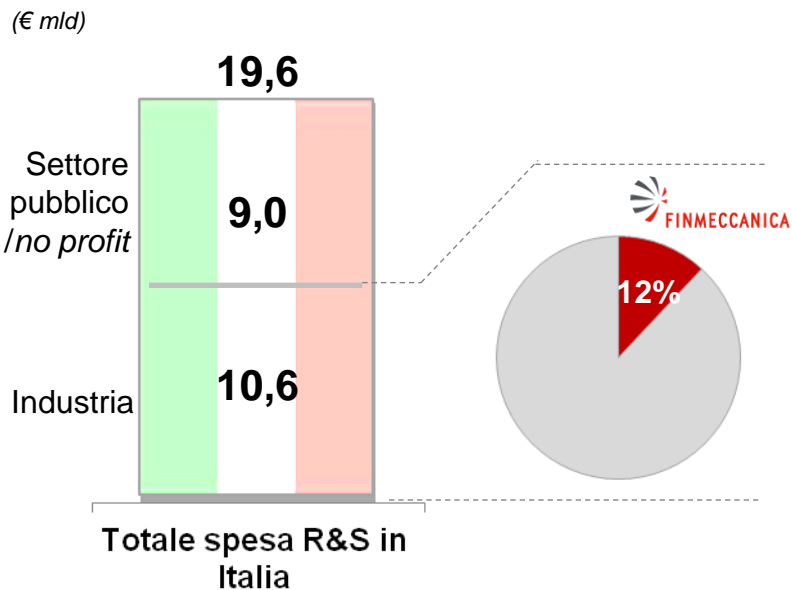
### RIPARTIZIONE ADDETTI ITALIA – ESTERO (63.835 UNITÀ NEL 2013)



- ⇒ La **variazione decrementale (saldo) rispetto al consuntivo 2012** (67.408 addetti) è stata pari a **-3.573 unità (-5,3%)**, **incluso il deconsolidamento di Ansaldo Energia** per 1.830 risorse
- ⇒ **Al netto di questa variazione di perimetro**, la **contrazione dell'organico 2013 (saldo)** è stata pari a **-331 risorse in Italia e -1.412 all'estero**, quest'ultima componente ascrivibile soprattutto alla sostanziale riorganizzazione in corso in DRS Technologies
- ⇒ **Costo del Lavoro consolidato 2013: € 4.513 milioni, inferiore di € 153 milioni rispetto al corrispondente valore 2012**, anche in ragione del deconsolidamento di Ansaldo Energia
- ⇒ La **componente Italia del Costo del Lavoro** del Gruppo Finmeccanica vale circa il **55% del totale**

## Il Gruppo Finmeccanica – Il ruolo nella R&S in Italia

### LA SPESA IN RICERCA E SVILUPPO IN ITALIA (2012)



Le aziende italiane del Gruppo hanno investito nel 2012 un valore (~ 1,3 miliardi di euro) che rappresenta circa il 12% della spesa in R&S dell'industria nazionale

Fonte: elaborazioni Finmeccanica su dati ISTAT e bilanci aziendali, 2012

### LA SPESA IN RICERCA E SVILUPPO: CONFRONTO INTERNAZIONALE (2011)

#### Spesa totale in R&S 2011, in % del Pil

Italia	1.25
Germania	2.88
Francia	2.24
Uk	1.77
Spagna	1.33
Giappone	3.38
Usa	2.77
Unione Europea	1.93
Paesi Oecd	2.36

spesa R&S  
FINMECCANICA  
1.3 miliardi  
di euro

6.6%  
della spesa totale  
R&S in Italia

12.2% della  
spesa business  
R&S in Italia

L'Italia si trova all'ultimo posto tra i principali Paesi OCSE in termini di investimenti in R&S.  
Il 6,6% della spesa nazionale è ascrivibile agli investimenti del Gruppo Finmeccanica

Fonte: OCSE, Prometeia, Oxford Economics, Finmeccanica, 2013

## Indicatori di efficienza operativa 2012 – 2013

(€ mln)	Aerospazio & Difesa	
	2012	2013
Ricavi	14.668	14.093
<b>EBITA</b>	<b>1.075</b>	<b>1.058</b>
	7,3%	7,5%
Ammortamenti e svalutazioni	613	671
<b>EBITDA</b>	<b>1.688</b>	<b>1.729</b>
	11,5%	12,3%
Organico	58.541	56.558
EBITDA per dip.te (x 1.000)	28,834	30,570
FOCF	318	51*

(€ mln)	AnsaldoBreda	
	2012	2013
Ricavi	456	521
<b>EBITA</b>	<b>(160)</b>	<b>(227)</b>
	(35,1%)	(43,5%)
Ammortamenti e svalutazioni	7	8
<b>EBITDA</b>	<b>(153)</b>	<b>(219)</b>
	(33,6%)	(42,0%)
Organico	2.294	2.336
EBITDA per dip.te (x 1.000)	(66,696)	(93,750)
FOCF	(209)	(340)



(€ mln)	Gruppo (***)	
	2012 (**)	2013
Ricavi	16.504	16.033
<b>EBITA</b>	<b>1.006</b>	<b>949</b>
	6,1%	5,9%
Ammortamenti e svalutazioni	644	699
<b>EBITDA</b>	<b>1.650</b>	<b>1.648</b>
	10,0%	10,3%
Organico	65.578	63.835
EBITDA per dipendente (x 1.000)	25,161	25,817
FOCF	91	(307)
ROI%	13,3%	13,5%
ROE%	(19,0%)	2,0%

(\*) Dato penalizzato dal mancato incasso relativo al contratto AW India (circa € 300 milioni)

(\*\*) I dati del 2012 non risentono della contribuzione di Ansaldo Energia

(\*\*\*) Il dato del Gruppo include, oltre all'Aerospazio & Difesa e AnsaldoBreda, anche le altre Società del settore Trasporti (Ansaldo STS, BredaMenarinibus) e il Gruppo Fata





## Proiezioni\* 2014 comunicate al mercato

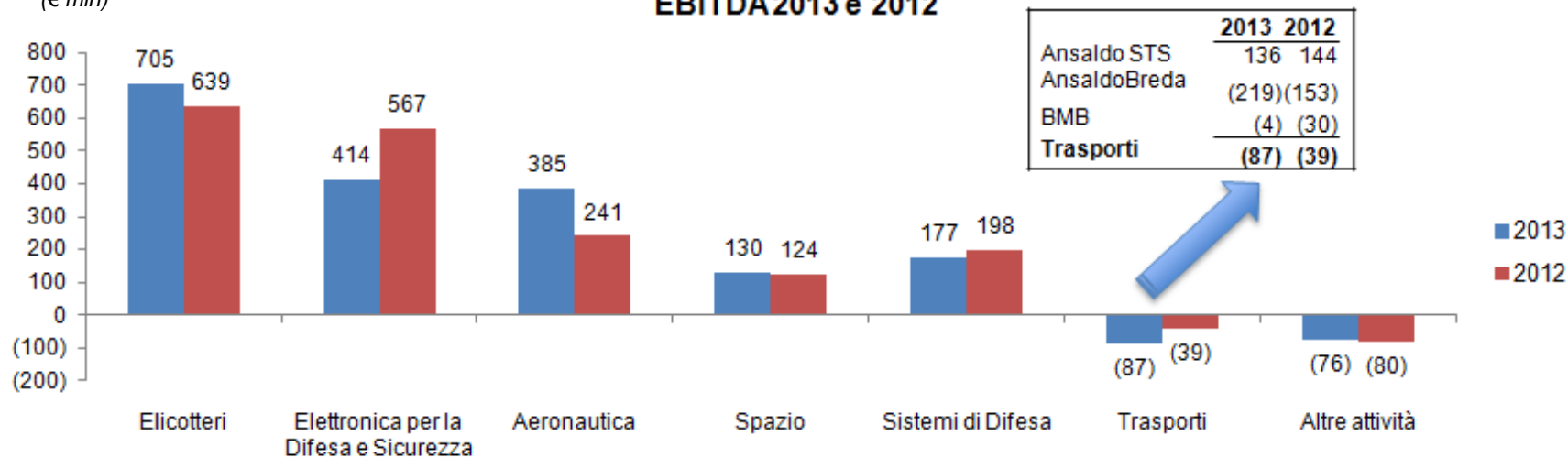
	FY 2013A "restated"		FY 2014E	
	A&D	GRUPPO	A&D	GRUPPO
Ordini (€ mld)	13,0	15,1	11,5 - 12,0	13,0 - 13,5
Ricavi (€ mld)	11,8	13,7	11,0 - 11,5	13,0 - 13,5
EBITA (€ mln)	988	878	970 - 1.030	930 - 980
FOCF (€ mln)	135	(220)	250 - 300	(100) - 0
Indebitamento Netto (€ mld)		3,9		ca. 4,0

(\*) definite in applicazione del principio contabile IFRS 11 (deconsolidamento JV)

## Dettagli di redditività per settore

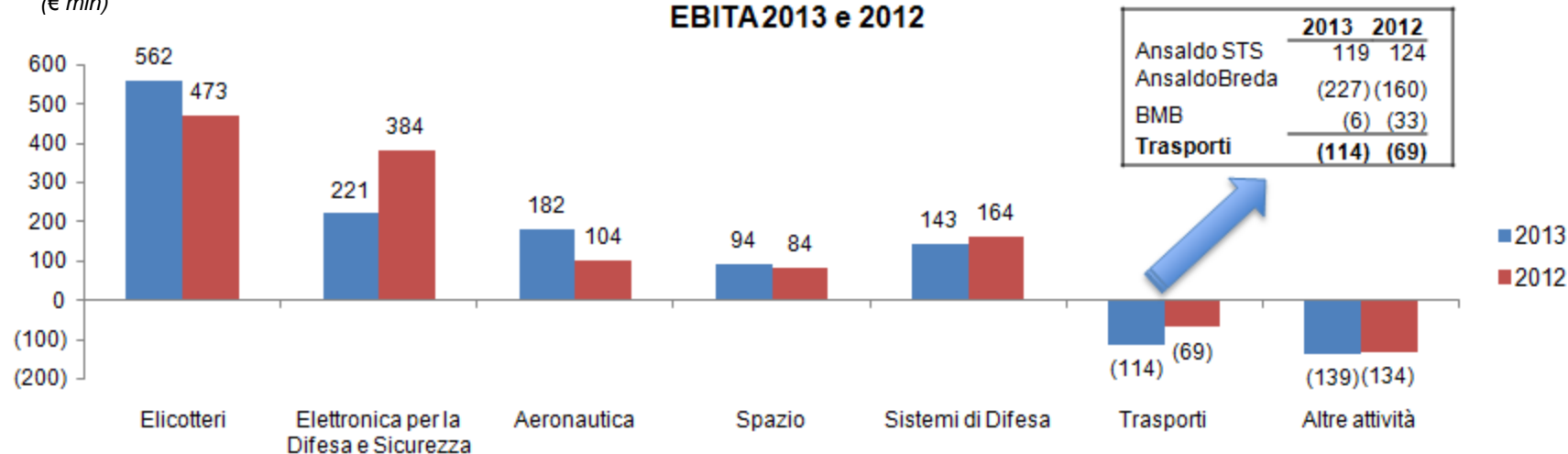
(€ mln)

### EBITDA 2013 e 2012



(€ mln)

