

Assemblea Ordinaria del 08 maggio 2015  
(2^ Convocazione del 11 maggio 2015 )

ALLEGATO "A"  
al mio atto 27843 racc.

SITUAZIONE ALL'ATTO DELLA COSTITUZIONE

Sono ora rappresentate in aula numero 366.517.502 azioni ordinarie  
pari al 63,394837% del capitale sociale, tutte ammesse al voto.

Sono presenti in aula numero 35 aventi diritto al voto , di cui  
numero 30 presenti in proprio. Inoltre,  
numero 1015 azionisti sono rappresentati per delega.



*Provisioni definite*

ALLEGATO "B"  
al mio atto 87843 racc.



**FINMECCANICA - Società per azioni**

Sede in Roma, Piazza Monte Grappa n. 4

finmeccanica@pec.finmeccanica.com

Capitale sociale euro 2.543.861.738,00 i.v.

Registro delle Imprese di Roma e Codice fiscale n. 00401990585

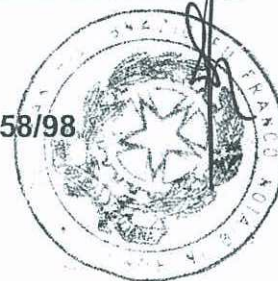
Partita IVA n. 00881841001

**Assemblea Ordinaria 8 e 11 maggio 2015 (I e II conv.)**

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

Ordine del giorno:

1. Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2014. Relazioni del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e della Società di Revisione. Deliberazioni inerenti e conseguenti. Presentazione del Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2014;
2. Nomina del Collegio Sindacale per il triennio 2015-2017;
3. Nomina del Presidente del Collegio Sindacale;
4. Determinazione del compenso del Collegio Sindacale;
5. Piano di Incentivazione a Lungo Termine e Piano di Coinvestimento per il management del Gruppo Finmeccanica; autorizzazione all'acquisto ed alla disposizione di azioni proprie al servizio dei Piani. Deliberazioni inerenti e conseguenti;
6. Relazione sulla remunerazione: deliberazione ai sensi dell'art. 123-ter, comma 6, del D.Lgs. n. 58/98.



*Deperon*  
*Giovanni*

*8/11/15*

**Relazione del Consiglio di Amministrazione sul primo punto all'ordine del giorno**

Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2014; relazioni del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e della Società di Revisione. Deliberazioni inerenti e conseguenti. Presentazione del Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2014

Signori Azionisti,

il bilancio dell'esercizio 2014, che sottoponiamo alla Vostra approvazione, chiude con una perdita di Euro 141.327.847,07 che Vi proponiamo di coprire attraverso l'utilizzo degli utili a nuovo.

Alla luce di quanto premesso, sottoponiamo alla Vostra approvazione la seguente proposta di deliberazione:

"L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti della "FINMECCANICA - Società per azioni":

- vista la relazione del Consiglio di Amministrazione;
- vista la relazione del Collegio Sindacale;
- presa visione del bilancio al 31 dicembre 2014;
- preso atto della relazione della KPMG S.p.A.;

delibera

- di approvare la relazione del Consiglio di Amministrazione e il bilancio al 31 dicembre 2014;
- di approvare la proposta formulata dal Consiglio di Amministrazione di coprire la perdita relativa all'esercizio 2014 di Euro 141.327.847,07 attraverso l'utilizzo degli utili a nuovo."



*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

**Relazione del Consiglio di Amministrazione sul secondo punto all'ordine del giorno**

Nomina del Collegio Sindacale per il triennio 2015-2017

Signori Azionisti,

in occasione dell'Assemblea ordinaria chiamata ad approvare il bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2014, convocata per il giorno 8 e 11 maggio 2015, rispettivamente in prima e seconda convocazione, giungerà a scadenza il Collegio Sindacale della Società, nominato dall'Assemblea in data 16 maggio 2012 per il triennio 2012-2014.

Siete stati pertanto convocati in sede Ordinaria per deliberare sulla nomina del nuovo Collegio Sindacale per il triennio 2015-2017.

Si rammenta che i componenti del Collegio Sindacale vengono nominati dall'Assemblea – ai sensi dell'articolo 28.3 dello Statuto sociale – secondo il meccanismo del voto di lista e pertanto sulla base di liste presentate dagli Azionisti, nelle quali i candidati devono essere numerati in ordine progressivo.

Quanto alle modalità di presentazione, deposito e pubblicazione delle liste predisposte dagli Azionisti, si rinvia a quanto previsto all'art. 28.3 dello Statuto sociale.

In particolare si rammenta al riguardo quanto segue.

Il diritto di presentare le liste è riconosciuto esclusivamente agli Azionisti che, da soli o insieme ad altri Azionisti, siano complessivamente titolari di almeno l'1% del capitale sociale avente diritto di voto nell'Assemblea ordinaria.

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



*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

Ciascuna lista, andrà ripartita in due sottoelenchi, uno per i candidati alla carica di Sindaco effettivo e l'altro per i candidati alla carica di Sindaco supplente, nella quale i candidati devono essere elencati mediante un numero progressivo.

Almeno il primo dei candidati di ciascun sottoelenco dovrà essere iscritto nel registro dei revisori legali ed aver esercitato l'attività di controllo legale dei conti per un periodo non inferiore a tre anni.

Inoltre, nel rispetto di quanto previsto dalla normativa vigente in materia di equilibrio tra generi, le liste che, considerando entrambi i sottoelenchi, presentano un numero di candidati pari o superiore a tre devono includere, nel sottoelenco dei Sindaci effettivi, candidati di genere diverso. Qualora il sotto elenco dei Sindaci supplenti di dette liste indichi due candidati, essi devono appartenere a generi diversi.

Le liste dei candidati, sottoscritte dal Socio o dai Soci che le presentano, dovranno essere depositate presso la sede della Società, con le modalità previste nell'avviso di convocazione dell'Assemblea ed entro il venticinquesimo giorno precedente la data dell'Assemblea in prima convocazione (e pertanto entro il 13 aprile 2015), corredate dalla seguente documentazione:

- a) le dichiarazioni con le quali i singoli candidati accettano la propria candidatura ed attestano, sotto la propria responsabilità personale, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, nonché il possesso dei requisiti prescritti dalla normativa vigente e dallo Statuto. Al riguardo, in particolare, si rammenta che ciascun candidato dovrà possedere i requisiti di indipendenza stabiliti dall'art. 148, comma 3, del D.Lgs. n. 58/98, oltre ai requisiti di onorabilità e professionalità stabiliti dal Decreto del Ministro della Giustizia n. 162 del 30 marzo 2000, ai sensi dell'art. 148, comma 4, del D.Lgs. n. 58/98; ciascun candidato dovrà inoltre dichiarare l'eventuale idoneità a qualificarsi come

*Giuseppe*

*Stefano*



indipendente anche alla stregua dei criteri previsti, con riferimento agli amministratori, dall'art. 3 del Codice di Autodisciplina delle società quotate;

- b) un "curriculum vitae" contenente un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali di ciascun candidato che sarà pubblicato sul sito web della Società ai sensi dell'art. 144-octies del Regolamento Consob n. 11971/99;
- c) tenuto conto delle previsioni di cui all'art. 2400, ultimo comma, c.c., un elenco degli incarichi di amministrazione e controllo ricoperti in altre società dai candidati, con raccomandazione di assicurarne l'aggiornamento fino al giorno dell'effettivo svolgimento della riunione assembleare. Al riguardo si rammenta che non possono essere nominati Sindaci coloro che ricoprono la carica di Sindaco effettivo in cinque emittenti, ovvero ricoprono altri incarichi di amministrazione e controllo presso altre società che complessivamente eccedano il limite previsto dalla normativa vigente in materia (art. 144-terdecies del Regolamento Consob n. 11971/99);
- d) una dichiarazione dei Soci, diversi da quelli che anche congiuntamente detengono una partecipazione di controllo o di maggioranza relativa, che attesti l'assenza dei rapporti di collegamento anche indiretti con questi ultimi, ai sensi di quanto previsto dall'art. 147-ter, comma 3, del D.Lgs. n. 58/98 e dall'art. 144-quinquies del Reg. Consob n. 11971/99; circa i contenuti di quest'ultima dichiarazione si richiama l'attenzione dei Signori Soci alle raccomandazioni di cui alla Comunicazione Consob n. DEM/9017893 del 26 febbraio 2009.

*Spaveni*  
*Spaveni*



La titolarità della quota minima di partecipazione per la presentazione delle liste è determinata avendo riguardo alle azioni che risultano registrate a favore degli Azionisti nel giorno in cui le liste sono depositate presso la Società. Gli Azionisti dovranno depositare presso la sede sociale, con le modalità previste per il

deposito delle liste, la certificazione comprovante la titolarità del numero di azioni rappresentate, anche successivamente al deposito della lista purché entro il termine previsto per la pubblicazione delle liste da parte della Società (e pertanto entro il 17 aprile 2015).

Qualora alla data del 13 aprile 2015 sia stata presentata una sola lista, ovvero siano state presentate soltanto liste da parte dei soci che risultino fra loro collegati ai sensi del citato art. 144-quinquies, la Società ne darà notizia senza indugio ai sensi della normativa vigente. In tal caso, potranno essere presentate liste nei tre giorni successivi (ossia entro il 16 aprile 2015), tenendo presente che la partecipazione minima richiesta per la presentazione delle liste è ridotta alla metà e sarà dunque pari allo 0,5% del capitale sociale avente diritto di voto nell'Assemblea ordinaria.

Quanto al meccanismo di nomina dei Sindaci eletti mediante voto di lista, si rinvia a quanto indicato nell'avviso di convocazione dell'Assemblea e all'art. 28.3 dello Statuto sociale che dispone in particolare quanto segue:

- ogni avente diritto al voto può votare in Assemblea una sola lista;
- almeno due dei Sindaci effettivi e almeno uno dei Sindaci supplenti verranno scelti tra gli iscritti nel registro dei revisori legali che abbiano esercitato l'attività di controllo legale dei conti per un periodo non inferiore a tre anni;
- i Sindaci che non siano in possesso di tali requisiti verranno scelti tra coloro che abbiano maturato un'esperienza complessiva di almeno un triennio nell'esercizio delle attività o delle funzioni elencate nell'art. 28 dello Statuto sociale, con riferimento alle materie ed ai settori comunque funzionali all'esercizio delle attività elencate nell'art. 4 dello Statuto (oggetto sociale);
- tre Sindaci effettivi ed un Sindaco supplente saranno tratti dalla lista che avrà ottenuto la maggioranza dei voti degli Azionisti presenti in Assemblea;

*Spina*

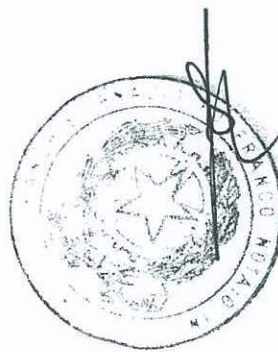


*2*

- due Sindaci effettivi ed un Sindaco supplente saranno tratti dalle liste di minoranza, con le modalità previste dall'art. 28.3, comma 11 lettera b), dello Statuto sociale.

Si fa presente infine che, ai sensi dell'art. 28.3bis dello Statuto sociale, per la nomina di uno o più Sindaci effettivi e supplenti per qualsiasi ragione non eletti con i procedimenti sopra indicati l'Assemblea delibera con le maggioranze di legge nel rispetto del principio di rappresentanza delle minoranze e della normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi.

In relazione a quanto sopra, Vi invitiamo a votare in Assemblea per una delle liste di candidati alla carica di Sindaco Effettivo ed alla carica di Sindaco Supplente, tra quelle presentate, depositate e pubblicate nel rispetto delle disposizioni in precedenza enunciate.





**Relazione del Consiglio di Amministrazione sul terzo punto all'ordine del giorno**

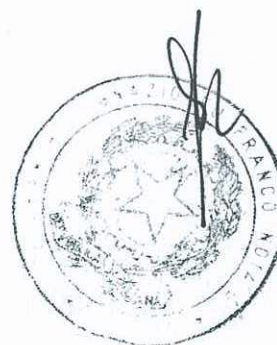
Nomina del Presidente del Collegio Sindacale

Signori Azionisti,

si ricorda che – ai sensi dell'art. 148, comma 2-bis, del D.Lgs. n. 58/98 e dell'art. 28.3, comma 15, dello Statuto sociale – il Presidente del Collegio Sindacale è nominato dall'Assemblea ordinaria tra i Sindaci effettivi eletti dalla minoranza.

Vi invitiamo pertanto a votare in Assemblea la nomina del Presidente del Collegio Sindacale tra i Sindaci effettivi eletti dalla minoranza.

*Gianni De Franchis*



*Stefano*

**Relazione del Consiglio di Amministrazione sul quarto punto all'ordine del giorno**

Determinazione dei compensi del Collegio Sindacale

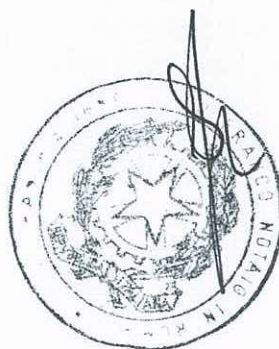
Signori Azionisti,

si rammenta che – ai sensi dell'art. 2402 c.c. e dell'art. 28.1 dello Statuto sociale – il compenso dei Sindaci effettivi è determinato dall'Assemblea ordinaria all'atto della nomina, per l'intero periodo di durata del loro ufficio.

Si rammenta al riguardo che l'Assemblea ordinaria del 16 maggio 2012 ha determinato come segue il compenso del Collegio Sindacale in scadenza: (a) Euro 52.000,00 lordi annui per i Sindaci effettivi; (b) Euro 78.000,00 lordi annui per il Presidente del Collegio Sindacale.

Vi invitiamo pertanto a determinare il compenso dei componenti del Collegio Sindacale sulla base delle proposte che potranno essere formulate dagli Azionisti.

*Gianni Spina*



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

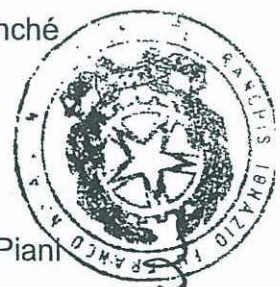
Piano di Incentivazione a Lungo Termine e Piano di Coinvestimento per il management del Gruppo Finmeccanica; autorizzazione all'acquisto ed alla disposizione di azioni proprie al servizio dei Piani. Deliberazioni inerenti e conseguenti.

Signori Azionisti,

sottoponiamo alla Vostra approvazione la proposta di un Piano di Incentivazione a Lungo Termine basato anche su strumenti finanziari (di seguito il "Piano di Incentivazione") e di un Piano di Coinvestimento del bonus annuale maturato basato esclusivamente su strumenti finanziari (di seguito il "Piano di Coinvestimento"), entrambi destinati al management del Gruppo Finmeccanica, i cui schemi sono stati definiti dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato per la Remunerazione della Società. Le azioni a servizio dei due Piani verrebbero acquistate dalla Società sul mercato.

Le caratteristiche dei suddetti Piani sono illustrate nei Documenti Informativi predisposti dalla Società ai sensi dell'art. 84-bis del Regolamento Consob n. 11971/99 ("Regolamento Emittenti"), messi a disposizione del pubblico presso la sede sociale, sul sito internet della Società [www.finmeccanica.com](http://www.finmeccanica.com) nonché con le altre modalità e secondo i termini previsti dalla normativa vigente. Siete pertanto invitati a prendere visione dei predetti Documenti Informativi.

Al fine di creare la provvista necessaria alla realizzazione dei due suddetti Piani proponiamo di autorizzare l'acquisto di azioni proprie - nei limiti degli utili distribuibili e delle riserve disponibili risultanti dall'ultimo bilancio della Società regolarmente approvato - sino ad un massimo di n. 5.800.000 azioni ordinarie Finmeccanica da destinare al servizio dei suddetti Piani per il primo periodo di attuazione.





“L’Assemblea Ordinaria degli Azionisti della “FINMECCANICA - Società per azioni”:

- visto quanto disposto dagli artt. 114-bis e 132 del D.lgs. 58/98, dall’art. 2357 c.c. e dall’art. 84-bis del Regolamento Emittenti;
- tenuto conto delle azioni proprie detenute dalla Società,

delibera

- di approvare il Piano di Incentivazione a Lungo Termine e il Piano di Coinvestimento per il management del gruppo Finmeccanica, nei termini e secondo le condizioni descritte nei Documenti Informativi predisposti dalla Società ai sensi dell’art. 114-bis del D.lgs. 58/98 e dell’art. 84-bis del Regolamento Consob n. 11971/99, conferendo al Consiglio di Amministrazione ogni potere necessario per la gestione dei Piani stessi con facoltà di subdelega all’Amministratore Delegato da esercitarsi sulla scorta dell’attività istruttoria e/o consultiva svolta dal Comitato per la Remunerazione;
- di autorizzare, ai sensi e per gli effetti dell’articolo 2357 del c.c., l’acquisto, in una o più volte e per un periodo di diciotto mesi dalla data della presente deliberazione, di massime n. 5.800.000 azioni ordinarie Finmeccanica - Società per azioni, entro i limiti di legge, tenuto conto delle azioni proprie già detenute, ad un prezzo unitario massimo e minimo che dovrà essere pari al prezzo di riferimento rilevato sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. nel giorno precedente a quello dell’acquisto che si intende effettuare, più o meno il cinque per cento rispettivamente per il prezzo massimo e minimo, da destinare al servizio dei due suddetti Piani;
- di dare mandato al Consiglio di Amministrazione, e per esso all’Amministratore Delegato e Direttore Generale, di procedere, alle



condizioni sopra esposte e con le gradualità ritenute opportune, all'acquisto delle azioni proprie da acquistarsi sul mercato secondo le modalità operative stabilite nell'art. 144-bis, comma 1, lettera b) del Regolamento Consob n. 11971/99;

- di autorizzare la disponibilità, in qualsiasi momento, in tutto o in parte e in una o più volte, delle azioni proprie già in portafoglio e di quelle acquistate in base alla presente delibera, per il loro utilizzo, nel rispetto delle disposizioni di legge, al servizio dei citati Piani e secondo i termini, modalità e condizioni stabilite nei relativi Documenti Informativi e/o nei Regolamenti di attuazione.”

*Gianni Debra*



*2/11/14*

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

Relazione sulla Remunerazione: deliberazione ai sensi dell'art. 123-ter, comma 6, del D.Lgs. n. 58/98

Signori Azionisti,

ai sensi dell'art. 123-ter, comma 6, del D.Lgs. n. 58/98 siete chiamati ad esprimere, con deliberazione non vincolante, il Vostro voto sulla prima sezione della Relazione sulla Remunerazione di cui all'art. 123-ter, comma 3, del D.Lgs. n. 58/98, oggetto di pubblicazione nei termini e con le modalità di legge, che illustra la politica della Società in materia di remunerazione dei componenti gli organi di Amministrazione, dei Direttori Generali e degli altri Dirigenti con Responsabilità Strategiche, nonché le procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica.

Alla luce di quanto premesso, si sottopone all'Assemblea in sede ordinaria la seguente proposta di deliberazione non vincolante sul sesto punto all'ordine del giorno:

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

- visti gli artt. 123-ter del D.Lgs. n. 58/98 e 84-quater del Regolamento

Consob n. 11971/99;

- preso atto della Relazione sulla Remunerazione approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 25 marzo 2015, predisposta ai sensi degli artt. 123-ter del D.Lgs. n. 58/98 e 84-quater del Regolamento Consob n. 11971/99 ed in conformità alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina delle società quotate, al quale la Società aderisce, nonché pubblicata entro il termine di 21 giorni antecedenti la data di prima convocazione dell'Assemblea chiamata all'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2014;

- esaminata in particolare la prima sezione della suddetta Relazione, che illustra la politica della Società in materia di remunerazione dei componenti gli organi di Amministrazione, dei Direttori Generali e degli altri Dirigenti con Responsabilità



Strategiche, nonché le procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica;

- tenuto conto della natura non vincolante della presente delibera, ai sensi dell'art. 123-ter, comma 6, del D.Lgs. n. 58/98

delibera

di esprimere parere favorevole in merito alla prima sezione della Relazione sulla Remunerazione predisposta e approvata dal Consiglio di Amministrazione ai sensi degli artt. 123-ter del D.Lgs. n. 58/98 e 84-quater del Regolamento Consob n. 11971/99.”



per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente

(Giovanni De Gennaro)



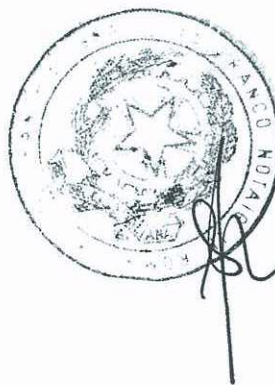


ALLEGATO "C"  
al mio atto 27843 racc.

*Quaranta*

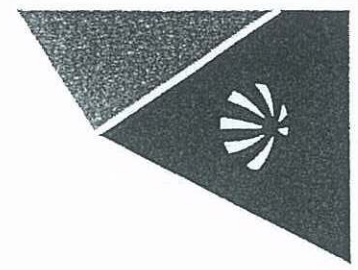
# Relazione Finanziaria Annuale

2014



*Quaranta*

 FINMECCANICA



**INDICE**

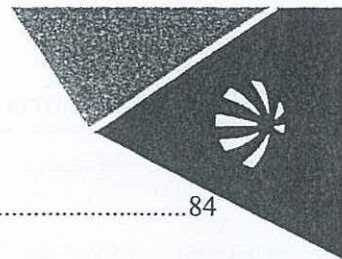
<b>ORGANI SOCIALI E COMITATI</b> .....	7
<b>RELAZIONE SULLA GESTIONE AL 31 DICEMBRE 2014</b> .....	8
• Risultati del Gruppo e situazione finanziaria.....	8
• Altri indicatori di <i>performance</i> .....	24
• Indicatori alternativi di performance “non-GAAP”.....	24
• Outlook.....	30
• Operazioni con parti correlate.....	32
• Finmeccanica e lo scenario commerciale di riferimento.....	34
• Operazioni industriali e finanziarie.....	40
• Finmeccanica e la gestione dei rischi.....	43
• Finmeccanica e la sostenibilità.....	50
• Andamento del titolo azionario.....	69
• Corporate Governance.....	71
• Andamento economico – finanziario della Capogruppo.....	76
Sedi della Capogruppo.....	77
Prospetto di raccordo del risultato dell’esercizio e del patrimonio netto della Capogruppo con quelli consolidati al 31 dicembre 2014.....	78
• Proposta all’assemblea.....	80
<b>BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2014</b> .....	80
• Prospetti contabili consolidati.....	81
Conto economico separato consolidato.....	81
Conto economico complessivo consolidato.....	82
Situazione finanziaria-patrimoniale consolidata.....	83



*Stefano  
Giamini*

*Stefano  
Giamini*



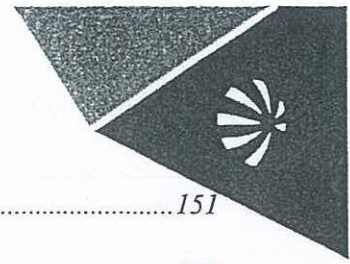


Rendiconto finanziario consolidato .....	84
Prospetto delle variazioni del patrimonio netto consolidato .....	85
• Note esplicative al bilancio consolidato al 31 dicembre 2014.....	86
1. <i>Informazioni generali</i> .....	86
2. <i>Forma, contenuti e principi contabili applicati</i> .....	86
3. <i>Principi Contabili adottati</i> .....	87
4. <i>Aspetti di particolare significatività e stime rilevanti da parte del management</i> .....	106
5. <i>Effetti di modifiche nei principi contabili adottati</i> .....	108
6. <i>Eventi e operazioni significative non ricorrenti</i> .....	112
7. <i>Eventi di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio</i> .....	112
8. <i>Informativa di settore</i> .....	114
9. <i>Attività immateriali</i> .....	116
10. <i>Attività materiali</i> .....	120
11. <i>Investimenti in partecipazioni ed effetto della valutazione delle partecipazioni con il metodo del patrimonio netto</i> .....	121
12. <i>Crediti e altre attività non correnti</i> .....	124
13. <i>Rimanenze</i> .....	125
14. <i>Lavori in corso su ordinazione e acconti da committenti</i> .....	125
15. <i>Crediti commerciali e finanziari</i> .....	125
16. <i>Altre attività correnti</i> .....	126
17. <i>Disponibilità e mezzi equivalenti</i> .....	126
18. <i>Patrimonio netto</i> .....	127
19. <i>Debiti finanziari</i> .....	128
20. <i>Fondi per rischi e passività potenziali</i> .....	132
21. <i>Benefici ai dipendenti</i> .....	147
22. <i>Altre passività correnti e non correnti</i> .....	150

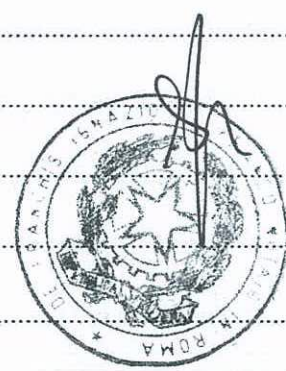
*Giovanni Giaman*



*[Signature]*



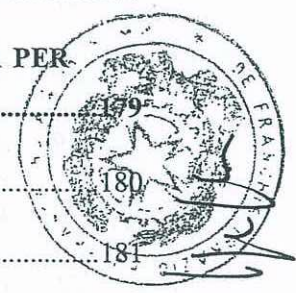
23. Debiti commerciali.....	151
24. Garanzie e altri impegni .....	151
25. Ricavi.....	151
26. Altri ricavi e costi operativi .....	152
27. Costi per acquisti e per il personale .....	153
28. Ammortamenti e svalutazioni.....	154
29. Proventi e oneri finanziari .....	154
30. Imposte sul reddito.....	155
31. Attività possedute per la vendita e Discontinued operation.....	156
32. Earning per share.....	157
33. Flusso di cassa da attività operative.....	158
34. Operazioni con parti correlate.....	158
35. Gestione dei rischi finanziari .....	164
36. Compensi spettanti al key management personnel.....	171
• Allegato : Area di consolidamento .....	172
• Attestazione sul bilancio consolidato ai sensi dell'art. 154 bis, comma 5 del D.Lgs. 58/98 e successive modifiche e integrazioni .....	177
• Relazione della Società di Revisione sul bilancio consolidato al 31 dicembre 2014 .....	178

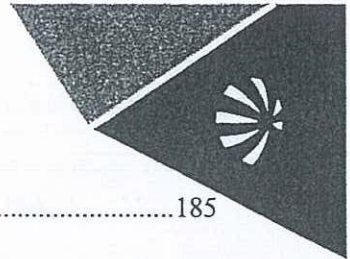


*Handwritten signature: Gianfranco*

**BILANCIO DI ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2014 FINMECCANICA – SOCIETÀ PER AZIONI .....**

• Prospetti contabili bilancio di esercizio al 31 dicembre 2014 .....	179
Conto economico separato.....	181
Conto economico complessivo .....	181
Situazione finanziaria-patrimoniale.....	182
Rendiconto finanziario.....	183
Prospetto delle variazioni del patrimonio netto .....	184



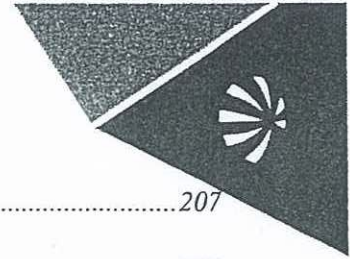


- Note esplicative al bilancio di esercizio al 31 dicembre 2014.....185
  - 1. *Informazioni generali*.....185
  - 2. *Forma, contenuti e principi contabili applicati*.....185
  - 3. *Principi Contabili adottati*.....186
  - 4. *Effetti di modifiche nei principi contabili adottati*.....186
  - 5. *Eventi e operazioni significative non ricorrenti*.....187
  - 6. *Eventi di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio*.....187
  - 7. *Informativa di settore*.....188
  - 8. *Attività materiali ed investimenti immobiliari*.....188
  - 9. *Investimenti in partecipazioni*.....189
  - 10. *Crediti e altre attività non correnti*.....191
  - 11. *Crediti commerciali e finanziari*.....192
  - 12. *Crediti e debiti per imposte sul reddito*.....192
  - 13. *Altre attività correnti*.....192
  - 14. *Disponibilità e mezzi equivalenti*.....193
  - 15. *Patrimonio netto*.....193
  - 16. *Debiti finanziari*.....194
  - 17. *Fondi per rischi e passività potenziali*.....196
  - 18. *Benefici ai dipendenti*.....202
  - 19. *Altre passività correnti e non correnti*.....203
  - 20. *Debiti commerciali*.....203
  - 21. *Garanzie e altri impegni*.....203
  - 22. *Ricavi*.....205
  - 23. *Altri ricavi e costi operativi*.....205
  - 24. *Costi per acquisti e per il personale*.....206
  - 25. *Ammortamenti e svalutazioni*.....206

*Spontaneamente*



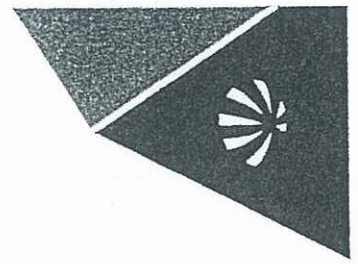
*[Handwritten signature]*



26. Proventi e oneri finanziari .....	207
27. Imposte sul reddito .....	208
28. Flusso di cassa da attività operative.....	209
29. Operazioni con parti correlate.....	209
30. Gestione dei rischi finanziari .....	217
31. Compensi spettanti al key management personnel.....	221
• Prospetti di dettaglio .....	222
• Attestazione sul bilancio di esercizio ai sensi dell'art. 154 bis, comma 5 del D.Lgs. n. 58/98 e successive modifiche e integrazioni .....	229
• Relazione della Società di Revisione sul Bilancio al 31 dicembre 2014.....	230
<b>RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI.....</b>	<b>231</b>
<b>INFORMAZIONI AI SENSI DELL'ART. 149 DUODECIES DEL REGOLAMENTO EMITTENTI.....</b>	<b>232</b>

*Giuseppe*





## Organi sociali e comitati

### CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE\* (per il triennio 2014 - 2016)

GIOVANNI DE GENNARO  
Presidente

MAURO MORETTI  
Amministratore Delegato e Direttore Generale

GUIDO ALPA  
Consigliere (a, c)

MARINA ELVIRA CALDERONE  
Consigliere (b, c)

PAOLO CANTARELLA  
Consigliere (a)

MARTA DASSU\*  
Consigliere (c, d)

ALESSANDRO DE NICOLA  
Consigliere (b, d)

DARIO FRIGERIO  
Consigliere (b, c)

FABRIZIO LANDI  
Consigliere (a, d)

SILVIA MERLO  
Consigliere (a, d)

MARINA RUBINI  
Consigliere (b, c)

\*\*\*\*\*

LUCIANO ACCIARI  
Segretario del Consiglio di Amministrazione

### COLLEGIO SINDACALE (per il triennio 2012 - 2014)

#### Sindaci effettivi

RICCARDO RAUL BAUER  
Presidente

NICCOLÒ ABRIANI

MAURILIO FRATINO

SILVANO MONTALDO

EUGENIO PINTO

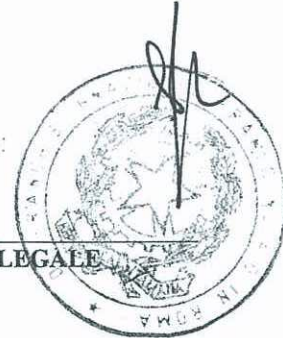
#### Sindaci supplenti

STEFANO FIORINI

VINCENZO LIMONE

*Giovanni De Gennaro*

SOCIETA' DI REVISIONE LEGALE  
KPMG S.p.A.  
(per il periodo 2012 - 2020)



\* Il precedente Consiglio di Amministrazione, il cui mandato è scaduto con l'Assemblea del 15 maggio 2014, era così composto: Giovanni De Gennaro (Presidente), Guido Venturoni (Vice Presidente), Alessandro Pansa (Amministratore Delegato e Direttore Generale), Paolo Cantarella, Giovanni Catanzaro, Dario Frigerio, Dario Galli, Ivanhoe Lo Bello, Silvia Merlo, Francesco Parlato e Alessandro Minuto Rizzo.

- a. Componente del Comitato Controllo e Rischi
- b. Componente del Comitato per la Remunerazione
- c. Componente del Comitato per le Nomine
- d. Componente del Comitato Analisi Scenari Internazionali



Original Receipt - Original

THE UNIVERSITY OF ALABAMA  
1000 UNIVERSITY BLVD  
TUSCALOOSA, AL 35687-0001

UNIVERSITY OF ALABAMA  
1000 UNIVERSITY BLVD  
TUSCALOOSA, AL 35687-0001

Special Agent

Special Agent

UNIVERSITY OF ALABAMA

UNIVERSITY OF ALABAMA

UNIVERSITY OF ALABAMA

UNIVERSITY OF ALABAMA

UNIVERSITY OF ALABAMA

UNIVERSITY OF ALABAMA

UNIVERSITY OF ALABAMA

UNIVERSITY OF ALABAMA

UNIVERSITY OF ALABAMA

UNIVERSITY OF ALABAMA

UNIVERSITY OF ALABAMA

UNIVERSITY OF ALABAMA

UNIVERSITY OF ALABAMA

UNIVERSITY OF ALABAMA

UNIVERSITY OF ALABAMA

UNIVERSITY OF ALABAMA



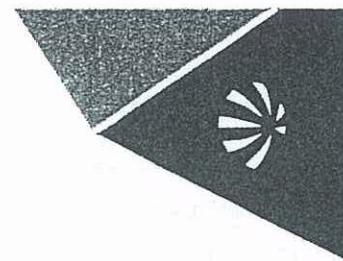
UNIVERSITY OF ALABAMA  
1000 UNIVERSITY BLVD  
TUSCALOOSA, AL 35687-0001

UNIVERSITY OF ALABAMA  
1000 UNIVERSITY BLVD  
TUSCALOOSA, AL 35687-0001



UNIVERSITY OF ALABAMA  
1000 UNIVERSITY BLVD  
TUSCALOOSA, AL 35687-0001





## Relazione sulla gestione al 31 dicembre 2014

### Risultati del Gruppo e situazione finanziaria

I dati relativi al 2013 sono stati rideterminati per effetto dell'adozione del nuovo principio contabile IFRS11, che ha comportato il deconsolidamento delle Joint Venture a cui il Gruppo partecipa (rappresentate principalmente da ATR nel settore Aeronautica, da MBDA nei Sistemi di Difesa e dalle Joint Venture del settore Spazio). L'attività operata dal Gruppo per il tramite delle Joint Venture, così come la contribuzione di tali società, rimane immutata per effetto dei dividendi ricevuti e della valutazione degli investimenti secondo il metodo del patrimonio netto (attraverso il quale le Joint Venture contribuiscono all'attivo patrimoniale e al risultato netto), mentre, ai fini di reporting, gli indicatori del Gruppo non includono più il contributo delle Joint Venture (soltanto gli indicatori di redditività operativa includono la quota parte di risultato netto delle Joint Venture di maggiore rilevanza in precedenza elencate). L'effetto di tale modifica sui valori del 2013 dei principali indicatori del Gruppo è illustrato nel paragrafo "Indicatori di performance non-GAAP".