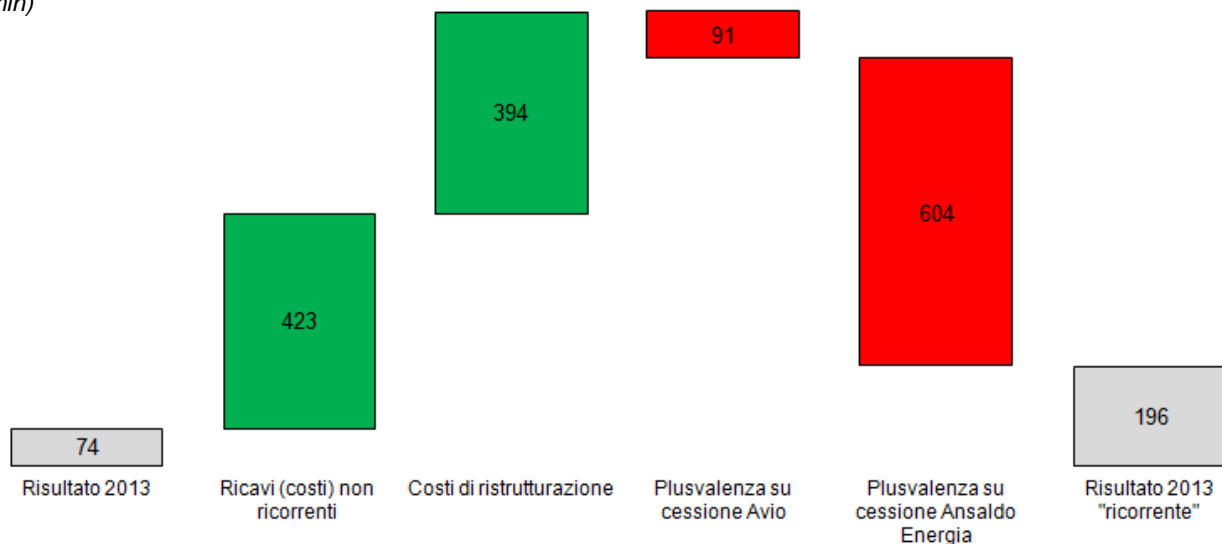
### EBITA 2013 e 2012



## Qualità del risultato 2013

➤ Di seguito il **risultato del 2013** neutralizzato degli effetti di operazioni di natura eccezionale o non ricorrenti:

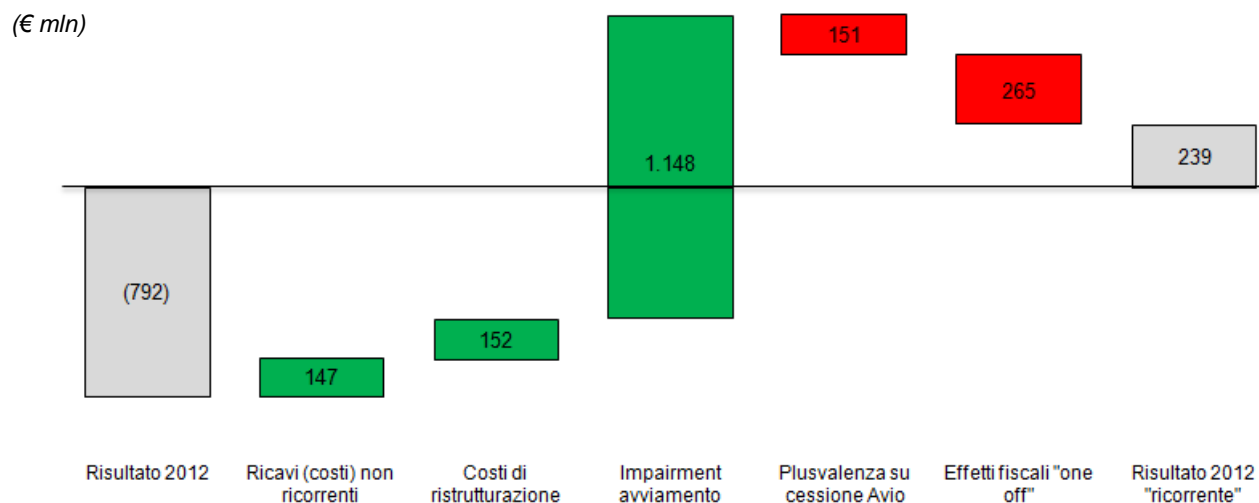
(€ mln)



- Gli oneri non ricorrenti si riferiscono prevalentemente ad accantonamenti AnsaldoBreda su contratto Fyra e *revamping*, nonché a criticità su contratti di Elicotteri, Elettronica per la Difesa e Sicurezza e Sistemi di Difesa per contenziosi o rinegoziazioni in corso
- I costi di ristrutturazione si riferiscono prevalentemente ad Elettronica per la Difesa e Sicurezza (€ 306 milioni), Aeronautica (€ 31 milioni) ed Elicotteri (€ 28 milioni)

## Qualità del risultato 2012

- Di seguito il **risultato del 2012**, neutralizzato degli effetti di operazioni di natura eccezionale o non ricorrenti (dati rettificati (“*restated*”) per effetto dell’applicazione di un nuovo principio contabile IAS 19):



- Gli oneri non ricorrenti si riferiscono ad accantonamenti AnsaldoBreda su contratti Olanda-Belgio e Danimarca per tenere conto delle modifiche da apportare alle unità oggetto di fornitura e *revamping*
- I costi di ristrutturazione si riferiscono prevalentemente ad Elettronica per la Difesa e Sicurezza (€ 90 milioni), Trasporti (€ 36 milioni) e Spazio (€ 12 milioni)
- L'*impairment* dell'avviamento si riferisce interamente ad Elettronica per la Difesa e Sicurezza (DRS per € 993 milioni e Selex ES per € 155 milioni)
- Gli effetti fiscali "*one off*" si riferiscono prevalentemente a imposte anticipate su perdite pregresse

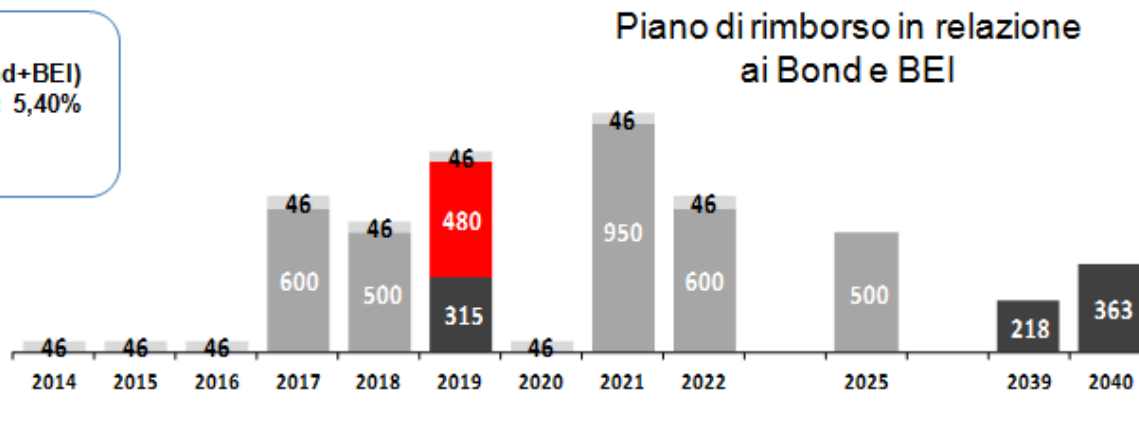
## Solidità dello Stato patrimoniale – Situazione finanziaria e *rating*

### POSIZIONE FINANZIARIA:

Bond	4.305
Finanziamento BEI	421
Disponibilità	(1.527)
Altre attività/passività finanziarie	117
	<hr/>
	<b>3.316</b>

(€ mln)

Debito a medio lungo (Bond+BEI)  
Costo medio al 31.12.2013: 5,40%  
Vita media: 9 anni



Rating agency	Prima dell'ultima revisione	Rating attuale	Data revisione
S&P	BBB- / Outlook negativo	BB+ / Outlook stabile	18-gen-13
Fitch	BBB / Outlook negativo	BB+ / Outlook negativo	16-lug-13
Moody's	Baa2 / Outlook negativo	Ba1 / Outlook negativo	19-set-13

## Solidità dello Stato patrimoniale – Attivo Fisso

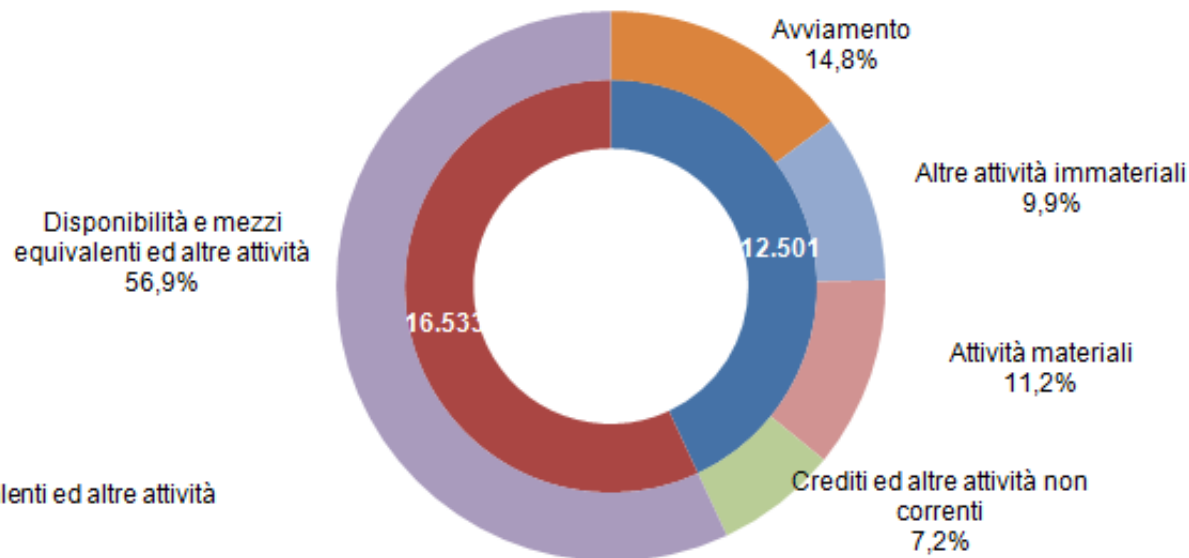
(€ mln)

	<b>31.12.2013</b>
Attività non correnti	12.501
Passività non correnti	(3.529)
<b>Attivo fisso netto</b>	<b>8.972</b>
<b>Capitale circolante netto</b>	<b>(1.977)</b>
<b>Capitale investito netto</b>	<b>6.995</b>
<b>Patrimonio netto</b>	<b>3.679</b>
<b>Indebitamento finanziario netto</b>	<b>3.316</b>



Avviamento	4.294
Altre attività immateriali	2.860
Attività materiali	3.259
Altre attività non correnti	2.088
<b>Attività non correnti</b>	<b>12.501</b>

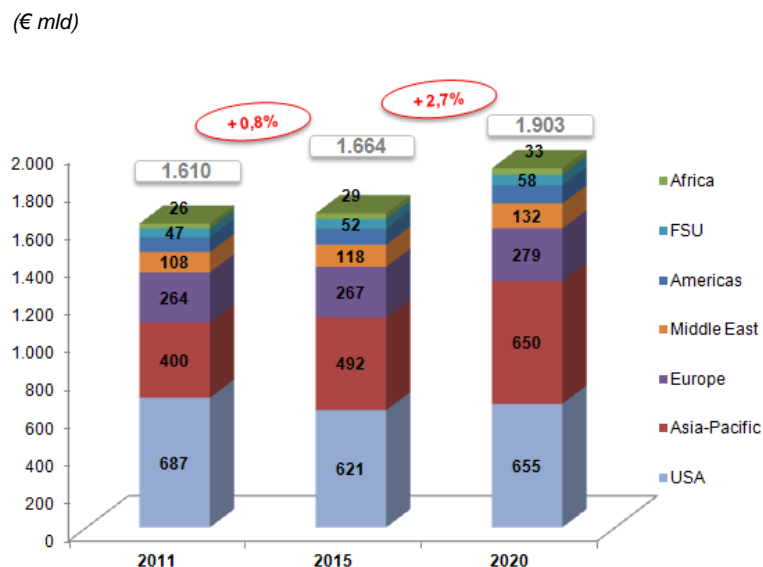
DETTAGLIO DELLE ATTIVITÀ (INCIDENZA % SUL TOTALE ATTIVO - € 29.034 MLN)



## ***2. Rendiconto strategico***



## Contesto di riferimento – Aerospazio, Difesa e Sicurezza



Source: Teal, 2011

### DOMANDA

- La crisi economica degli ultimi anni sta interessando il settore della Difesa con crescente intensità ed in molteplici dimensioni:
  - nei mercati “domestici”, i **budget di spesa hanno subito un deciso rallentamento** (c.a. – 5% in USA e – 1% in Europa nel periodo 2009 - 2012) che continua nel breve
  - anche i clienti più sofisticati hanno messo **in discussione l’acquisizione di sistemi complessi**, privilegiando aspetti di *affordability* rispetto alle *performance*
  - lo **spostamento della domanda verso i mercati export** a maggiore potenziale (Brasile, India, Russia, Cina, Turchia, UAE e Arabia Saudita) ha determinato un’**elevata competizione**, con fortissime **pressioni sui prezzi e l’aumento di “nuovi entranti”**

### OFFERTA

- L’industria A,D&S si caratterizza per una **struttura oligopolistica**, con la presenza di un **numero limitato di grandi Gruppi globali** (circa il 70% dei ricavi è concentrato in 10 operatori) e **forti barriere all’ingresso** (tecnologiche, ecc.)
- Avvio di un nuovo processo di riconfigurazione industriale** delle aziende del settore (e.g. tentativo di accordo tra EADS e BAE Systems), con l’obiettivo di **incrementare la capacità di attrazione di investimenti pubblici** ed i **livelli di efficienza e produttività**. Ciò avrà un impatto sui rapporti tra gli operatori, con possibili ripercussioni nelle relazioni tra i diversi Paesi
- Lo sviluppo dei beni e servizi del settore richiede un livello di investimenti in R&S di importo, durata e rischiosità superiori agli altri settori industriali, con tempi lunghi per il ritorno economico - finanziario

## Contesto di riferimento – Aerospazio, Difesa & Sicurezza (Discontinuità)

- ⇒ Il settore **Aerospazio, Difesa e Sicurezza** si trova oggi ad affrontare un **momento di grandi discontinuità**:
- una continua **crescita nell'aviazione commerciale**, dove Finmeccanica è presente con la produzione di elicotteri civili, aerostutture e aerei regionali
  - nel **settore Difesa**, una consistente **riduzione dei budget nei mercati storici e il completamento dei grandi programmi di sostegno dell'industria - finanziati, in tutto o in parte, dai Governi occidentali** (ad esempio l'EFA, o l'NH90), con la necessità per le aziende di autofinanziare il proprio sviluppo
  - in **Europa**, una **instabilità del sistema MoD-aziende nazionali**, con la conseguente necessità di incrementare il livello di cooperazione sia sul fronte della committenza, sia su quello dell'industria
  - negli **USA**, un **rafforzamento delle politiche a favore delle aziende A,D&S nazionali**
  - nei nuovi mercati, una domanda in crescita, accompagnata da una crescente concorrenza internazionale; inoltre, i **requisiti di trasferimento di tecnologie e di competenze alle aziende locali determinano un inevitabile processo di creazione di futuri concorrenti**
  - in tutti i mercati: *(i)* **crescenti requisiti di competitività di prodotto e di servizio**; *(ii)* **allungamento della vita operativa dei sistemi di difesa** e crescente importanza della componente servizio e supporto cliente/prodotto; e *(iii)* **impossibilità di sostenere il livello storico degli investimenti** e dei costi di struttura di questa industria

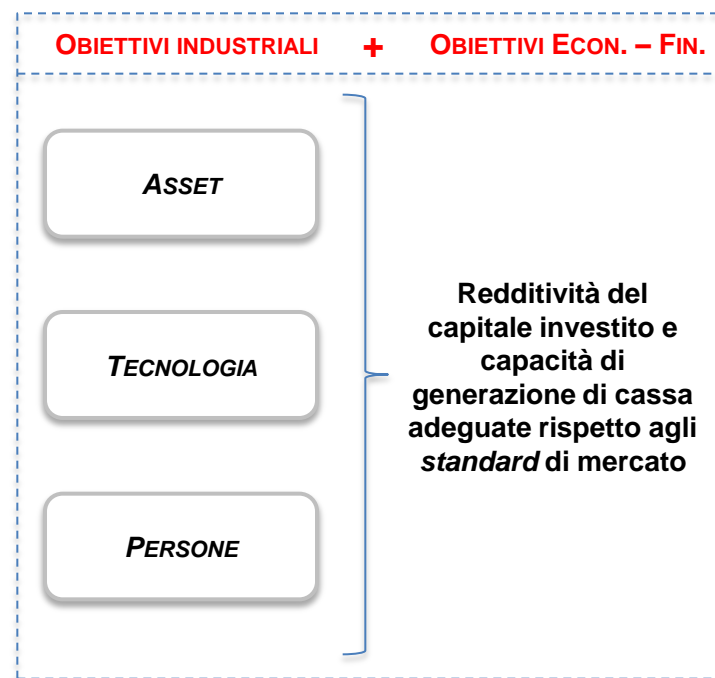
## Contesto di riferimento – Aerospazio, Difesa & Sicurezza (Risposta dei concorrenti)

- ⇒ Gli **altri gruppi A,D&S** stanno affrontando queste discontinuità sfruttando le **economie di scala e le economie di scopo**, con consistente determinazione nel porsi su una più alta funzione di produzione, attraverso:
- **progetti di razionalizzazione di portafoglio e consolidamento di settore**, sia a livello di gruppi/business/aziende, sia a livello di specifici segmenti, per acquisire massa critica ed economie di scala
  - **concentrazione** – sostanzialmente da parte di tutti i concorrenti – **sull'affordability del prodotto e sullo sfruttamento duale di tecnologie civili e militari**
  - sviluppo delle **attività di Service** sia tramite acquisizioni (ad esempio, recenti operazioni di Airbus Group), sia tramite crescita organica (ad esempio, Boeing)
  - incremento dell'attenzione posta al **settore civile/commerciale per cogliere opportunità nei mercati con domanda in crescita**, per acquisire maggiore competitività e per rafforzare il marchio
  - **ristrutturazioni interne**: ad esempio, nuovo modello di Airbus Group su area militare (facendo leva sulla forza del marchio Airbus nel settore civile) e consolidamento interno di Raytheon

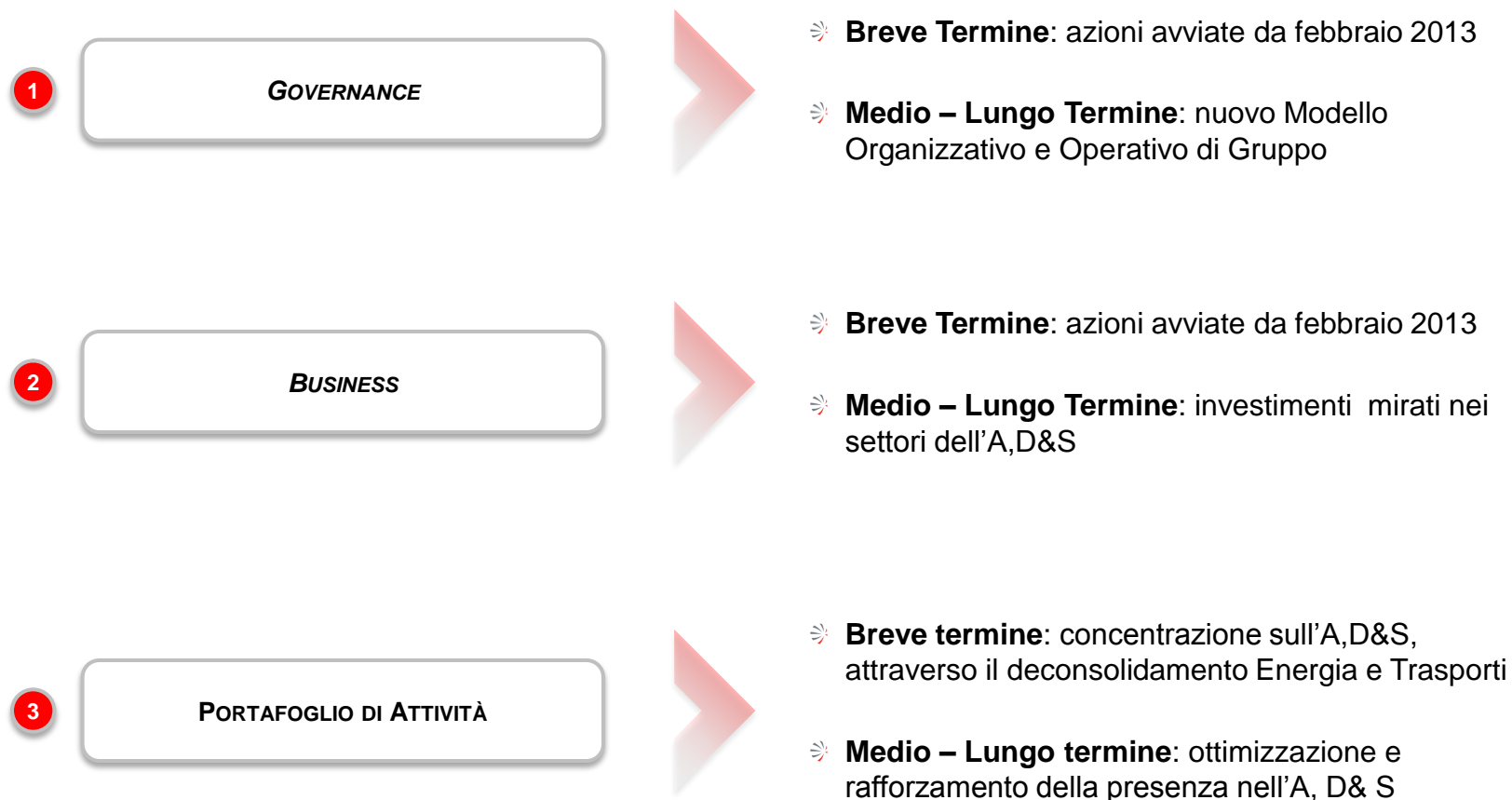
## Principali obiettivi strategici ed interventi avviati