#### Key performance indicator ("KPI")

	2014	2013 (*)	Variaz.
Ordini	15.619	15.059	3,7%
Portafoglio ordini	38.234	36.831	3,8%
Ricavi	14.663	13.690	7,1%
EBITA	1.080	878	23,0%
ROS	7,4%	6,4%	1,0 p.p.
EBIT	692	(14)	n.a.
Risultato Netto ordinario	70	(649)	n.a.
Risultato Netto	20	74	(73,0%)
Indebitamento Netto di Gruppo	3.962	3.902	1,5%
FOCF	(137)	(220)	37,7%
ROI	14,0%	11,6%	2,4 p.p.
ROE	1,9%	(17,6%)	19,5 p.p.
Organico	54.380	56.282	(3,4%)

(\*) Dati rideterminati per effetto dell'adozione del nuovo principio contabile IFRS11, che ha comportato il deconsolidamento delle Joint Venture del Gruppo.

Per la definizione degli indici si rimanda al paragrafo "Indicatori alternativi di performance "non-GAAP".

L'esercizio 2014 ha evidenziato una significativa inversione di tendenza nell'andamento del Gruppo Finmeccanica, con risultati significativamente superiori sia rispetto alle previsioni che rispetto al precedente esercizio sotto tutti i profili, con particolare riferimento all'andamento commerciale e alla redditività, con una crescita, rispetto al 2013, superiore al 20% a livello di EBITA e un miglioramento sia dell'EBIT che del Risultato Netto Ordinario, superiori di oltre €mil. 700 rispetto al 2013. A tale andamento si aggiungono positive evoluzioni anche nei primi mesi del 2015, caratterizzati dal raggiungimento di un importante accordo con Hitachi finalizzato a consentire l'uscita del Gruppo dal settore *Trasporti*, che negli ultimi esercizi aveva pesantemente inciso sui risultati complessivamente negativi di Finmeccanica. Tale accordo, nella ricerca del quale Finmeccanica si era lungamente impegnata negli ultimi anni, permetterà al Gruppo di concentrare le proprie risorse nei settore *core* dell'*Aerospazio, Difesa e Sicurezza*, oltre che di ridurre l'Indebitamento Netto per un importo stimabile in €mld. 0,5 (cui si aggiungeranno ulteriori benefici derivanti



dal deconsolidamento del maggior indebitamento che tali attività avrebbero generato nel 2015, stimabile in ulteriori €ml. 0,1), secondo le direttrici strategiche individuate nel Piano Industriale approvato dal nuovo Consiglio di Amministrazione il 27 gennaio 2015.

Nel dettaglio, i risultati del 2014 (che includono anche il contributo delle attività nel settore *Trasporti* oggetto del suddetto accordo) evidenziano:

- maggiori ordini rispetto al 2013 per €mil. 560, superiori alle previsioni originariamente fornite per più di €ml. 2;
- risultati operativi in significativa crescita (+23% a livello di EBITA rispetto al 2013 e superiori per più del 10% rispetto alle previsioni) nonostante gli oneri rilevati su una specifica commessa di DRS, con EBITA superiore al miliardo di euro nell'*Aerospazio, Difesa e Sicurezza*;
- un deciso decremento di costi di ristrutturazione e, in particolare, partite non ricorrenti che, unitamente al miglioramento dell'EBITA, motivano il significativo incremento di EBIT (positivo per €mil. 692 nel 2014 a fronte di €mil. 14 negativi nel 2013);
- un risultato netto finalmente positivo, per la prima volta dopo il 2010, anche escludendo gli effetti delle operazioni straordinarie (con un risultato ordinario pari a €mil. 70, in miglioramento di €mil. 719 rispetto al 2013, caratterizzato da un risultato negativo per €mil. 649);
- un risultato netto comunque positivo anche includendo gli effetti delle operazioni straordinarie, che hanno pesato negativamente per €mil. 50 nel 2014 per gli effetti derivanti dall'uscita dal segmento *autobus* nel settore *Trasporti* (a fronte di utili nel 2013 derivanti da Ansaldo Energia e dalle attività motoristiche di Avio, entrambe oggetto di dismissione, per complessivi €mil. 723);
- un Indebitamento Netto di Gruppo inferiore a €ml. 4 e un flusso di cassa che, seppur ancora negativo per effetto dell'intervenuta escussione delle garanzie relative al contratto indiano del settore *Elicotteri* per €mil. 256, è risultato migliore rispetto alle previsioni e ai risultati del 2013. Al netto dell'impatto negativo derivante dal contratto indiano, il FOCF sarebbe risultato positivo per €mil. 119 (a fronte di €mil. 220 negativi nel 2013), con una produzione di cassa nell'*Aerospazio, Difesa e Sicurezza* superiore ai 350 milioni.

*Prima*

Prima di passare ad un esame di dettaglio dei risultati del periodo, di seguito vengono illustrati gli eventi di maggior rilievo dell'esercizio 2014 e di quello in corso.

**L'accordo nel settore *Trasporti*.** In data 24 febbraio 2015 è stato raggiunto un accordo con il gruppo giapponese Hitachi per la cessione delle attività detenute da Finmeccanica nel settore del trasporto ferroviario. L'accordo, che porta a compimento il piano di dismissione avviato da Finmeccanica sin dal 2011, prevede il trasferimento a Hitachi delle quote detenute da Finmeccanica in Ansaldo STS (pari al 40% del capitale sociale) e delle attività condotte da AnsaldoBreda nel segmento del materiale rotabile, con esclusione delle attività di *revamping*, di minore rilevanza, che rimarranno nel perimetro di Finmeccanica. Al superamento delle usuali condizioni previste in questo tipo di operazioni, Finmeccanica incasserà un

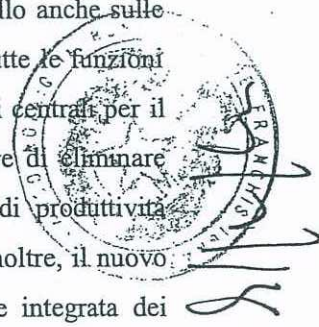




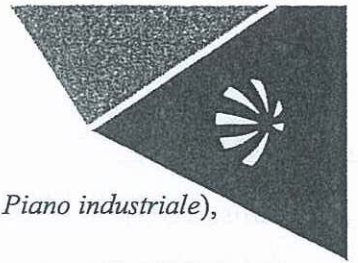
corrispettivo pari a circa €mil. 810, soggetto a meccanismi di aggiustamento prezzo, con una riduzione dell'Indebitamento Netto di Gruppo stimabile preliminarmente in €mld. 0,5 circa, cui si aggiungeranno ulteriori benefici derivanti dal deconsolidamento del maggior indebitamento che tali attività avrebbero generato nel 2015, per ulteriori €mld. 0,1. L'accordo, unitamente a quello raggiunto a fine dicembre 2014 per la cessione delle attività di BredaMenarinibus a Industria Italiana Autobus, permetterà da un lato a Finmeccanica di concentrarsi nei propri settori *core* dell'*Aerospazio, Difesa e Sicurezza* – i cui risultati risultavano appesantiti sia sotto il profilo economico che finanziario da quelli di AnsaldoBreda – e, dall'altro, offrirà alle attività oggetto dell'accordo la possibilità di essere integrate in un gruppo di dimensioni mondiali, con competenze specifiche in tali settori. Ad esito dell'acquisizione, Hitachi avvierà, come richiesto dalla normativa vigente, un'Offerta Pubblica di Acquisto sul residuo capitale di Ansaldo STS (circa il 60% del capitale sociale).

*Giovanni Offens*

**Il nuovo modello organizzativo e operativo del Gruppo.** Il nuovo Consiglio di Amministrazione nel mese di giugno 2014 ha avviato, nell'ambito di un più ampio esame del posizionamento strategico del Gruppo e della sua efficienza operativa, una profonda trasformazione del modello organizzativo e operativo di Finmeccanica, finalizzata a trasformare le attuali società operanti nell'*Aerospazio, Difesa e Sicurezza* (Alenia Aermacchi, AgustaWestland, Selex ES, Oto Melara e WASS, oltre alle attività di *Corporate*) in divisioni della nuova Finmeccanica, con esclusione delle società sottoposte a verifica strategica (FATA e attività minori *non core*), delle *Joint Venture* e di DRS (in regime di *Proxy*). Il nuovo modello organizzativo rappresenta un elemento fondamentale nel percorso evolutivo intrapreso da Finmeccanica, da *holding* di gestione di diverse società operative giuridicamente separate a società unica, capace di coniugare i profili industriali con quelli di indirizzo e controllo delle proprie attività. Tale scelta rappresenta un momento di forte discontinuità, sia sotto il profilo organizzativo che di missione attribuita a Finmeccanica, prevedendo da un lato una maggior focalizzazione nel proprio *core business* e, dall'altro, una maggior integrazione verticale, in base alla quale Finmeccanica sarà un operatore industriale, con un pieno controllo anche sulle proprie attività operative. A tale fine, la nuova organizzazione prevede divisioni dotate di tutte le funzioni necessarie allo sviluppo ed alla gestione dei rispettivi *business*, con presidi tecnici e funzioni centrali per il coordinamento delle divisioni ed il supporto al *business*. Tali interventi, oltre a permettere di eliminare sovrapposizioni di strutture e prodotti, consentiranno di conseguire benefici in termini di produttività industriale e nelle attività di ingegneria, economie di scala e aumento della competitività. Inoltre, il nuovo modello organizzativo e operativo consentirà a Finmeccanica una gestione maggiormente integrata dei processi operativi, dei rapporti con i clienti e con la *supply chain*, nonché una gestione degli investimenti più dinamica ed efficace, con maggiori trasferimenti di tecnologie e prodotti all'interno del Gruppo, e più focalizzata sulle priorità strategiche.



**Il nuovo Piano Industriale.** In data 27 gennaio 2015 il nuovo Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica, insediatosi a maggio 2014, ha approvato il nuovo Piano Industriale del Gruppo per il periodo



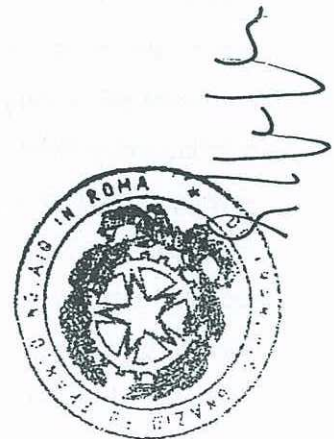
2015 – 2019. Il Piano, disponibile sul sito *internet* della Società (sezione *Investitori*, area *Piano industriale*), prevede un deciso *turn-around* rispetto al passato, attraverso due direttrici principali:

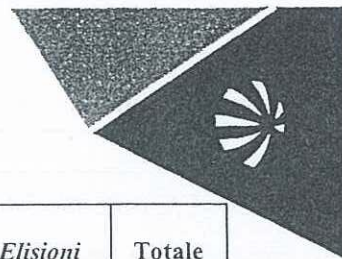
- il *rafforzamento industriale*, da perseguirsi da un lato attraverso un deciso intervento di riduzione dei costi – basato non solo sull’abbattimento dei costi generali e amministrativi ma soprattutto sull’efficientamento dei processi di ingegneria, produzione e *supply chain* - e, dall’altro, attraverso la definizione di un portafoglio prodotti maggiormente sostenibile, capace di amplificare le competenze del Gruppo e ridurre la dispersione di risorse in attività *non core* e poco profittevoli;
- lo *sviluppo*, da realizzarsi attraverso (i) la concentrazione nelle attività dell’*Aerospazio, Difesa e Sicurezza* (all’interno della quale si pongono i citati accordi nel settore *Trasporti* e l’uscita dal trasporto gommato, ma anche altri progetti di uscita da *business* non sinergici e con *performance* non adeguate); (ii) la razionalizzazione del portafoglio prodotti e (iii) il riposizionamento strategico nei settori *core* nei quali il Gruppo dispone delle migliori competenze, anche in un’ottica di maggiore integrazione e sempre crescente internazionalizzazione.

*Piano Industriale*

La realizzazione del Piano, che vede quale passo fondamentale l’implementazione del nuovo modello organizzativo e operativo divisionale, in precedenza commentato, permetterà a Finmeccanica di competere in un mercato globale sempre più complesso, partendo da una struttura finanziaria maggiormente equilibrata.

Di seguito vengono esposte le principali variazioni che hanno caratterizzato l’andamento del Gruppo rispetto all’esercizio precedente. Coerentemente con il modello organizzativo in precedenza descritto, i risultati dell’*Aerospazio, Difesa e Sicurezza* sono separatamente attribuiti alle attività rientranti nel perimetro oggetto di divisionalizzazione (unitamente alle relative controllate estere), a DRS e alle *Joint Venture* strategiche. Approfondimenti più analitici sono trattati nella specifica sezione dedicata al *trend* di ciascun settore di attività.





31 dicembre 2014	Aerospazio, Difesa e Sicurezza				Trasporti	Elisioni	Totale
	Perimetro divisionale	DRS	JV	Totale			
Ordini	11.138	1.464	n.a.	12.602	3.116	(99)	15.619
Portafoglio	27.564	1.499	n.a.	29.063	9.403	(232)	38.234
Ricavi	11.136	1.413	n.a.	12.549	2.226	(112)	14.663
EBITA	833	22	153	1.008	72	-	1.080
ROS %	7,5%	1,7%	n.a.	8,0%	3,2%	n.a.	7,4%

31 dicembre 2013 (restated)	Aerospazio, Difesa e Sicurezza				Trasporti	Elisioni	Totale
	Perimetro divisionale	DRS	JV	Totale			
Ordini	11.489	1.499	n.a.	12.988	2.230	(159)	15.059
Portafoglio	27.239	1.326	n.a.	28.565	8.494	(228)	36.831
Ricavi	10.157	1.667	n.a.	11.824	1.961	(95)	13.690
EBITA	670	147	171	988	(110)	-	878
ROS %	6,6%	8,8%	n.a.	8,4%	(5,6%)	n.a.	6,4%

Variazioni %	Aerospazio, Difesa e Sicurezza				Trasporti	Elisioni	Totale
	Perimetro divisionale	DRS	JV	Totale			
Ordini	(3,1%)	(2,3%)	n.a.	(3,0%)	39,7%	n.a.	3,7%
Portafoglio	1,2%	13,0%	n.a.	1,7%	10,7%	n.a.	3,8%
Ricavi	9,6%	(15,2%)	n.a.	6,1%	13,5%	n.a.	7,1%
EBITA	24,3%	(85,0%)	(10,5%)	2,0%	n.a.	n.a.	23,0%
ROS %	0,9 p.p.	(7,1) p.p.	n.a.	(0,4) p.p.	8,8 p.p.	n.a.	1,0 p.p.

*Paolini. Finmeccanica*

Con riferimento alle *Joint Venture* si segnala che le stesse, come in precedenza ricordato, non vengono più consolidate con il metodo proporzionale a partire dal 1° gennaio 2014, pur continuando a contribuire in modo significativo, sia sotto il profilo strategico che sotto quello economico – finanziario, al Gruppo Finmeccanica. Le principali JV (definite “strategiche”) hanno registrato nel 2014 ricavi complessivi, in quota Finmeccanica, pari a €mld. 2,4, considerando i quali i ricavi aggregati *pro forma* del Gruppo sono pari a circa €mld. 17,1, come di seguito evidenziato (valori in €mld):

Ricavi Gruppo	Ricavi JV			Ricavi Proforma
	MBDA	Space Alliance	Gie ATR	
14,7	0,6	1,1	0,7	17,1

**Andamento commerciale.**

Le acquisizioni di **nuovi ordini** sono risultate superiori rispetto al 2013 (+ €mil. 560). Tale risultato è ascrivibile al settore *Trasporti*, sostanzialmente per effetto dell’acquisizione da parte di Ansaldo STS e AnsaldoBreda di ordini sul progetto relativo alla metropolitana senza conducente di Lima, in Perù, per complessivi \$mld 1,2, mentre l’*Aerospazio, Difesa e Sicurezza* ha registrato un lieve decremento (- 3%), peraltro decisamente più contenuto rispetto a quanto originariamente previsto alla luce degli annunciati tagli dei *budget* della Difesa dei principali Paesi. Nel dettaglio, si segnalano le positive *performance* negli *Elicotteri* (+ 4% rispetto al 2013) - per effetto principalmente dei contratti con il Ministero della Difesa britannico per l’*upgrading* della flotta di 25 elicotteri AW101 *Merlin* e del maggior contributo del Supporto Prodotto, anche grazie al contratto per attività di manutenzione e supporto per cinque anni sulla flotta di





elicotteri *Apache AH Mk1*, che, unitamente a ordini per un maggior quantitativo di elicotteri, hanno più che compensato il maxi contratto acquisito nel 2013 dalla Norvegia per 16 AW101 – e nell’*Elettronica per la Difesa e Sicurezza*- in cui a fronte di una sostanziale conferma da parte di DRS dei livelli conseguiti nel 2013, SES è cresciuta del 4%. Tali miglioramenti hanno quasi interamente compensato il calo nell’*Aeronautica* (attribuibile ai significativi ordini relativi ai programmi B787 e EFA acquisiti nel 2013) e nei *Sistemi di Difesa*, che risentono di ritardi nella finalizzazione di alcuni contratti.

Il “*book-to-bill*” (rapporto ordini/ricavi) risulta superiore a 1, sia complessivamente che nell’*Aerospazio, Difesa e Sicurezza*. La consistenza del portafoglio ordini, definita in base alla sua lavorabilità, assicura al Gruppo una copertura pari a circa due anni e mezzo di produzione.

\*\*\*\*\*

**Andamento economico.**

I ricavi registrano un incremento rispetto al 2013 pari a €mil. 973, attribuibile principalmente all’*Aerospazio, Difesa e Sicurezza*. In particolare, il 2014 ha registrato un significativo incremento in SES (€mil. 363), che beneficia dell’avvio di importanti programmi acquisiti alla fine del 2013 e nel corso del 2014, *Aeronautica* (€mil. 328) - principalmente per la crescita dei *rate* produttivi sul programma Boeing 787 – e *Elicotteri* (€mil. 327), in virtù delle attività sul nuovo velivolo AW189 e sul programma CH47 per l’Esercito Italiano, oltre che della crescita del Supporto Prodotto e della linea AW101. Tali incrementi sono stati solo parzialmente compensati dal previsto calo di DRS (€mil. 254), derivante dalla contrazione del *budget* della Difesa in USA.

In deciso miglioramento anche l’**EBITA** (+ 23% rispetto al 2013) e la redditività operativa (+1 p.p.), nonostante il peggior risultato di DRS, attribuibile al citato calo dei ricavi e, in particolare, agli oneri rilevati su un singolo contratto. L’incremento complessivo è principalmente relativo al settore Trasporti (EBITA positivo per €mil. 72 nel 2014, a fronte di un risultato negativo nel 2013 di €mil. 110), per effetto della minor perdita del segmento *veicoli*, mentre l’*Aerospazio, Difesa e Sicurezza* ha registrato un’EBITA in crescita nonostante DRS grazie principalmente al significativo miglioramento di SES, attribuibile alla crescita dei ricavi e ai benefici associati al piano di ristrutturazione in atto, e ai primi significativi risultati derivanti dal processo di rivisitazione dei costi, soprattutto della *Corporate*. Il confronto con il 2013 evidenzia, inoltre, un risultato in linea degli *Elicotteri*, nonostante il provento straordinario rilevato nel 2013 derivante dalla chiusura del programma VH-71, escludendo il quale il risultato degli *Elicotteri* risulta in decisa crescita.

L’**EBIT** risulta in significativo miglioramento (€mil. 706) rispetto a quello del 2013, per effetto del miglioramento dell’EBITA (+ €mil. 202) e, soprattutto, della minor incidenza di costi di ristrutturazione (€mil. 174 di riduzione) e oneri non ricorrenti, significativamente ridottisi rispetto al 2013 (€mil. 331), in cui avevano pesato complessivamente per €mil. 423 a causa principalmente degli accantonamenti sul programma *Fyra* nel settore *Trasporti*.

*Giovanni Agnelli*



*[Handwritten signature]*



Il risultato netto ordinario risulta finalmente positivo (€mil. 70 a fronte di un risultato negativo nel 2013 per €mil. 649). Tale risultato è effetto del citato miglioramento dell'EBIT, solo parzialmente compensato dal conseguente incremento delle imposte, e della minor perdita delle società valutate a equity, a fronte di oneri finanziari sostanzialmente costanti. Il risultato netto risulta complessivamente positivo (€mil. 20) nonostante gli oneri rilevati in virtù della cessione del business del trasporto gommato (€mil. 50), perfezionata a fine anno con effetti a partire dal 1° gennaio 2015, mentre l'utile del 2013 beneficiava del contributo delle discontinued operation (Ansaldo Energia) e della plusvalenza derivante dalla cessione di tale partecipazione e di parte di Avio, per complessivi €mil. 723.

Di seguito si riporta il conto economico dei due periodi a confronto:

(€mil.)	Note	2014	2013 (restated)	Variazione	Variazione %
Ricavi		14.663	13.690	973	7,1%
Costi per acquisti e per il personale	(*)	(13.093)	(12.480)		
Altri ricavi (costi) operativi netti	(**)	(31)	114		
Valutazione ad equity delle JV strategiche		153	171		
<b>EBITDA</b>		<b>1.692</b>	<b>1.495</b>	<b>197</b>	<b>13,2%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(***)	(612)	(617)		
<b>EBITA</b>		<b>1.080</b>	<b>878</b>	<b>202</b>	<b>23,0%</b>
Proventi (Oneri) non ricorrenti		(92)	(423)		
Costi di ristrutturazione		(212)	(386)		
Ammortamenti attività immateriali acquisite in sede di business combination		(84)	(83)		
<b>EBIT</b>		<b>692</b>	<b>(14)</b>	<b>706</b>	<b>n.a.</b>
Proventi (Oneri) finanziari netti	(****)	(443)	(495)		
Imposte sul reddito		(179)	(140)		
<b>Risultato Netto ordinario</b>		<b>70</b>	<b>(649)</b>	<b>719</b>	<b>n.a.</b>
Risultato connesso a discontinued operation ed operazioni straordinarie	(*****)	(50)	723		
<b>Risultato Netto</b>		<b>20</b>	<b>74</b>	<b>(54)</b>	<b>(73,0%)</b>

Note di raccordo fra le voci del conto economico riclassificato e il prospetto di conto economico:

- (\*) Include le voci "Costi per acquisti e per il personale" (al netto degli oneri di ristrutturazione dei costi non ricorrenti) e "Accantonamenti (assorbimenti) per perdite a finire su commesse".
- (\*\*) Include l'ammontare netto delle voci "Altri ricavi operativi" e "Altri costi operativi" (al netto degli oneri di ristrutturazione, degli impairment avviamenti, dei ricavi (costi) non ricorrenti e degli accantonamenti (assorbimenti) per perdite a finire su commesse).
- (\*\*\*) Include la voce "Ammortamenti e svalutazioni", al netto della quota riferibile alle attività immateriali acquisite in sede di Business Combination
- (\*\*\*\*) Include le voci "Proventi finanziari", "Oneri finanziari" ed "Effetto della valutazione delle partecipazioni con il metodo del patrimonio netto" (al netto dei risultati delle joint venture strategiche).
- (\*\*\*\*\*) Include le voci "Utile (perdita) connessa a Discontinued Operation" oltre a plusvalenze (minusvalenze) relative ad operazioni straordinarie (acquisizioni e dismissioni).

\* \* \* \* \*

### Andamento finanziario.

I flussi di cassa del 2014 sono stati significativamente condizionati dall'avvenuta escussione delle garanzie a valere sul contratto indiano del settore Elicotteri, per complessivi €mil. 256. Nonostante tale effetto, il FOCF è risultato in sostanziale crescita rispetto al 2013 (negativo per €mil. 137 a fronte di un risultato negativo per €mil. 220 nel 2013) e migliore rispetto alle attese. Al netto dell'escussione delle garanzie sul contratto India,

Giovanni Ferrarini





il FOCF sarebbe risultato positivo per €mil. 119, con un miglioramento di €mil. 339 rispetto al 2013, attribuibile in gran parte alla maggior generazione di cassa dell'*Aerospazio, Difesa e Sicurezza* e, in misura minore, all'andamento meno negativo del settore *Trasporti* in cui, a fronte di un risultato ancora pesantemente negativo nel segmento *veicoli*, Ansaldo STS ha evidenziato una miglior generazione di cassa. La crescita dell'*Aerospazio, Difesa e Sicurezza* è attribuibile, oltre che al parziale recupero da parte degli *Elicotteri* dell'effetto negativo sul contratto indiano, al miglior risultato di SES e della *Corporate*, a testimonianza del positivo andamento del piano di ristrutturazione che ha interessato la prima e della rivisitazione dei costi della seconda. Con riferimento all'evoluzione della vicenda India, si ricorda, come più ampiamente commentato nella Nota 20, l'archiviazione del procedimento a carico di Finmeccanica e la sentenza emessa dal GIP del Tribunale di Busto Arsizio nei confronti di AgustaWestland SpA e Ltd, nonché la recente sentenza dello stesso Tribunale che, *inter alia*, ha assolto in primo grado dal reato di corruzione internazionale le persone fisiche coinvolte.

Il valore complessivo dell'Indebitamento Netto di Gruppo, tendenzialmente in linea con il dato del 2013, ha beneficiato dell'incasso da Avio di gran parte delle rivenienze (€mil. 239) derivanti dalla cessione da parte di quest'ultima del *business* motoristico, mentre ha risentito negativamente dell'andamento del cambio, con conseguente rivalutazione dell'indebitamento denominato in USD. L'andamento dei flussi di cassa è di seguito dettagliato:

(€mil.)	2014	2013 (restated)	Variazione	Variazione %
<b>Funds From Operations (FFO)</b>	<b>1.311</b>	<b>925</b>	<b>386</b>	<b>41,7%</b>
Variazione del capitale circolante	(830)	(339)		
Flusso di cassa da attività di investimento ordinario	(618)	(806)		
<b>Free Operating Cash Flow (FOCF)</b>	<b>(137)</b>	<b>(220)</b>	<b>83</b>	<b>37,7%</b>
Operazioni strategiche	239	274		
Variazione delle altre attività di investimento (*)	(28)	(74)		
Variazione netta dei debiti finanziari	(54)	(340)		
Dividendi pagati	(19)	(18)		
<b>Incremento/(decremento) netto delle disponibilità e mezzi equivalenti</b>	<b>1</b>	<b>(378)</b>		
Disponibilità e mezzi equivalenti al 1° gennaio	1.455	1.870		
Differenze di cambio e altri movimenti	39	(37)		
<b>Disponibilità e mezzi equivalenti al 31 dicembre</b>	<b>1.495</b>	<b>1.455</b>		

(\*) Include le voci "Altre attività di investimento", al netto dei dividendi ricevuti.

Le operazioni strategiche sono relative al citato incasso da Avio, mentre nel 2013 includevano l'incasso derivante dalla cessione di Ansaldo Energia.

Al netto dei citati effetti del contratto indiano, i flussi di cassa operativi sarebbero stati i seguenti:



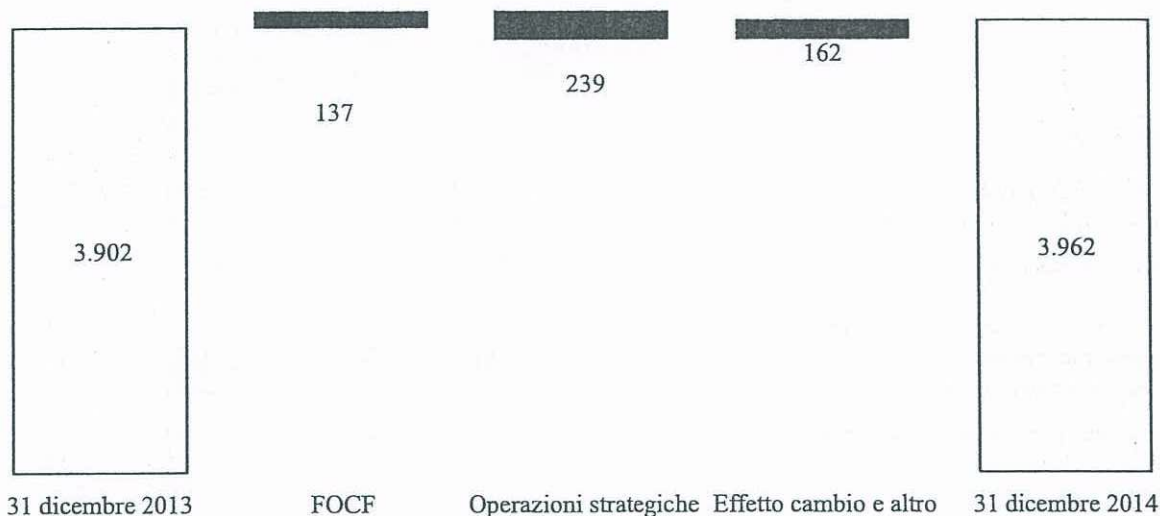
*Handwritten signature: Giovanni Ferraro*





(€mil.)	2014 (pro forma senza India)	2013 (restated)	Variazione	Variazione %
<b>Funds From Operations (FFO)</b>	1.311	925	386	41,7%
Variazione del capitale circolante	(574)	(339)		
Flusso di cassa da attività di investimento ordinario	(618)	(806)		
<b>FOCF (pro forma senza India)</b>	<b>119</b>	<b>(220)</b>	<b>339</b>	<b>n.a.</b>

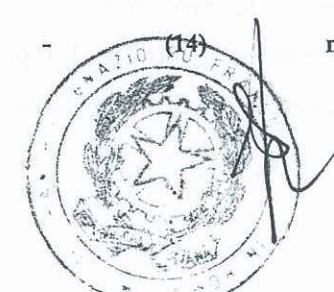
La movimentazione dell'Indebitamento Netto nel corso dell'esercizio è la seguente:

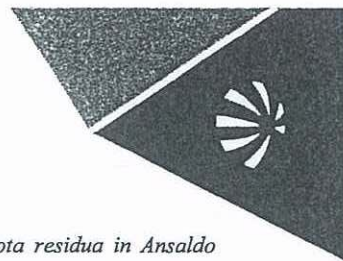


*Pierluigi Fellegara*

Il capitale investito netto evidenzia un lieve incremento rispetto al 31 dicembre 2013, coerente con la già evidenziata dinamica dei flussi di cassa, come di seguito evidenziato:

(€mil.)	Note	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013 (restated)	Variazione	Variazione %
Attività non correnti		12.518	12.185		
Passività non correnti		(3.434)	(3.165)		
<b>Capitale fisso</b>	(*)	<b>9.084</b>	<b>9.020</b>	<b>64</b>	<b>0,7%</b>
Rimanenze		4.578	4.754		
Crediti commerciali	(**)	7.676	7.254		
Debiti commerciali	(***)	(11.705)	(11.524)		
<b>Capitale circolante</b>		<b>549</b>	<b>484</b>		
Fondi per rischi (quota corrente)		(749)	(1.007)		
Altre attività (passività) nette correnti	(****)	(1.082)	(916)		
<b>Capitale circolante netto</b>		<b>(1.282)</b>	<b>(1.439)</b>	<b>157</b>	<b>10,9%</b>
<b>Capitale investito netto</b>		<b>7.802</b>	<b>7.581</b>	<b>221</b>	<b>2,9%</b>
Patrimonio netto di Gruppo		3.511	3.381		
Patrimonio Netto di Terzi		343	298		
<b>Patrimonio netto</b>		<b>3.854</b>	<b>3.679</b>	<b>175</b>	<b>4,8%</b>
<b>Indebitamento Netto di Gruppo</b>		<b>3.962</b>	<b>3.902</b>	<b>60</b>	<b>1,5%</b>
(Attività) passività nette possedute per la vendita	(*****)	(14)	-		n.a.





Note di raccordo fra le voci dello stato patrimoniale riclassificato e il prospetto di stato patrimoniale:

- (\*) Include, rispettivamente, tutte le attività non correnti, al netto della voce "Fair Value della quota residua in Ansaldo Energia", e tutte le passività non correnti, al netto della voce "Debiti finanziari non correnti".
- (\*\*) Include la voce "Lavori in corso su ordinazione" ed è rettificato per tener conto degli effetti della transazione relativi al contratto Fyra.
- (\*\*\*) Include la voce "Acconti da committenti" ed è rettificato per tener conto degli effetti della transazione relativi al contratto Fyra.
- (\*\*\*\*) Include le voci "Crediti per imposte sul reddito", le "Altre attività correnti" (esclusi i "Derivati a copertura di poste dell'indebitamento"), al netto delle voci "Debiti per imposte sul reddito" e "Altre passività correnti" (esclusi i "Derivati a copertura di poste dell'indebitamento").
- (\*\*\*\*\*) Include l'ammontare netto delle voci "Attività non correnti possedute per la vendita" e "Passività direttamente correlate ad attività possedute per la vendita".

Di seguito si riporta la composizione dell'Indebitamento Netto di Gruppo:

(€mil.)	31 dicembre 2014	di cui correnti	31 dicembre 2013 (restated)	di cui correnti
Debiti obbligazionari	4.761	131	4.305	83
Debiti bancari	472	110	544	134
Disponibilità e mezzi equivalenti	(1.495)	(1.495)	(1.455)	(1.455)
<b>Indebitamento bancario e obbligazionario netto</b>	<b>3.738</b>		<b>3.394</b>	
Fair Value quota residua Ansaldo Energia	(124)		(117)	
Titoli	-	-	-	-
Crediti finanziari correnti verso parti correlate	(161)	(161)	(125)	(125)
Altri crediti finanziari correnti	(45)	(45)	(61)	(61)
<b>Crediti finanziari e titoli correnti</b>	<b>(330)</b>		<b>(303)</b>	
Derivati a copertura di poste dell'indebitamento	(24)	(24)	(9)	(9)
Effetti transazione su contratto Fyra	41	41	86	86
Debiti finanziari verso parti correlate	431	425	629	616
Altri debiti finanziari	106	73	105	77
<b>Indebitamento Netto di Gruppo</b>	<b>3.962</b>		<b>3.902</b>	

La riconciliazione con la posizione finanziaria netta richiesta dalla comunicazione CONSOB n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006 è fornita nella Nota 19 al bilancio consolidato

Il valore medio dell'Indebitamento Netto di Gruppo, determinato su base trimestrale, è stato pari a €mil. 4.803 nel 2014 (€mil. 4.996 nel 2013). Il valore più elevato negli ultimi 12 mesi è stato raggiunto al 30 settembre 2014 (€mil. 5.582), mentre il valore minimo al 31 dicembre 2014, in linea con la stagionalità che usualmente caratterizza i flussi di cassa del Gruppo.

Nel periodo in esame il Gruppo ha effettuato operazioni di cessione di crediti *pro soluto* per un valore di carico complessivo pari a circa €mil. 1.421 (€mil. 1.233 nel 2013).

Si ricorda che Finmeccanica, per le proprie esigenze di finanziamento delle attività ordinarie del Gruppo, disponeva di una *Revolving Credit Facility* sottoscritta con un *pool* di banche internazionali e nazionali nel settembre 2010 per un importo complessivo di €mil. 2.400, con scadenza finale settembre 2015. In data 9 luglio, cogliendo la favorevole situazione del mercato finanziario in termini di liquidità e tassi applicabili, Finmeccanica ha provveduto al rifinanziamento anticipato di tale linea, estinguendo contestualmente la precedente linea, riducendone l'importo a complessivi €mld. 2.2 ed estendendone la scadenza fino al 9 luglio 2019. Le condizioni di tale contratto sono descritte nella sezione "Operazioni Finanziarie".



Al 31 dicembre 2014 la linea di credito risultava interamente non utilizzata, in linea con l'utilizzo al 31 dicembre 2013 e a conferma dell'andamento stagionale dei flussi di cassa del Gruppo. Anche le ulteriori linee di credito per cassa a breve termine, non confermate, di cui Finmeccanica dispone (€mil. 590) risultavano al 31 dicembre 2014 interamente non utilizzate. Finmeccanica disponeva inoltre, sempre al 31 dicembre 2014 di linee di credito per firma, non confermate, per circa €mil. 2.796.

\*\*\*\*\*

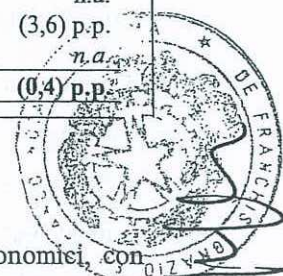
Di seguito si commentano i principali indicatori del settore *Aerospazio, Difesa e Sicurezza* (dati 2013 restated a seguito dell'adozione dell'IFRS11):

dicembre 2014	Ordini	Portafoglio	Ricavi	EBITA	ROS %
Elicotteri	4.556	12.249	4.376	543	12,4%
Elettronica per la Difesa e Sicurezza	5.074	8.765	4.980	207	4,2%
- di cui: DRS	1.464	1.499	1.413	22	1,7%
- di cui: SES	3.612	7.285	3.577	185	5,2%
Aeronautica	3.113	7.730	3.144	237	7,5%
Spazio	-	-	-	52	n.a.
Sistemi di Difesa	209	1.005	495	89	18,0%
Elisioni/Altro	(350)	(686)	(446)	(120)	n.a.
<b>Totale Aerospazio, Difesa e Sicurezza</b>	<b>12.602</b>	<b>29.063</b>	<b>12.549</b>	<b>1.008</b>	<b>8,0%</b>
dicembre 2013 (restated)	Ordini	Portafoglio	Ricavi	EBITA	ROS %
Elicotteri	4.386	11.834	4.049	547	13,5%
Elettronica per la Difesa e Sicurezza	4.932	8.485	4.871	218	4,5%
- di cui: DRS	1.499	1.326	1.667	147	8,8%
- di cui: SES	3.457	7.182	3.214	71	2,2%
Aeronautica	3.422	7.716	2.816	199	7,1%
Spazio	-	-	-	55	n.a.
Sistemi di Difesa	583	1.320	515	111	21,6%
Elisioni/Altro	(335)	(790)	(427)	(142)	n.a.
<b>Totale Aerospazio, Difesa e Sicurezza</b>	<b>12.988</b>	<b>28.565</b>	<b>11.824</b>	<b>988</b>	<b>8,4%</b>
Variazioni %	Ordini	Portafoglio	Ricavi	EBITA	ROS %
Elicotteri	3,9%	3,5%	8,1%	(0,7%)	(1,1) p.p.
Elettronica per la Difesa e Sicurezza	2,9%	3,3%	2,2%	(5,0%)	(0,3) p.p.
- di cui: DRS	(2,3%)	13,0%	(15,2%)	(85,0%)	(7,1) p.p.
- di cui: SES	4,5%	1,4%	11,3%	n.a.	3,0 p.p.
Aeronautica	(9,0%)	0,2%	11,6%	19,1%	0,4 p.p.
Spazio	n.a.	n.a.	n.a.	(5,5%)	n.a.
Sistemi di Difesa	(64,2%)	(23,9%)	(3,9%)	(19,8%)	(3,6) p.p.
Elisioni/Altro	(4,5%)	13,2%	(4,4%)	15,5%	n.a.
<b>Totale Aerospazio, Difesa e Sicurezza</b>	<b>(3,0%)</b>	<b>1,7%</b>	<b>6,1%</b>	<b>2,0%</b>	<b>(0,4) p.p.</b>

*Gianni Iannace*

## Elicotteri

Il 2014 è stato caratterizzato da un positivo andamento commerciale e da ottimi risultati economici, con l'EBITA decisamente superiore a quello dello scorso esercizio se si esclude il provento derivante dalla chiusura del programma VH-71 di cui aveva beneficiato il 2013, ricavi in crescita e una redditività che si conferma su livelli di assoluta eccellenza.





Ordini. Lieve crescita da attribuire essenzialmente al maggior contributo del Supporto Prodotto, anche grazie al contratto finalizzato con il Ministero della Difesa britannico per attività di manutenzione e supporto per un periodo di cinque anni per la flotta di elicotteri Apache AH Mk1. Complessivamente, gli ordinativi per un maggior quantitativo di elicotteri (+27 unità rispetto al 2013), unitamente al contratto di *upgrading* della flotta di 25 elicotteri AW101 Merlin nell'ambito del programma Merlin Life Sustainment (MLSP) con il Ministero della Difesa britannico, hanno compensato il maxi contratto acquisito nel 2013 dalla Royal Air Force della Norvegia per 16 macchine AW101.

Ricavi. Incremento da attribuire principalmente alla crescita delle attività sul nuovo velivolo AW189 e sul programma CH47 per l'Esercito Italiano, per i quali sono state effettuate nell'anno rispettivamente le prime dieci e cinque consegne, al maggior contributo del Supporto Prodotto, nonché ai maggiori ricavi sulla linea di elicotteri AW101, che nel 2013 aveva risentito del blocco delle attività sul programma India; tali variazioni positive hanno più che compensato la prevista flessione dei ricavi sulla linea AW139.

EBITA. Sostanzialmente in linea con il 2013; escludendo il provento derivante dalla chiusura del programma VH-71 registrato nel 2013, il risultato mostra un significativo incremento beneficiando in particolare dei maggiori ricavi.

Outlook. Nel 2015 è attesa una sostanziale conferma dell'ottima *performance* registrata nel 2014, con la progressiva affermazione commerciale delle nuove macchine AW169 e AW189 e l'importante contributo degli ordinativi di Supporto Prodotto, volumi di ricavi intorno a 4,5 €mld. e redditività solidamente in doppia cifra.

*Gianni Sepulveda*

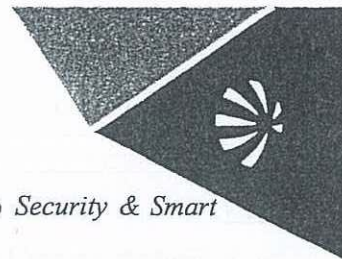
### **Elettronica per la Difesa e Sicurezza**

SES - I risultati del 2014 evidenziano un netto miglioramento dei risultati rispetto al 2013, sostenuto dai maggiori volumi di produzione e dalla prosecuzione delle iniziative associate al piano di ristrutturazione ed integrazione avviato lo scorso anno, che peraltro sta procedendo in maniera più incisiva rispetto alle previsioni di *budget* per effetto della revisione della manovra sugli organici e di una accelerazione sulle azioni di riduzione dei costi controllabili.

Ordini: acquisizioni leggermente superiori al 2013 per effetto dei buoni risultati registrati in particolare nel primo semestre, in cui sono stati finalizzati importanti contratti nel mercato domestico e all'export principalmente in ambito *Airborne and Space Systems*. Tra questi si citano il rinnovo del contratto per il Centro di Manutenzione Avionica (CMA) per i velivoli *Typhoon* dell'Aeronautica Militare Italiana e la fornitura di radar avionici per 60 velivoli *Gripen* dell'Aeronautica Militare Svedese, cui si aggiunge il contratto, acquisito nell'ultima parte dell'anno, dal consorzio europeo Eurofighter GmbH per lo sviluppo del radar a scansione elettronica *Captor-E*, destinato ad equipaggiare il velivolo *Typhoon*. Tra le altre acquisizioni si segnala inoltre il contratto per la seconda fase dello sviluppo del progetto SI.CO.TE. per il



*[Handwritten signature]*



controllo del territorio e il supporto alle indagini per l'Arma dei Carabinieri in ambito *Security & Smart Systems*.

Ricavi: in crescita rispetto al 2013 e in linea con le aspettative. Maggiori attività si registrano in particolare in ambito *Airborne and Space Systems* che ha beneficiato dell'acquisizione di rilevanti contratti quali il *Captor-E* e *Land and Naval Systems*, per effetto dell'avvio di importanti programmi acquisiti a fine 2013.

EBITA: sensibile miglioramento per effetto dei maggiori volumi e dei benefici associati al piano di ristrutturazione, con un ROS in crescita dal 2,2% del 2013 al 5,2% del 2014. L'andamento del 2014 conferma inoltre il progressivo recupero della marginalità di talune aree di business i cui risultati nel 2013 erano stati penalizzati dalla rivisitazione dei preventivi di specifici programmi (in particolare ATC).

Outlook: nel 2015 è attesa una conferma del positivo andamento registrato nel 2014, con un ulteriore miglioramento dei risultati economico-finanziari sostenuto dal progressivo recupero della redditività industriale in specifiche aree di business e dal crescente apporto dei benefici associati al piano di ristrutturazione in corso. A ciò si aggiungeranno i primi effetti delle ulteriori azioni di razionalizzazione ed efficientamento delle attività di produzione e ingegneria definite nell'ambito del *Piano Industriale*.

DRS – Per agevolare la comprensione delle variazioni si riportano i valori dei *Key Performance Indicator* in USD:

	Ordini	Ricavi	EBITA	ROS %
DRS (USDmil.) 2014	1.945	1.877	31	1,7%
DRS (USDmil.) 2013	1.991	2.213	194	8,8%

L'andamento del 2014 è stato influenzato dalle problematiche tecniche emerse nel primo semestre su un programma della linea di *business Training, Control, Avionics & Irregular Warfare* relativo allo sviluppo e produzione di un sistema di movimentazione e trasporto merci per velivoli. Ciò ha determinato una revisione delle ipotesi di recuperabilità di taluni investimenti effettuati in termini di sviluppi e attività non ricorrenti nonché un incremento del preventivo di costo di produzione dei sistemi in questione. Gli oneri registrati su tale programma, unitamente al previsto calo dei volumi di ricavi, hanno determinato una marcata flessione del risultato economico rispetto al 2013.

Ordini. Sostanzialmente in linea rispetto al 2013. Tra le acquisizioni più significative si segnalano un contratto di fornitura con l'Esercito degli Stati Uniti relativo a servizi di telecomunicazione terrestre e satellitare a supporto delle forze armate impegnate nei teatri operativi; un contratto di supporto logistico e manutentivo di un sistema di trasporto per l'Aeronautica degli Stati Uniti; un ulteriore contratto con l'Aeronautica Statunitense relativo al programma *Tunner Cargo Loader*; l'ordine da parte della società Lockheed Martin relativo a sottosistemi per la produzione dei sistemi di lancio missilistico MK41.

Ricavi. Decremento riconducibile alla prevista contrazione del *Budget* della Difesa statunitense, e in particolare alle minori consegne di prodotti relativi alla linea di *business Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance*.

*Handwritten signature*



*Handwritten signature*





**EBITA.** Nonostante i sensibili risparmi conseguenti alle iniziative di efficientamento e razionalizzazione in atto, il risultato sconta l'effetto degli oneri associati al programma sopra citato e dei minori volumi di produzione in business caratterizzati da elevata redditività.

**Outlook.** Pur in un contesto ancora difficile, caratterizzato da ristrettezze di budget del cliente principale e crescente pressione competitiva sui prezzi, nel 2015 è atteso un pronto recupero da parte di DRS, supportato dal ritorno della redditività industriale a livelli adeguati e dai benefici delle azioni di efficientamento e razionalizzazione messe in atto. In tale ambito l'azienda sta inoltre valutando una eventuale revisione e maggiore focalizzazione del perimetro di business, con conseguente possibile dismissione di alcune linee di attività "non core". Escludendo tale effetto, dal punto di vista delle acquisizioni di nuovi ordinativi e dei volumi di produzione il 2015 dovrebbe attestarsi sugli stessi livelli dell'esercizio appena concluso, testimoniando la conclusione della progressiva decrescita che ha interessato DRS negli ultimi esercizi.

### Aeronautica

L'esercizio 2014, in linea con quanto registrato nel corso della prima parte dell'anno, ha confermato un buon andamento dal punto di vista produttivo in particolare per i programmi B787, ATR e M346, per il quale sono stati consegnati ad Israele i primi 8 velivoli (di cui 5 nel 4° trimestre). Ciò ha consentito di registrare al 31 dicembre 2014 un significativo livello di ricavi, risultati superiori sia alle previsioni che al 2013, sostenuto in particolare dall'incremento dei *rate* produttivi delle aerostutture e del programma B787, per il quale sono state effettuate consegne pari a 113 sezioni di fusoliera (31 nel 4° trimestre) e 82 stabilizzatori orizzontali (a fronte di 75 fusoliere e 76 stabilizzatori consegnati nel 2013).

Il 2014 conferma anche il buon andamento commerciale con un consistente volume di ordini e con importanti contratti sia nel segmento *civile* (B787 e ATR) sia in quello *militare* per la finalizzazione di contratti export per i velivoli M346 e C27J.

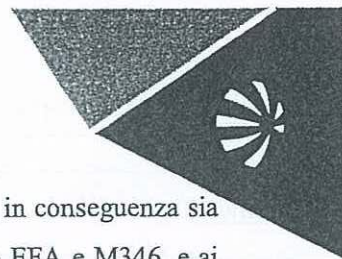
Infine, sono proseguite le azioni di miglioramento dei processi industriali, che hanno consentito di consolidare l'efficienza produttiva e incrementare i *rate* produttivi, di ottimizzazione delle attività di ingegneria e di riduzione dei costi di acquisto e di struttura.

**Ordini.** Flessione dovuta principalmente ai minori ordini per i velivoli da difesa e B787, che nello scorso esercizio avevano beneficiato di consistenti acquisizioni rispettivamente per il programma EFA e a seguito del nuovo accordo raggiunto con Boeing, in parte compensati dall'incremento degli ordini per i velivoli ATR (145 fusoliere rispetto alle 110 del 2013) e M346 per la fornitura al Ministero della difesa polacco di 8 velivoli e supporto logistico e all'Aeronautica Militare Italiana di ulteriori 3 velivoli.

**Ricavi.** Crescita dovuta principalmente ai maggiori ricavi del segmento *civile* per l'incremento dei volumi di attività per i velivoli B787 e ATR, per il quale sono state consegnate 92 fusoliere (25 nel 4° trimestre) rispetto alle 69 consegnate nel 2013. Nel segmento *militare* la crescita dei ricavi ha riguardato i velivoli da difesa e addestratori per l'incremento dei volumi di attività sui velivoli JSF e M346.

*Provisioni - Definitive*





**EBITA.** Miglioramento riconducibile all'incremento dei margini del segmento *militare*, in conseguenza sia dei maggiori volumi di ricavi sia dell'incremento della redditività delle linee di prodotto EFA e M346, e ai risparmi sui costi di struttura.

**Outlook.** Nel 2015 è attesa una sostanziale conferma dei livelli di redditività registrati nel 2014, supportata da ulteriori azioni di miglioramento dell'efficienza industriale e contenimento dei costi in grado di compensare anche l'effetto del minore apporto di programmi ad elevata marginalità. In termini di volumi della produzione, nel 2015 è prevista una flessione rispetto al 2014 per il previsto trasferimento di pacchetti di lavoro a Boeing nell'ambito degli accordi sul programma B787.

### Spazio

Sebbene i volumi produttivi realizzati nel corso dell'anno risultino sostanzialmente in linea rispetto a quelli del 2013, il risultato economico registra una flessione da ricondurre alla minore vendita di capacità satellitare ma soprattutto agli oneri associati al piano di ristrutturazione lanciato ad inizio 2014 da Thales Alenia Space. Tra gli avvenimenti salienti del 2014 si menzionano il lancio del Satellite Athena Fidus, avvenuto nel primo trimestre, e le successive operazioni di telemetria e test di verifica del corretto funzionamento delle apparecchiature di bordo, nonché il proseguimento delle attività di produzione relative alla realizzazione di numerosi sistemi satellitari, tra cui il sistema di navigazione Galileo, il satellite di osservazione Gokturk, il sistema di osservazione Cosmo2G, il sistema di esplorazione spaziale Exomars Missione 2016.

**Outlook.** nel 2015 è attesa una crescita dei volumi di ricavi da ricondurre prevalentemente al segmento manifatturiero, e in particolare alle attività di produzione su programmi istituzionali ed export. Si segnalano altresì operazioni di lancio nel segmento dei servizi satellitari programmate nel corso dell'anno.

Conseguentemente il risultato economico è previsto in miglioramento, pur in presenza di una flessione della redditività industriale che risente di un mix sfavorevole di attività e della crescente pressione competitiva sui prezzi.

### Sistemi di Difesa

In linea con quanto registrato nei primi nove mesi dell'anno, l'esercizio 2014 evidenzia un andamento in generale flessione rispetto al 2013, con minori acquisizioni di nuovi ordini e ridotti volumi di ricavi, oltre che il previsto peggioramento della redditività, condizionata in particolare dal completamento di importanti e redditizi programmi nell'ambito dei *sistemi missilistici*.

**Ordini.** Decremento che interessa sia gli *armamenti navali, terrestri e aeronautici* che i *sistemi subacquei*. Tra le principali acquisizioni, si segnalano un contratto per siluri leggeri da una Marina dell'area mediterranea, tre ordini da una Marina del *Far East* relativi ad attività di integrazione per siluri pesanti, sistemi di contromisure e Base Stabilizzata per siluri pesanti, la vendita di quattro cannoni 76/62SR all'Egitto tramite DCNS, Torrette Hitrole MNUR contratto "completamento" per l'Esercito Italiano, munizionamento e contratti di logistica da vari paesi.

*Gianni Delella*



*[Handwritten signature]*





Ricavi. Flessione che riguarda sia gli *armamenti navali, terrestri e aeronautici* sia i *sistemi subacquei*, associata al progressivo completamento di alcune commesse.

EBITA. Riduzione dovuta ai *sistemi subacquei*, che scontano minori volumi dei ricavi e oneri relativi alla chiusura di un contenzioso, e ai *sistemi missilistici* in conseguenza del completamento delle consegne su un importante e redditizio programma in Medio Oriente.

Outlook: nel 2015 è attesa una parziale ripresa del Settore, con risultati in moderata crescita rispetto al 2014 per effetto di maggiori consegne di sistemi missilistici e della crescita dei volumi di produzione associati a nuovi ordini da finalizzare nel corso dell'anno per *armamenti navali e terrestri e sistemi subacquei*.

Di seguito si commentano i principali indicatori per il settore dei Trasporti (dati 2013 *restated* a seguito dell'adozione dell'IFRS11):

dicembre 2014		Ordini	Portafoglio	Ricavi	EBITA	ROS %
Trasporti		3.005	9.208	2.025	66	3,3%
Elisioni/Altro		111	195	201	6	n.a.
<b>Totale Trasporti</b>		<b>3.116</b>	<b>9.403</b>	<b>2.226</b>	<b>72</b>	<b>3,2%</b>
dicembre 2013 ( <i>restated</i> )		Ordini	Portafoglio	Ricavi	EBITA	ROS %
Trasporti		1.908	8.213	1.766	(115)	(6,5%)
Elisioni/Altro		322	281	195	5	n.a.
<b>Totale Trasporti</b>		<b>2.230</b>	<b>8.494</b>	<b>1.961</b>	<b>(110)</b>	<b>(5,6%)</b>
Variazioni %		Ordini	Portafoglio	Ricavi	EBITA	ROS %
Trasporti		57,5%	12,1%	14,7%	n.a.	9,8 p.p.
Elisioni/Altro		(65,5%)	(30,6%)	3,1%	20,0%	n.a.
<b>Totale Trasporti</b>		<b>39,7%</b>	<b>10,7%</b>	<b>13,5%</b>	<b>n.a.</b>	<b>8,8 p.p.</b>

*Spina*

## Trasporti

L'andamento del settore è stato caratterizzato dal miglioramento di AnsaldoBreda che ha registrato risultati economici, seppure ancora negativi, in deciso recupero rispetto al 2013. Particolarmente positivo anche l'andamento commerciale, con ordini superiori al 2013 sia per AnsaldoBreda che per Ansaldo STS, che peraltro aveva registrato nel 2013 l'importante ordine per la metropolitana di Riyadh.

Ordini. In crescita del 57% rispetto al 2013 per effetto in particolare dell'acquisizione nel primo semestre del progetto per la metropolitana di Lima e della finalizzazione nel quarto trimestre dell'ordine per la linea della metropolitana di Milano, nonché dell'acquisizione, da parte di AnsaldoBreda, del contratto per il servizio di manutenzione globale dei nuovi treni ETR1000 per Trenitalia, anch'essa avvenuta nel quarto trimestre.

Ricavi. Incremento da ricondurre sia ad AnsaldoBreda, principalmente per la crescita delle attività sui programmi metro Milano Expo per ATM, ETR1000 e Vivalto per Trenitalia e TSR per Ferrovie Nord Milano, sia ad Ansaldo STS, in particolare per lo sviluppo delle attività sui progetti acquisiti in Arabia Saudita e Danimarca.







**EBITA.** Incremento da attribuire principalmente ad AnsaldoBreda, il cui risultato, oltre a beneficiare del maggiore volume di attività sviluppate e del miglioramento dell'efficienza produttiva, nel 2013 era stato particolarmente penalizzato da extracosti e oneri contrattuali su taluni programmi. In miglioramento anche il risultato di Ansaldo STS, per effetto principalmente dei maggiori ricavi.

**Altri indicatori di performance**

	2014	2013 (*)	Variaz.
FFO	1.311	925	41,7%
EBITDA	1.692	1.495	13,2%
Spese di Ricerca e Sviluppo	1.560	1.545	1,0%
Net Interest	(306)	(285)	(7,4%)

(\*) Dati comparativi restated a seguito dell'adozione dell'IFRS 11

Per la definizione degli indici si rimanda al paragrafo "Indicatori alternativi di performance "non-GAAP".

Il dettaglio dei costi di Ricerca & Sviluppo è illustrato nella sezione "Finmeccanica e la sostenibilità".

**Indicatori alternativi di performance "non-GAAP"**

Il *management* di Finmeccanica valuta le *performance* del Gruppo e dei segmenti di *business* sulla base di alcuni indicatori non previsti dagli IFRS. In particolare, l'EBITA è utilizzato come principale indicatore di redditività, in quanto permette di analizzare la marginalità del Gruppo, eliminando gli effetti derivanti dalla volatilità originata da elementi economici non ricorrenti o estranei alla gestione ordinaria.

Di seguito sono descritte, così come richiesto dalla Comunicazione CESR/05 - 178b, le componenti di ciascuno di tali indicatori:

- **Ordini:** include i contratti sottoscritti con la committenza nel periodo che abbiano le caratteristiche contrattuali per essere iscritti nel libro degli ordini.
- **Portafoglio ordini:** è dato dalla somma del portafoglio del periodo precedente e degli ordini acquisiti al netto dei ricavi del periodo di riferimento.
- **EBITA:** è ottenuto depurando l'EBIT, come di seguito definito, dai seguenti elementi:
  - eventuali *impairment* dell'avviamento;
  - ammortamenti ed eventuali *impairment* della porzione del prezzo di acquisto allocato a attività immateriali nell'ambito di operazioni di *business combination*, così come previsto dall'IFRS 3;
  - costi di ristrutturazione, nell'ambito di piani definiti e rilevanti. Rientrano in tale voce sia i costi del personale che tutti gli oneri riconducibili a dette ristrutturazioni (svuotamenti di attività, costi di chiusura di siti, costi di rilocalizzazione, etc.);

*Handwritten signature: Giovanni Ferrero*



*Handwritten signature: M. S.*





- altri oneri o proventi di natura non ordinaria, riferibili, cioè, a eventi di particolare significatività non riconducibili all'andamento ordinario dei *business* di riferimento.

L'EBITA così determinato è utilizzato nel calcolo del ROS (*return on sales*) e del ROI (*return on investment*).

La riconciliazione tra risultato prima delle imposte e degli oneri finanziari, l'EBIT e l'EBITA è di seguito presentata (quella per settore è illustrata nella nota 8):

(€mil)	2014	2013
<b>Risultato prima delle imposte e degli oneri finanziari</b>	539	(185)
Risultati delle <i>Joint Venture</i> strategiche	153	171
<b>EBIT</b>	<b>692</b>	<b>(14)</b>
Ammortamenti attività immateriali acquisite in sede di <i>business combination</i>	84	83
Costi di ristrutturazione	212	386
(Proventi) Oneri non ricorrenti	92	423
<b>EBITA</b>	<b>1.080</b>	<b>878</b>

Gli oneri non ricorrenti sono in gran parte riferibili a svalutazioni che riflettono le stime effettuate dal *management* in relazione all'esposizione del Gruppo in Paesi considerati a rischio. Al 31 dicembre 2013 la voce era principalmente relativa agli oneri accantonati sui contratti Olanda-Belgio e Danimarca e agli oneri rilevati nel *business* del *revamping*, all'interno del segmento Veicoli del settore Trasporti e a criticità su altri contratti nei settori *Elettronica per la Difesa e Sicurezza*, *Sistemi di Difesa* ed *Elicotteri*, a fronte di contenziosi o rinegoziazioni in corso con i clienti.

I costi di ristrutturazione si riferiscono ai processi in corso, principalmente nell'*Elettronica per la Difesa e Sicurezza* e in *Aeronautica*.

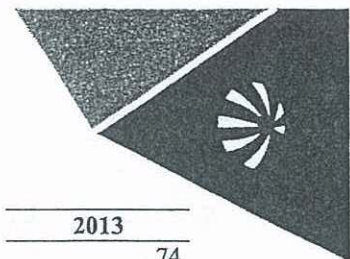
- **Return on Sales (ROS):** è calcolato come rapporto tra l'EBITA ed i ricavi.
- **EBIT:** è ottenuto aggiungendo al risultato prima delle imposte e degli oneri finanziari (cioè il risultato prima dei "proventi e oneri finanziari", degli "effetti della valutazione delle partecipazioni con il metodo del patrimonio netto", delle "imposte sul reddito" e dell'"utile (perdita) connesso alle *Discontinued Operation*") la quota parte di competenza del Gruppo dei risultati delle *Joint Venture* strategiche del Gruppo (ATR, MBDA, Thales Alenia Space e Telespazio), rilevata negli "effetti della valutazione delle partecipazioni con il metodo del patrimonio netto".
- **Risultato netto ordinario:** è dato dal Risultato Netto ante risultato delle *Discontinued Operation* ed effetti delle operazioni straordinarie (acquisizioni e dismissioni). La riconciliazione è di seguito presentata:

*Giuseppe Ferraro*



*Ferraro*

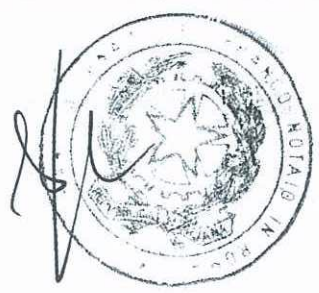


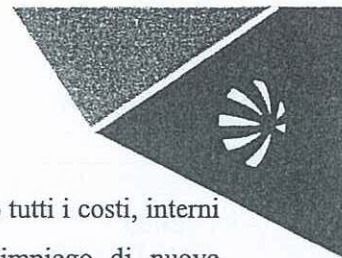


(Emil.)	2014	2013
<b>Risultato netto</b>	20	74
Risultato delle <i>Discontinued operation</i>	-	(632)
Effetti delle operazioni straordinarie	50	(91)
<b>Risultato netto ordinario</b>	<b>70</b>	<b>(649)</b>

- Indebitamento Netto del Gruppo:** include liquidità, crediti finanziari e titoli correnti, al netto dei debiti finanziari (correnti e non correnti) e del *fair value* dei derivati a copertura di poste dell'indebitamento finanziario. L'Indebitamento Netto del Gruppo include, a miglioramento dell'indicatore, la valorizzazione della quota residua in Ansaldo Energia, classificata contabilmente tra le attività non correnti in considerazione – e nel presupposto del loro esercizio nonché alla luce del merito di credito della controparte – dei diritti di *put&call* in virtù dei quali tale importo verrà corrisposto da Fondo Strategico Italiano a Finmeccanica. L'indicatore include inoltre, a peggioramento dell'indebitamento netto, gli effetti dell'accordo transattivo relativo al contratto Fyra di AnsaldoBreda con le ferrovie olandesi. La riconciliazione con la posizione finanziaria netta richiesta dalla comunicazione CONSOB n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006 è fornita nella Nota 19 del bilancio consolidato.
- Free Operating Cash-Flow (FOCF):** è ottenuto come somma del *cash-flow* generato (utilizzato) dalla gestione operativa (con esclusione delle variazioni relative a poste dell'Indebitamento Netto di Gruppo) del *cash-flow* generato (utilizzato) dall'attività di investimento ordinario (attività materiali, immateriali e partecipazioni, al netto dei flussi di cassa riferibili a operazioni di acquisto o cessione di partecipazioni che, per loro natura o per rilevanza, si configurano come "investimenti strategici") e dei dividendi. La modalità di costruzione del FOCF è presentata all'interno del cash flow riclassificato riportato nel capitolo "Risultati del gruppo e situazione finanziaria".
- Return on Investments (ROI):** è calcolato come rapporto tra l'EBITA ed il valore medio del capitale investito netto nei due periodi presentati a confronto.
- Return on Equity (ROE):** è calcolato come rapporto tra il risultato netto ordinario ed il valore medio del patrimonio netto nei due periodi a confronto.
- Organico:** è dato dal numero dei dipendenti iscritti a libro matricola all'ultimo giorno del periodo di riferimento.
- Funds From Operations (FFO):** è dato dal *cash-flow* generato (utilizzato) dalla gestione operativa, al netto della componente rappresentata da variazioni del capitale circolante. Il *Funds From Operations* include inoltre i dividendi ricevuti.
- EBITDA:** è dato dall'EBITA prima degli ammortamenti e delle svalutazioni (al netto di quelle relative all'avviamento o classificate tra i "costi non ricorrenti").