- ☛ Finmeccanica si pone come **obiettivo imprescindibile di carattere economico – finanziario** il **conseguimento di redditività del capitale investito** e di **capacità di generazione di cassa** adeguate rispetto alle necessità di investimento, ai risultati dei concorrenti ed agli *standard* di mercato
- ☛ Grazie a questo, sarà possibile perseguire gli **obiettivi di carattere industriale**, volti a tutelare e sviluppare:

  - le proprie **attività produttive**
  - il proprio **patrimonio tecnologico**
  - la propria **occupazione qualificata**



## Principali obiettivi strategici ed interventi avviati



## Principali obiettivi strategici ed interventi avviati

### *Governance*

- ⇒ Nel corso del 2013 si sono realizzati **significativi progressi** per *(i) accorciare la linea di controllo*, *(ii) rendere l'organizzazione più efficace* e *(iii) migliorare l'efficienza della gestione*. In particolare, si è proceduto a:
- centralizzare le attività di **Internal Audit**
  - centralizzare la gestione degli **acquisti 'indiretti'** (~ € 800 mln)
  - razionalizzare l'**assetto societario**
  - costituire la funzione di **Risk Management di Gruppo**
  - aggiornare direttive, procedure e "*policy*" ed emetterne di nuove al fine di rafforzare il modello di controllo
  - istituire una **commissione di esperti** (il cosiddetto "Comitato Flick") per **conformarsi a nuove e più elevate best practice nell'ambito dei principi etici elaborati**
  - rafforzare i Comitati di *Corporate* (ad esempio il Comitato di Direzione e il Comitato Organi Sociali)
  - creare il ruolo di **Chief Operating Officer** del Gruppo Finmeccanica

## Principali obiettivi strategici ed interventi avviati *Il nuovo Modello Organizzativo e Operativo (1/2)*

- ⇒ Il C.d.A. del 6 marzo u.s. ha approvato il progetto di un **nuovo Modello Organizzativo e Operativo del Gruppo** per il settore Aerospazio, Difesa e Sicurezza (“A,D&S”)
- ⇒ Il nuovo Modello Organizzativo si muove **in linea con analoghe iniziative già intraprese dai maggiori concorrenti** con l’obiettivo di dare efficace risposta alle **sfide poste dalla trasformazione degli scenari internazionali**, caratterizzati dalla **riduzione dei budget nei mercati domestici**, dal **progressivo esaurirsi dei programmi finanziati dai Governi** e dall’**aumento dei requisiti di competitività**
- ⇒ Il riassetto organizzativo consentirà di **valorizzare il capitale umano** e di **accrescere il ritorno sul capitale investito** e garantirà **maggiore profittabilità, sostenibilità e generazione di cassa**. Rappresenta, inoltre, un ulteriore significativo passo avanti nel percorso di **consolidamento della governance** in attuazione di quanto già previsto dal Piano Strategico di Finmeccanica di maggio 2013
- ⇒ Il Gruppo Finmeccanica potrà così **consolidare il proprio ruolo sui mercati internazionali** e nei processi di **riconfigurazione del comparto a livello mondiale** e **rafforzare**, al contempo, **lo sviluppo dell’industria manifatturiera italiana ad alta tecnologia**



## Principali obiettivi strategici ed interventi avviati *Il nuovo Modello Organizzativo e Operativo (2/2)*

- ⇒ Le **azioni** previste per la sua attuazione sono:
  - l'attribuzione a Finmeccanica di un **nuovo ruolo di indirizzo e controllo strategico delle Aziende interessate**, per conseguire **maggiore efficacia nell'attività industriale e nella gestione del portafoglio prodotti dei singoli business**
  - la **gestione coordinata**, tra la Capogruppo e le società operative, delle **attività connesse al prodotto**, ai mercati, all'**esecuzione degli ordini** e al *service* nelle aree Elicotteri, Aeronautica, Elettronica per la Difesa e Sicurezza e Sistemi di Difesa
  - la **verticalizzazione delle Funzioni di Supporto** che garantisce l'**armonizzazione delle procedure**, il **rafforzamento della governance e l'identità di Gruppo**
  
- ⇒ Il nuovo modello organizzativo, che interesserà tanto la struttura di Finmeccanica, quanto quella delle Società Operative, sarà attuato in **stretta collaborazione con gli Amministratori Delegati delle Aziende interessate**, con la progressiva adozione dei necessari provvedimenti organizzativi
  
- ⇒ Con le decisioni adottate dal Consiglio di Amministrazione, Finmeccanica **si attesterà su una più efficace funzione di produzione, sfrutterà economie di scala e di scopo e aumenterà la sua competitività**, conseguendo consistenti benefici economici nel medio periodo
  
- ⇒ Restano **escluse dalla riorganizzazione le aziende del settore Trasporti** destinate al deconsolidamento, le **joint venture internazionali del settore Spazio e Difesa**, la controllata **DRS Technologies** e la **Fata**, per le quali permarrà la responsabilità diretta della *Corporate*

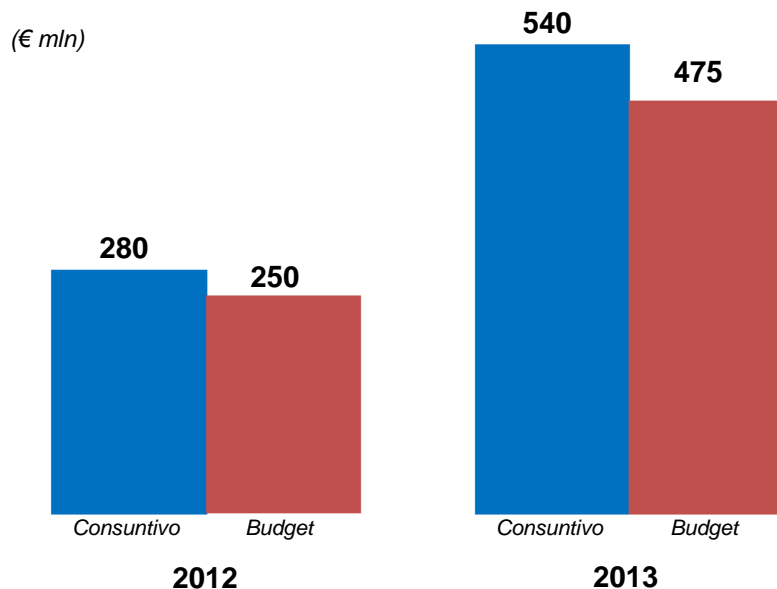
## Principali obiettivi strategici ed interventi avviati *Business*



*Prosecuzione dei processi di ristrutturazione di alcune aree di attività per conseguire recupero di profittabilità e capacità di generazione di flussi finanziari*

- ⇒ Piani di efficientamento e ristrutturazione in tutti i settori del Gruppo. In particolare:
  - **AERONAUTICA:** *prosegue con risultati al di sopra delle aspettative la realizzazione del “Piano 3R”, diretto a sanare le criticità industriali, economiche e finanziarie e a concentrare le risorse patrimoniali ed industriali sui programmi di punta del Gruppo*
  - **ELETTRONICA PER LA DIFESA E SICUREZZA (EU):** *è stato presentato nel mese di marzo 2013 il piano industriale “Selex ES”, diretto alla razionalizzazione del portafoglio prodotti, alla riduzione dei costi degli acquisti, all’eliminazione delle sovrapposizioni generate dall’integrazione delle 3 aziende, alla razionalizzazione dei siti e all’ottimizzazione delle attività di ingegneria e produzione*
  - **ELETTRONICA PER LA DIFESA E SICUREZZA (USA):** *prosegue con risultati al di sopra delle aspettative la ristrutturazione di DRS (Piani di Right-sizing e razionalizzazione business/organici)*
  - **MATERIALE ROTABILE (AnsaldoBreda):** *difficoltà nel raggiungimento delle efficienze – previste nel Piano – nell’area manufacturing, con limitata ottimizzazione della catena del valore*
- ⇒ Rilancio della **presenza internazionale** e rafforzamento della **strategia commerciale** (miglioramento della capacità di stare sui mercati, anche per i recenti problemi di reputazione)

## Principali obiettivi strategici ed interventi avviati *Business*



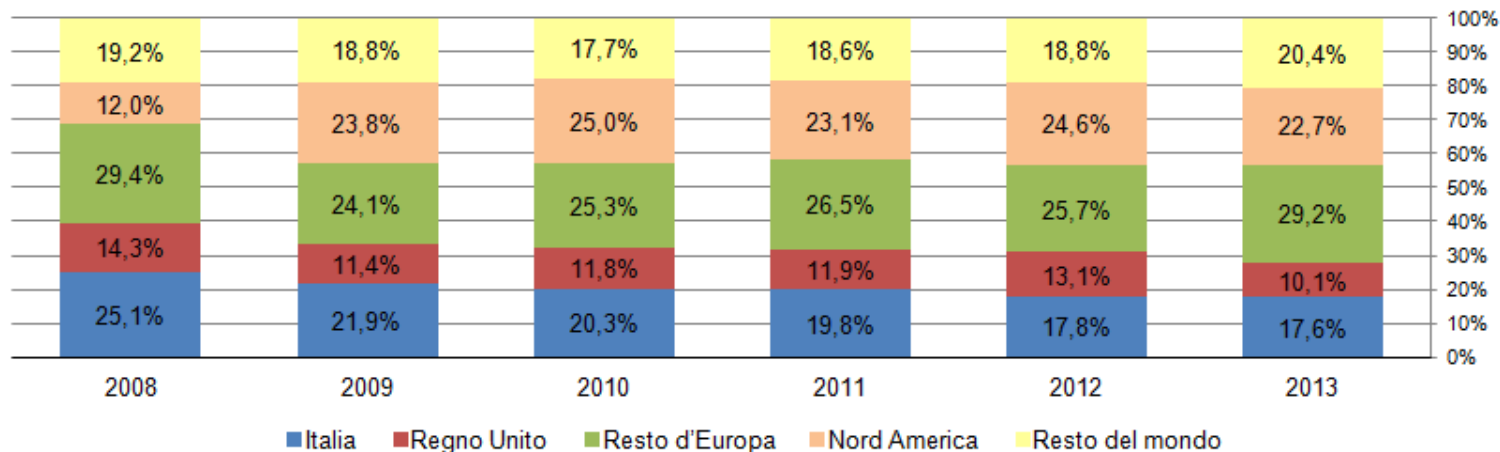
Fonte: AFC Corporate

- ☛ I benefici conseguiti nel **2012** sono stati pari a € 280 milioni, con risultati sopra le attese nell'Aerospazio e Difesa (principalmente Aeronautica e DRS Technologies) e con risultati inferiori alle attese nel Civile
- ☛ A fine **2013**, i Piani di efficientamento e ristrutturazione industriale hanno evidenziato a livello di Gruppo il raggiungimento di risultati superiori alle attese, sempre grazie alle performance di Aerospazio e Difesa (soprattutto Selex ES e Elicotteri) e beneficiando del processo di concentrazione degli acquisiti indiretti