*Giuseppe Offensano*





- **Spese di Ricerca e Sviluppo:** il Gruppo qualifica come spese di Ricerca e Sviluppo tutti i costi, interni ed esterni, sostenuti nell'ambito di progetti finalizzati all'ottenimento o all'impiego di nuove tecnologie, conoscenze, materiali, prodotti e processi. La voce include:
  - i costi di sviluppo capitalizzati, anche se coperti da contributi;
  - i costi di ricerca, - le cui attività si trovino cioè in uno stadio che non consente di dimostrare che l'attività genererà benefici economici in futuro - o i costi di sviluppo per i quali non sussistono i requisiti contabili per la capitalizzazione, addebitati a conto economico nel periodo di sostenimento;
  - i costi di ricerca e sviluppo rimborsati dal committente nell'ambito di contratti in essere (che sotto il profilo contabile rientrano nella valutazione dei "lavori in corso").
- **Net interest:** è calcolato come somma delle voci "Interessi", "Premi pagati/incassati su IRS" e "Commissioni su finanziamenti" (si veda la Nota "Proventi e oneri finanziari" della Nota integrativa al bilancio consolidato);
- **Variazione del capitale circolante:** è dato dalla variazione dei crediti/debiti commerciali, lavori in corso/acconti e rimanenze, al netto delle variazioni relative al contratto Fyra di AnsaldoBreda. La riconciliazione è di seguito presentata:

*Proventi finanziari*

(€mil.)	2014	2013
Variazioni dei crediti/debiti commerciali, lavori in corso/acconti e rimanenze	(875)	(339)
Pagamenti su contratto Fyra	45	-
<b>Variazione del capitale circolante</b>	<b>(830)</b>	<b>(339)</b>

I *Key performance indicator* relativi al 2013 sono stati ricalcolati per recepire gli effetti dell'adozione dell'IFRS 11, con i seguenti effetti:

	2013 reported	Deconsol. JV (-)	quota risultati/dividendi JV (+)	2013 restated
Ordini	17.571	(2.512)	-	15.059
Portafoglio ordini	42.697	(5.866)	-	36.831
Ricavi	16.033	(2.343)	-	13.690
EBITA	949	(161)	90	878
EBIT	46	(150)	90	(14)
Indebitamento netto di Gruppo	3.316	586	-	3.902
FOCF	(307)	(18)	105	(220)

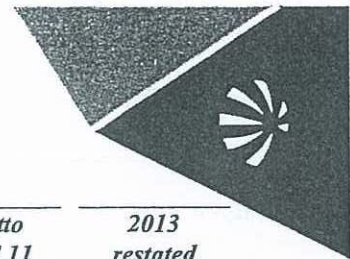


*2/11/15*

\*\*\*\*\*

#### Effetti dell'adozione dell'IFRS 11 sugli schemi riclassificati

Di seguito si riportano gli effetti derivanti dell'adozione dell'IFRS 11 sugli schemi riclassificati di conto economico, situazione patrimoniale finanziaria e rendiconto finanziario con riferimento al 31 dicembre 2013:



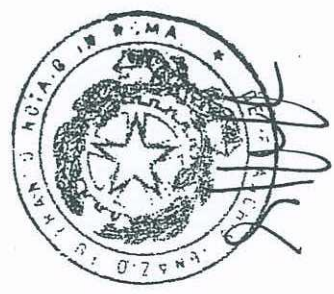
(€mil.)

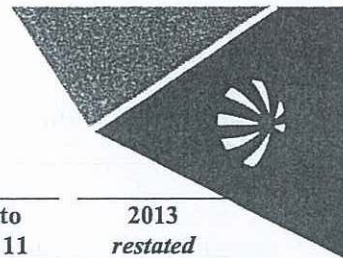
Ricavi	16.033	(2.343)	13.690
Costi per acquisti e per il personale	(14.506)	2.026	(12.480)
Altri ricavi (costi) operativi netti	121	(7)	114
Valutazione ad <i>equity</i> delle JV strategiche		171	171
<b>EBITDA</b>	<b>1.648</b>	<b>(153)</b>	<b>1.495</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(699)	82	(617)
<b>EBITA</b>	<b>949</b>	<b>(71)</b>	<b>878</b>
Proventi (Oneri) non ricorrenti	(423)	-	(423)
Costi di ristrutturazione	(394)	8	(386)
Ammortamenti attività immateriali acquisite in sede di <i>business combination</i>	(86)	3	(83)
<b>EBIT</b>	<b>46</b>	<b>(60)</b>	<b>(14)</b>
Proventi (Oneri) finanziari netti	(505)	10	(495)
Imposte sul reddito	(190)	50	(140)
<b>Risultato Netto ordinario</b>	<b>(649)</b>	<b>-</b>	<b>(649)</b>
Risultato connesso a <i>discontinued operation</i> ed operazioni straordinarie	723	-	723
<b>Risultato Netto</b>	<b>74</b>	<b>-</b>	<b>74</b>

(€mil.)

Attività non correnti	12.501	(316)	12.185
Passività non correnti	(3.529)	364	(3.165)
<b>Capitale fisso</b>	<b>8.972</b>	<b>48</b>	<b>9.020</b>
Rimanenze	5.128	(374)	4.754
Crediti commerciali	8.072	(818)	7.254
Debiti commerciali	(13.298)	1.774	(11.524)
<b>Capitale circolante</b>	<b>(98)</b>	<b>582</b>	<b>484</b>
Fondi per rischi (quota corrente)	(1.072)	65	(1.007)
Altre attività (passività) nette correnti	(807)	(109)	(916)
<b>Capitale circolante netto</b>	<b>(1.977)</b>	<b>538</b>	<b>(1.439)</b>
<b>Capitale investito netto</b>	<b>6.995</b>	<b>586</b>	<b>7.581</b>
Patrimonio netto di Gruppo	3.381	-	3.381
Patrimonio Netto di Terzi	298	-	298
<b>Patrimonio netto</b>	<b>3.679</b>	<b>-</b>	<b>3.679</b>
<b>Indebitamento Netto di Gruppo</b>	<b>3.316</b>	<b>586</b>	<b>3.902</b>
(Attività) passività nette possedute per la vendita	-	-	-

*Handwritten signature: Giovanni Ferraro*





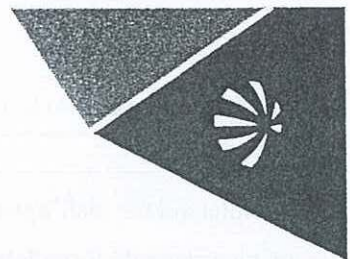
(€mil.)

	2013	Effetto IFRS 11	2013 <i>restated</i>
<b>Funds From Operations (FFO)</b>	<b>1.001</b>	<b>(76)</b>	<b>925</b>
Variazione del capitale circolante	(441)	102	(339)
Flusso di cassa da attività di investimento ordinario	(867)	61	(806)
<b>Free Operating Cash Flow (FOCF)</b>	<b>(307)</b>	<b>87</b>	<b>(220)</b>
Operazioni strategiche	274	-	274
Variazione delle altre attività di investimento	(30)	(44)	(74)
Variazione netta dei debiti finanziari	(298)	(42)	(340)
Dividendi pagati	(18)	-	(18)
<b>Incremento/(decremento) netto delle disponibilità e mezzi equivalenti</b>	<b>(379)</b>	<b>1</b>	<b>(378)</b>
Disponibilità e mezzi equivalenti iniziali	2.137	(267)	1.870
Disponibilità e mezzi equivalenti al 1° gennaio delle discontinued operation	(194)	194	-
Differenze di cambio e altri movimenti	(37)	-	(37)
<b>Disponibilità e mezzi equivalenti finali</b>	<b>1.527</b>	<b>(72)</b>	<b>1.455</b>

*Domènec Defenat*



*21/12*



## Outlook

Il Gruppo prevede per i prossimi anni una crescita complessiva dei mercati dell'*Aerospazio, Difesa e Sicurezza* (CAGR del 4% nel periodo 2014 – 2023), trainata principalmente dall'aeronautica commerciale e militare, dalla crescita della spesa per la Difesa da parte delle economie emergenti e dalla domanda di sistemi di tutela da minacce asimmetriche.

In tale contesto di mercato, il Piano Industriale di Finmeccanica, le cui direttrici principali sono commentate nella sezione iniziale del presente bilancio, prevede il raggiungimento di importanti risultati, sia in termini di profittabilità che di generazione di cassa, da ottenersi anche mediante le azioni già avviate finalizzate non solo all'abbattimento dei costi generali ed amministrativi ma, soprattutto, ad un recupero di efficienza e al raggiungimento di una maggior efficacia dei principali processi operativi (ingegneria, produzione e *supply chain*).

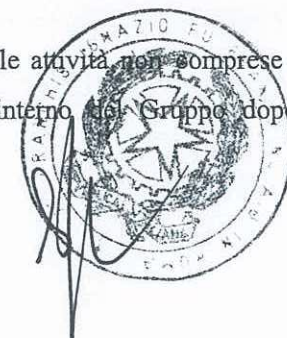
Le previsioni per i prossimi esercizi non includono più le attività nel settore dei *Trasporti*, per effetto dell'accordo raggiunto a fine febbraio che prevede, al superamento delle usuali condizioni previste in questo tipo di operazioni, la cessione delle attività detenute da Finmeccanica nel settore, con l'esclusione di alcune di minore rilevanza, al gruppo Hitachi. I principali KPI *pro forma* del Gruppo nel 2014 sono stati rideterminati, ancorché preliminarmente, al fine di eliminare il contributo delle attività oggetto di accordo con Hitachi e consentire il raffronto con l'evoluzione prevista nel 2015.

Nel dettaglio, le principali assunzioni prese a riferimento in sede di determinazione delle previsioni per l'esercizio 2015 sono le seguenti:

- il perfezionamento dell'operazione *Trasporti* alle condizioni già in precedenza commentate, con un beneficio complessivo sull'Indebitamento Netto di Gruppo, incluso il deconsolidamento dei flussi di cassa negativi delle attività nei *Trasporti* nel 2015, stimato pari a €mln. 0,6;
- crescita organica dei ricavi, in particolare negli *Elicotteri* e in SES, compensata dalla previsione di trasferire attività "passanti" sul B787 per circa €mil. 300 e da ipotesi di riduzione del perimetro di DRS per ulteriori €mil. 200;
- significativa crescita della redditività operativa, guidata principalmente dalla crescita di SES, dal ritorno di DRS ai propri normali livelli di redditività e dai risultati delle attività di rivisitazione dei costi, il tutto sostenuto dalla solida profittabilità degli *Elicotteri*;
- miglioramento della capacità di generazione di cassa, guidata dai precedenti fattori, accompagnata da una costante attenzione alla selettività degli investimenti e alle azioni di riduzione del capitale circolante.

Sulla base di tali ipotesi, anche in considerazione della scarsa rilevanza delle attività non comprese nel perimetro dell'*Aerospazio, Difesa e Sicurezza* che ancora rimangono all'interno del Gruppo dopo il

*Provincie - defluvas*



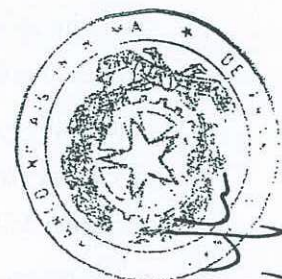


completamento dell'operazione sui *Trasporti*, Finmeccanica conferma le previsioni per l'esercizio 2015 originariamente formulate per il solo comparto *A,D&S*, fornite al mercato in sede di presentazione del Piano Industriale:

	Valori 2014		Outlook 2015
	Reported	Pro forma	
Ordini (€mld.)	15,6	12,6	12,0 - 12,5
Ricavi (€mld.)	14,7	12,7	12,0 - 12,5
EBITA (€mil.)	1.080	980	1.080 - 1.130
FOCF (€mil.)	(137)	65	200 - 300
Indebitamento Netto di Gruppo (€mld.)	4,0		ca 3,4 (*)

(\*) Assumendo un valore del cambio €/USD a 1,27 e €/GBP a 0,80

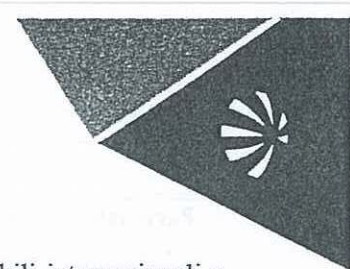
*Gianni Agnelli*



*[Handwritten signature]*







### Operazioni con parti correlate


Le parti correlate sono state individuate sulla base di quanto disposto dai principi contabili internazionali e dalle disposizioni CONSOB emanate in materia.

Le operazioni effettuate, regolate a condizioni di mercato, sono relative a rapporti di natura commerciale (cessioni e acquisti di beni o servizi nell'ambito dell'usuale operatività del Gruppo), finanziaria (finanziamenti ordinari concessi/ricevuti e addebito/accredito dei relativi interessi) e diversa (comprensiva, oltre che di tutte le attività residuali, anche, per le società che hanno optato per il consolidamento fiscale nazionale, dei rapporti, regolati contrattualmente, di origine tributaria).

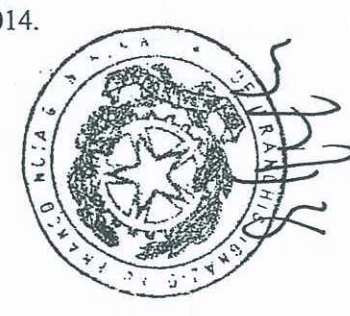
Si rammenta che Finmeccanica ha emanato nel 2010 (e successivamente aggiornato in data 13 dicembre 2011 e 19 dicembre 2013) una specifica "Procedura per le Operazioni con Parti Correlate" (di seguito la "Procedura"), ai sensi del "Regolamento recante disposizioni in materia di operazioni con parti correlate" adottato dalla Consob con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 e s.m.i. (di seguito il "Regolamento"), nonché in attuazione dell'art. 2391-bis del Codice Civile. La citata Procedura è disponibile sul sito internet della Società ([www.finmeccanica.com](http://www.finmeccanica.com), sezione *Governance*, area Operazioni con Parti Correlate).

Ai sensi dell'art. 5, comma 8, del Regolamento, relativamente all'esercizio 2014 si segnala la conclusione della seguente operazione di maggiore rilevanza, compiuta da Finmeccanica tramite società controllata, così come definita dall'art. 4, comma 1, lett. a) del Regolamento ed individuata dalla menzionata Procedura ai sensi dell'All. 3 al Regolamento stesso. In ottemperanza a quanto previsto dall'art. 13, comma 3, lett. c) ii) del Regolamento, si segnala che tale operazione ha beneficiato dell'esenzione prevista per le Operazioni Ordinarie concluse a condizioni equivalenti a quelle di mercato.

*Finmeccanica*

Parti dell'operazione	Natura della relazione con la parte correlata	Oggetto dell'operazione	Corrispettivo dell'operazione
AnsaldoBreda S.p.A.	Società controllata 100% da FNM, il cui capitale sociale è detenuto per il 30,204% dal MEF	Contratto di fornitura del servizio di <i>Full Service</i> manutentivo della flotta di treni ad alta velocità ETR1000	
Trenitalia S.p.A.	Società controllata 100% da Ferrovie dello Stato Italiane SpA, il cui capitale sociale è detenuto per il 100% dal MEF		

Inoltre, si segnalano le seguenti operazioni di maggiore rilevanza che hanno beneficiato dell'esenzione prevista, dall'art. 14 comma 2 del Regolamento nonché dall'art. 11.2 lett. e) della citata Procedura, per le operazioni poste in essere da Finmeccanica con società controllate, che non hanno avuto effetti sulla situazione patrimoniale/finanziaria consolidata o sui risultati consolidati al 31 dicembre 2014.





Parti dell'operazione		Natura della relazione con la parte correlata	Oggetto dell'operazione	Corrispettivo dell'operazione
Finmeccanica Finance S.A.	Finmeccanica S.p.a	Società controllata (100%)	Concessione finanziamento da Finmeccanica Finance S.A. a Finmeccanica Spa	€mil. 250
Finmeccanica Spa	Finmeccanica Finance S.A.	Società controllata (100%)	Rilascio garanzia finanziaria	Fino ad un importo massimo di €mil. 250

Al riguardo si fa presente che in attuazione del programma di razionalizzazione e riorganizzazione societaria, con concentrazione delle attività finanziarie svolte da Finmeccanica Finance S.A. in Finmeccanica S.p.a., nel corso del 2014 è stato avviato il trasferimento a Finmeccanica S.p.a. delle posizioni attive e passive facenti capo a Finmeccanica Finance S.A., completato nei primi mesi del 2015. I dettagli delle operazioni concluse nel 2014 sono illustrati nella nota 16 del bilancio separato di Finmeccanica S.p.A.

Relativamente all'esercizio 2014 non si segnala la conclusione di altre operazioni di maggiore rilevanza, né di altre operazioni con parti correlate che abbiano influito in misura rilevante sulla situazione patrimoniale o sui risultati del Gruppo Finmeccanica e della Finmeccanica Spa; inoltre non sono intervenute modifiche o sviluppi delle operazioni con parti correlate descritte nella Relazione sulla Gestione del 2013.

#### CONSOB - Regolamento Mercati, art. 36

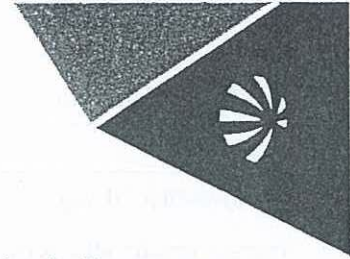
In relazione alle disposizioni CONSOB di cui al Regolamento Mercati e con specifico riguardo all'art. 36 della relativa Delibera n. 16191/2007, Finmeccanica ha effettuato le verifiche inerenti le società controllate del Gruppo, costituite e regolate dalla legge di Stati non appartenenti all'Unione Europea (UE), che abbiano conseguentemente assunto significativa rilevanza in base ai criteri di cui all'art. 151 del Regolamento Emittenti adottato con Delibera CONSOB n. 11971/1999. Tali verifiche hanno evidenziato, con riguardo alle società controllate estere extra UE (DRS Technologies Inc, Meccanica Holdings USA Inc, AgustaWestland Philadelphia Co), individuate in base alla suddetta normativa e in coerenza con le disposizioni previste dagli ordinamenti di rispettiva appartenenza, la sussistenza di un adeguato sistema amministrativo-contabile nonché delle ulteriori condizioni contemplate dal citato art. 36.

#### Informativa ai sensi degli artt. 70 e 71 del Regolamento Emittenti.

La Società, con delibera del Consiglio di Amministrazione in data 23.01.2013, ha aderito al regime di semplificazione previsto dagli artt. 70, comma 8 e 71, comma 1-bis del Regolamento Emittenti adottato con Delibera CONSOB n. 11971/1999 e s.m.i., avvalendosi pertanto della facoltà di derogare agli obblighi di pubblicazione dei documenti informativi prescritti in occasione di operazioni significative di fusione, scissione, aumento di capitale mediante conferimento di beni in natura, acquisizione o cessione.

*Devarini*  
*Devarini*





### Finmeccanica e lo scenario commerciale di riferimento

I *trend* che si stanno evidenziando a livello macro-economico (nuove misure espansive in Europa con conseguente deprezzamento dell'Euro, riduzione del costo del petrolio, consolidamento dell'economia americana, rallentamento dei tassi di crescita delle economie dei paesi di nuova industrializzazione) hanno un forte impatto sui settori industriali di riferimento del Gruppo, con una perdurante pressione sui *budget* pubblici di investimento ed una staticità nei processi di consolidamento dell'offerta a livello internazionale.

Complessivamente, il mercato mondiale di riferimento del Gruppo (Aerospazio, Difesa e Sicurezza) presenta un *trend* di crescita, con tassi medio annui intorno al 4% per il prossimo decennio.

I *budget* di spesa della Difesa sono previsti sostanzialmente stabili (intorno a €mld. 1.300 per anno), con una progressiva crescita di importanza delle aree di nuova industrializzazione (Asia-Pacifico, Medio Oriente, Paesi del Golfo). Gli investimenti per nuovi sistemi di armamento (inclusivi delle spese per ricerca e sviluppo) si presentano invece in ripresa (da €mld. 290 del 2014 agli oltre €mld. 330 previsti per il 2018), con un ruolo ancora molto significativo per i mercati cosiddetti "maturi" (Stati Uniti, Europa Occidentale), dove sono concentrati i maggiori programmi per sistemi di nuova generazione (aerei multiruolo, sistemi *unmanned*, sistemi integrati di comando, controllo e comunicazione, *cyber-warfare*, etc.). Per quanto attiene ai principali mercati geografici di riferimento per il Gruppo, gli Stati Uniti si confermano il maggiore mercato nazionale del mondo; dopo le significative riduzioni legate al progressivo disimpegno da operazioni fuori teatro (Iraq, Afghanistan), la spesa per nuovi investimenti tenderà nei prossimi anni a crescere con un ritmo intorno al 2% annuo, grazie al lancio di programmi per lo sviluppo di nuovi sistemi di armamento ed allo stanziamento di fondi per operazioni contro il terrorismo organizzato internazionale (circa €mld. 40 tra il 2015 ed il 2017). Un *trend* analogo mostra la Gran Bretagna, anch'essa interessata negli ultimi anni da un processo di progressiva riduzione del livello di spesa; per i prossimi cinque anni il *budget* è previsto in sostanziale stabilità o in leggera crescita, con la prosecuzione di un processo di focalizzazione ed ottimizzazione degli investimenti anche attraverso l'introduzione di nuovi modelli di *procurement* (*service level agreement*). L'Italia continua invece a presentare un *trend* di spesa in progressiva riduzione (-4% medio annuo per i prossimi cinque anni), pur in presenza di fonti aggiuntive a quelle del Ministero della Difesa per alcuni importanti programmi internazionali allocati dal Ministero per lo Sviluppo Economico. A livello internazionale, si conferma la presenza di importanti opportunità commerciali legate a programmi di ammodernamento in Europa Orientale, Sud America e nei già citati paesi dell'Asia-Pacifico e del Medio Oriente. Gran parte di queste opportunità sono perseguibili soltanto sulla base di programmi di trasferimento tecnologico verso paesi che intendono sviluppare una capacità autonoma di produzione di sistemi per la difesa (tra questi, Turchia, India, Emirati, Sud Africa), il che rende necessaria – per le maggiori industrie mondiali della Difesa – l'individuazione di capacità tecnologiche chiave sulle quali investire per poter mantenere un vantaggio competitivo rispetto al progressivo emergere di nuovi competitori.

*Gianni Agnelli*



*Handwritten signature*



*Handwritten signature*



**Aeronautica.** Il segmento degli *aerei civili* conferma un *trend* di stabile crescita (intorno al 2,5% medio annuo) grazie alla forte domanda di trasporto proveniente soprattutto dalle aree geografiche di nuova industrializzazione (sia per attività business che per trasporto privato), in particolare Asia, Medio Oriente e Paesi del Golfo, dalla maggiore solidità economica delle principali aerolinee (favorita, tra l'altro, dal basso costo dei carburanti), dalla progressiva disponibilità di nuove soluzioni tecnologiche (materiali avanzati, sistemi di propulsione con ridotto impatto ambientale) e dalla necessità di sostituire velivoli di precedente generazione meno efficienti. Tra gli aerei commerciali, che rappresentano il comparto di maggiore importanza, le dinamiche di mercato più interessanti sono per i velivoli a doppio corridoio (*wide-body*), grazie ai *ramp up* produttivi dei velivoli di ultima generazione (B787, A350XWB). Nel comparto dei velivoli a corridoio singolo (*narrow-body*) la domanda sarà soddisfatta ancora per alcuni anni dai modelli attuali, rimotorizzati in modo da ottenere maggiore efficienza e ridotto impatto ambientale, in attesa del lancio di nuovi programmi, previsti non prima del prossimo decennio. Per quanto riguarda gli aerei regionali, il comparto di maggior valore e dinamicità è quello dei velivoli con propulsione a reazione, ma gli aerei con propulsione turbo-elica, grazie ai costi di esercizio inferiori, mantengono un'importante nicchia applicativa seppure meno vantaggiosa rispetto al recente passato per il ridotto costo del carburante. Per i prossimi anni, l'introduzione di una nuova generazione di propulsori porterà comunque allo sviluppo di nuovi velivoli per trasporto regionale con propulsione ad elica, dotati di prestazioni (raggio operativo, capacità di trasporto, velocità) superiori a quelle degli aerei di corrente generazione. Dal punto di vista industriale si conferma la tendenza da parte dei *prime contractor* verso una maggiore esternalizzazione di attività di progettazione e produzione di componenti strutturali, soprattutto in composito. Ciò si riflette in una forte espansione del mercato della fornitura di aerostutture in *outsourcing*, con tassi di crescita per i prossimi dieci anni intorno al 4% per anno. Il segmento degli *aerei militari*, anche a causa dello slittamento verificatosi negli scorsi anni di alcuni importanti ordini di fornitura e pur con forti ciclicità, presenta un interessante *trend* di crescita per i prossimi 10 anni, con tassi medio annui intorno all'8% ed un valore complessivo delle nuove consegne poco inferiore a €mld. 500. Il comparto di maggiore importanza è quello dei velivoli multiruolo, nel quale assumono grande importanza l'entrata in produzione del programma JSF F-35 ed i possibili nuovi ordini *export* del Rafale e dell'Eurofighter, ma interessanti prospettive sono anche presenti per i segmenti dei velivoli da addestramento avanzato (con lo sviluppo di versioni armate) e dei velivoli da trasporto. A medio lungo termine, si confermano interessanti prospettive in Europa per lo sviluppo di una nuova generazione di velivoli senza pilota (UAS – *Unmanned Aerial Systems*) per applicazioni di sorveglianza strategica *long-persistence*, protezione e monitoraggio, ricognizione e combattimento, pur frenate dalla mancanza di convergenza su un chiaro requisito europeo comune, dalla sovrapposizione di molteplici iniziative a livello nazionale e dal ritardo nella definizione di normative per la navigazione in spazi aerei non segregati, soprattutto per applicazioni duali civile-militare. Complessivamente, circa il 50% della domanda mondiale di velivoli militari – *manned* e *unmanned* - si presenterà negli Stati Uniti ed in Europa Occidentale, dove restano concentrate le maggiori capacità tecnologiche ed industriali, pur in presenza di un progressivo (ma

*Primo piano*



*2/1/18*



ancora alquanto limitato) processo di trasferimento tecnologico verso paesi di nuova industrializzazione interessati a sviluppare un'offerta proprietaria (India, Cina, Turchia).

**Elicotteri.** Il mercato si presenta complessivamente in leggera riduzione nei prossimi dieci anni, con un valore medio annuo (con riferimento alle consegne di nuovi elicotteri) intorno a €mld. 18-19, con una moderata crescita del comparto civile ed una riduzione di quello militare, dovuta al completamento delle produzioni in corso ed alla mancanza di nuovi programmi. Numerosi *drivers* spiegano queste diverse dinamiche: nel civile la domanda è trainata dalla sempre maggiore richiesta per velivoli dotati di più avanzate capacità operative (*speed, range e altitude*), soprattutto per i segmenti applicativi *Oil & Gas* (collegamenti con piattaforme *off-shore*, monitoraggio *pipelines*), Servizi di Emergenza, Sicurezza e Servizi di Polizia, Trasporto VIP / *Corporate*, quest'ultimo in forte ripresa dopo la crisi legata alla negativa congiuntura economica degli scorsi anni. Il comparto militare è invece fortemente dipendente dall'andamento del mercato americano, che ha presentato un picco di domanda nel 2014 dovuto ad importanti ordini per il rinnovo e l'ammodernamento delle flotte operative (pressochè totalmente indirizzati ad industrie nazionali). Nei prossimi anni, il progressivo esaurimento di importanti programmi di collaborazione europea (*in primis* il programma NH-90) e la stasi del mercato americano in attesa del concretarsi di un nuovo requisito provocheranno una ciclicità negativa, solo in parte compensata dallo sviluppo della domanda in mercati *export*. Particolare importanza, a medio-lungo termine, assume infatti il programma americano *JMR*, per lo sviluppo e la produzione di una nuova generazione di elicotteri capaci di soddisfare requisiti operativi molto avanzati (*speed, range e altitude*). Le principali soluzioni proposte saranno basate su nuove tecnologie quali il convertiplano e la propulsione ibrida, mentre l'impatto economico di tale progetto è tale da poter provocare un consolidamento della struttura industriale americana e, in assenza di un analogo progetto multinazionale in Europa, un riposizionamento competitivo dell'industria europea. Dal punto di vista tecnologico, si sta inoltre sempre più evidenziando l'approccio basato sulla sviluppo di piattaforme duali, ottimizzate tramite l'installazione di diversi apparati elettronici di bordo per applicazioni civili o militari. Assume maggiore rilevanza la modularità, che permette al cliente di dotarsi di una flotta di elicotteri con prestazioni diverse, ma con elevate comunanze nei sistemi di pilotaggio nei motori, nella logistica, e conseguenti forti risparmi nei costi operativi e nell'industrializzazione delle diverse versioni. La progressiva crescita nel numero di elicotteri operativi consolida il mercato della logistica comprensivo di manutenzione, ammodernamento e altri servizi.

*Giuseppe Ignazio*



*2/1/17*

**Elettronica per la Difesa e Sicurezza.** Il mercato dei sistemi elettronici per la difesa rappresenta un segmento molto articolato e complessivamente di grandi dimensioni, dell'ordine di €mld. 90-100 per anno, ai quali si aggiungono circa €mld. 40-50 per anno per i sistemi di *Homeland Security*. Presenta, per i prossimi dieci anni, un trend di crescita, dovuto – oltre che al contenuto elettronico delle principali piattaforme aeronautiche, navali e terrestri – alla domanda per servizi e soluzioni applicative, inclusive di attività di supporto, addestramento e simulazione, ed allo sviluppo di complesse architetture destinate ad impieghi duali





quali la difesa tradizionale e la sicurezza, in particolare quella delle infrastrutture critiche nazionali (produzione e reti di distribuzione elettrica, trasporti ecc). Nell'ambito dell'elettronica per la difesa, i sistemi *airborne* si caratterizzano per una domanda trainata dal positivo *trend* del settore dei velivoli multiruolo e dei velivoli per addestramento avanzato, nonché dallo sviluppo di nuove applicazioni per sorveglianza marittima e *overland* (includendo gli apparati per sistemi *unmanned* di sorveglianza tattica e strategica). La domanda nel comparto dei sistemi navali è invece trainata dallo sviluppo di nuove applicazioni legate alle operazioni fuori teatro (operazioni sottocosta, contrasto della pirateria, controllo degli stretti e delle zone di interesse economico) e dalla disponibilità di nuove soluzioni tecnologiche per l'integrazione dei sensori di bordo più avanzati e complessi sistemi di combattimento. Il comparto dei sistemi terrestri, infine, mostra tassi di crescita leggermente superiori a quelli relativi agli altri comparti, grazie allo sviluppo di sistemi integrati per il controllo del campo di battaglia e la difesa aerea generalizzata (inclusiva della minaccia da missili balistici e da crociera o da piccole piattaforme *unmanned*), ed alla disponibilità di nuovi sistemi di comunicazioni protette. Per quanto attiene all'adiacente mercato dei sistemi per la Sicurezza, la domanda presenta un *trend* di crescita elevato (7-8% medio-annuo) e tende sempre più ad indirizzarsi verso soluzioni integrate ed avanzate per la sorveglianza dei confini, la protezione di infrastrutture critiche e di grandi eventi, inclusive di soluzioni *Cyber Security* volte a rendere più resilienti i sistemi ICT rispetto a tentativi di accesso e manomissione di dati e delle informazioni. In tale contesto assumono sempre maggiore rilevanza l'integrazione di servizi satellitari per il monitoraggio ambientale, la prevenzione e la gestione di disastri naturali e la connettività in caso emergenziale.

*Giovanni De Luca*

**Spazio.** La domanda nel settore dei sistemi e dei servizi spaziali è valutata in circa €mld. 90 per anno, dei quali circa il 70% per attività manifatturiere (satelliti e sonde, sistemi di lancio ed accesso allo spazio, infrastrutture orbitanti). Il settore presenta un'interessante *trend* di sviluppo, con tassi di crescita intorno al 2% per le attività manifatturiere sostenute da programmi di investimento governativi, sia civili che militari, e del 6-7% per i servizi. La stasi delle attività manifatturiere legate ad investimenti privati rende sempre più importante il supporto delle istituzioni nazionali (ad es., NASA, ASI, Difesa) ed internazionali (ESA, Unione Europea), pur considerando che una sempre maggiore quota della domanda di servizi finali è legata a clienti commerciali spesso di piccole o medie dimensioni. E' interessante osservare che il cosiddetto "duplo spaziale" tende sempre più ad allargarsi, sulla spinta di esigenze legate alla difesa o alla sicurezza, con un processo di trasferimento tecnologico di grande valenza strategica, che coinvolge paesi quali Israele, India, Cina, Turchia, Sud Africa, Vietnam, Thailandia, Corea del Sud. La domanda nel comparto militare è quindi sostenuta dalla realizzazione di nuovi satelliti per l'osservazione della Terra e le comunicazioni sicure, mentre lo sviluppo del mercato dei sistemi civili è basato su programmi di sostituzione e ammodernamento della capacità satellitare in orbita per le telecomunicazioni e dallo sviluppo di nuove applicazioni scientifiche, e per la meteorologia e per la navigazione. Lo sviluppo di architetture, sistemi e sensori per applicazioni duali (civili e militari) assume sempre maggiore importanza, allo scopo di ottimizzare gli investimenti riducendo il numero di piattaforme spaziali ed allargando la platea dei potenziali clienti. In



*[Handwritten signature]*



particolare, il comparto dei servizi spaziali vede una sempre maggiore verticalizzazione tra i “*Network Integrators*” e gli operatori dotati di capacità satellitare propria, una crescente integrazione tra i fornitori di servizi e le aziende manifatturiere, lo sviluppo di soluzioni applicative integrate basate sull’acquisizione e l’elaborazione di dati provenienti da diverse fonti (satelliti, velivoli tradizionali ed *unmanned*, sistemi a terra) o basati su diverse tecnologie (comunicazioni satellitari a banda larga, digitale terrestre, reti di comunicazione, etc.).

**Sistemi per la Difesa.** Il comparto dei *veicoli ed armamenti terrestri e navali*, pur in presenza di forti ciclicità legate all’andamento dei programmi di acquisizione ed allo sviluppo di nuove piattaforme, mostra un trend di moderata crescita, con un valore di circa €mld. 14-15 per anno nei prossimi dieci anni. La crescita della domanda, che si attesta su tassi medio-annui intorno al 4%, è sostenuta dalla perdurante domanda di protezione del personale militare in operazioni fuori teatro di guerra asimmetrica. Ciò comporta lo sviluppo di veicoli di limitato tonnellaggio - sia ruotati che cingolati - di più flessibile e rapido impiego, inclusi i cosiddetti “veicoli protetti”, in grado di assicurare un elevato grado di protezione da fuoco leggero e mine. Inoltre si segnala lo sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche (veicoli robotizzati ed *unmanned* con impieghi di nuovi materiali).

*Gianni Difuria*

Nel segmento degli *armamenti navali*, le maggiori opportunità sono legate allo sviluppo di sistemi di munizionamento guidato da impiegare soprattutto con calibri medi (particolarmente efficaci nel corso di operazioni *littoral*), con rilevanti vantaggi di costo rispetto ai missili a parità di efficacia.

Anche nel segmento dei *sistemi subacquei*, accanto alla tradizionale domanda per sistemi *sonar* imbarcati e per siluri sia pesanti (lanciabili da piattaforme navali) che leggeri (impiegati anche da piattaforme aeronautiche, soprattutto ad ala rotante), cresce la domanda per sistemi *unmanned* e per soluzioni integrate per la protezione delle coste, dei porti e delle reti subacquee (comunicazioni, *pipelines*). Il mercato complessivo, valutato in circa €mld. 2,5 per anno, appare in leggera crescita nei prossimi anni, con una domanda più sostenuta per i siluri leggeri e per i sistemi di contromisure antisiluro, ormai integrabili anche su piattaforme navali di piccole dimensioni, oltre che sulle piattaforme multifunzione di ultima generazione (ad esempio le FREMM).

Il mercato dei *sistemi missilistici*, infine, si presenta moderatamente in crescita, con un valore complessivo nei prossimi dieci anni intorno a €mld. 160. Il principale segmento applicativo è quello relativo ai sistemi per la difesa aerea, sia terrestri che imbarcati su piattaforme navali. I maggiori tassi di crescita sono però quelli relativi ai sistemi aria-aria ed aria-superficie, il cui trend di mercato risente positivamente dello sviluppo di nuove piattaforme aeronautiche ed, in minor misura, elicotteristiche. I maggiori *driver* sono legati alle necessità di rinnovo del parco missili operativi con nuovi sistemi in grado di assicurare maggiore flessibilità di impiego e precisione di attacco, e dalla protezione delle aree urbane e delle infrastrutture civili e militari di alto valore.



*[Handwritten signature]*





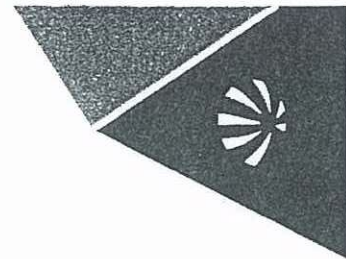
**Trasporti.** Il segmento del *materiale rotabile* si presenta stabile a livello mondiale, con valori medio-annui intorno a €mld. 45, comprendendo sia le forniture di nuovi veicoli che le attività di *service* (manutenzione, parti di ricambio, *upgrade* e *revamping* delle flotte in esercizio). Il *trend* domanda del mercato per nuovo materiale rotabile è più sostenuto nel segmento dei sistemi di trasporto regionale ed urbano (*mass transit*), grazie alla crescente domanda di trasporto pubblico nelle aree ad alta densità sia in Europa che nei Paesi di nuova industrializzazione, particolarmente Brasile e Cina; l'Asia è ormai il principale mercato regionale, sia per dimensioni che per tassi di crescita. Conseguentemente, sono ormai presenti sul mercato internazionale anche i costruttori cinesi, con una capacità tecnica di offerta di livello sostanzialmente analoga a quella dei maggiori costruttori occidentali. Per quanto riguarda il segmento del *segnalamento e dei sistemi di trasporto*, il mercato, valutato in circa €mld. 15 per anno, si conferma in espansione, e la domanda tende a svilupparsi con un tasso di crescita medio annuo intorno al 4%. I principali *driver* in tale mercato sono rappresentati dagli importanti programmi per la realizzazione di nuove infrastrutture di trasporto, caratterizzate da interoperabilità tra diverse modalità e diversi standard, e dalle richieste degli operatori per quanto riguarda la sicurezza, l'aumento dell'efficienza e della capacità di traffico. Restano fondamentali lo sviluppo tecnologico con riferimento all'*upgrade* delle linee e la pressione sui costi di *service* e manutenzione dei sistemi di segnalamento.

*Gianni Ferrero*



*[Handwritten signature]*





## Operazioni industriali e finanziarie

**Operazioni industriali.** In data 11 giugno 2014, nell'ambito del *Business Forum* Italia-Cina tenutosi a Pechino, sono stati sottoscritti:

- un *Memorandum of Understanding* tra AgustaWestland e Beijing Automotive Industrial Corporation ("BAIC"), finalizzato ad una potenziale collaborazione industriale per la commercializzazione, la manutenzione e l'addestramento per elicotteri dedicati a scopi di pubblica utilità;
- un'intesa tra Ansaldo STS e United Mechanical and Electrical Co. Ltd per l'esecuzione di quattro progetti riguardanti la fornitura di sistemi di segnalamento con tecnologia CBTC (*Communication Based Train Control*). Ansaldo STS ha inoltre siglato un *Memorandum of Understanding* in base al quale United Mechanical and Electrical Co. Ltd si è impegnata a negoziare i contratti relativi ad altre due iniziative.

In data 9 ottobre 2014, Finmeccanica e Fincantieri hanno sottoscritto un accordo di collaborazione nel settore delle costruzioni navali militari, con l'obiettivo di aumentare la competitività sui mercati nazionali ed esteri, attraverso una più efficace ed efficiente offerta integrata dei prodotti delle due Società. In particolare, la collaborazione si svilupperà sfruttando le sinergie tecniche e commerciali tra l'unità di business "Navi Militari" di Fincantieri e le aziende del gruppo Finmeccanica (le controllate Selex ES, Oto Melara e WASS nonché la joint venture MBDA Italia) che detengono competenze distintive nei sistemi di combattimento, nell'elettronica e nei sistemi d'arma navali e subacquei.

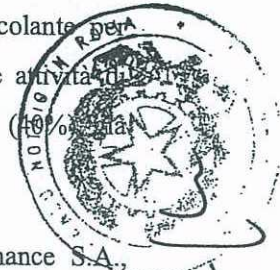
Nel settore Aeronautica, nel dicembre 2014 la base militare di Cameri (Novara) è stata ufficialmente riconosciuta, nell'ambito del Programma JSF, quale unica struttura in Europa per le attività di logistica e manutenzione (MRO) ad alto contenuto tecnologico degli F-35 operanti nell'area Europea/Mediterranea.

**Razionalizzazione del portafoglio societario e dismissioni.** Con riferimento al settore dei bus, il 23 dicembre 2014 si è chiusa l'operazione di costituzione dell'Industria Italiana Autobus ("IIA"), partecipata all'80% da King Long Italia (KLI) e al 20% da Finmeccanica, in cui è confluito il complesso aziendale di KLI e un ramo d'azienda di BredaMenarinibus (comprendente tutte le attività industriali, con l'eccezione di alcuni contratti pregressi).

In data 24 febbraio 2015 Hitachi e Finmeccanica S.p.A. hanno sottoscritto un accordo vincolante per l'acquisto da parte di Hitachi dell'attuale business di AnsaldoBreda (ad esclusione di alcune attività di *revamping* e di determinati contratti residuali), nonché dell'intera partecipazione in Ansaldo STS (40% già descritto in apertura della presente relazione).

**Operazioni finanziarie.** Nel mese di gennaio 2014 la società controllata Finmeccanica Finance S.A., cogliendo una favorevole opportunità di mercato, ha collocato un ammontare integrativo di €mil. 250 del prestito obbligazionario di €mil. 700 già emesso a dicembre 2013. Le nuove obbligazioni, collocate esclusivamente presso investitori istituzionali italiani e internazionali, hanno le medesime condizioni del

*Giuseppe...*





prestito collocato nel mese di dicembre 2013. Il prezzo di emissione è pari a 99,564, superiore a quello del dicembre 2013.

Per ciò che riguarda obbligazioni emesse collocate sul mercato dalla controllata Fimeccanica Finance S.A. di Lussemburgo, si segnala che Finmeccanica Spa, nel quadro dell'ulteriore progressivo accentramento delle proprie attività finanziarie, ha provveduto a sostituirsi a Finmeccanica Finance S.A. nel ruolo di emittente delle obbligazioni in essere, avvalendosi della possibilità in tal senso prevista dal programma EMTN (*Euro Medium Term Programme*) nell'ambito del quale le obbligazioni erano state emesse. La sostituzione, integralmente deliberata e comunicata al mercato già nel mese di novembre 2014, è stata perfezionata alla scadenza di ogni data di pagamento degli interessi, l'ultima delle quali in data 21 gennaio 2015. Ad oggi quindi Finmeccanica Spa risulta essere l'emittente di tutte le obbligazioni in € e GBP collocate sul mercato a valere del programma EMTN citato. Informazioni di dettaglio relativamente alle emissioni in essere sono riportate nella nota "Debiti finanziari" della Nota integrativa.

Tutte le emissioni obbligazionarie emesse da Meccanica Holdings USA sono irrevocabilmente e incondizionatamente garantite da Finmeccanica.

Le emissioni del Gruppo sono disciplinate da regolamenti contenenti clausole legali *standard* per questo tipo di operazioni effettuate da soggetti *corporate* sui mercati istituzionali, che non richiedono l'assunzione di alcun impegno rispetto a specifici parametri finanziari (cosiddetti *financial covenant*), mentre includono, tra l'altro, le clausole cosiddette di *negative pledge* e *cross default*. Con riferimento, in particolare, alle clausole di *negative pledge* si segnala come, in base a tali clausole, agli emittenti del Gruppo, a Finmeccanica e alle loro "*Material Subsidiary*" (aziende di cui Finmeccanica Spa detiene oltre il 50% del capitale e i cui ricavi lordi e patrimonio rappresentino almeno il 10% dei ricavi lordi e patrimonio su base consolidata di Finmeccanica) è fatto specifico divieto di creare garanzie reali o altri vincoli a garanzia del proprio indebitamento rappresentato da obbligazioni o strumenti finanziari quotati o comunque che possano essere quotati, a meno che tali garanzie non siano estese a tutti gli obbligazionisti. Fanno eccezione a tale divieto le operazioni di cartolarizzazione e, a partire dal luglio 2006, la costituzione di patrimoni destinati come da articoli 2447-bis e seguenti del Codice Civile. Le clausole di *cross default* determinano, invece, in capo agli obbligazionisti di ogni prestito il diritto di richiedere il rimborso anticipato delle obbligazioni in loro possesso al verificarsi di un inadempimento ("*event of default*") da parte degli emittenti del Gruppo e/o di Finmeccanica e/o di una "*Material Subsidiary*" che abbia come conseguenza un mancato pagamento di sopra di limiti prefissati.

Si ricorda, inoltre, che il 9 luglio Finmeccanica ha provveduto al rifinanziamento anticipato della linea di credito *revolving* fino al 2019. Il nuovo contratto, sottoscritto con un *pool* di banche italiane e internazionali, prevede le seguenti condizioni:

- periodo d'interesse: 1, 2, 3 o 6 mesi a scelta del debitore;
- tasso d'interesse: Euribor più margine di 180 bps. Detto margine potrebbe ridursi fino a un minimo di 75 bps, nel caso in cui Finmeccanica dovesse recuperare un livello di *credit rating investment grade*, o

*Giovanni Geronzi*





aumentare fino a un massimo di 270 bps, nel caso in cui al debito di Finmeccanica venisse assegnato un *rating* al di sotto di BB ovvero non venisse più assegnato alcun *credit rating*;

- commissioni di utilizzo: 15 bps, 30 bps e 60 bps sulla base della percentuale di utilizzo, rispettivamente da zero a 33%, fino a 66% e oltre 66%;
- commissioni di mancato utilizzo: 35% del margine di volta in volta utilizzabile;
- commissioni *up front*: 90 bps, 75 bps e 60 bps da corrispondere alle banche partecipanti in relazione all'ammontare del *commitment* da ciascuna sottoscritto.

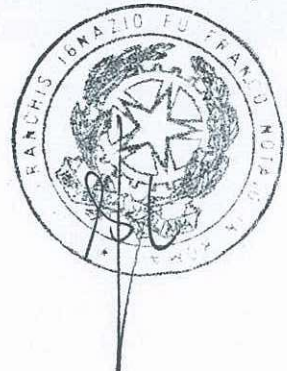
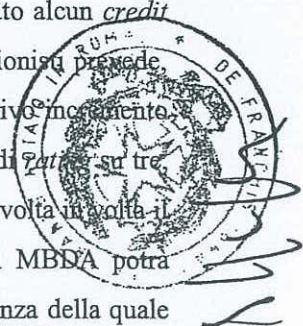
L'operazione prevede il rispetto da parte di Finmeccanica di due *covenant* Finanziari (Indebitamento Netto di Gruppo esclusi i debiti verso le *joint venture* MBDA e Thales Alenia Space/EBITDA non superiore a 3,75 e EBITDA/Net interest non inferiore a 3,25) testati con cadenza annuale sui dati consolidati di fine anno. Gli stessi *covenant*, conformemente alle previsioni contrattuali che prevedevano tale possibilità, sono stati estesi anche al prestito BEL, attualmente in essere per €mil. 371. Alla luce delle risultanze del 2014 i *covenant* sono stati ampiamente rispettati (i due indicatori sono pari, rispettivamente, a 2,1 e a 5,5).

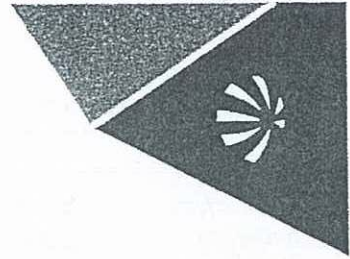
Ai prestiti obbligazionari in essere è attribuito un *credit rating* finanziario a medio lungo termine da parte delle agenzie di rating internazionali Moody's Investor Service (Moody's), Standard and Poor's e Fitch. Alla data di presentazione del presente documento la situazione dei *credit rating* di Finmeccanica risulta essere la seguente, confrontata con la situazione antecedente l'ultima variazione:

Agenzia	Data ultima variazione	Situazione attuale		Situazione precedente	
		Credit Rating	Outlook	Credit Rating	Outlook
Moody's	settembre 2013	Ba1	negativo	Baa3	negativo
Standard&Poor's	ottobre 2014	BB+	negativo	BB+	stabile
Fitch	luglio 2013	BB+	negativo	BBB-	negativo

*Giovanni Ferrar*

Come già ricordato, si segnala l'assenza di clausole di *default* legate al *credit rating*. Gli unici possibili effetti di eventuali ulteriori modifiche nel *rating* sono relativi a maggiori o minori oneri finanziari su alcuni dei debiti del Gruppo, con particolare riferimento alla *Revolving Credit Facility*. I tassi di interesse applicati agli utilizzi di tale linea infatti, potrebbero ridursi o aumentare dei bps in precedenza indicati, nel caso in cui Finmeccanica dovesse recuperare un livello di *credit rating investment grade*, o nel caso in cui al debito di Finmeccanica venisse assegnato un *rating* al di sotto di BB ovvero non venisse più assegnato alcun *credit rating*. Per completezza, infine, si segnala che il *Funding Agreement* tra MBDA e i suoi azionisti prevede *inter alia*, che la possibile riduzione del *rating* assegnato agli azionisti determini il progressivo incremento dei margini. Inoltre, al di sotto di una determinata soglia di *rating* (per almeno due agenzie di rating su tre, BB- per Standards & Poor's, BB- per Fitch e Ba3 per Moody's) MBDA potrà determinare di volta in volta il margine applicabile. Sono infine previste soglie di *rating* al raggiungimento delle quali MBDA potrà richiedere agli azionisti il rilascio di una garanzia bancaria di proprio gradimento, in mancanza della quale potrà sospendere le successive erogazioni.





**Finmeccanica e la gestione dei rischi**

<b>RISCHI</b>	<b>AZIONI</b>
<p><b>Il Gruppo è ritornato all'utile prima di operazioni straordinarie nel 2014, dopo aver registrato significative perdite negli esercizi precedenti. Il ritorno ad una situazione finanziaria pienamente sostenibile è però legato al successo del piano di ristrutturazione avviato dal management</b></p> <p>Il nuovo Consiglio di Amministrazione ha avviato un profondo piano di rilancio del Gruppo - finalizzato ad un recupero di efficienza industriale ed alla riduzione del proprio indebitamento - delineato nel Piano Industriale approvato il 27 gennaio 2015. Tale piano, fortemente indirizzato alla riduzione dei costi (anche grazie all'adozione di un nuovo modello operativo ed organizzativo) e al miglioramento strutturale dell'efficienza dei processi di <i>supply chain</i>, <i>engineering</i> e <i>produzione</i>, è disegnato per conferire al Gruppo la capacità di operare con successo nel mercato globale, assicurando nel contempo la necessaria stabilità economico-finanziaria. In tale ottica, il piano industriale prevede l'uscita dai settori <i>non core</i> e l'abbandono delle linee di business non sufficientemente profittevoli. Qualora detto piano non avesse successo, la capacità di competere efficientemente sui mercati globali, oltre che l'equilibrio finanziario del Gruppo, potrebbe risultare negativamente condizionata.</p>	<p>L'attuazione dei piani di riorganizzazione e delle azioni volte a ridare la necessaria efficienza ai processi del Gruppo è costantemente monitorata dal <i>management</i>. Inoltre, sia nel corso del 2014 che nei primi mesi del 2015 è proseguita la realizzazione del previsto piano di rifocalizzazione nei settori dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza, attraverso gli accordi aventi ad oggetto la cessione delle attività nel settore dei Trasporti (sia gommato che ferroviario), che hanno fatto seguito alla cessione della partecipazione in Ansaldo Energia, perfezionata nel 2013.</p>
<p><b>Il Gruppo è fortemente dipendente dai livelli di spesa dei governi nazionali e delle istituzioni pubbliche, che, nei settori di riferimento del Gruppo, risentono di significativi tagli</b></p> <p>I principali clienti del Gruppo sono governi nazionali o istituzioni pubbliche. Inoltre, il Gruppo partecipa a numerosi programmi internazionali finanziati dall'Unione Europea o da altre organizzazioni intergovernative. Pertanto, il Gruppo risente delle contrazioni dei <i>budget</i> di spesa delle istituzioni pubbliche. In considerazione del fatto che i programmi di spesa adottati dai governi possono essere soggetti a ritardi, modifiche in corso di esecuzione, revisioni annuali o cancellazioni, in particolare nei periodi di elevata instabilità come quelli che stanno caratterizzando l'economia globale, i piani industriali del Gruppo, nonché le risorse finanziarie necessarie all'implementazione degli stessi, potrebbero subire modifiche anche rilevanti, con effetti, oltre che sui volumi e sui risultati sviluppati, anche sull'indebitamento del Gruppo, per effetto di eventuali minori importi a titolo di anticipo o in acconto sui nuovi ordini.</p>	<p>Il Gruppo continua a perseguire una politica di diversificazione internazionale, che lo porta a competere oltre che sui propri mercati principali (Italia, Regno Unito e Stati Uniti d'America) anche nei mercati emergenti caratterizzati da alti tassi di crescita, in particolare nel settore aeronautico e della difesa, al fine di rendersi meno dipendente da tagli operati da singoli Paesi. Inoltre, la strategia del Gruppo prevede un costante monitoraggio delle <i>performance</i> nei principali Paesi, al fine di assicurare un tempestivo allineamento delle attività pianificate con le necessità dei clienti ed una rigida selezione dei propri investimenti, attraverso procedure di valutazione dei potenziali ritorni e della strategicità degli stessi. Il piano di ristrutturazione in cui il Gruppo è impegnato, inoltre, dovrebbe assicurare, a fronte di <i>budget</i> dei clienti ridotti, una accresciuta capacità di competere sui mercati domestici e non.</p>
<p><b>I tagli ai budget pubblici potrebbe</b></p> <p>Le forti tensioni sui <i>budget</i> pubblici hanno già ridotto e</p>	<p>Il Gruppo persegue una rigorosa politica di</p>

*Quaranta*





*avere effetto anche sul finanziamento delle attività di ricerca e sviluppo del Gruppo e, conseguentemente, sulla capacità del Gruppo di competere con successo nei mercati globali*

potrebbero ulteriormente ridurre la contribuzione pubblica nelle attività in R&S, per le quali il Gruppo, in considerazione dell'imprendibile necessità di migliorare costantemente il proprio portafoglio prodotti, ha investito nel 2014 € 1,6 miliardi. In Italia, in particolare, il finanziamento delle spese di R&S nel settore dell'Aeronautica e della Difesa avviene attraverso la l. 808/1985, il cui finanziamento costituisce un supporto indispensabile per le attività di ricerca nel settore. Ancorché a partire dalla legge di stabilità 2012 sia nuovamente previsto il finanziamento di tale legge, un mancato adeguamento dei livelli di finanziamento a quello degli altri competitor europei potrebbe condizionare negativamente, in ragione della minor capacità di autofinanziamento derivante dal complesso contesto economico, la capacità del Gruppo di competere con successo.

valutazione e selezione degli investimenti attraverso cui concentrare le risorse limitate disponibili nei programmi più efficienti e con più alto potenziale di ritorno finanziario.

*Il perdurare della crisi economica potrebbe comprimere la redditività del Gruppo e la sua capacità di generare cassa anche nei settori civili*

Il perdurare della crisi economica, oltre a comportare tagli ai budget delle amministrazioni pubbliche, che rappresentano una parte significativa dei clienti del Gruppo, si ripercuote anche sui mercati civili, in particolare in settori quali l'elicotteristica, e l'aeronautica civile, incrementando la competizione nei settori nei quali il Gruppo opera. Ritardi o riduzioni nell'acquisizione di nuovi ordini, o l'acquisizione degli stessi a condizioni peggiori di quelle del passato, anche sotto il profilo finanziario, potrebbero comportare una riduzione della redditività del Gruppo e aumentare il fabbisogno finanziario del Gruppo durante l'esecuzione degli stessi. Ulteriori effetti negativi potrebbero essere generati dal calo del prezzo del petrolio, che potrebbe incidere sulla capacità di spesa dei clienti che risentono di tale decremento.

Il Gruppo persegue l'obiettivo di incrementare la propria efficienza industriale e migliorare la propria capacità di esecuzione dei contratti, riducendo nel contempo i costi di struttura, al fine di aumentare la propria capacità competitiva.

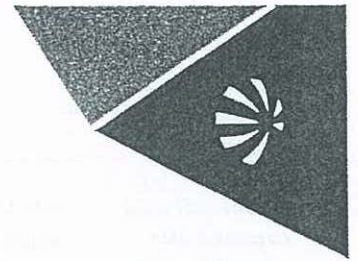
*Spam - Defensor*



*Alcune società del Gruppo sono state coinvolte in indagini giudiziarie*

Come più ampiamente commentato nel paragrafo "Fondi rischi e oneri e passività potenziali" della Nota integrativa al bilancio consolidato, alcune società del Gruppo e la Capogruppo stessa sono state coinvolte in indagini giudiziarie, talune delle quali tuttora in corso. Al riguardo gli amministratori hanno operato accantonamenti ove necessario, sulla base dello stato dei procedimenti giudiziari e delle conoscenze acquisite e dei riscontri delle analisi ad oggi effettuate. Tuttavia ulteriori sviluppi dei procedimenti giudiziari ad oggi non prevedibili né determinabili nonché gli impatti reputazionali che ne conseguirebbero, potrebbero avere rilevanti effetti sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo, oltre

Il Gruppo ha attivato tutte le necessarie azioni per approfondire eventuali situazioni non regolari ed evitare il ripetersi di comportamenti non idonei da parte di dipendenti, amministratori e fornitori. Tali azioni, unitamente agli esiti di quelle ad oggi completate, sono più diffusamente commentate nella "Relazione sul governo societario e gli Assetti Proprietari", disponibile sul sito societario.



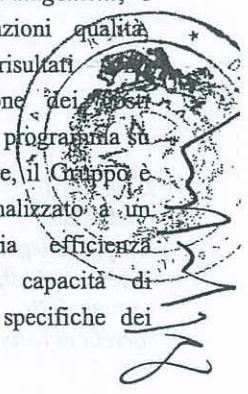
che sui rapporti con i clienti.

**Il Gruppo opera in maniera significativa su contratti a lungo termine a prezzo determinato**

Al fine di rilevare i ricavi e i margini derivanti dai contratti a medio e lungo termine nel conto economico di ciascun periodo, il Gruppo utilizza il metodo della percentuale di completamento dei lavori, che richiede: (i) la stima dei costi necessari per l'esecuzione delle prestazioni, comprensiva dei rischi per ritardi e per le attività addizionali da porre in essere per mitigare i rischi di mancato adempimento e (ii) la verifica dello stato di avanzamento delle attività. Entrambi questi elementi risultano, per loro stessa natura, fortemente soggetti alle stime operate dal *management* e, conseguentemente, dipendenti dalla capacità di prevedere gli effetti di eventi futuri. Un non previsto incremento dei costi sostenuti nell'esecuzione dei contratti potrebbe determinare una significativa riduzione della redditività o una perdita, nel caso in cui tali costi eccedano i ricavi derivanti dal contratto stesso.

Finmeccanica si è posta l'obiettivo di disciplinare, all'interno del Gruppo, il processo di predisposizione e di autorizzazione delle principali offerte commerciali attraverso l'emissione di una specifica Direttiva. Difatti, Finmeccanica sin dalla fase di offerta commerciale controlla i principali parametri economici e finanziari, ivi inclusa l'*Economic Value Added* (EVA) che costituisce uno degli aggregati di riferimento per la valutazione, delle principali offerte delle aziende direttamente controllate e strategiche. Inoltre, Il Gruppo conduce una revisione dei costi stimati dei contratti, con cadenza regolare, almeno trimestrale. Al fine di identificare, monitorare e valutare rischi e incertezze legate alla esecuzione dei contratti, il Gruppo si è dotato di procedure di *Lifecycle Management* e *Risk Assessment*, finalizzate a ridurre la probabilità di accadimento o le conseguenze negative dei rischi identificati e a porre tempestivamente in essere le azioni di mitigazione individuate. Tali procedure prevedono che tutti i rischi significativi siano individuati sin dalla fase di offerta e monitorati nel corso della realizzazione del programma, anche attraverso la comparazione costante tra avanzamento fisico e avanzamento contabile del programma. Tali analisi coinvolgono il *top management*, i *program manager* e le funzioni qualità produzione e finanza. I risultati ponderati nella determinazione dei costi necessari al completamento del programma su base almeno trimestrale. Inoltre, il Gruppo è impegnato in un percorso finalizzato a un miglioramento della propria efficienza industriale e della propria capacità di adempiere puntualmente alle specifiche dei clienti.

*Spammi Sepura*



**Nel corso dell'attività corrente, il Gruppo Finmeccanica è esposto a rischi di responsabilità nei confronti dei**

Nell'ambito delle proprie attività il Gruppo potrebbe incorrere in responsabilità per (i) l'eventuale ritardata o mancata fornitura dei prodotti o dei servizi oggetto del contratto, (ii) l'eventuale non rispondenza di tali prodotti o servizi alle richieste del committente, a causa a esempio di eventuali difetti di progettazione e

Il Gruppo monitora l'andamento dei programmi su base continuativa attraverso le suddette tecniche di *Lifecycle Management*. Nell'ambito di tali programmi il Gruppo è impegnato in un percorso finalizzato a un miglioramento della propria efficienza





**clienti o di terzi connessi alla corretta esecuzione dei contratti, anche a causa di attività di competenza di subfornitori**

realizzazione degli stessi e (iii) inadempienze e/o ritardi nella commercializzazione, nella prestazione dei servizi post-vendita e nella manutenzione e revisione dei prodotti. Tali responsabilità potrebbero dipendere da cause direttamente imputabili a società del Gruppo o da cause imputabili a soggetti terzi esterni allo stesso, che agiscono in qualità di fornitori o sub-appaltatori del Gruppo.

industriale e della propria capacità adempiere puntualmente alle specifiche dei clienti.

**L'indebitamento del Gruppo ha risentito dell'acquisizione di DRS avvenuta nel 2008 e del cash-flow negativo del settore Trasporti. Tale indebitamento potrebbe condizionare la strategia finanziaria e operativa del Gruppo**

Al 31 dicembre 2014, il Gruppo presenta un Indebitamento Netto di Gruppo pari a €mld. 4,0. Tale livello di indebitamento è attribuibile all'acquisizione di DRS Technologies (DRS), avvenuta a ottobre 2008, che ha comportato un aumento dell'indebitamento del Gruppo pari a circa €mld. 3,6. Successivamente all'acquisizione, Finmeccanica ha ridotto l'impatto di tale acquisizione attraverso la positiva conclusione di un aumento di capitale, cessioni di *asset* e ha proceduto al rifinanziamento del proprio debito. Tuttavia, i livelli non adeguati di *cash-flow* rilevati dal Gruppo non hanno permesso di ridurre ulteriormente l'indebitamento. Tale livello di indebitamento ancora elevato, riducendo la redditività del Gruppo per effetto dei maggiori oneri finanziari e esponendolo alle future variazioni dei tassi di interesse sulla parte a tasso variabile, potrebbe condizionare la strategia del Gruppo, limitandone la flessibilità operativa e strategica, anche in considerazione delle attuali condizioni dei mercati di riferimento, che potrebbero determinare una crescita del fabbisogno finanziario del Gruppo, almeno in determinati periodi. Potenziali future crisi di liquidità, inoltre, potrebbero limitare la capacità del Gruppo di rimborsare i propri debiti.

La strategia finanziaria posta in essere dal Gruppo ha permesso, da un lato, di allungare significativamente la vita utile del debito, portandola a circa 8 anni e, dall'altro, di ridurre la propria esposizione all'andamento dei tassi di interesse, attraverso emissioni a tasso fisso. Il Gruppo, inoltre, ha rinnovato nel corso del 2014 la propria linea di credito *revolving* fino a luglio 2019, per complessivi €mld. 2,2 miliardi, con un *pool* di primarie banche italiane ed estere. Tale linea di credito assicura una importante fonte di liquidità a medio termine e, per la sua dimensione e grazie alla caratteristica di rotatività, risponde alle esigenze di finanziamento del capitale circolante del Gruppo, caratterizzato da un andamento fortemente stagionale degli incassi.

Il Gruppo, infine, continua a perseguire una strategia di riduzione del proprio indebitamento, attraverso la costante attenzione alla produzione di *cash* e la cessione di *asset non core*. Sotto tale profilo, si ricorda l'accordo raggiunto per la cessione delle attività del settore Trasporti, già descritto in altre parti del documento.

**Il merito di credito del Gruppo è legato anche al giudizio emesso dalle società di rating**

Alle emissioni obbligazionarie del Gruppo è attribuito un *credit rating* finanziario a medio termine da parte delle agenzie di *rating* internazionali Moody's Investor Service, Standard and Poor's e Fitch. Alla data di presentazione del presente documento i *credit rating* di Finmeccanica risultano essere: *Ba1 outlook negativo* per Moody's, *BB+ outlook negativo* per Fitch e *BB+ outlook negativo* per Standard and Poor's. I declassamenti subiti a partire dal 2011 sono ascrivibili al deterioramento dell'andamento economico/finanziario del Gruppo, ai ritardi nell'esecuzione del piano di dismissione annunciato e, in parte, al declassamento subito dalla Repubblica

Come ricordato in precedenza, il Gruppo è attivamente impegnato nel porre in essere le azioni individuate all'interno del piano industriale, in cui un obiettivo rilevante è rappresentato dalla riduzione dell'indebitamento. Inoltre, le politiche finanziarie e di selezione degli investimenti e dei contratti seguite dal Gruppo prevedono una costante attenzione al mantenimento di una struttura finanziaria equilibrata. Nell'individuazione delle alternative da perseguire, viene fatto riferimento anche ai potenziali effetti sugli indicatori presi a

*Provenienza dell'asset*

Stampa circolare con testo illeggibile e firma manoscritta.

Stampa circolare con testo illeggibile e firma manoscritta.



Italiana. Complessivamente a Finmeccanica viene assegnato un livello "Sub investment Grade" da parte di tutte le agenzie di *rating*. Una ulteriore riduzione del merito di credito assegnato al Gruppo, pur non avendo effetto sui finanziamenti in essere, limiterebbe fortemente la possibilità di accesso alle fonti di finanziamento, oltre ad incrementare gli oneri finanziari sostenuti dal Gruppo sui prestiti in essere e su quelli futuri, con conseguenti effetti negativi sulle prospettive di *business* del Gruppo e sui suoi risultati economico-finanziari.

riferimento dalle agenzie di *rating*.

**Il Gruppo realizza parte dei propri ricavi in valute diverse da quelle nelle quali sostiene i propri costi esponendosi, pertanto, al rischio di fluttuazioni dei tassi di cambio. Parte dell'attivo consolidato è denominato in USD e GBP**

Il Gruppo registra una quota significativa dei propri ricavi in dollari e sterline, a fronte di costi che possono essere denominati in valuta differente (principalmente euro). Pertanto, eventuali variazioni negative dei tassi di cambio di riferimento potrebbero produrre effetti negativi (rischio transattivo).

Inoltre, il Gruppo ha effettuato significativi investimenti nel Regno Unito e negli Stati Uniti d'America. Poiché la valuta del bilancio consolidato di Gruppo è rappresentata dall'euro, variazioni negative dei rapporti di cambio tra l'euro e il dollaro e tra l'euro e la sterlina potrebbero produrre, anche in sede di conversione dei bilanci delle partecipate estere, effetti negativi sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo (rischio di traduzione).

**Il Gruppo opera in alcuni segmenti di attività attraverso joint venture, nelle quali il controllo è condiviso con altri partner**

Le principali *joint venture* nell'area dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza sono MBDA, partecipata al 25% (con i partner BAE Systems e Airbus Group), Thales Alenia Space, partecipata al 33%, e Telespazio, partecipata al 67% (entrambe con il partner Thales) e il GIE ATR partecipata al 50% attraverso Alenia Aermacchi (con Airbus group). L'operatività delle *joint venture* è soggetta a rischi e incertezze di gestione, dovuti principalmente al possibile sorgere di divergenze tra i *partner* sull'individuazione e sul raggiungimento degli obiettivi operativi e strategici, nonché alla difficoltà di risolvere eventuali conflitti tra gli stessi relativi alla gestione ordinaria della *joint venture*. In particolare, le *joint venture* nelle quali il Gruppo possiede una partecipazione possono essere soggette a situazioni di "stallo" decisionale, che potrebbero, in ultima istanza, portare alla liquidazione della *joint venture* stessa. In caso di liquidazione della *joint venture* o di cessione della partecipazione da parte del Gruppo, quest'ultimo potrebbe dover condividere o trasferire competenze tecnologiche o *know-how*

Il Gruppo applica in via continuativa una politica di copertura sistematica del rischio transattivo su tutti i contratti in portafoglio utilizzando gli strumenti finanziari disponibili sul mercato.