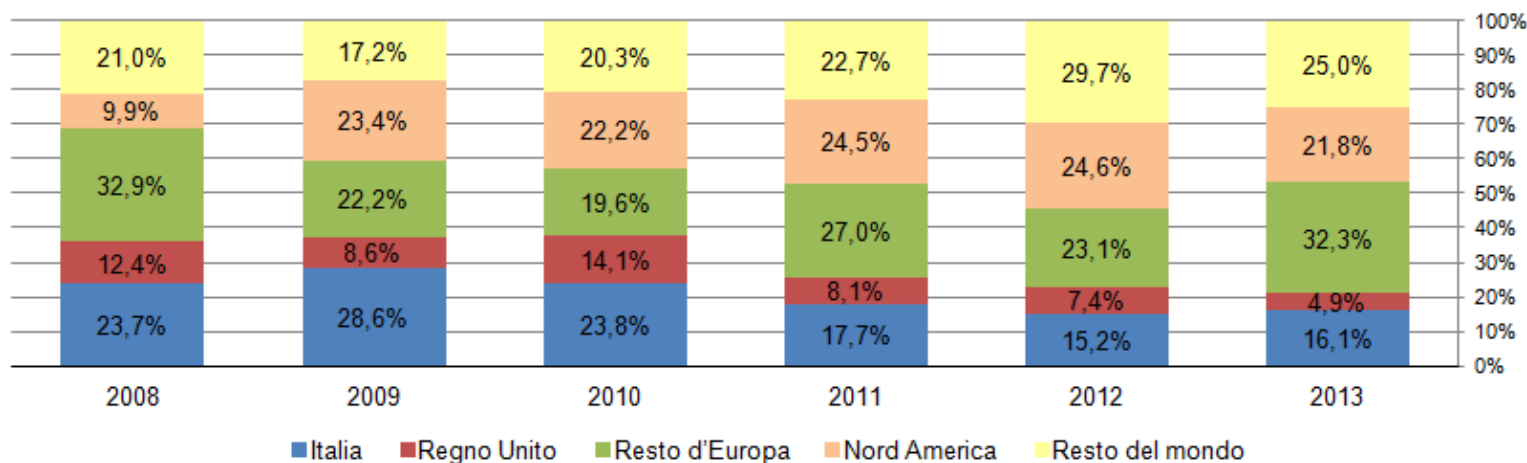


## Principali obiettivi strategici ed interventi avviati *Business (Internazionalizzazione)*

Trend dei ricavi per area geografica



Trend degli ordini per area geografica



## Il Gruppo Finmeccanica a tendere

- ⇒ Lo scenario descritto evidenzia la necessità di **concentrarsi sulle aree di business** in cui è possibile conseguire una **leadership tecnologica e di mercato** in modo da poter affrontare i **processi di riassetto strategico attualmente in corso a livello mondiale**, anche grazie ad una **maggiore solidità patrimoniale e flessibilità finanziaria**. Ciò consentirà, tra l'altro, di realizzare **importanti investimenti nel settore dell'A,D&S**, quali:
- nel settore della **Difesa e Sicurezza**, lo sviluppo di nuovi prodotti e tecnologie, consolidando le aree di *leadership*, attraverso il rafforzamento del valore strategico di DRS sul mercato USA e l'ampliamento del portafoglio di offerta verso nuovi settori applicativi (*Cyber Security, Smart Solutions, Expo 2015*), oltre al rafforzamento dei sistemi e sensori avionici e dei sistemi navali
  - nel settore **Spazio**, (i) il rafforzamento del proprio ruolo industriale nell'ambito della *Space Alliance* in essere con la francese Thales, anche attraverso la possibile acquisizione della componente spaziale di Avio e (ii) la realizzazione di un satellite per telecomunicazioni che consenta a Telespazio di dotarsi di capacità autonoma divenendo un operatore "a tutto tondo"
  - nel settore **Aeronautica**, il consolidamento della presenza nel (i) comparto dei velivoli regionali a turbo-elica, dove Finmeccanica è presente attraverso il consorzio ATR con Airbus Group e (ii) comparto delle piattaforme aeronautiche militari leggere e dei velivoli senza pilota
  - nel settore **Elicotteri**, lo sviluppo di soluzioni e tecnologie per il decollo verticale e l'industrializzazione del convertiplano AW609, con riferimento al quale AgustaWestland gode di un significativo vantaggio competitivo

## Principali obiettivi strategici ed interventi avviati

### *Portafoglio di attività*

- ✦ Il ripensamento del portafoglio di attività è mirato a **tutelare lo sviluppo operativo e strategico delle Aziende del Gruppo** ed **assicurare un adeguato livello di competitività industriale, redditività e capacità di generazione di cassa**
  
- ✦ Il **necessario consolidamento patrimoniale di Finmeccanica** e il **percorso di progressiva concentrazione** nel settore **Aerospazio, Difesa e Sicurezza** – avviato negli scorsi anni con la **quotazione del 60% di Ansaldo STS** e la **cessione del 45% di Ansaldo Energia** al fondo di investimento americano First Reserve – hanno portato ad orientare lo **sviluppo del Piano Strategico del Gruppo** su due direttrici fondamentali:
  - **definitivo deconsolidamento delle attività nell’Energia e nei Trasporti**, orientando le risorse su quei settori che, **nel quadro di una coerenza tecnologica e di mercato e di una sostenibilità di medio - lungo periodo, presentano opportunità di leadership a livello internazionale**, identificate essenzialmente nel comparto Aerospazio, Difesa e Sicurezza;
  - **revisione del portafoglio di attività e prodotti nel comparto Aerospazio, Difesa e Sicurezza**, al fine di aumentarne la competitività e liberare risorse per consentire investimenti su nuove tecnologie e prodotti

## Principali obiettivi strategici ed interventi avviati

### *Portafoglio di attività*

- ☛ Le motivazioni alla base delle iniziative per l'uscita dai settori **Trasporti e Energia** sono le seguenti:
- **garantire un futuro alle aziende dei settori Trasporti e Energia**, assicurando una prospettiva industriale ad AnsaldoBreda e individuando l'assetto societario ottimale per consentire lo sviluppo di Ansaldo Energia e Ansaldo STS. Con particolare riferimento ai Trasporti, l'integrazione con un *partner* industriale dotato di massa critica e presente su scala globale appare infatti una scelta necessaria non solo per sostenere il *business* di AnsaldoBreda, ma anche per aprire nuovi mercati e sbocchi tecnologici ad Ansaldo STS, al fine di sostenerne la competitività in uno scenario di crescente pressione sui prezzi
  - **concentrare gli investimenti di Finmeccanica nei settori dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza** (che anteriormente alla cessione di Ansaldo Energia rappresentavano circa l'86% del fatturato dell'intero Gruppo e ad oggi, a seguito di tale cessione, il 91%), al fine di portare avanti e completarne il percorso di risanamento avviato con successo e sostenerne la crescita
  - **rafforzare la posizione patrimoniale e finanziaria di Finmeccanica**



## Principali obiettivi strategici ed interventi avviati

### *Portafoglio di attività (Ansaldo Energia)*

- ⇒ Finmeccanica ha avviato, **a partire dal 2008**, un percorso di uscita graduale dal **settore Energia (Ansaldo Energia)**
- ⇒ **Nel corso del 2010** furono avviati **contatti esplorativi con partner sia industriali che finanziari**, al fine di individuare un percorso graduale di valorizzazione che permettesse di creare una *partnership* con un soggetto capace di portare alla società benefici di natura finanziaria, industriale e/o tecnologica
- ⇒ Tale processo ha condotto, nel giugno 2011, alla **vendita di una quota del 45% di Ansaldo Energia a First Reserve Corporation**, un fondo di *private equity* specializzato nel settore
- ⇒ Finmeccanica ha valutato **nel corso del 2012 - 2013 l'interesse di alcuni primari operatori industriali** ad acquisire la maggioranza del capitale della società, ricevendo diverse offerte
- ⇒ Nel **settembre 2013**, il **Fondo Strategico Italiano** ha **presentato una proposta per l'acquisizione della maggioranza di Ansaldo Energia**
- ⇒ In data **4 ottobre 2013**, il **C.d.A. di Finmeccanica ha approvato la cessione della propria partecipazione in Ansaldo Energia al Fondo Strategico Italiano**
- ⇒ Nel complesso l'**operazione prevede la vendita del 99,55% del capitale della Società: l'84,55% del quale (39,55% di Finmeccanica e 45% di First Reserve Corporation) ceduto il 23 dicembre u.s.**; la restante quota di Finmeccanica (15%) verrà ceduta, attraverso un meccanismo di opzioni *put/call*, tra il 30 giugno 2017 e il 31 dicembre 2017

## Principali obiettivi strategici ed interventi avviati

### *Portafoglio di attività (Ansaldo STS)*

- ⇒ **Ansaldo STS**, società quotata, della quale Finmeccanica detiene **una partecipazione del 40%**, opera nel **Segnalamento e nei Sistemi di Trasporto Ferroviario “chiavi in mano”**, con **notevoli referenze a livello mondiale**
- ⇒ Nel 2013 la società ha registrato ricavi per ca. **1,3 miliardi di Euro** e profitti per circa **75 milioni di Euro**, con oltre **4.000 addetti**
- ⇒ Il mercato nel quale opera Ansaldo STS si conferma essere complessivamente in crescita con tassi di sviluppo più significativi nel settore dei progetti “chiavi in mano” e in specifiche geografie (p.e. paesi emergenti)
- ⇒ In tale contesto, **Ansaldo STS è una delle società di riferimento del settore del Segnalamento**, con un **posizionamento di successo sui propri mercati target**. Dal momento della quotazione del 2006, il rendimento del titolo è stato superiore all’11% annuo composto
- ⇒ L’**elevato livello di concorrenza**, che determina una **forte pressione sui prezzi**, rende tuttavia **determinante il continuo aumento della competitività della Società**. Inoltre, rispetto ai grandi operatori del settore, la Società è – a causa delle sue dimensioni – più **limitata nell’accesso a nuovi mercati internazionali**

## Principali obiettivi strategici ed interventi avviati

### *Portafoglio di attività (AnsaldoBreda)*

- ✦ **AnsaldoBreda** (società 100% Finmeccanica) opera nel settore del Materiale Rotabile (Tram, Metropolitane, Treni Regionali e Alta Velocità) attraverso i **quattro siti** di Pistoia, Napoli, Reggio Calabria, Palermo, impiegando complessivamente circa **2.300 addetti**, con un volume di ricavi pari, nel 2013, a circa **520 milioni di Euro** e **perdite operative per oltre 300 milioni di Euro**. Nei prossimi anni sono previste ulteriori ingenti perdite
- ✦ Il settore del **Materiale Rotabile non si caratterizza per tecnologie avanzate** e, pertanto, i **margini sono limitati**. La possibilità di operare con ragionevole redditività deriva prevalentemente da due fattori: **economie di scala e delocalizzazione**
- ✦ AnsaldoBreda, che ha tutti i siti produttivi in Italia e una dimensione non comparabile con i suoi concorrenti internazionali, non beneficia né dell'uno né dell'altro fattore
- ✦ Negli ultimi anni, l'Azienda ha generato ingenti perdite, non **riuscendo a tenere il passo della crescente concorrenza internazionale** in un contesto di mercato sempre più aperto e competitivo dominato da pochi grandi soggetti (Siemens, Bombardier, Alstom, i cinesi di CNR e CSR) in grado di offrire piattaforme competitive, tecnologicamente avanzate e prodotte su larga scala
- ✦ **AnsaldoBreda soffre della mancanza**, da un lato, di **un portafoglio prodotti strutturato** e, dall'altro, di **massa critica adeguata per competere in un mercato caratterizzato da un consolidamento tecnologico** e dalla necessità di creare e sfruttare economie di scala per ottenere margini positivi