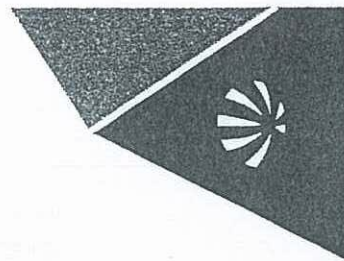
Le variazioni dei cambi USD e GBP, inoltre, determinano differenze di traduzione rilevate nel patrimonio netto di Gruppo, che sono state parzialmente mitigate attraverso le citate emissioni in GBP e USD. Inoltre nelle attività di finanziamento *intercompany* in valute diverse dall'euro le singole posizioni sono coperte a livello centrale.

Il Gruppo segue costantemente, anche attraverso la partecipazione del proprio *top management*, le *performance* di tali attività, al fine di identificare tempestivamente e gestire eventuali criticità.

*Spavani. Stefania*







originariamente conferiti.

***Il Gruppo partecipa come sponsor a fondi pensione a benefici definiti sia nel Regno Unito che in USA, oltre che ad altri piani minori in Europa***

Nei piani a benefici definiti il Gruppo è obbligato a garantire ai partecipanti un determinato livello di benefici futuri, assumendosi il rischio che le attività investite a servizio del piano (titoli azionari, obbligazionari, ecc.) non siano sufficienti a coprire i benefici promessi. Nel caso in cui le attività investite siano inferiori ai benefici promessi in termini di valore, il Gruppo provvede a iscrivere regolarmente tra le passività un importo pari al relativo *deficit*; al 31 dicembre 2014, tale importo era pari a €mil. 333. Qualora il valore delle attività investite a servizio del piano si riducesse significativamente, ad esempio a causa della particolare volatilità dei mercati azionari e obbligazionari, il Gruppo dovrebbe compensare tale perdita di valore a beneficio dei partecipanti ai fondi, con conseguenti effetti negativi sulla propria situazione economica, patrimoniale e finanziaria.

I *deficit* dei piani e le strategie di investimento sono seguite costantemente dal Gruppo. Le azioni correttive sono tempestivamente poste in essere.

***Il Gruppo opera in mercati particolarmente complessi, nei quali la definizione delle possibili controversie può risultare estremamente articolata e completarsi solo nel lungo periodo. Il Gruppo, inoltre, opera attraverso numerosi impianti industriali e, pertanto, è esposto a rischi ambientali***

Il Gruppo è parte in procedimenti giudiziari, civili e amministrativi, per alcuni dei quali ha costituito nel proprio bilancio consolidato appositi fondi rischi e oneri destinati a coprire le potenziali passività che ne potrebbero derivare. Alcuni dei procedimenti in cui il Gruppo Finmeccanica è coinvolto - per i quali è previsto un esito negativo improbabile o non quantificabile - non sono compresi nel fondo.

Il Gruppo monitora regolarmente la situazione dei contenziosi in essere e potenziali, intraprendendo le azioni correttive necessarie e adeguando i propri fondi rischi iscritti su base trimestrale.

Le attività del Gruppo sono soggette a leggi e regolamenti a tutela dell'ambiente e della salute che impongono limiti alle emissioni in atmosfera e agli scarichi nelle acque e nel suolo e disciplinano il trattamento dei rifiuti pericolosi e la bonifica di siti inquinati. Ai sensi della normativa vigente, i proprietari e i gestori di siti inquinati sono responsabili dell'inquinamento degli stessi e, pertanto, possono essere chiamati a sostenere i costi di accertamento e bonifica, indipendentemente dalle cause dell'inquinamento. Nello svolgimento dell'attività produttiva, il Gruppo è pertanto esposto al rischio di una contaminazione accidentale dell'ambiente e potrebbe dover sostenere le spese di bonifica dei siti eventualmente inquinati.

Con riferimento ai rischi ambientali, il Gruppo ha in essere un programma di monitoraggio e *assessment* ambientale, oltre a coperture assicurative al fine di mitigare le conseguenze di un evento inquinante.

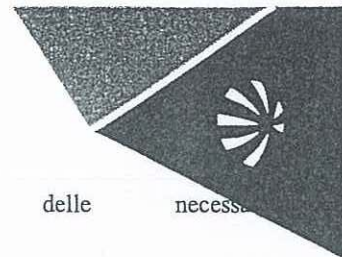
***Il Gruppo opera in mercati particolarmente complessi, che richiedono la compliance a***

Il Gruppo progetta, sviluppa e produce prodotti nel settore della difesa. Tali prodotti hanno una particolare rilevanza in termini di tutela degli interessi di sicurezza nazionale e, pertanto, la loro esportazione all'estero è soggetta all'ottenimento di specifiche autorizzazioni da

Il Gruppo monitora, attraverso strutture apposite, il costante aggiornamento con la normativa di riferimento, subordinando l'avvio delle azioni commerciali alla verifica del rispetto delle limitazioni ed

*Stefano Infante*





*specifiche normative*

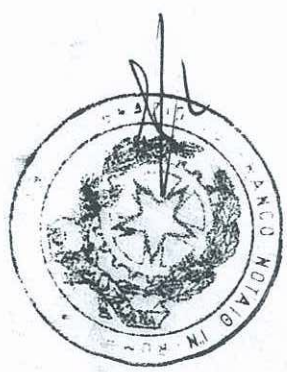
parte delle competenti autorità. Il divieto, la limitazione o l'eventuale revoca (in caso a esempio di embargo o conflitti geopolitici) dell'autorizzazione per l'esportazione dei prodotti potrebbe determinare effetti negativi rilevanti sulla attività e sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo. Inoltre, il mancato rispetto di tali normative potrebbe comportare la revoca dei permessi.

all'ottenimento delle necessarie autorizzazioni.

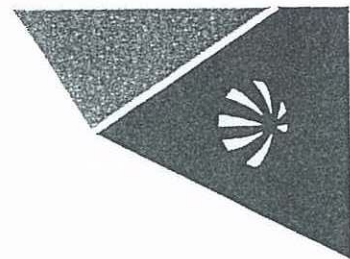
*Una quota significativa dell'attivo consolidato è riferibile ad attività immateriali, in particolare avviamento*

Al 31 dicembre 2014 il Gruppo iscrive attività immateriali per complessivi €mld. 6,8, dei quali €mld. 3,8 relativi ad avviamento (14% del totale attivo) e €mld. 1,9 a costi di sviluppo. La recuperabilità di tali valori è legata al realizzarsi dei piani futuri dei *business*/prodotti di riferimento.

Il Gruppo monitora costantemente l'andamento delle *performance* rispetto ai piani previsti, ponendo in essere le necessarie azioni correttive qualora si evidenzino *trend* sfavorevoli. Tali aggiornamenti si ripercuotono, in sede di valutazione della congruità dei valori iscritti in bilancio, sui flussi attesi utilizzati per gli *impairment test*.







## Finmeccanica e la sostenibilità

L'obiettivo e l'impegno di Finmeccanica è quello di integrare sempre più la sostenibilità nella propria strategia industriale, con i propri clienti e con i propri fornitori, nella modalità di partecipazione alla vita e allo sviluppo delle comunità e dei territori dove è presente e dove si svilupperà, nel proprio sistema normativo interno e nel rispetto delle leggi e delle normative nazionali ed internazionali, in un quadro di riferimento che non tolleri comportamenti devianti sotto il profilo dell'etica e della responsabilità.

Finmeccanica è tra le società mondiali del settore Aerospazio, Difesa e Sicurezza che rendicontano volontariamente le performance di sostenibilità in campo economico, ambientale e sociale, secondo le linee guida "Sustainability Reporting Guidelines" definite nel 2011 (versione G3.1) dal *Global Reporting Initiative* (GRI). Il Bilancio di Sostenibilità del Gruppo Finmeccanica è stato redatto secondo un livello di applicazione "A+" delle suddette linee guida ed è stato oggetto di revisione limitata da parte di KPMG.

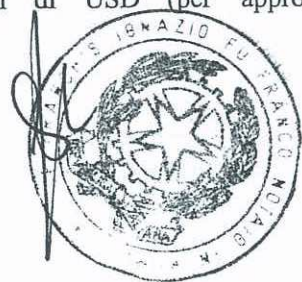
Nei successivi paragrafi si riporta una sintesi delle principali informazioni relative ai vari aspetti della sostenibilità (Ambiente, Persone e Ricerca & Sviluppo), mirate alla rappresentazione delle modalità di gestione, tutela e sviluppo del "capitale umano", del "capitale ambientale", e del "capitale intellettuale". Per una più diffusa trattazione si rinvia al Bilancio di Sostenibilità, disponibile sul sito Internet di Finmeccanica.

Grazie alla definizione e diffusione degli strumenti di *Governance* descritti nei paragrafi successivi e alla volontà di comunicare in modo trasparente verso tutti i propri *stakeholder*, Finmeccanica comunica volontariamente le proprie attività e prestazioni in tema di sostenibilità su base annuale attraverso tre principali strumenti:

*Alfonso*  
*Alfonso*

*Alfonso*

- *Bilancio di Sostenibilità*, disponibile sul sito di Finmeccanica, attraverso cui vengono raccolti ed elaborati i dati e le informazioni che sono alla base della strategia di sostenibilità e del continuo miglioramento degli aspetti gestionali a questa connessi;
- ammissione agli indici del *Dow Jones Sustainability Indexes* (DJSI). Anche nel 2014 il Gruppo è stato confermato nei prestigiosi indici della famiglia del DJSI (sia *Europe* che *World*) (per approfondimenti: <http://www.sustainability-indices.com>);
- partecipazione all'iniziativa del *Carbon Disclosure Project* (CDP). Per il settimo anno consecutivo Finmeccanica ha aderito all'iniziativa dell'organizzazione *no profit* CDP, impegnata nella riduzione delle emissioni di gas a effetto serra e nell'utilizzo sostenibile delle risorse idriche. L'organizzazione agisce per conto di oltre 700 investitori istituzionali, rappresentanti capitali gestiti ed investiti (*Asset Under Management - AUM*) pari a oltre 87 trilioni di USD (per approfondimenti: <https://www.cdp.net>);





- stipula di un accordo quadro di collaborazione per il recupero delle eccedenze alimentari nelle mense delle società del Gruppo Finmeccanica con la Fondazione Banco Alimentare Onlus, al fine di destinarle a enti caritativi contro gli sprechi alimentari in un'ottica di responsabilità d'impresa.

**Finmeccanica e le Persone**

*Dipendenti*

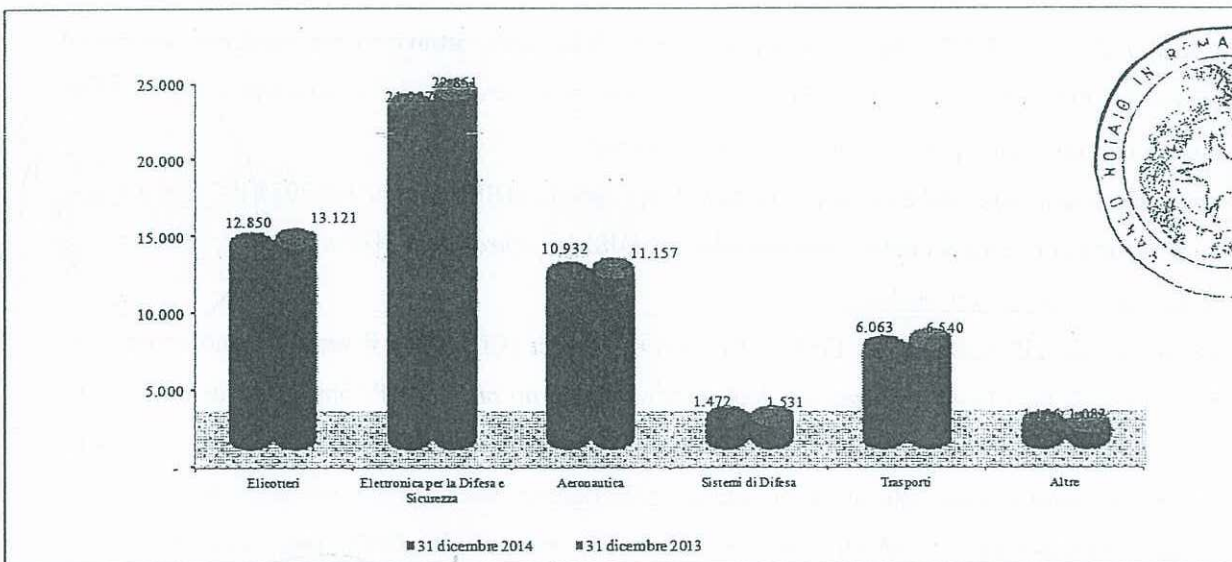
Prosegue la razionalizzazione degli organici del Gruppo: al 31 dicembre 2014 il personale era pari a 54.380 risorse, con una presenza significativa diretta - con proprio personale dipendente - in 20 Paesi ed in 15 Regioni italiane.

Oltre il 95% degli addetti del Gruppo opera nei mercati considerati "domestici" (Italia, UK, USA e Polonia).

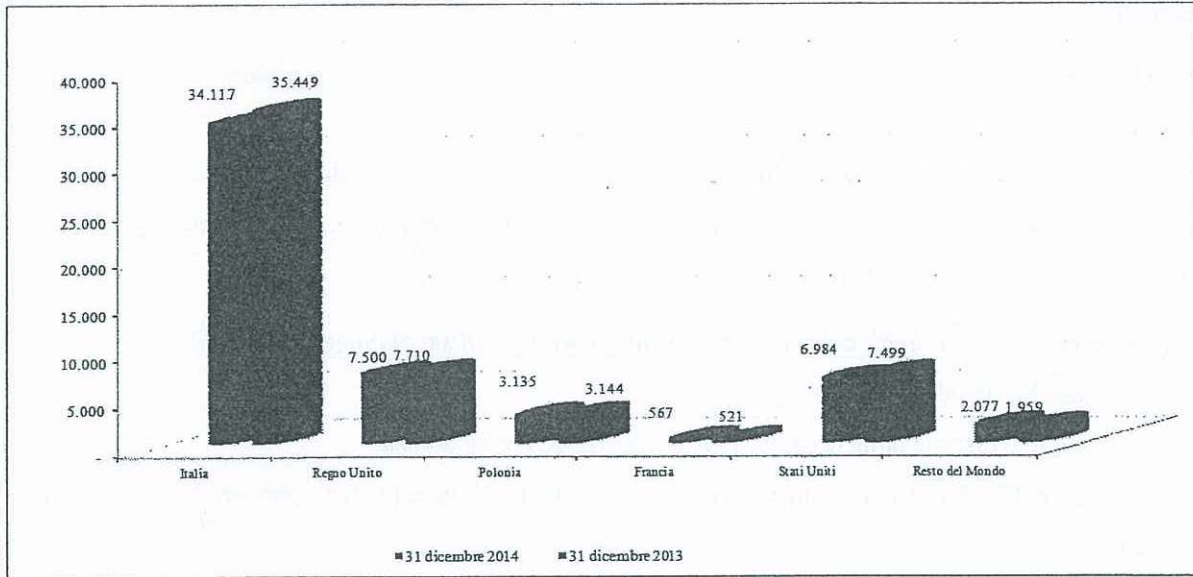
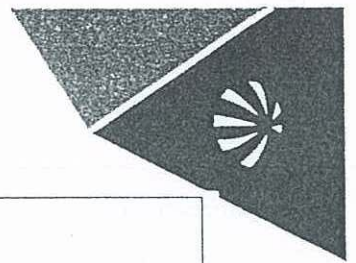
L'organico del Gruppo è diminuito di 1.902 (3,4%) unità rispetto al 31 dicembre 2013 (56.282<sup>1</sup> addetti), di cui 1.332 in Italia e 570 all'estero. La contrazione ha riguardato principalmente i settori dell'*Elettronica per la Difesa e Sicurezza* (sia Selex ES che DRS Technologies) e dei *Trasporti*, per effetto dei rilevanti processi di ristrutturazione e riorganizzazione in corso. Il decremento risente anche del conferimento di 272 risorse di Bredamenarinibus nella Industria Italiana Autobus, in virtù dell'operazione diffusamente illustrata nella sezione "operazioni industriali e finanziarie" della Relazione sulla Gestione.

E' stata inoltre avviata una profonda e strutturata razionalizzazione manageriale: nel corso del 2014 la popolazione dei dirigenti/*executive* del Gruppo è diminuita di 158 unità, con un decremento del 9,8% rispetto al 31 dicembre 2013. Si riporta di seguito la ripartizione dell'organico per settore e per area geografica:

*Organico - dipendenti*



<sup>1</sup> Dato *restated* a seguito dell'adozione dell'IFRS 11

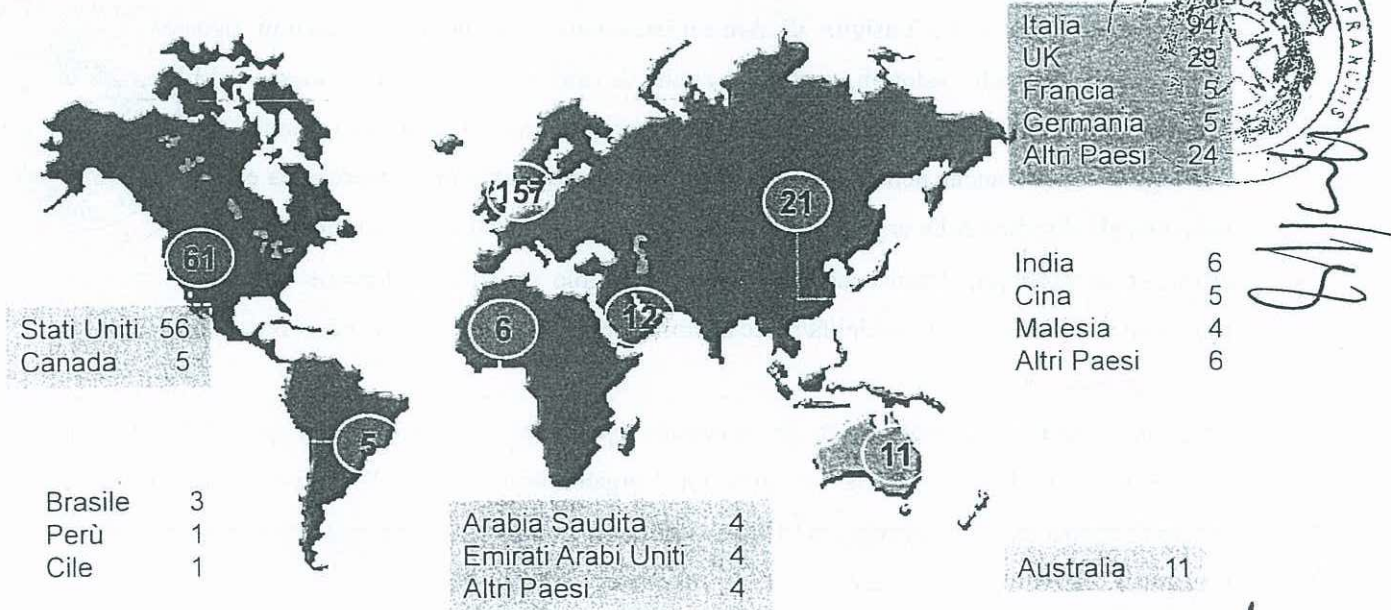


*La presenza dei dipendenti del Gruppo Finmeccanica nel mondo*

A fine 2014 il Gruppo operava *world-wide* attraverso una struttura territoriale comprendente 273 sedi/insediamenti, situati in prevalenza all'estero (65,6%), dei quali 120 produttivi (56 in Italia).

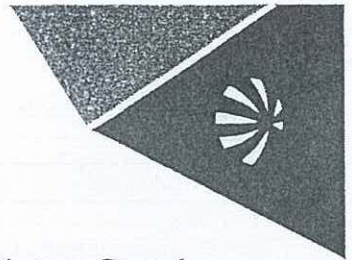
Oltre al "deconsolidamento" di 60 siti delle *joint venture*, non più consolidate a partire dal 1° gennaio 2014, un'importante azione di razionalizzazione delle sedi/uffici aziendali (che ha interessato principalmente DRS Technologies e Alenia Aermacchi negli Stati Uniti e Selex ES in Italia) ha determinato la riduzione di ulteriori 29 siti rispetto alla situazione di fine 2013. Complessivamente la riduzione rispetto al 2013 ha interessato 62 siti all'estero e 27 in Italia. Si riporta di seguito la distribuzione degli insediamenti del Gruppo per paese:

*Giovanni Ferrarini*



*[Signature]*





### Organizzazione

A seguito della designazione del nuovo Vertice aziendale (Amministratore Delegato e Direttore Generale - ADG), a partire dal mese di maggio 2014 si è realizzato l'avvicendamento nelle principali responsabilità apicali della Capogruppo. In seguito, a partire dal mese di ottobre 2014, è stata definita la nuova struttura organizzativa di Finmeccanica S.p.a., con le relative attribuzioni di responsabilità. Le principali variazioni organizzative rispetto alla precedente configurazione hanno riguardato:

- la costituzione di nuove unità organizzative di primo livello: “*Risk Management*” e “*Programmi di Finanziamento Nazionale e Comunitario*”;
- la separazione in 2 distinte unità organizzative delle aree ICT e Sicurezza;
- la confluenza dell'unità “*Coordinamento Mercati*” in ambito “*Strategie, Sviluppo dei Mercati e del Business*”;
- il superamento dell'unità “*Performance Industriali e Competitività*”.

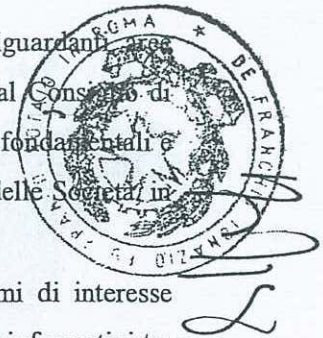
Sono state confermate le attribuzioni del Presidente: Rapporti Istituzionali, Sicurezza e supervisione e coordinamento funzionale delle attività di *Internal Audit*, ferma restando la dipendenza di quest'ultima unità organizzativa (*Group Internal Audit*) direttamente dal C.d.A.

Inoltre, nel mese di dicembre 2014 è stata avviata la definizione delle articolazioni e delle responsabilità di secondo livello organizzativo delle strutture centrali (Funzioni di Supporto).

*Gianni De Franceschi*

Anche nel corso del 2014 è proseguito l'aggiornamento ed il rinnovamento del **sistema normativo interno** (architettura e gerarchia delle norme aziendali), che comprende le seguenti tipologie di documenti:

- **Linee di indirizzo del Consiglio di Amministrazione**, contengono indicazioni riguardanti aree strategiche o tematiche valoriali, sociali ed etiche di rilievo per il Gruppo, emesse dal Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica S.p.a. al fine di promuovere e sviluppare i principi fondamentali e inderogabili sanciti anche nella Carta dei Valori e nei Codice Etici di Finmeccanica e delle Società in linea con gli *standard* delle organizzazioni di riferimento nazionali ed internazionali;
- **Direttive di Gruppo**, definiscono i principi e le regole generali mandatorie su temi di interesse trasversale, individuando le modalità/meccanismi di coordinamento e definendo i flussi informativi tra la Capogruppo e le Società;
- **Procedure aziendali**, definiscono le modalità operative e gestionali dei processi aziendali, identificando i ruoli e le responsabilità delle unità organizzative e degli altri enti/organismi (comitati, organi di controllo, ecc.) coinvolti nel flusso strutturato di attività, in coerenza con quanto previsto da eventuali Direttive in materia, con i necessari adattamenti in relazione alle peculiarità dell'organizzazione aziendale ed alle specifiche esigenze del *business*;





- **Policy, manuali e istruzioni operative**, definiscono indirizzi e modalità operative con particolare riferimento a tematiche funzionali riguardanti una specifica area organizzativa/professionale (ad esempio, approfondimenti e focus specialistici, strumenti e metodologie di lavoro, ecc.).

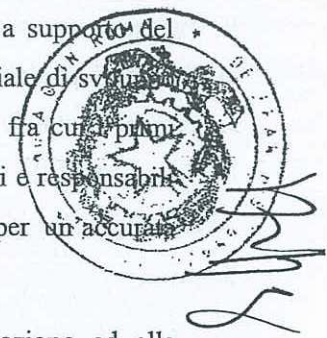
Si segnala, infine, che nel mese di giugno 2014 sono state tracciate le linee guida del percorso pluriennale di trasformazione divisionale dell'assetto del Gruppo (relativamente al perimetro Aerospazio Difesa e Sicurezza), traguardando l'obiettivo di realizzare un'unica realtà aziendale integrata nel 2015.

#### *Gestione e Sviluppo Risorse Umane*

Nel corso del 2014 sono stati identificati nuovi indirizzi rispetto ai processi fondanti la Gestione e lo Sviluppo delle Risorse Umane, a supporto della profonda trasformazione e forte discontinuità che il Gruppo Finmeccanica sta attraversando. Tra gli obiettivi strategici per far fronte alle sfide complesse e di ampia portata che coinvolgono il Gruppo, è stata attribuita una maggiore enfasi a specifici valori che guidino e orientino i comportamenti delle nostre risorse. Meritocrazia, trasparenza ed etica diventano i valori alla base di una coerente realizzazione dei processi di Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane, attraverso idonei sistemi di valutazione della *performance*, del potenziale e delle competenze. Al fine di dare immediata attuazione ad un nuovo sistema che consenta di compiere scelte organizzative e gestionali basate su tali valori, sono state avviate alcune importanti iniziative con riferimento a fasce mirate della popolazione aziendale.

*Gianni De Michelis*

*Management Appraisal* - Dal giugno 2014 è stato avviato un processo, in *partnership* con una primaria società di consulenza, con l'obiettivo di approfondire la conoscenza della popolazione dirigenziale del Gruppo e assicurarne una valutazione oggettiva e coerente con il nuovo modello manageriale. La campagna di *appraisal* ha consentito di individuare le risorse chiave per il presidio di ruoli critici a supporto del *business* del Gruppo, attraverso puntuali indicazioni in merito alla *performance* e al potenziale di sviluppo delle persone coinvolte. La prima fase dell'iniziativa ha interessato circa 80 *Top Manager* fra cui i primi livelli di struttura di Finmeccanica S.p.a., Amministratori Delegati, primi livelli organizzativi e responsabili di *Business Unit* delle Società Operative. La campagna proseguirà nel corso del 2015 per un'accurata valutazione delle restanti fasce della popolazione manageriale.



*Risorse ad alto potenziale* - Nel 2014 è stata avviata un'iniziativa volta all'identificazione ed alla valorizzazione delle risorse ad alto potenziale del Gruppo. Il progetto rappresenta pienamente il nuovo indirizzo strategico e valoriale di cui Finmeccanica si è dotata, puntando all'individuazione di un bacino di risorse di eccellenza che possa supportare lo sviluppo del Gruppo nel lungo termine, offrendo alle persone individuate la possibilità di esprimere le migliori caratteristiche professionali e personali. L'iniziativa sottolinea, infatti, la volontà dell'Azienda di investire su processi meritocratici, affidando responsabilità adeguate al bagaglio di competenze e professionalità esistenti attraverso una comunicazione trasparente e coerente di condivisione delle opportunità. Ad oggi sono state identificate circa 300 risorse ad alto potenziale, tra personale dirigente e non dirigente, selezionate sulla base del potenziale di crescita.



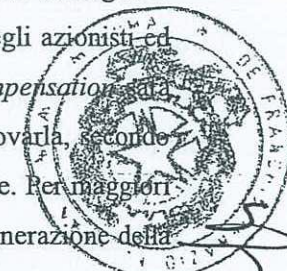




dell'eccellenza nella *performance* e della prontezza alla mobilità inter-funzionale e geografica. Per garantire la massima coerenza con gli obiettivi dichiarati, le risorse saranno oggetto di *assessment* individuali nel corso del 2015, realizzati attraverso il supporto di una classe di professionisti HR delle strutture aziendali che consenta di garantire la coerenza delle scelte valutative con la strategia aziendale sviluppando, internamente, le competenze per la valutazione delle persone. Scopo ultimo dell'iniziativa è quello di adottare politiche di gestione e sviluppo che possano, a livello sistematico, rendere il *Talent Management* il nucleo essenziale alla base dei processi gestionali, individuando al contempo specifiche azioni di sviluppo a supporto della valorizzazione delle risorse pregiate.

*Sistemi di compensation* - Con particolare riferimento ai piani di incentivazione a medio e lungo termine in essere, si è ritenuto di portare a compimento i cicli di piano esistenti e di non avviare di nuovi, alla luce della necessità di riconfigurazione dell'intero sistema. Il *Performance Cash Plan* 2012-2014 (incentivi *cash*, erogabili a fronte del conseguimento di risultati economico-gestionali di Gruppo e delle Società Operative allineati alle strategie e agli obiettivi di *business*) ed il *Long Term Incentive Plan* riservato al *Top Management* del Gruppo (piano *cash* a schema *rolling*, condizionato al conseguimento di risultati economico-gestionali di Gruppo) saranno portati alla loro naturale scadenza prevista rispettivamente per il 2014 (PCP) e per il 2015 (LTIP). Relativamente al sistema di incentivazione a breve termine (MBO assegnato al 100% della popolazione dei dirigenti/*executive* del Gruppo) per il 2014 sono state confermate logiche di fondo, struttura generale e meccanismi di funzionamento, finalizzati ad assicurare una forte correlazione tra erogazione degli incentivi e livelli di *performance* operative eccellenti. Nel corso del 2014 sono state elaborate le linee guida fondamentali per la progressiva rilettura del sistema di remunerazione di Gruppo, che vedrà l'inserimento di specifici elementi distintivi volti a supportare la nuova strategia di Finmeccanica, garantendo al contempo un sempre maggiore allineamento alle aspettative degli azionisti ed alle migliori pratiche del mercato. L'architettura della nuova struttura dei Sistemi di *compensation* è sottoposta all'attenzione degli organi sociali di Finmeccanica, che saranno chiamati ad approvarla, secondo l'iter previsto dalle vigenti regole di *governance*, consentendone successivamente l'attuazione. Per maggiori dettagli riguardanti la remunerazione del *Management*, si rimanda alla Relazione sulla Remunerazione della Società.

*Quaranta*



*Iniziativa di Medicina Preventiva*- Nel corso del 2014 è stato effettuato uno *screening* relativo alla salvaguardia del benessere psicologico attraverso un colloquio clinico di carattere psico-analitico. E' stato inoltre condotto il quinto ciclo di lezioni, a carattere semi-individuale, di ginnastica posturale da parte di un fisioterapista. Queste iniziative si affiancano all'attività di presidio, che prevede ambulatorio medico quotidiano ed esecuzione di *check-up* individuali attraverso *pre-screening*.

*2/1/15*

*Formazione e Sistemi di Gestione della Conoscenza* - Per definire i principi generali inerenti la pianificazione, la gestione ed il monitoraggio dei processi di formazione e sviluppo delle Società del Gruppo, nel 2014 è stata emessa la "Direttiva sulla Formazione e lo Sviluppo professionale del personale", coerente con il Sistema di Gestione Qualità dei processi di formazione e sviluppo Finmeccanica. Tale sistema ha



ottenuto, per il settimo anno consecutivo, la Certificazione UNI EN ISO 9001:2008, riconoscimento attribuito dall'organismo internazionale *Globe Certification*.

Le attività realizzate nel corso dell'anno sono state volte ad assicurare:

- la valorizzazione del Capitale Intellettuale di Finmeccanica, favorendo il rafforzamento e la trasmissione delle competenze "chiave", grazie ad una *partnership* tra la Famiglia Professionale HR e la *line*;
- il consolidamento di un'identità distintiva Finmeccanica, ispirata a valori comuni per tutti i dipendenti nel mondo;
- il contributo all'efficientamento dei processi e degli strumenti per la misurazione dei risultati, anche attraverso la condivisione di un sistema di Macro-Ruoli e Competenze (Finmeccanica CMS - *Competence Management System*).

In sintesi, le principali iniziative realizzate nel 2014, possono essere distinte in:

1. percorsi di formazione ai vari livelli organizzativi, con particolare focalizzazione sui giovani brillanti fino a 15 anni di *seniority* professionale;
2. iniziative finalizzate al rafforzamento della Cultura di Gruppo per favorire:
  - il continuo aggiornamento professionale delle risorse sulle competenze distintive Finmeccanica, quali, ad esempio, la Gestione Programmi e la Pianificazione ed Esecuzione della *Supply Chain* (Cultura Industriale e *Knowledge Management*);
  - la condivisione delle conoscenze e delle buone pratiche delle diverse realtà del Gruppo attraverso l'identificazione e l'accreditamento di una rosa di "esperti" interni per le singole Famiglie Professionali;
  - il coinvolgimento e l'"ascolto" della popolazione Finmeccanica nel mondo, per individuare le aspettative dei vari *target* di popolazione, le caratteristiche distintive e le aree di miglioramento delle diverse realtà, ed il sostegno ai processi di comunicazione e al riconoscimento del Gruppo come *Employer of Choice* (Identità di Gruppo ed *Employer Branding*);
  - un supporto all'occupazione giovanile e al rilancio dei mestieri tecnici in Italia, con progetti mirati alla valorizzazione della cultura del "saper fare";
3. percorsi di Formazione Specialistica rivolti al personale di Finmeccanica S.p.a., in particolare in tema di salute e sicurezza sul lavoro.



L'attenzione costante alle persone, alla dimensione multi-culturale delle attività e alla qualità delle condizioni di lavoro offerte dal Gruppo è stata riconosciuta esternamente con la certificazione di



Finmeccanica quale “*Top Employer*” nei suoi 4 mercati domestici. Nel 2014 il perimetro di tale riconoscimento, già ottenuto dal 2011 in Italia e dal 2012 nel Regno Unito, è stato esteso anche alla Polonia e agli Stati Uniti. La certificazione viene attribuita dal *CRF Institute*, l’organizzazione internazionale che analizza e premia le aziende virtuose e meritevoli nella valorizzazione del Capitale Umano.