## Principali obiettivi strategici ed interventi avviati

### *Portafoglio di attività (AnsaldoBreda)*

⇒ In particolare, l'andamento del 2013 evidenzia **criticità di natura “strutturale”** che continuano a compromettere le **performance dell’Azienda**:

- **produzione frammentata** su 4 stabilimenti dislocati a notevole distanza tra loro;
- **eccesso di capacità e manodopera interna** essendo questa dimensionata su volumi produttivi che l'azienda non è in grado di alimentare stabilmente e bassa produttività/efficienza della manodopera diretta;
- **mancanza di elementi di forza specifici nel portafoglio prodotti** che ha causato l'acquisizione di commesse particolarmente rischiose e sempre diverse tra loro;
- **difficoltà a gestire programmi complessi**;
- **frammentazione del parco fornitori** spesso rappresentato da aziende di piccola dimensione legate al territorio, mono-cliente e finanziariamente fragili;
- **assenza di un catalogo di prodotti consolidato** con conseguente bassa standardizzazione dei processi produttivi, anche per effetto della mancanza di un flusso regolare e uniforme di ordini da parte del cliente nazionale;
- **difficoltà legate alla negoziazione di condizioni contrattuali eque**, con conseguenza di elevate penali e frequenti rilavorazioni

**AnsaldoBreda non è sostenibile nell'attuale perimetro e senza un *partner* internazionale né industrialmente né da un punto di vista economico - finanziario**

## Principali obiettivi strategici ed interventi avviati

### *Portafoglio di attività (Settore Trasporti)*

- ⇒ Finmeccanica, sin **dal 2011**, ha avviato discussioni con operatori potenzialmente interessati ad una **partnership industriale**, che preveda anche l'ingresso nell'azionariato di AnsaldoBreda e Ansaldo STS
- ⇒ L'integrazione con un *partner* industriale appare **una scelta necessaria, non solo per alimentare il business di AnsaldoBreda, ma anche per aprire nuovi mercati e sbocchi tecnologici ad Ansaldo STS**
- ⇒ Negli ultimi anni il **mercato ha premiato sempre più operatori dotati di significativa massa critica e presenza su scala globale con offerta integrata** (vedi anche acquisizione di Invensys da parte di Siemens)
- ⇒ Il nuovo assetto di Finmeccanica consentirà il **rafforzamento del posizionamento del Gruppo nell'A,D&S** nello sfidante contesto di riferimento, con un portafoglio più omogeneo sia in termini di tecnologie/prodotti che di mercati
- ⇒ All'interno dei settori dell'A,D&S dovranno tuttavia essere **portate a termine le azioni avviate volte al recupero di redditività e all'ottimizzazione del portafoglio**



***Rapporti con le Autorità di Settore***



## Quadro normativo di riferimento in materia di movimentazioni

- Il Gruppo Finmeccanica opera nel rispetto di una pluralità di **norme nazionali ed internazionali e di decisioni di diverse Autorità** (i.e. **embarghi, restrizioni commerciali**), che regolamentano le **movimentazioni di materiali e servizi per la Difesa** e di beni **dual use**, nonché delle relative tecnologie

**Legge 185/90 modificata con D. Lgs 105/2012**  
sul controllo dell'esportazione, importazione e transito di materiale di armamento

- Autorità Nazionale UAMA alle dipendenze del Ministro degli Affari Esteri
- Ministero della Difesa (SMD, Segredifesa/DNA)
- Ministero dell'Economia e delle Finanze (Dip. Tesoro e Agenzia Dogane)
- Ministero dell'Interno
- Presidenza del Consiglio dei Ministri (Uff. Coord. Prod. Mat. di Armamento)

**Regolamento CE 428/2009**  
regime comunitario di controllo delle esportazioni, trasferimento, intermediazione e transito di prodotti *dual use*

- Ministero dello Sviluppo Economico
- Comitato Consultivo Interministeriale composto da esponenti, tra gli altri, del Ministero degli Affari Esteri, Ministero della Difesa, Ministero dell'Economia e delle Finanze e del Ministero dell'Interno

**International Traffic in Arms Regulations ("ITAR")** – norme U.S. sul controllo delle movimentazioni di prodotti e servizi per la Difesa inclusi nella "U.S. Munition List"

- U.S. Congress
- Department of State – Directorate of Defence Trade Control

**Arms Export Control Act ("EAR")** – norme U.S. sulle movimentazioni di materiali *dual use* inclusi nella "U.S. Commerce List"

- Department of Commerce – Directorate of Defence Trade Control

- Inoltre, l'Italia ha aderito al **Missile Technology Control Regime** ("MTCR"), regime di controllo di cui si sono dotati 34 Paesi allo scopo di regolamentare il trasferimento di beni e tecnologia relativi ai vettori missilistici (compresi gli *Unmanned Aerial Vehicle*); il Ministero degli Affari Esteri rappresenta l'Italia nelle sezioni plenarie tra gli Stati aderenti
- Finmeccanica è altresì soggetta alle indicazioni del **Committee on Foreign Investment in the U.S.** ("CFIUS") che valuta gli effetti degli investimenti stranieri sulla Sicurezza Nazionale americana

## Rapporti con CONSOB e AGCM

- ⇒ Finmeccanica, quale Società emittente titoli ammessi alle negoziazioni in un mercato regolamentato, è soggetta all'attività di vigilanza esercitata dalla **CONSOB sugli Emittenti quotati** e pertanto:
  - ottempera agli **oneri di informazione societaria** nei confronti della CONSOB e di corretta **divulgazione al mercato dell'informativa price sensitive** e delle altre informazioni regolamentate, intrattenendo gli opportuni rapporti - nell'ambito delle competenti Divisioni - con i singoli Uffici della Commissione
  - ottempera alle ulteriori **specifiche richieste informative formulate dalla CONSOB** nell'esercizio dell'attività di vigilanza (invio di documentazione, incontri, audizioni)
  - partecipa attivamente alle diverse **fasi di consultazione** organizzate dalla CONSOB con le Società Emittenti, le Associazioni di categoria e gli operatori del mercato in sede di emanazione o aggiornamento dei regolamenti attuativi del T.U.F.
  - partecipa agli **incontri di approfondimento** organizzati dalla CONSOB con le Società Emittenti su specifiche tematiche regolamentari

### CONSOB

### AGCM

- 
- ⇒ Finmeccanica o le Società del Gruppo interagiscono con l'**AGCM** con riferimento alle **operazioni straordinarie effettuate (prevalentemente acquisizioni o costituzione di JV)** che, in presenza di **determinate soglie di fatturato** delle imprese interessate, comportano una notifica
  - ⇒ L'AGCM verifica **se l'operazione produce effetto lesivo sul mercato della concorrenza** mediante la verifica negli accordi raggiunti tra le Parti interessate all'operazione del rispetto delle regole che vietano intese anti-concorrenziali e degli abusi di posizione dominante e concentrazioni in grado di creare o rafforzare posizioni dominanti dannose per la concorrenza
  - ⇒ L'AGCM effettua **consultazioni su temi specifici** per la modifica della legge italiana sulla concorrenza o leggi specifiche di settore a tutela della concorrenza



### ***3. Remunerazioni***

## Grado di Trasparenza dell'informazione su *total compensation*

- ☛ In ottemperanza alla disciplina in materia di trasparenza delle remunerazioni di cui all'art.123-ter del **Testo Unico della Finanza**, art. 84-*quater* del **Regolamento Emittenti Consob**, nonché in adesione ai contenuti di cui all'art. 6 del **Codice di Autodisciplina**, l'informazione sulla remunerazione degli Amministratori e dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche **è soggetta ad assoluta trasparenza** ed è comunicata attraverso la “*Relazione sulla Remunerazione*” pubblicata annualmente dalla Società e sottoposta al voto consultivo dell'Assemblea degli Azionisti
  
- ☛ In particolare, nell'ambito della suddetta Relazione, la Società diffonde informazioni dettagliate rispetto alla Politica di Remunerazione adottata per ciascun esercizio, anche con riferimento ai seguenti specifici elementi:
  - a) articolazione complessiva della remunerazione e *pay-mix*
  - b) remunerazione fissa
  - c) remunerazione a breve termine
  - d) remunerazione a medio - lungo termine
  - e) *benefit* non monetari
  - f) trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro ed eventuale patto di non concorrenza
  - g) compensi effettivamente corrisposti nell'esercizio precedente a quello di emissione della Relazione

## Principali variazioni dei criteri di remunerazione nel corso del mandato

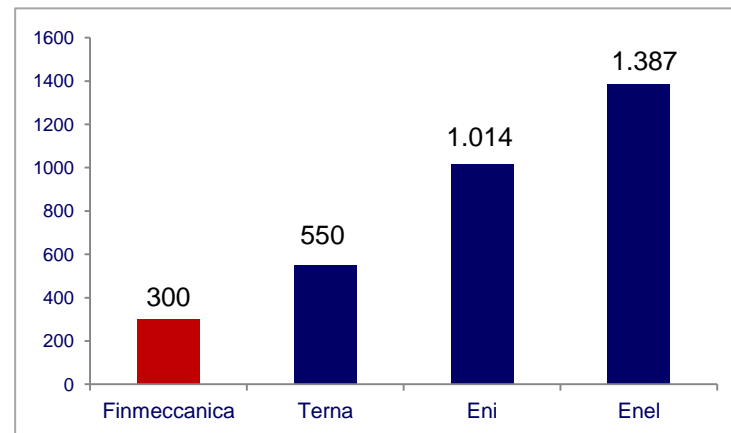
- ☛ Nel **corso del mandato 2011-2013** si sono verificate **evoluzioni significative nell'assetto di governance**. Nella gestione di tali evoluzioni, la Società ha perseguito **una politica di razionalizzazione e contenimento dei costi associati alla remunerazione del *management*** ed in particolare:
  - a seguito del conferimento delle deleghe di Amministratore Delegato **il dott. Pansa ha espressamente richiesto che nessun compenso aggiuntivo fosse assegnato** in relazione alle nuove responsabilità. Il Comitato per la Remunerazione, in esito a tale richiesta, **ha determinato di non procedere ad alcun incremento della remunerazione massima complessiva**
  - il dott. Pansa ha anche **espressamente rinunciato all'applicabilità di qualsiasi trattamento di fine mandato in caso di cessazione dalla carica di Amministratore Delegato** (sia in caso di cessazione anticipata che di mancato rinnovo)
  - la **concentrazione delle deleghe di Amministratore Delegato e del ruolo di Direttore Generale** ha comportato, peraltro, un contenimento dei costi
  - il **Presidente Prof. De Gennaro ha espressamente richiesto che il compenso complessivo fosse contenuto nella misura massima prevista per la carica di Primo Presidente della Corte di Cassazione** (ca. € 300.000), pur non avendo tale limite applicazione per il caso di Finmeccanica. Il Comitato per la Remunerazione, in esito a tale richiesta, ha convenuto di fissare un compenso complessivo contenuto entro il limite di € 300.000 lordi annui; **per il Presidente non è previsto alcun trattamento specifico in caso di cessazione anticipata del mandato o di mancato rinnovo**
  - **sono stati introdotti dei tetti massimi ("cap")** per il compenso variabile di breve termine e per quello di lungo termine attribuiti all'Amministratore Delegato/Direttore Generale
  - al fine di focalizzare in misura ancora maggiore la remunerazione variabile di breve termine sul raggiungimento di risultati strategici per il Gruppo, sono state introdotte delle "soglie di accesso" che hanno di fatto inibito l'erogazione del *bonus* relativo all'esercizio 2012 per il mancato raggiungimento degli stessi

## Remunerazione Presidente vs peers

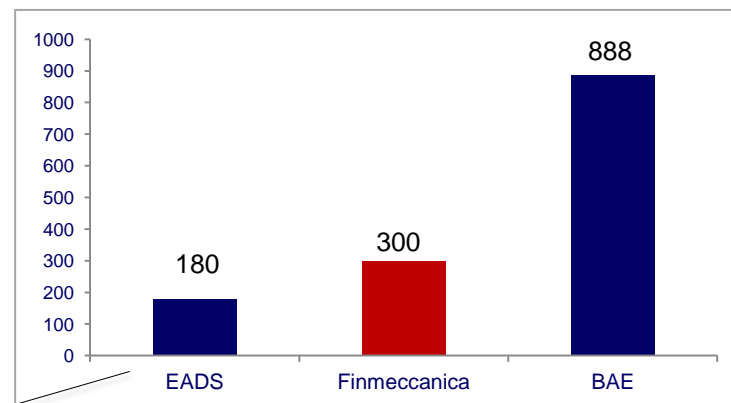
### Panel Italia\*

(\*): il confronto con i *peers* si basa sui valori puntuali, così come dichiarati nella Relazione sulla Remunerazione e nel Bilancio di Esercizio delle Società, pubblicati nel 2013 e relativi all'esercizio 2012

(Remunerazione annua determinata in favore del Presidente vs remunerazione complessiva effettivamente corrisposta ai peers nel 2013, valori in €K)



(Remunerazione annua determinata in favore del Presidente VS remunerazione complessiva effettivamente corrisposta ai peers nel 2013, valori in €K)



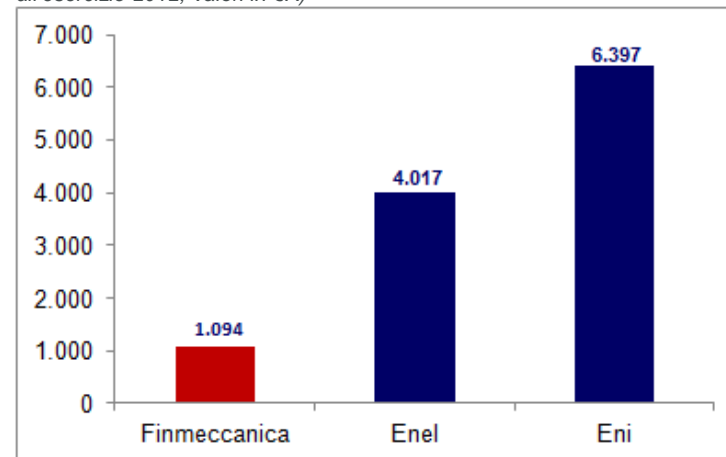
Presidente non investito di particolari cariche

## Remunerazione effettiva Amministratore Delegato e Direttore Generale vs peers

### Panel Italia\*

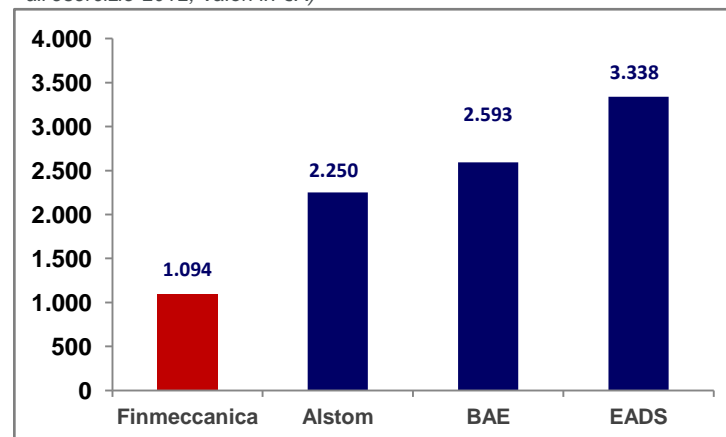
(\*): il confronto con i *peers* si basa sui valori puntuali, così come dichiarati nella Relazione sulla Remunerazione e nel Bilancio di Esercizio delle Società, pubblicati nel 2013 e relativi all'esercizio 2012

(Remunerazione complessiva relativa all'esercizio 2012, valori in €K)



### Panel Internazionale\*

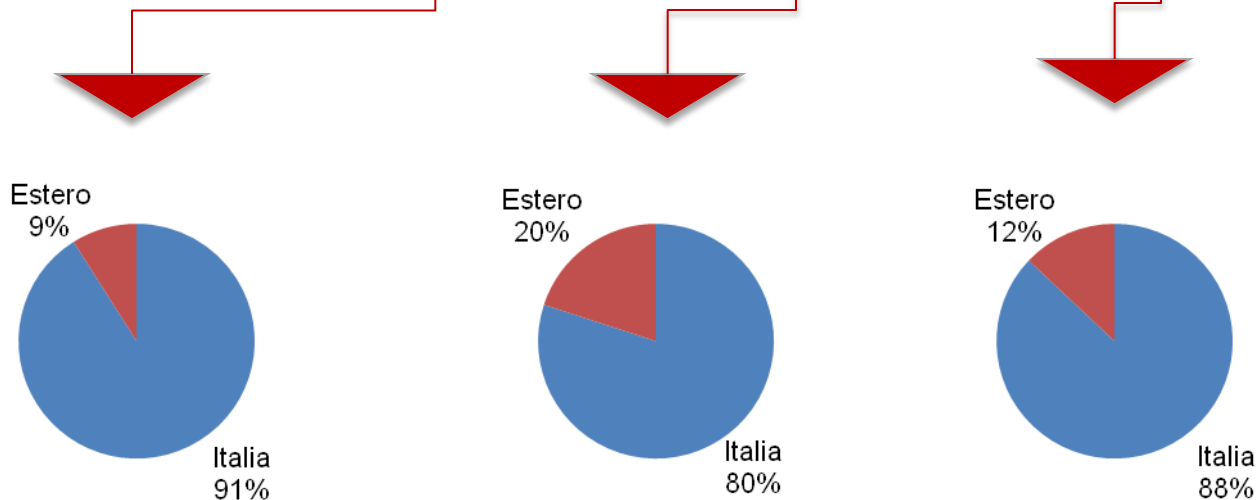
(Remunerazione complessiva relativa all'esercizio 2012, valori in €K)



## Spese per Relazioni Esterne Finmeccanica

€ mln	2011	2012	2013
Sponsorizzazioni	~ 4,5	~ 2,7	~ 3,5
Contributi Associativi	~ 0,8	~ 0,7	~ 1,1
Pubblicità	~ 1,6	~ 1,4	~ 1,8
<b>Totale</b>	<b>~ 6,9</b>	<b>~ 4,8</b>	<b>~ 6,4</b>

Fonte: AFC e REC Finmeccanica Corporate

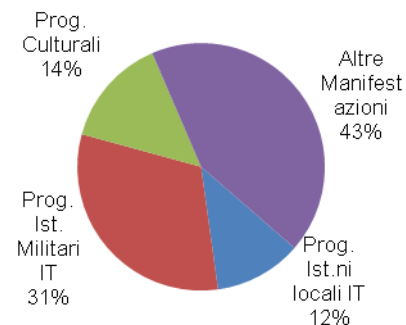
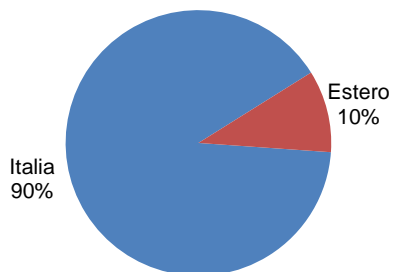


**N. B:** Finmeccanica sostiene altresì (direttamente e per il tramite delle proprie aziende) spese per Mostre, Fiere ed Eventi legate alla promozione commerciale dei propri prodotti (circa € 15 milioni all'anno)

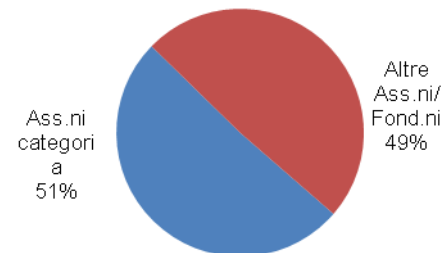
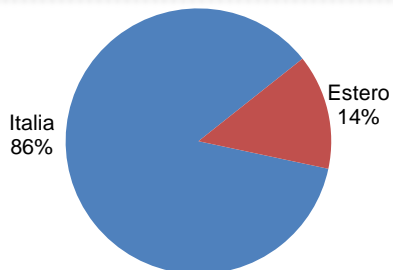


## Spese per Relazioni Esterne Finmeccanica (Dettaglio 2013)

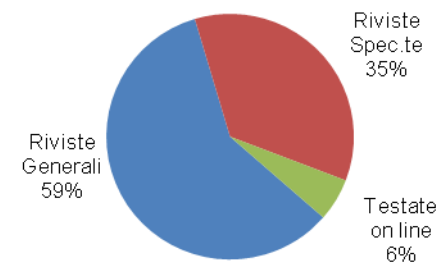
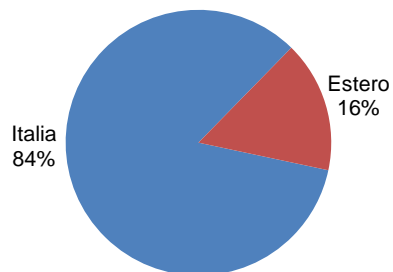
### Sponsorizzazioni (~ € 3,5 mln)



### Contributi Associativi (~ € 1,1 mln)



### Pubblicità (~ € 1,8 mln)



## ***4. Etica***



## **Eventuali inchieste giudiziarie a carico di Amministratori Delegati e Presidenti**

- ⇒ Il Presidente, dott. Giovanni De Gennaro, e l'Amministratore Delegato e Direttore Generale di Finmeccanica – Società per azioni, dott. Alessandro Pansa, non sono, né sono stati coinvolti in procedimenti penali o indagini giudiziarie per reati connessi all'esercizio delle loro cariche

## “Comitato Flick”

- ☛ Il C.d.A. di Finmeccanica del 15 aprile 2013 ha nominato un organismo terzo indipendente (“Comitato Flick”) con il compito di:
  - “*identificare i **criteri comportamentali** ai quali un gruppo di dimensione e di presenza mondiale che opera nel settore dell’Aerospazio e Difesa **deve attenersi**, al fine di **conformarsi a nuove e più elevate best practice** per l’attuazione dei principi etici elaborati per la loro applicazione in ambito industriale*”
  - “*formulare le necessarie **Raccomandazioni** per il loro raggiungimento*”
  