*Relazioni Industriali e Affari Sociali*

Sul piano della normativa giuslavoristica, particolare attenzione è stata dedicata alla valutazione degli impatti derivanti dal D.L. n. 34 del 2014 (c.d. Decreto Poletti, convertito dalla L. n. 78 del 2014) recante disposizioni per favorire il rilancio dell’occupazione e per la semplificazione degli adempimenti a carico delle imprese nonché dalla Legge Delega n. 183 del 2014 ( c.d. *Jobs Act*) che contiene le deleghe al Governo in materia di riforma degli ammortizzatori sociali, dei servizi per il lavoro e delle politiche attive nonché in materia di riordino della disciplina dei rapporti di lavoro, dell’attività ispettiva e di tutela e conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro.

*Dejana*  
*Pravica*

Anche nel 2014 Finmeccanica ha mantenuto la sua tradizione di Relazioni Industriali unitarie improntate alla collaborazione per una risoluzione condivisa dei problemi, nonostante il perdurare del difficile clima sindacale conseguente alla mancata sottoscrizione del CCNL del 5 dicembre 2012 da parte della FIOM-CGIL.

In tale ottica, è proseguito l’impegno di Finmeccanica a livello istituzionale, in particolare all’interno del sistema associativo datoriale, anche attraverso la valorizzazione degli incarichi assunti a vari livelli.

Particolarmente rilevanti, nel corso dell’anno, sono state le attività negoziali correlate ai processi di ristrutturazione, riorganizzazione e riassetto che hanno interessato le Società del Gruppo. Di seguito si fornisce un quadro sintetico delle principali azioni intraprese in ciascun settore, segnalando che dal monitoraggio delle procedure di mobilità (improntate al criterio della prossimità della maturazione del diritto a pensione ed al principio della “non opposizione al collocamento in mobilità” da parte dei lavoratori interessati) emerge che, in tutte le Aziende coinvolte, i risultati conseguiti in termini di riduzione del personale sono stati in linea con gli obiettivi prefissati.

**Aeronautica.** Nel corso del 2014, in attuazione degli accordi sindacali di ristrutturazione sottoscritti a partire dal novembre 2010, sono state registrate n. 454 uscite di personale non dirigente e n. 23 uscite di dirigenti. Ciò ha portato a n. 2.342 le uscite complessive realizzate nel periodo 2010-2014, con una riduzione di organico più incisiva rispetto a quanto previsto negli accordi.

Nel mese di febbraio, in particolare, è stato sottoscritto un ulteriore accordo sindacale che prevede il ricorso alla misura di accompagnamento a pensione introdotta dall’art. 4, L. n. 92 del 2012 (c.d. Legge Fornero) al fine di agevolare l’uscita dall’organico di n. 160 dipendenti che potranno risolvere il rapporto di lavoro con 48 mesi di anticipo rispetto alla data di maturazione del diritto al trattamento pensionistico di vecchiaia o anticipato. L’accordo ha inoltre previsto processi strutturati di affiancamento e *mentoring* per assicurare la





continuità di professionalità e mestieri che caratterizzano il *business* aziendale e l'implementazione della c.d. "staffetta generazionale" delle conoscenze.

**Elettronica per la Difesa e Sicurezza.** In Selex ES nel corso del 2014 sono stati sottoscritti accordi sindacali per la chiusura di siti minori con conseguente trasferimento delle risorse presso altri stabilimenti, che hanno consentito la riduzione e la razionalizzazione della struttura produttiva. Sono state altresì esperite le procedure sindacali ai sensi dell'art. 47, L. n. 428 del 1990 e s.m.i. per la fusione per incorporazione in Selex delle società Sistemi Software Integrati, Selex ES MUAS, E-Security e SESM s.c.a.r.l. Ai dipendenti delle suddette società incorporate è stata estesa, con accordo sindacale del 16 dicembre 2014, l'applicazione dei contratti di solidarietà c.d. "difensivi" a far data dal 1° gennaio 2015.

L'articolato processo di gestione degli ammortizzatori sociali, avviato nel 2013 con la stipula di accordi sindacali aventi ad oggetto il ricorso alla CIGS, ai contratti di solidarietà "difensivi", alla mobilità ed alla misura di accompagnamento a pensione di cui all'art.4 della Legge Fornero, ha comportato complessivamente:

- la messa in CIGS di n. 309 risorse medie su base annua;
- una riduzione dell'orario di lavoro pari a 1.217.000 ore, corrispondente ad una riduzione media degli organici su base annua pari a n. 725 risorse (FTE);
- l'uscita di n. 614 dipendenti, di cui n. 353 collocati in mobilità;
- l'uscita di n. 55 dirigenti, di cui n. 28 con accesso alla citata misura di cui all'art.4 della Legge Fornero.

Anche all'estero sono state conseguite riduzioni di organico significative, quantificabili in n. 611 uscite. In DRS Technologies è proseguita l'azione di riorganizzazione avviata nei precedenti esercizi. Nel corso del 2014 sono stati risolti 800 rapporti di lavoro, di cui 550 nell'ambito di processi di ristrutturazione. La politica di incentivazione ha previsto l'erogazione di un importo corrispondente a due settimane di retribuzione maggiorate di una settimana per ogni anno di anzianità.

**Elicotteri.** Nel mese di gennaio è stato siglato un accordo sindacale finalizzato, attraverso l'agevolazione dell'uscita di lavoratori prossimi al raggiungimento dei requisiti pensionistici, ad un miglioramento del mix professionale delle risorse nonché ad una ridefinizione delle competenze interne in coerenza con gli obiettivi aziendali. Detto accordo prevede l'uscita di 545 dipendenti in forza presso i vari siti italiani della società elicotteristica.

**Sistemi di Difesa.** In WASS è stato firmato nel mese di aprile l'accordo integrativo aziendale per il personale imbarcato sulla motonave *Whitehead* Seconda, che ratifica l'applicabilità del CCNL dell'Industria Metalmeccanica al personale imbarcato e contestualmente definisce ed istituzionalizza la reperibilità e la polifunzionalità delle mansioni dello stesso, contribuendo a mitigare il potenziale contenzioso giuslavoristico. In OTO Melara nel mese di dicembre si è conclusa la procedura di mobilità per la sede di La Spezia, aperta ad ottobre 2013, con il pieno raggiungimento degli obiettivi di riduzione dell'organico

*Spina - Fornero*





aziendale. L'uscita di 70 dipendenti ha consentito, da un lato, di migliorare il mix diretti/indiretti e, dall'altro, di raggiungere un significativo ricambio generazionale.

**Trasporti.** Nel mese di dicembre si è conclusa la procedura di informazione e consultazione sindacale per la cessione del ramo d'azienda BredaMenarinibus, funzionale alla costituzione della *newco* Industria Italiana Autobus (IIA), polo nazionale del settore del quale Finmeccanica detiene il 20%.

Nel mese di gennaio in Ansaldo STS è stato sottoscritto un accordo sindacale di mobilità, con orizzonte temporale sino al 31 dicembre 2014, per un numero massimo di 85 dipendenti delle sedi di Genova, Napoli, Piossasco (Torino) e Tito (Potenza). Tale accordo ha previsto la possibilità, per i lavoratori le cui uscite sono state formalizzate nel periodo indicato, di fruire dell'indennità di mobilità a carico INPS per la durata massima di 36 mesi nel Nord Italia e di 48 mesi nel Sud Italia. Alla fine del 2014, 67 lavoratori hanno cessato il rapporto di lavoro, dei quali 58 sono stati collocati in mobilità.

Nel corso del 2014 AnsaldoBreda ha proseguito nelle azioni tese al contenimento dei costi e allo sviluppo della competitività. In particolare, è stata attuata, anche attraverso accordi sindacali, una serie di azioni finalizzate alla razionalizzazione degli organici in funzione degli obiettivi di budget, di seguito indicate:

- procedura di mobilità ai sensi degli artt. 4 e 24, L. n. 223/1991, per 35 risorse del sito di Napoli nel periodo ottobre-dicembre 2014;
- incentivazione all'esodo di risorse con *skill* non più funzionali alle esigenze aziendali;
- agevolazione all'uscita anticipata, nel periodo 2014-2018, per un numero massimo di 14 dirigenti, così come previsto e regolato dall'art. 4 della Legge Fornero.

Il complesso delle suddette azioni ha determinato l'uscita di 81 unità.

Inoltre, sono state implementate azioni gestionali mirate al miglioramento della prestazione ed al contenimento dei costi, con CIGO a rotazione per tutti i dipendenti dello stabilimento di Carini (Palermo).

### Ambiente

Finmeccanica rinnova, anche nel 2014, il proprio impegno sostenibile e responsabile nei confronti dell'ambiente: in linea con quanto espresso dalla Direttiva sulla tutela ambientale e dalla Politica Ambientale e di Salute e Sicurezza di Gruppo, infatti, conferma la propria volontà di perseguire un percorso di miglioramento continuo e globale delle prestazioni ambientali che coinvolge attivamente tutte le Aziende, in ogni parte del mondo e in uno scenario internazionale in costante evoluzione.

### *Orientamenti strategici e approccio gestionale*

L'ambiente come bene da preservare, proteggere, tutelare, per le generazioni presenti e future: sulla base di tale considerazione, il Gruppo opera lungo due direttrici integrate, quella della verifica e valutazione, e quella della gestione e del controllo, che costituiscono i pilastri delle strategie e delle politiche ambientali e

*Gianni De Mauro*





di gestione dei rischi di Finmeccanica. Ciò è dimostrato dal numero sempre crescente di Società del Gruppo che sceglie volontariamente di dotarsi di Sistemi di Gestione Ambientale (SGA) e di Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL) certificati. In particolare, un esempio virtuoso è rappresentato dalla Società AgustaWestland, che nel corso dell'esercizio ha raggiunto l'importante obiettivo di ottenere la Certificazione del proprio SGA, secondo la norma ISO 14001, per tutti i propri siti italiani.

Il principale strumento di verifica e valutazione degli aspetti ambientali adottato nel Gruppo è costituito dall'attività di Audit ambientale, condotto da Finmeccanica Global Services, con la conseguente definizione di piani di *follow up*, contenenti le azioni da porre in essere per la risoluzione delle criticità individuate e le relative tempistiche di attuazione. Nel corso del 2014 sono stati condotti 23 *audit* al fine di identificare possibili criticità associate all'utilizzo pregresso e attuale delle aree in cui insistono gli stabilimenti, sia nell'ottica della conformità alla normativa ambientale vigente, sia in quella della prevenzione e gestione dei rischi ambientali.

Oltre alle attività di *audit* ambientali Finmeccanica Global Services cura il processo di *reporting* annuale delle prestazioni in materia ambientale e di Salute e Sicurezza e degli indicatori ambientali (inclusi quelli relativi al *carbon management*), attraverso una piattaforma centrale dedicata.

La rendicontazione ambientale costituisce un inestimabile archivio di dati e informazioni indispensabili alla definizione di specifici indicatori prestazionali e, conseguentemente, di percorsi, programmi e progetti mirati al miglioramento ambientale nel breve, medio e lungo periodo, sia a livello di società che di Gruppo. In tale ottica, nei primi mesi del 2014 è stato progettato e realizzato il PROGETTO SPA (Strategie e Politiche Ambientali), relativo alla definizione di una serie di proposte in materia di gestione ambientale a beneficio del Gruppo.

L'impegno sostenibile e responsabile di Finmeccanica in ambito ambientale è stato ulteriormente confermato dall'approccio adottato in relazione alla gestione dei siti contaminati (indagini ambientali, messa in sicurezza, caratterizzazione, analisi di rischio, bonifica e ripristino ambientale).

La bonifica dei suoli o delle acque contaminate rappresenta un'attività articolata che porta con sé numerosi elementi di rischio: ambientale, sociale, economico, legale, di immagine. In tale contesto non si registrano danni causati all'ambiente per cui Finmeccanica è stata dichiarata colpevole in via definitiva. Inoltre non si segnalano pene definitive inflitte al Gruppo per reati o danni ambientali.

L'individuazione di soluzioni tecnico-gestionali compatibili con le attività svolte nei siti interessati, appropriate dal punto di vista del controllo del rischio per l'ambiente e per la salute pubblica, e sostenibili dal punto di vista economico, consente a Finmeccanica di trasformare questo elemento di rischio in una opportunità di sviluppo e creazione di valore per l'azienda, per il Gruppo e per il territorio.

#### *Aspetti ambientali rilevanti e performance del Gruppo*

Si segnalano, in particolare, i seguenti aspetti:

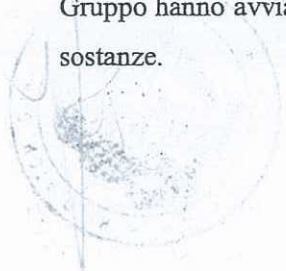
*Gianni Difuria*

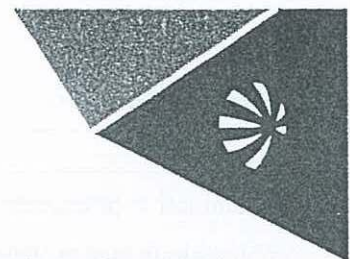




- le aziende del Gruppo sono da tempo costantemente impegnate in una attenta gestione dei rifiuti, che, tra l'altro, è oggetto di Linee Guida di Gruppo, Procedure aziendali dedicate e verifiche e valutazioni periodiche, anche a livello centrale: la riduzione dei quantitativi prodotti, la maggior differenziazione degli stessi e l'adozione di politiche aziendali volte al riutilizzo degli scarti di lavorazione rappresentano da sempre le basi per una gestione sostenibile e attenta all'ambiente. I rifiuti sono monitorati durante tutte le fasi della gestione (deposito, trasporto, trattamento, smaltimento/recupero), condotta in linea con la normativa vigente in materia;
- n. 13 siti dislocati sul territorio italiano rientrano nel campo di applicazione della Direttiva "Emission Trading", strumento di attuazione del Protocollo di Kyoto per la riduzione delle emissioni di gas a effetto serra. Tutti i siti hanno ottenuto la certificazione delle proprie emissioni da parte di un ente accreditato dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare. Inoltre alcuni voli delle Società del Gruppo operanti nel settore aeronautico e in quello elicotteristico rientrano nel campo di applicazione dell'Aviation ETS, che estende ad alcune attività di volo il meccanismo europeo di scambio di quote di CO<sub>2</sub>;
- le società del Gruppo impiegano, per lo svolgimento dei propri processi produttivi, alcune tipologie di sostanze pericolose, il cui uso è monitorato e oggetto di azioni di efficientamento al fine di controllare e ridurre al minimo i rischi per la salute dei lavoratori e per l'ambiente. La gestione sostenibile delle sostanze pericolose è oggetto di Linee Guida di Gruppo, Procedure aziendali dedicate e verifiche e valutazioni periodiche, anche a livello centrale;
- alcuni siti del Gruppo, per via dei quantitativi di sostanze utilizzati e per le dimensioni delle vasche di galvanica destinate al trattamento superficiale dei materiali metallici, sono classificati a Rischio di Incidente Rilevante (RIR). Una parte di questi, congiuntamente ad altri non classificati RIR, sono invece sottoposti alla Direttiva "Integrated Pollution Prevention & Control (IPPC)" e, pertanto, sono tenuti a minimizzare l'inquinamento causato dalle varie sorgenti adottando le migliori tecniche disponibili (BAT - Best Available Techniques) per la riduzione del proprio impatto ambientale;
- il tema relativo alla gestione delle sostanze ozono lesive (ODS) e dei gas fluorurati a effetto serra (F-gas) è oggetto di Linee Guida di Gruppo, Procedure aziendali dedicate e verifiche e valutazioni periodiche, anche a livello centrale. Il Regolamento Europeo n. 2037/2000 ed il successivo n. 1005/2009 hanno stabilito date e modalità per l'eliminazione dei refrigeranti più lesivi dello strato di ozono. In particolare gli HCFC vergini, tra cui il Gas R 22, non possono più essere utilizzati né venduti a partire dal 1 gennaio 2010 per manutenzioni di impianti: l'utilizzo del Gas R22 riciclato o rigenerato era comunque consentito solo fino al 31 dicembre 2014. In tale contesto le Società del Gruppo hanno avviato da tempo piani di rimozione e sostituzione di impianti e apparati contenenti tali sostanze.

*Pravni - Gherman*





### *Innovazione e diffusione delle buone pratiche*

La crescente attenzione rivolta dagli *stakeholder* alle tematiche ambientali e i nuovi scenari organizzativi di Gruppo impongono una gestione delle stesse sempre più capillare e approfondita.

Relativamente a *Risk Gate* (strumento informatico con base matematica ideato, sviluppato e sperimentato da Finmeccanica Global Services per l'autovalutazione da parte del personale di sito del rischio ambientale dei siti industriali del Gruppo ubicati in Italia), è in fase di definizione un programma di formazione dedicato per il personale addetto alla compilazione.

L'innovazione passa anche attraverso la costante diffusione e condivisione delle buone pratiche in materia ambientale e di salute e sicurezza e lo studio della replicabilità di queste nei diversi contesti aziendali: come precedentemente indicato, nei primi mesi del 2014 il Gruppo ha progettato e presentato il PROGETTO SPA - Strategie e Politiche Ambientali, redatto allo scopo di:

- a) fornire un quadro delle attività svolte e un'analisi preliminare dei rischi afferenti i siti del Gruppo in Italia;
- b) proporre strategie e politiche ambientali atte a migliorare la gestione del rischio ambientale (incluse le attività formative ritenute necessarie) e il livello di Sostenibilità ambientale nel Gruppo, oggi comunicati attraverso il Bilancio di Sostenibilità;
- c) proporre l'implementazione di metodi e sistemi per le attività di gestione del rischio, di controllo e di rendicontazione ambientale;
- d) proporre approcci innovativi per la gestione di una serie di aspetti ambientali;
- e) proporre approcci tecnico-commerciali, afferenti la fornitura di una serie di servizi alle Società del Gruppo.

In relazione ai punti d) ed e), il documento descrive in particolare alcuni progetti specifici che potranno generare benefici anche di natura economica.

Ulteriore strumento di Gruppo per la diffusione, discussione e approfondimento delle buone pratiche in materia ambientale è rappresentato dalla *Community EHS*, periodicamente coinvolta in *workshop, roundtable* e *meeting*, che conta ad oggi oltre 170 persone in tutto il mondo, attivamente impegnate, a loro volta, alla diffusione della cultura della sostenibilità e dell'attenzione verso l'ambiente all'interno dei propri siti produttivi e lungo la catena di fornitura.

### *Comunicazione, formazione e informazione*

E' proseguita, anche nel 2014, l'attività di comunicazione, formazione e informazione sulle tematiche ambientali operata sia direttamente dalle Società del Gruppo, sia a livello centrale. Inoltre sono state elaborate una serie di Procedure volte alla verifica, valutazione, gestione e controllo operativo degli aspetti ambientali in materia di rifiuti, sostanze ozono lesive e gas fluorurati ad effetto serra, bonifica dei siti

*Gianni Ferraro*







contaminati o potenzialmente contaminati, scarichi idrici, emissioni in atmosfera, valutazione del rischio ambientale in aree protette, terreni non utilizzati, gestione aspetti ambientali.

La diffusione e condivisione nel Gruppo delle nozioni e delle migliori conoscenze in materia ambientale e di salute e sicurezza è effettuata attraverso due strumenti:

- la casella di posta dedicata, grazie alla quale nel 2014 sono state trasmesse oltre 60 comunicazioni di Gruppo finalizzate all'aggiornamento normativo, alla diffusione delle *Best Practices*, alla trasmissione di documenti di approfondimento, analisi e informazione;
- la *EHS WEB Community* di Gruppo, in cui sono disponibili e consultabili dagli addetti ai lavori oltre 250 documenti (Normativa vigente, Linee Guida, Documenti Tecnici, Studi, Articoli scientifici, ecc.).

#### Aspetti energetici

Dal 2003 Finmeccanica Global Services ha definito e gestisce, in collaborazione con le Aziende operative, il modello di *Energy Management di Gruppo*, con l'obiettivo di governare puntualmente tutti gli aspetti legati alla spesa energetica attraverso due macro direttrici di intervento:

- **Energy supply.** Gestione centralizzata degli approvvigionamenti energetici, attraverso l'implementazione di un modello di *portfolio management* basato sulla diversificazione temporale degli acquisti di energia elettrica e gas, e sulla mitigazione del rischio associato alla volatilità dei mercati. Il modello consente di pianificare con anticipo gli acquisti, contenendo le oscillazioni della spesa energetica annua all'interno di parametri costantemente monitorati. Tale modello sta consentendo di beneficiare delle quotazioni particolarmente vantaggiose dei prodotti energetici registrate fra la fine del 2014 e l'inizio del 2015: tramite il suo utilizzo sono già stati acquistati per le aziende del Gruppo quota parte dei volumi 2016, con una forte riduzione di prezzo rispetto alle condizioni 2015;
- **Energy Demand.** Riduzione strutturale della domanda energetica, attraverso il re-investimento dei risparmi ottenuti con le attività negoziali in interventi di efficientamento. Nella seconda metà del 2014 è stata avviata una nuova campagna di *Audit* di Efficienza Energetica di Gruppo che consentirà, nel corso del 2015, di avere una situazione aggiornata delle *performance* dei principali siti industriali Finmeccanica. Tale studio contribuirà a pianificare e prioritizzare in maniera strutturata i nuovi investimenti, coerentemente con le attività già avviate in collaborazione con le Aziende.

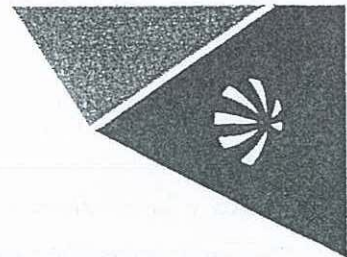
Tutte le attività di *Energy Management* vengono condivise periodicamente da Finmeccanica Global Services con gli *Energy Manager* delle aziende del Gruppo e con le competenti strutture di Finmeccanica Corporate per favorire la condivisione di *Best Practices* e sponsorizzare i nuovi Progetti legati all'utilizzo consapevole, responsabile e sostenibile delle risorse energetiche.

*Gianni Infante*



*L*

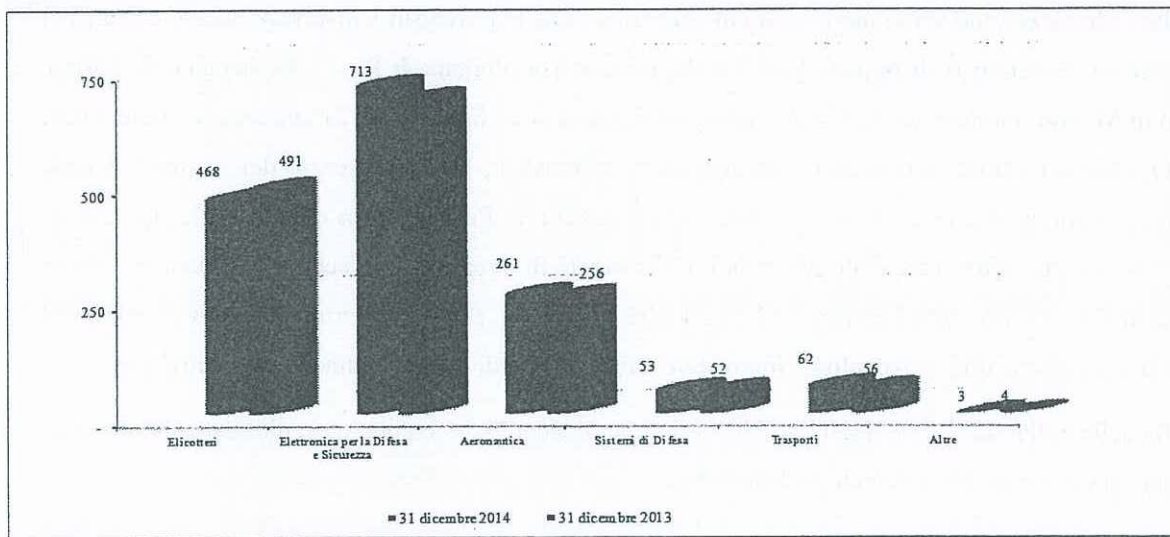




**Ricerca e Sviluppo**

Le attività del Gruppo sono indirizzate verso la ricerca tecnologica, di carattere altamente strategico e con orizzonte temporale medio-lungo, e verso la ricerca quella applicata ai nuovi prodotti o al miglioramento di quelli esistenti, con un più breve orizzonte temporale. La pianificazione e il bilanciamento di tali attività consente di ridurre i rischi connessi ai nuovi sviluppi, ottimizzando l’inserimento di nuove tecnologie nei prodotti per il lancio degli stessi, affinché essi possano affermarsi sul mercato per tempo e/o mantenersi competitivi.

Si riporta di seguito la suddivisione dei costi per Ricerca e Sviluppo per settore (dati in €mil.):



*Primo De Luca*

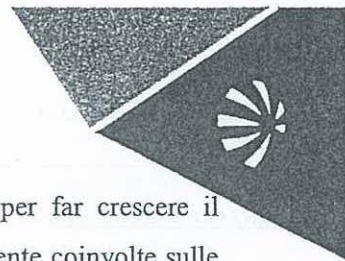
**La Governance di Gruppo delle Tecnologie e Prodotti**

La *Technology Governance* di Gruppo mira a migliorare il posizionamento tecnologico delle aziende e ricercare sinergie tecnologiche, grazie all’implementazione di processi e strumenti dedicati, quali l’*Innovation Board*, che vede coinvolti tutti i *Chief Technical Officer* (CTO) e i responsabili delle Ingegnerie e della R&S delle aziende del Gruppo. Il *Board*, coordinato dal CTO di Finmeccanica, ha il compito di gestire, a livello di Gruppo, le strategie per l’innovazione tecnologica delle aziende attraverso il coordinamento dei “*Product and Technology Innovation Plans*” delle singole Aziende, lo *scouting* delle tecnologie future in ottica BVR (*Beyond Visual Range*), la gestione coordinata delle relazioni con le Università e i centri di ricerca, l’identificazione e gestione dei progetti collaborativi su piattaforme tecnologiche comuni a più aziende appartenenti a settori differenti. Inoltre, il *Board* ha il compito di esercitare la *governance* su MindSh@re®<sup>2</sup> e sulla proprietà intellettuale del Gruppo. In tale ambito, rimangono attive le Comunità Tecnologiche di MindSh@re® che, con la loro composizione interaziendale, rappresentano un importante strumento per condividere la conoscenza, orientare le attività di sviluppo,

*[Signature]*

*[Signature]*

<sup>2</sup>MindSh@re® è un marchio registrato da Finmeccanica SpA



ricerca e integrazione e realizzare operativamente quei progetti trasversali necessari per far crescere il Gruppo, valorizzandone l'eterogeneità. Le community di MindSh@re® sono principalmente coinvolte sulle tecnologie dei sistemi radar avanzati, del *software*, dei materiali innovativi, metamateriali, MEMS (*Micro Electro-Mechanical Systems*), della fotonica, nanotecnologie, robotica e sistemi autonomi, su processi e metodologie all'interno del ciclo di sviluppo prodotto, sulla simulazione e l'addestramento avanzato, sulla gestione e valorizzazione del Capitale Intellettuale e delle Tecnologie.

Sono proseguite nel 2014 le iniziative originate all'interno delle Comunità del progetto MindSh@re®, attraverso *workshop* tematici e progetti di ricerca tecnologica congiunti che vedono coinvolte più aziende del Gruppo.

Di particolare rilevanza sono stati i rapporti di collaborazione con le principali Università italiane e Centri di Ricerca (Genova, Federico II di Napoli, Pisa, La Sapienza e Tor Vergata di Roma, Politecnico di Torino, Politecnico di Milano, Firenze, CNR, CIRA e altre) ed Europea (Un. Edimburgo, Fraunhofer Institute, DLR, NLR, TNO, etc) nel campo aeronautico, elicotteristico, radaristico, della sicurezza, dei trasporti e delle comunicazioni. Sono inoltre in corso, tra gli altri, accordi quadro tra Finmeccanica e/o una delle sue aziende con il CNR (Consiglio Nazionale delle Ricerche), l'Università di Trento, i Politecnici di Milano e Torino, l'Università di Pisa, l'Università Federico II, l'Università di Genova, Scuola Superiore S. Anna aventi come oggetto studi e collaborazioni su tecnologie innovative e formazione di risorse altamente specializzate.

Circa il 70% delle collaborazioni è finalizzata allo sviluppo di tecnologie /competenze piuttosto che sviluppo nuovi prodotti o servizi (25%) o ricerche di base (5%).

Il Gruppo partecipa a iniziative e programmi di finanziamento relativi a tematiche di Ricerca e innovazione in ambito Regionale, Nazionale ed Europeo. Tra i programmi regionali e nazionali si segnalano i *Cluster Tecnologici Italiani* (Finmeccanica è, *inter alia*, tra i principali promotori e socio fondatore del "Cluster Tecnologico Nazionale Aerospazio"), i *Distretti Tecnologici Regionali* e le seguenti tecnologiche:

- ACARE Italia, che ha lo scopo di indirizzare le attività di R&S in ambito aeronautico,
- SPIN-IT (*Space Innovation in Italy*), nato per promuovere l'innovazione e rafforzare la presenza italiana nei programmi europei e internazionali di ricerca applicata nel settore spaziale,
- SERIT (*SEcurityResearch in ITaly*), che ha l'obiettivo di sviluppare una *roadmap* tecnologica in ambito sicurezza.

In ambito Europeo nel 2013 si è concluso il Settimo Programma Quadro – FP7, e nel 2014 si è avviato il nuovo strumento Europeo di Finanziamento alla Ricerca e Innovazione denominato Horizon 2020. Nel corso dell'anno Finmeccanica ha presentato le prime proposte progettuali principalmente all'interno delle tematiche: Spazio, ICT, Trasporti (il settore aeronautico è incluso nella tematica trasporti) e *Secure Society*.

Prosegue inoltre la partecipazione delle aziende del Gruppo alle attività di ricerca e innovazione gestite attraverso le seguenti Joint Technology Initiative (JTI):

*Quem. JTI*



*[Handwritten signature]*



- *CleanSky* (funzionale allo sviluppo delle tecnologie più idonee a ridurre l'impatto ambientale dei velivoli aeronautici);
- *SESAR* (funzionale allo sviluppo del nuovo sistema ATM europeo ),
- *ECSEL (Electronic Components and Systems for European Leadership)* nata dalla fusione delle precedenti *JTI ARTEMIS* e *ENIAC* per lo sviluppo di nuovi componenti e dei sistemi elettronici, inclusi i sistemi *embedded*;
- partecipazione alle PPP (*Private public partnership*) come ad esempio *SPARC* (partenariato pubblico privato per l'innovazione nella robotica);
- *JTI* in ambito ferroviario denominata *SHIFT2RAIL*, avviata nel corso del 2014, che ha visto Finmeccanica tra i principali promotori e soci fondatori.

Infine, sono proseguite con successo le iniziative di Ricerca e Innovazione promosse all'interno della NATO e dell' Agenzia Europea della Difesa (EDA).

#### Brevetti

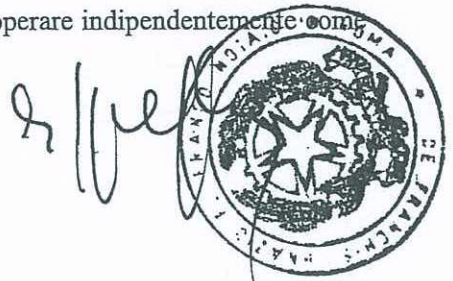
Nel corso del 2014 è proseguita l'ordinaria attività di gestione del portafoglio brevetti, attraverso il monitoraggio delle procedure di registrazione, il mantenimento dei brevetti concessi, l'attività di tutela, attraverso il monitoraggio dell'attività brevettuale dei principali concorrenti dei settori Elicotteri, Spazio, Aeronautica, Difesa e Trasporti, al fine di garantire una protezione del *know-how* di interesse del Gruppo. Nel 2014 si è conclusa l'attività di centralizzazione dei brevetti di Gruppo, nel *database* centrale condiviso tra le società del Gruppo con lo scopo di favorire una maggior accessibilità del *know-how*, protetto da brevetto, a livello interaziendale e di permettere l'ottimizzazione delle risorse IP (*Intellectual Property*) in un'ottica di maggiore valorizzazione (anche dal punto di vista finanziario) attraverso un sistema informativo unico a livello Gruppo.