- ☛ Il 14 marzo u.s. Finmeccanica ha ricevuto la relazione del “Comitato Flick”, contenente anche le relative Raccomandazioni, che sarà portata all’esame del prossimo C.d.A. Una volta approvata, **sarà cura di Finmeccanica rendere pubblici i contenuti di tale relazione**

## La *Compliance* nel Gruppo Finmeccanica

- ☼ L'elaborazione e l'implementazione di **politiche di *Compliance* nel Gruppo Finmeccanica** presentano particolari complessità, in quanto il Gruppo:
  - è guidato da una **holding quotata** e, come tale, è soggetto agli stringenti requisiti propri dei mercati regolamentati (es. governo societario, rendicontazione finanziaria, informazioni privilegiate) ed è anche esposto al giudizio di investitori e analisti
  - ha una **grande dimensione multinazionale**, con una presenza commerciale in oltre 100 Paesi, ed è quindi soggetto alle leggi delle varie giurisdizioni in cui opera (spesso inderogabili, talvolta difformi)
  - **ha rapporti con Amministrazioni o realizza progetti di grande impatto economico e sociale**, attirando l'attenzione delle istituzioni, dei media e dell'opinione pubblica in generale
  - opera in diversi settori strategici con normative diverse e specifiche del *business*
  
- ☼ Finmeccanica deve quindi affrontare un elevato numero di rischi di *Compliance*, sia di natura strettamente legale sia di carattere reputazionale, che possono intaccare la propria crescita globale. Per tali ragioni ed in linea con la prassi internazionale, **Finmeccanica si è attrezzata per competere sul mercato in modo efficiente ed eticamente responsabile adottando misure organizzative e procedurali tese a sensibilizzare e coinvolgere adeguatamente tutte le strutture aziendali coinvolte**

## Compliance Program

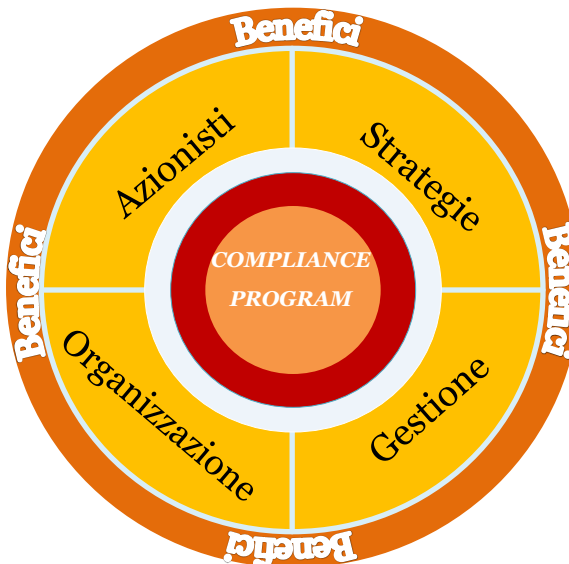
Per “**Compliance Program**” si intende il sistema complessivo, definito dalla Capogruppo, in cui vengono inquadrati i presidi organizzativi e procedurali volti alla prevenzione dei principali rischi a cui è esposto il Gruppo Finmeccanica

### **Valore e protezione per gli azionisti nel tempo**

*Gli interessi degli azionisti sono valorizzati e protetti dall'allineamento alle migliori prassi dei sistemi di gestione dei rischi, attraverso il bilanciamento di esigenze di business e di prevenzione*

### **Reputazione e miglioramento della performance**

*I successi di alcuni leader di mercato dimostrano che un sistema di compliance integrato nelle strategie di business consente non solo di proteggere la reputazione ma anche di migliorare la performance aumentando la credibilità*



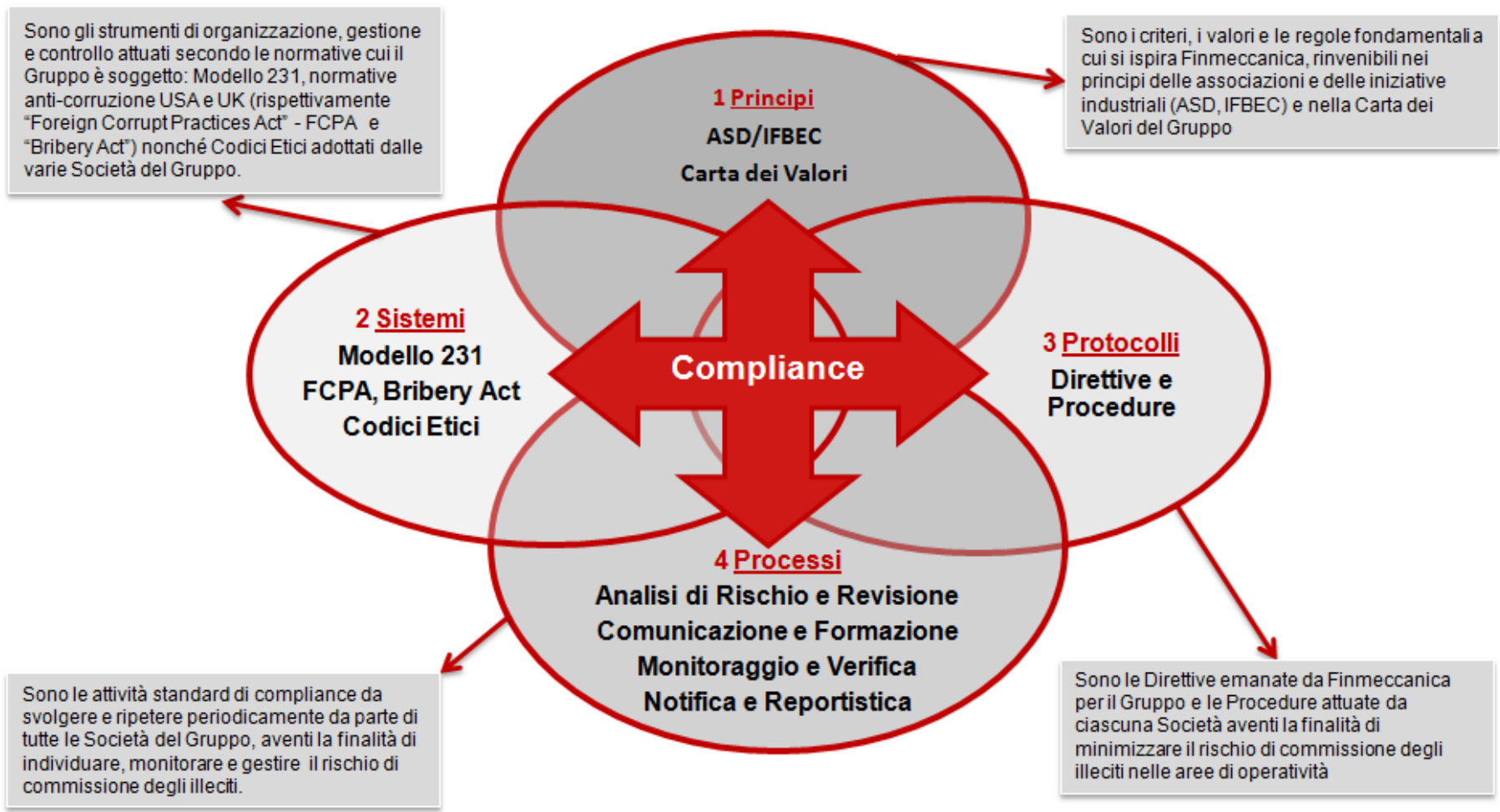
### **Rafforzamento del controllo interno e della gestione dei rischi**

*Anche le recenti novità introdotte dal Codice di Autodisciplina delle Società Quotate affermano il ruolo fondamentale dell'etica e della compliance nell'ambito dei sistemi di controllo interno e di gestione dei rischi*

### **Cultura del pieno ed assoluto rispetto delle regole a tutti i livelli**

*L'impegno del management sui temi della prevenzione dei rischi legali favorisce e diffonde una cultura aziendale orientata al massimo rispetto delle regole da parte di tutte le unità organizzative*

## Strumenti Compliance



## Prevenzione dei rischi di *Compliance*

- Obiettivo delle politiche di *Compliance*, in particolare, è la **prevenzione degli eventi che possono causare una responsabilità dell'Azienda**, nelle varie forme (anche cumulative) in cui il rischio può materializzarsi, tenendo conto dei paesi e dei settori di operatività con particolare riferimento agli standard internazionali (es. in tema di anti-corruzione, etica e sostenibilità) e agli ordinamenti c.d. domestici del Gruppo FNM: Italia, Stati Uniti e Regno Unito



## Principi di riferimento

### Principi “CIS”

- ✦ L’**AeroSpace and Defence Industries Association of Europe** (“ASD”), formata dalle società europee attive nei settori dell’Aeronautica, dello Spazio e della Difesa e Sicurezza, ha emanato i *Common Industry Standards for Aerospace and Defence against Corruption* (“CIS”)
- ✦ CIS è una carta di principi elaborata dal *Business Ethics Committee* di ASD (di cui **FNM è membro**), adottata formalmente dal Consiglio ASD nel 2007 e sottoscritta da FNM nel 2010, che contiene i principi comuni delle società operanti nel settore dell’Aerospazio e della Difesa contro la corruzione:
  - osservanza delle leggi e delle normative
  - applicazione più ampia possibile dei CIS
  - divieto di compimento di condotte corruttive
  - omaggi e ospitalità
  - donazioni e contributi in ambito politico
  - agenti, consulenti ed intermediari
  - programmi di integrità etica
  - sanzioni

### Principi “IFBEC”

- ✦ **Global Principles of Business Ethics for the Aerospace and Defence Industry** (“IFBEC”) – è una carta di principi redatta congiuntamente dall’europea ASD e dall’americana AIA (*U.S. Aerospace Industry Association*), promossa attraverso un *forum* internazionale denominato *International Forum for Business Ethical Conduct* – “IFBEC”
  - principi globali di etica degli affari per le società operanti nel settore dell’Aerospazio e della Difesa:
  - impegno all’effettiva implementazione
  - tolleranza zero alla corruzione
  - uso dei consulenti
  - gestione dei conflitti di interessi
  - rispetto della proprietà intellettuale
- ✦ Finmeccanica è membro dello *Steering Committee* IFBEC ed ha formalmente aderito con apposita sottoscrizione a tali principi e alla relativa iniziativa internazionale di sostegno con conferenze e seminari

### Carta dei Valori e Codice Etico

- ✦ Nel 2012 Finmeccanica ha adottato una “**Carta dei Valori**”, in cui si stabiliscono i principi che guidano le scelte strategiche del Gruppo e le attività quotidiane di tutti coloro che lavorano e collaborano con il Gruppo stesso:
  - etica e rispetto
  - competenza e merito
  - Innovazione ed Eccellenza
  - Internazionalità e Multiculturalità
  - Diritti e Sostenibilità
- ✦ Nel 2003 Finmeccanica ha adottato un “**Codice Etico**” che esprime gli impegni e le responsabilità etiche nella conduzione degli affari e delle attività aziendali assunti da tutti coloro che intrattengono rapporti di qualsiasi natura con Finmeccanica (componenti del C.d.A., del C.S., dipendenti e collaboratori, ecc.)
- ✦ Tutti i destinatari si impegnano a perseguire i propri obiettivi con lealtà, serietà, onestà, competenza e trasparenza, nell’assoluto rispetto delle leggi e delle normative e hanno il compito di segnalare eventuali inadempienze o mancata appl.