#### La Ricerca e Sviluppo nel corso dell'anno

Di seguito si riporta una sintesi delle principali attività svolte nel corso dell'esercizio:

- implementazione dell'approccio di "famiglia", nel settore Elicotteri, intesa come un'aggregazione di più prodotti di classe differente (dalle 4,5 fino alle 8,5 tonnellate) che, pur possedendo architetture interne ed esterne diverse, condividono una medesima filosofia di progettazione e presentano caratteristiche comuni dal punto di vista tecnologico e della componentistica, della manutenzione e dell'addestramento, riducendo i costi di produzione e operativi;
- proseguimento della sperimentazione dell'AW609, primo convertiplano basato su soluzioni (tecnologiche e sistemistiche) d'avanguardia per comandi di volo, propulsione e trasmissione integrate nelle *nacelle* ad alta affidabilità. In tale contesto sono inoltre in corso studi per la definizione della generazione successiva di convertiplano (NextGenCTR) in grado di operare indipendentemente come piattaforma sia ad ala fissa sia ad ala rotante;

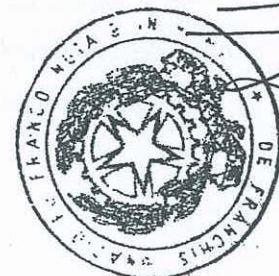
*Gianni Inferrara*





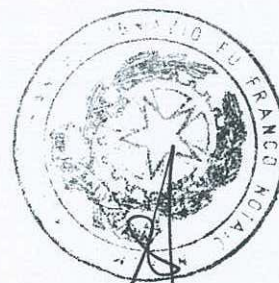
- in corso gli sviluppi per sistemi RUAV (*Rotary Wings Unmanned Aerial Vehicle*) mini, da 100-300 kg, ed OPV (*Optionally Piloted Vehicle*) basati su piattaforme SW4 2 ed AW119;
- in ambito Aeronautico proseguono gli sviluppi relativi all'addestratore militare M346-Master ed al modello di addestratore Basico *Turbofan* M345 HET;
- avvio delle attività di studio di moduli tecnologici finalizzati al trasporto regionale (90-100 posti) *Turboprop*, nell'ottica di rafforzare la leadership nel segmento dei velivoli Regionali;
- lancio della partecipazione al progetto europeo MALE2020 per un velivolo a pilotaggio remoto *Medium Altitude Long Endurance* europeo, in collaborazione con "Airbus Defence and Space" e "Dassault Aviation";
- avvio, nell'*Elettronica per la Difesa e Sicurezza*, del progetto "albero integrato", relativo allo sviluppo di un sistema in cui i vari sensori, radar ed elettro-ottici, e gli apparati di guerra elettronica e di comunicazione necessari alle navi della Marina Militare, sono integrati in una unica piattaforma strutturale. Da segnalare in quest'ambito gli sviluppi in corso per un sistema radar bi-banda C ed X;
- nel campo dell'elettro-ottica, concluso lo sviluppo della camera termica HORIZON, telecamera operante nel *Medium Wave Infra-Red* (MWIR) che impiega tecnologie allo stato dell'arte per il sensore ad *array* (FPA- *Focal Plan Array*) con prestazioni avanzate nella sorveglianza di lungo raggio e la identificazione dei bersagli;
- proseguimento delle analisi per definire la migliore configurazione proponibile con riferimento alla SDR avionica, sulla base dei requisiti operativi, con attività in ambito *Wide Band Data Link* satellitare, basato su piattaforma SDR, per incrementare il data rate della versione *Beyond Line of Sight*;
- sviluppi in ambito *Smart solutions*, per l'applicabilità di tecnologie, prodotti e soluzioni delle aziende del Gruppo a settori 'adiacenti' al *core business*, con particolare riferimento alle *green/clean technologies*;
- progetto dei nuovi moduli "trasmetti-ricevi" basati su elementi al Nitruro di Gallio per apparati radar di nuova generazione (COSMO-Skymed e Compact/Export SAR).
- definizione del sistema G2G (Seconda Generazione di Galileo), definizione del satellite (piattaforma con propulsione elettrica e *payload*); definizione e prototipazione del nuovo sistema di generazione del segnale di Galileo (E-NSGU)
- in ambito "Esplorazione" sviluppi di tecnologie abilitanti a supporto delle necessità emerse dalle missioni spaziali presenti e future, navigazione autonoma di rover, meccanismi di *rendez-vous and docking*, moduli gonfiabili;
- attività in ambito *Image processing, data fusion* per prodotti per la *maritime surveillance* e nello studio e sviluppo di prodotti su *processing/interferometria* da SAR e *processing/data fusion* per analisi di *ground deformation*;

*Giuseppe Ferrarini*



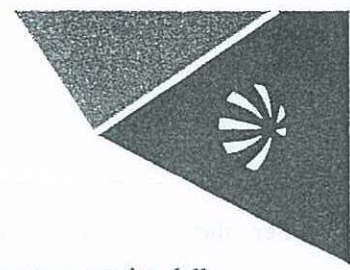


- studi di missioni per l'esplorazione diretta di NEO (*Near-Earth Objects*), i piccoli corpi celesti a rischio di collisione con il nostro pianeta e sviluppo di applicazioni e servizi a valore aggiunto nel settore della navigazione (EGNOS/Galileo/GAL PRS);
- *test* operativo del siluro pesante in configurazione con testa in guerra, testata la batteria LiPo per siluro pesante;
- completato lo sviluppo dei sistemi autonomi sottomarini (UUV) con scopi duali (protezione, sorveglianza e monitoraggio ambiente marino, etc);
- attività per il nuovo cannone navale sovrapponte, con particolare a studi per rilievo a il nuovo sistema di caricamento automatico e alleggerimento di tutto il sistema;
- continuano le ricerche in ambito e sul munizionamento guidato (Vulcano), con lo sviluppo di avanzati sistemi di guida e controllo.;
- attività, in ambito *Trasporti*, relative alla localizzazione satellitare e al sistema ERTMS (*European Rail Traffic Management System*) satellitare, avviate nella seconda metà del 2012 a seguito delle crescenti richieste del mercato ferroviario;
- sviluppo del sistema di captazione senza catenaria denominato TRAMWAVE (captazione dell'energia con sistema magnetico da terra), nell'ottica sia della riduzione dei consumi energetici sia della minimizzazione dell'impatto ambientale.



*Quaranta Defensor*





### Andamento del titolo azionario

Le azioni ordinarie Finmeccanica sono trattate sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito dalla Borsa Italiana S.p.A. e sono identificabili attraverso i seguenti codici:

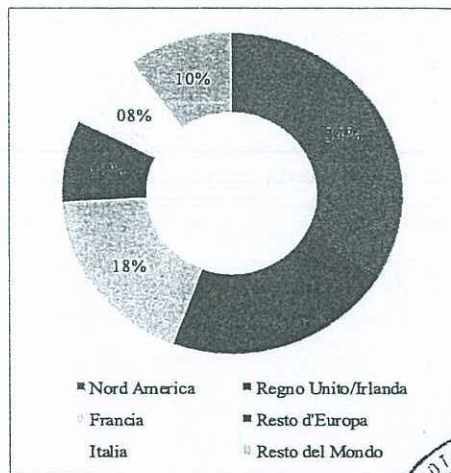
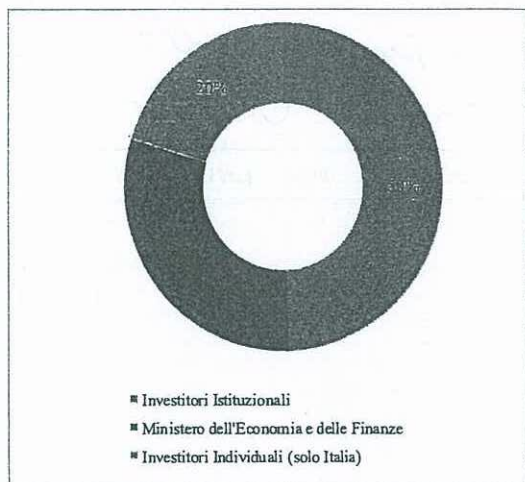
- *ISIN Code: IT0003856405*
- *Reuters: SIFI.MI*
- *Bloomberg: FNC IM*

Finmeccanica favorisce un dialogo costante con la comunità finanziaria nazionale e internazionale - analisti finanziari e investitori istituzionali – e le agenzie di rating attraverso una continua attività di comunicazione svolta da *Investor Relations & Sustainable Responsible Investors (SRI)*, verso il mercato azionario ed obbligazionario.

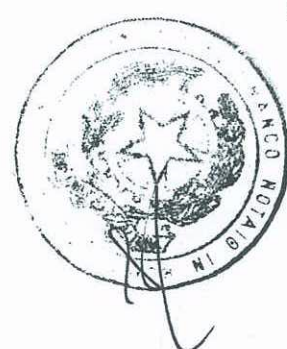
Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione *Investor Relations* del sito istituzionale

#### Maggiori Azionisti

Secondo l'ultima *Shareholder Analysis*, condotta a gennaio 2015, il capitale sociale di Finmeccanica e la distribuzione geografica del flottante dell'azionariato istituzionale sono così composti:



*Gianni Feluso*



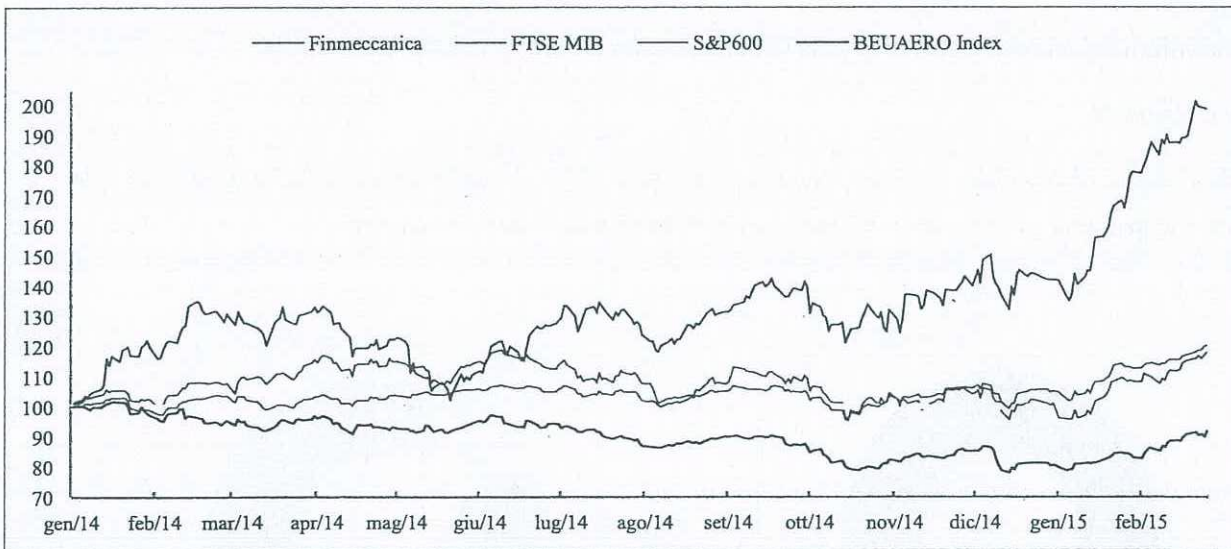
*[Handwritten signature]*



Per ulteriori informazioni si rinvia alla pagina "Azionariato" nella sezione *Investor Relations* del sito istituzionale di Finmeccanica ([www.finmeccanica.com](http://www.finmeccanica.com))

**Andamento del titolo Finmeccanica rispetto all'indice settoriale europeo Bloomberg Europe Aerospace&Defense (BEUAERO) e ai principali indici borsistici italiano ed europeo (02/01/2014 = 100)**

Si riporta di seguito l'andamento da inizio 2014 al 27 febbraio 2015 del titolo Finmeccanica, dell'indice dei maggiori titoli della Borsa di Milano (FTSEMIB), dell'indice rappresentativo delle 600 maggiori azioni in Europa (S&P600) e dell'indice Bloomberg Europe Aerospace&Defense (BEUAERO), con base 100 al 2 gennaio 2014.

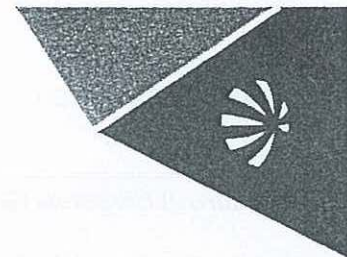


*Finmeccanica*



*Handwritten signature or initials.*





## Corporate Governance

Con il termine *Corporate Governance* si intende l'insieme delle regole e, più in generale, il sistema di governo societario che presiedono alla gestione e al controllo della Società.

Il modello di *Governance* di Finmeccanica è in linea con i criteri e i principi applicativi formulati dal Codice di Autodisciplina (approvato nel marzo 2006 e da ultimo aggiornato nel mese di luglio 2014), al quale la Società aderisce, ed è orientato alla massimizzazione del valore per gli azionisti, al controllo dei rischi d'impresa e alla più elevata trasparenza nei confronti del mercato, nonché finalizzato ad assicurare l'integrità e la correttezza dei processi decisionali.

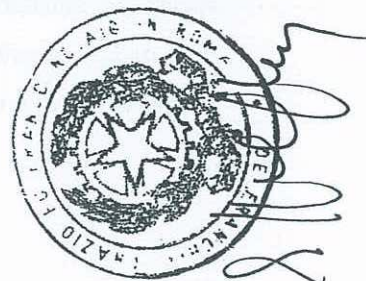
Tale modello ha formato oggetto di successivi aggiornamenti volti a recepire le indicazioni del Codice di Autodisciplina, che risultano attualmente incorporate nel documento "Regolamento del Consiglio di Amministrazione", da ultimo aggiornato in data 31 luglio 2014 al fine di assicurarne il costante recepimento dei contenuti del Codice nonché di allinearli alle modifiche intervenute nella struttura organizzativa della Società.

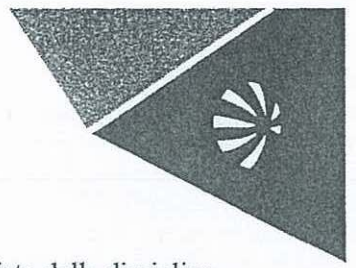
Il testo del Regolamento del Consiglio è disponibile nella sezione *Governance* del sito web della Società ([www.finmeccanica.com](http://www.finmeccanica.com)). Il testo del Codice di Autodisciplina è disponibile sul sito web del Comitato per la *Corporate Governance* (<http://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2014clean.pdf>).

Il sistema di *Corporate Governance* di Finmeccanica e la sua conformità ai criteri e ai principi applicativi indicati dal Codice formano oggetto di periodica e analitica illustrazione da parte del Consiglio di Amministrazione nella specifica Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari, predisposta in occasione dell'approvazione del Progetto di Bilancio (nel rispetto delle prescrizioni contenutistiche di cui ai commi 1 e 2 dell'art. 123-bis del T.U.F. e sulla base dell'articolato del vigente Codice di Autodisciplina) e pubblicata contestualmente alla presente Relazione Finanziaria Annuale.

Si fornisce di seguito una sintetica illustrazione della struttura di *Governance* della Società. Per una dettagliata informativa sull'assetto di governo societario di Finmeccanica, sui principali aggiornamenti intervenuti nel corso dell'esercizio 2014, nonché sulle iniziative e le misure attuative poste in essere al fine di garantire il più accurato livello di adesione ai contenuti del Codice di Autodisciplina, si rinvia alla Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 18 marzo 2015, resa disponibile nella sezione *Governance* del sito web della Società ([www.finmeccanica.com](http://www.finmeccanica.com)), nonché nell'apposita sezione (direttamente accessibile anche dalla *home page* del sito) predisposta in occasione dell'Assemblea di Bilancio, contenente la documentazione e le informazioni inerenti all'Assemblea.

*Stavros J. Jelenko*





### Struttura di Corporate Governance

L'organizzazione della Società, basata sul modello tradizionale, è conforme a quanto previsto dalla disciplina in materia di emittenti quotati nonché alle indicazioni del Codice di Autodisciplina ed è essenzialmente così articolata:

- **Assemblea degli azionisti.** Delibera in sede ordinaria e straordinaria sulle materie alla stessa riservate dalla legge o dallo Statuto;
- **Consiglio di Amministrazione.** E' investito dei più ampi poteri per l'amministrazione della Società, con facoltà di compiere tutti gli atti opportuni per il raggiungimento degli scopi sociali, ad esclusione degli atti riservati - dalla legge o dallo Statuto - all'Assemblea. L'attuale Consiglio di Amministrazione è stato nominato dall'Assemblea degli azionisti il 15 maggio 2014 per il triennio 2014- 2016 ed il relativo mandato scadrà con la prossima Assemblea di approvazione del Bilancio 2016;
- **Presidente del Consiglio di Amministrazione.** In data 15 maggio 2014 il Consiglio di Amministrazione ha nominato il Pref. Giovanni De Gennaro quale Presidente della Società al quale, oltre alla rappresentanza legale della Società e la firma sociale a norma di legge e di Statuto, sono state conferite alcune attribuzioni relative a Rapporti Istituzionali, Sicurezza di Gruppo - da esercitarsi in coordinamento con l'Amministratore Delegato - e *Group Internal Audit*;
- **Amministratore Delegato e Direttore Generale.** Il Consiglio di Amministrazione del 15 maggio 2014 ha conferito all'Amministratore Delegato e Direttore Generale, Ing. Mauro Moretti, fermo restando quanto riservato al Consiglio di Amministrazione, oltre alla rappresentanza legale della Società a norma di legge e di Statuto, alla firma sociale e al potere di dare attuazione alle delibere dell'organo amministrativo, tutte le attribuzioni e deleghe per la gestione unitaria della Società, dei suoi rami d'azienda e delle società controllate, collegate e partecipate, in coerenza con le linee di indirizzo strategico da lui stesso individuate e approvate dal Consiglio di Amministrazione;
- **Lead Independent Director.** A seguito del rinnovo del Consiglio di Amministrazione da parte dell'Assemblea tenutasi in data 15 maggio 2014, lo stesso Consiglio ha provveduto in parte a nominare l'Amministratore Paolo Cantarella quale *Lead Independent Director* (in luogo dell'Amministratore Guido Venturoni, che ha ricoperto tale ruolo fino alla scadenza del relativo mandato) con il compito di coordinare le istanze e i contributi degli Amministratori non esecutivi e in particolare di quelli indipendenti.

Giovanni De Gennaro



Mauro Moretti

Al riguardo il Regolamento del Consiglio di Amministrazione prevede, anche in assenza delle specifiche situazioni contemplate dal Codice di Autodisciplina, tale facoltà di nomina da parte dell'organo consiliare, con l'astensione degli Amministratori esecutivi e comunque di quelli non indipendenti; alla nomina il Consiglio provvederà in ogni caso ove al Presidente siano state conferite



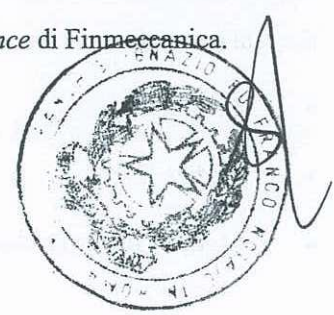
deleghe operative. Il *Lead Independent Director* rimarrà in carica per la durata del mandato del Consiglio di Amministrazione e, pertanto, fino alla prossima Assemblea di approvazione del Bilancio 2016;

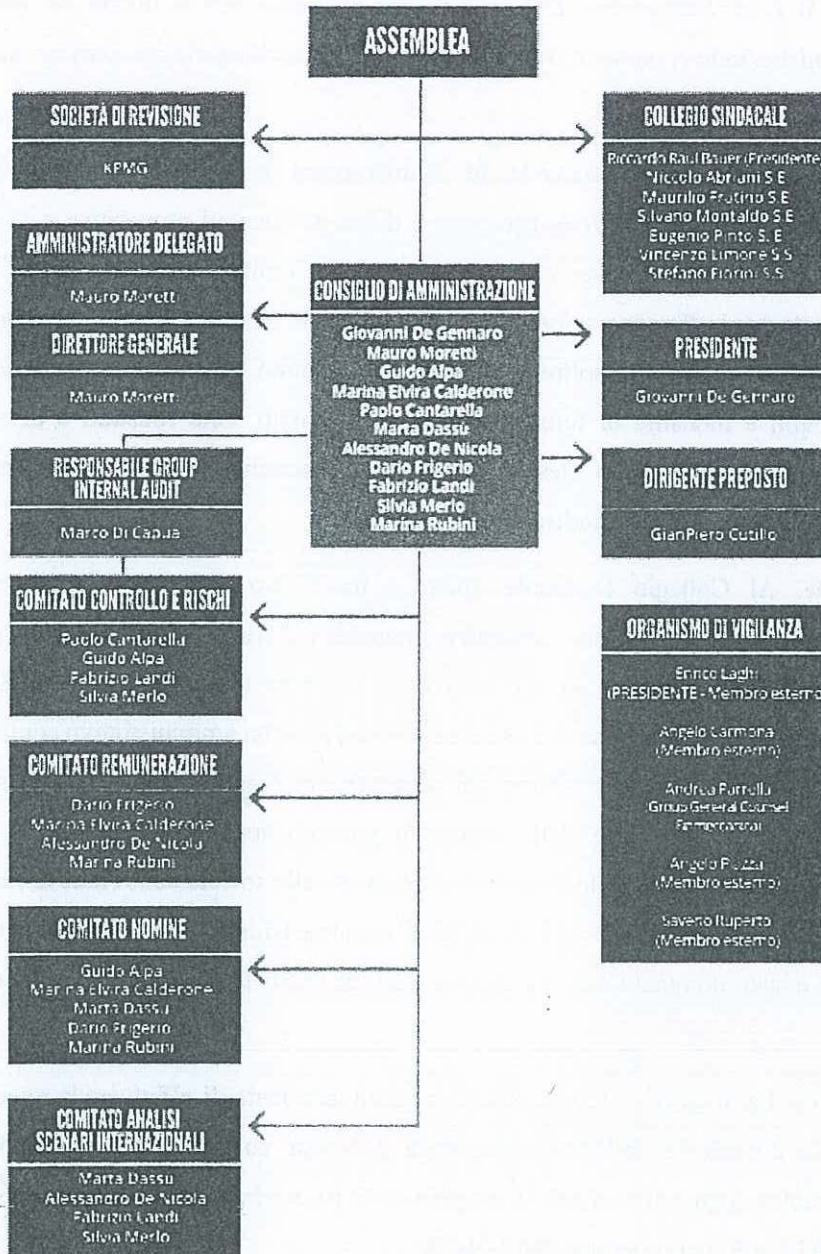
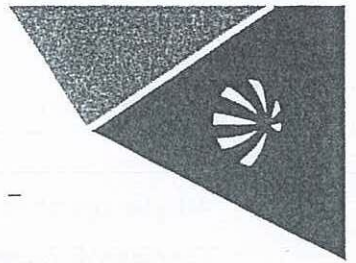
- **Comitati.** Il Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica ha istituito i seguenti Comitati endoconsiliari, previsti dal Codice di Autodisciplina e dotati di funzioni propositive e consultive: il Comitato Controllo e Rischi (che svolge anche le funzioni di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate), il Comitato per la Remunerazione e il Comitato per le Nomine. In data 19 giugno 2014 il Consiglio di Amministrazione ha, inoltre, costituito il Comitato Analisi Scenari Internazionali. Composizione, compiti e modalità di funzionamento dei Comitati sono illustrati e disciplinati da appositi Regolamenti approvati dallo stesso Consiglio di Amministrazione, in coerenza con le indicazioni formulate dal Codice di Autodisciplina;
- **Collegio Sindacale.** Al Collegio Sindacale spetta - tra l'altro - il compito di vigilare: a) sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo nonché sul rispetto dei principi di corretta amministrazione; b) sull'adeguatezza ed efficacia della struttura organizzativa della Società, del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi nonché del sistema amministrativo contabile, anche con riferimento all'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione; c) sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste dal Codice di Autodisciplina; d) sull'adeguatezza delle disposizioni impartite alle società controllate in relazione alle informazioni da fornire per adempiere agli obblighi di comunicazione previsti dalla legge. L'attuale Collegio Sindacale è stato nominato dall'Assemblea degli azionisti il 16 maggio 2012 per il triennio 2012-2014;
- **Società di Revisione.** La Società di Revisione è il soggetto incaricato di effettuare la revisione legale dei conti. L'incarico è conferito dall'Assemblea degli Azionisti, su proposta motivata del Collegio Sindacale. L'Assemblea degli azionisti del 16 maggio 2012 ha conferito l'incarico di revisione legale dei conti alla KPMG S.p.A. per il periodo 2012-2020;
- **Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari.** Il Consiglio di Amministrazione del 15 maggio 2014, ai sensi dell'art. 154-bis del TUF e degli artt. 25.4 e 25.5 dello Statuto sociale, ha confermato il Dott. Gian Piero Cutillo (*Chief Financial Officer* della Società), già in carica dal 14 giugno 2012, quale Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, fino alla scadenza dell'attuale Consiglio di Amministrazione.

*Gianni Agnelli*



Si fornisce di seguito una rappresentazione grafica di sintesi della struttura di *Governance* di Finmeccanica.



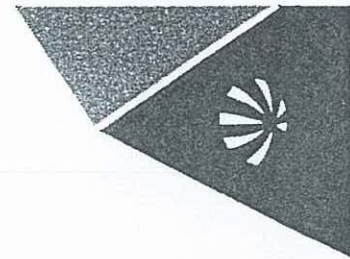


*Giovanni De Gennaro*



Infine, si segnalano di seguito i principali strumenti di *Governance* di cui la Società si è dotata, in conformità alle vigenti disposizioni di legge e di regolamento nonché alle indicazioni del Codice di Autodisciplina. La sottoelencata documentazione è disponibile al pubblico nella specifica sezione *Governance* del sito web della Società ([www.finmeccanica.com](http://www.finmeccanica.com)).

- Statuto sociale
- Codice Etico
- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001



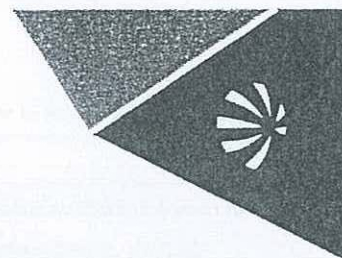
- Regolamento Assembleare
- Regolamento del Consiglio di Amministrazione
- Regolamento del Comitato Controllo e Rischi
- Regolamento del Comitato per la Remunerazione
- Regolamento del Comitato per le Nomine
- Regolamento del Comitato Analisi Scenari Internazionali
- Procedura per le Operazioni con Parti Correlate
- Codice di *Internal Dealing*
- Procedura sulle informazioni privilegiate e riservate
- Procedura "Tenuta e aggiornamento del Registro delle persone che hanno accesso ad informazioni privilegiate in Finmeccanica".

*Giovanni Giamberini*



*[Handwritten signature]*





## Andamento economico – finanziario della Capogruppo

L'esercizio 2014 si chiude con un risultato negativo pari a €mil. 141, sostanzialmente attribuibile al risultato operativo, strutturalmente negativo per effetto di costi del personale e per servizi che non trovano compensazione nei ricavi (derivanti esclusivamente da locazioni e *management fees*). Rispetto al 2013 si evidenzia un calo dell'EBITA, attribuibile al rilascio di fondi del 2013 per €mil. 74, escludendo il quale si evidenzia una significativa riduzione dei costi.

Il risultato netto beneficia, invece, di minori svalutazioni di partecipazioni, che avevano pesato per €mil. 438 (€mil. 126 nel 2014), principalmente per effetto della minor svalutazione relativa ad AnsaldoBreda.

L'andamento economico è di seguito riassunto:

(€mil.)	Note	2014	2013	Variazione	Variazione %
Ricavi		64	67	(3)	(4,5%)
Costi per acquisti e per il personale	(*)	(127)	(153)		
Altri ricavi (costi) operativi netti	(**)	(1)	79		
Ammortamenti e svalutazioni	(***)	(11)	(16)		
<b>EBITA</b>		<b>(75)</b>	<b>(23)</b>	<b>(52)</b>	<b>n.a.</b>
Costi di ristrutturazione		(26)	-		
<b>EBIT</b>		<b>(101)</b>	<b>(23)</b>	<b>(78)</b>	<b>n.a.</b>
Proventi (Oneri) finanziari netti	(***)	(43)	(355)		
Imposte sul reddito		3	23		
<b>Risultato Netto ordinario</b>		<b>(141)</b>	<b>(355)</b>	<b>214</b>	<b>60,3%</b>
<b>Risultato Netto</b>		<b>(141)</b>	<b>(355)</b>	<b>214</b>	<b>60,3%</b>

Note di raccordo fra le voci del conto economico riclassificato e il prospetto di conto economico:

(\*) Include le voci "Costi per acquisti e per il personale" (al netto degli oneri di ristrutturazione).

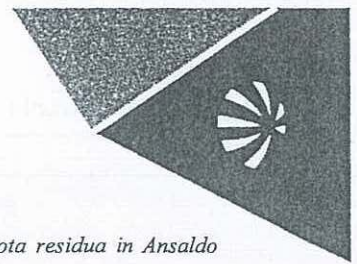
(\*\*) Include l'ammontare netto delle voci "Altri ricavi operativi" e "Altri costi operativi" (al netto degli oneri di ristrutturazione).

(\*\*\*) Include le voci "Proventi finanziari" e "Oneri finanziari".

Nel seguente prospetto è riportata l'analisi della struttura patrimoniale al 31 dicembre 2014 a confronto con l'esercizio 2013:

(€mil.)	Note	31 dicembre 2014	31 dicembre 2013	Variazione	Variazione %
Attività non correnti		7.770	8.157		
Passività non correnti		(262)	(230)		
<b>Capitale fisso</b>	(*)	<b>7.508</b>	<b>7.927</b>	<b>(419)</b>	<b>(5,3%)</b>
Crediti commerciali		76	60		
Debiti commerciali		(85)	(82)		
Capitale circolante		(9)	(22)		
Fondi per rischi (quota corrente)		(97)	(155)		
Altre attività (passività) nette correnti	(**)	(297)	(225)		
<b>Capitale circolante netto</b>		<b>(403)</b>	<b>(402)</b>	<b>(1)</b>	<b>(0,2%)</b>
<b>Capitale investito netto</b>		<b>7.105</b>	<b>7.525</b>	<b>(420)</b>	<b>(5,6%)</b>
<b>Patrimonio netto</b>		<b>3.734</b>	<b>3.876</b>		
<b>Indebitamento Netto</b>		<b>3.371</b>	<b>3.649</b>	<b>(278)</b>	<b>(7,6%)</b>





Note di raccordo fra le voci dello stato patrimoniale riclassificato ed il prospetto di stato patrimoniale:

- (\*) Include, rispettivamente, tutte le attività non correnti, al netto della voce "Fair Value della quota residua in Ansaldo Energia", e tutte le passività non correnti, al netto della voce "Debiti finanziari non correnti".
- (\*\*) Include le voci "Crediti per imposte sul reddito", le "Altre attività correnti" (esclusi i "Derivati a copertura di poste dell'indebitamento"), al netto delle voci "Debiti per imposte sul reddito" e "Altre passività correnti" (esclusi i "Derivati a copertura di poste dell'indebitamento").

Il "capitale investito netto" è diminuito rispetto allo scorso esercizio, per effetto di un decremento del capitale fisso (attribuibile principalmente alla svalutazione di partecipazioni). L'indebitamento finanziario netto si decrementa di €mil. 277 rispetto al 31 dicembre 2013, principalmente per effetto del flusso di cassa positivo di periodo e delle operazioni strategiche (incasso di €mil. 234 nell'ambito della cessione del business motori da parte di Avio) e risulta così composto:

(€mil.)	31 dicembre 2014	di cui correnti	31 dicembre 2013 (restated)	di cui correnti
Debiti obbligazionari	2.130	24	515	19
Debiti bancari	374	50	421	50
Disponibilità e mezzi equivalenti	(744)	(744)	(761)	(761)
<b>Indebitamento bancario e obbligazionario netto</b>	<b>1.760</b>		<b>175</b>	
Fair Value quota residua Ansaldo Energia	(124)		(117)	
Crediti finanziari correnti verso parti correlate	(2.773)	(2.773)	(2.467)	(2.467)
<b>Crediti finanziari e titoli correnti</b>	<b>(2.897)</b>		<b>(2.584)</b>	
Derivati a copertura di poste dell'indebitamento	(15)	(15)	(9)	-
Debiti finanziari verso parti correlate	4.523	4.523	6.066	3.191
Altri debiti finanziari	-	-	1	1
<b>Indebitamento Netto</b>	<b>3.371</b>		<b>3.649</b>	

*Prati - difensore*

Il flusso di cassa del periodo è di seguito riassunto:

(€mil.)	2014	2013	Variazione	Variazione %
<b>Funds From Operations (FFO)</b>	<b>50</b>	<b>(138)</b>	<b>188</b>	<b>n.a.</b>
Variazione del capitale circolante	(11)	34		
Flusso di cassa da attività di investimento ordinario	(6)	(5)		
<b>Free Operating Cash Flow (FOCF)</b>	<b>33</b>	<b>(109)</b>	<b>142</b>	<b>n.a.</b>
Operazioni strategiche	234	276		
Variazione delle altre attività di investimento (*)	(129)	(358)		
Variazione netta dei debiti finanziari	(165)	(259)		
<b>Incremento/(decremento) netto delle disponibilità e mezzi equivalenti</b>	<b>(27)</b>	<b>(450)</b>		
Disponibilità e mezzi equivalenti al 1° gennaio	761	1.219		
Differenze di cambio e altri movimenti	10	(8)		
<b>Disponibilità e mezzi equivalenti al 31 dicembre</b>	<b>744</b>	<b>761</b>		

Note di raccordo fra le voci del rendiconto finanziario riclassificato e il prospetto di rendiconto finanziario:

- (\*) Include le voci "Altre attività di investimento", al netto dei dividendi ricevuti.

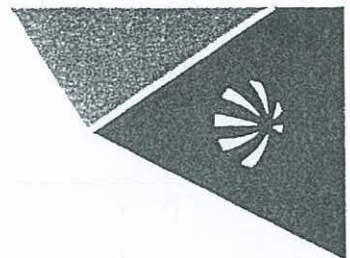
### Sedi della Capogruppo

Le sedi della Capogruppo sono le seguenti:

- Sede legale: Roma, Piazza Monte Grappa, 4



*Prati*



- Sede secondaria: Genova, Corso Perrone, 118

**Prospetto di raccordo del risultato dell'esercizio e del patrimonio netto della Capogruppo con quelli consolidati al 31 dicembre 2014**

(€mil)

**Patrimonio netto e risultato della Capogruppo**

Eccedenza dei patrimoni netti delle situazioni contabili annuali rispetto ai valori di carico delle partecipazioni in imprese consolidate

Rettifiche effettuate in sede di consolidamento per:

- differenza tra prezzo di acquisto e corrispondente patrimonio netto contabile
- eliminazione di utili infragruppo
- imposte sul reddito differite e anticipate
- dividendi da società consolidate
- Differenze di traduzione
- altre rettifiche

**Patrimonio netto e risultato di competenza del Gruppo**

Interessi di terzi

**Totale patrimonio netto e risultato consolidato**

	2014	
	Patrimonio netto	di cui: Risultato esercizio
	3.735	(141)
	(2.675)	376
	3.750	(83)
	(1.554)	6
	473	55
	-	(243)
	(204)	-
	(14)	(1)
	<b>3.511</b>	<b>(31)</b>
	343	51
	<b>3.854</b>	<b>20</b>

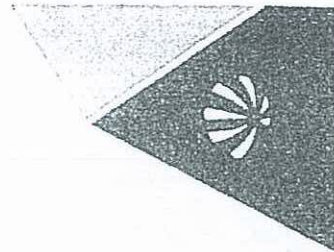
Ignazio Defamer



S.M.







## Proposta all'assemblea

### Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2014; Relazioni del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e della Società di Revisione. Deliberazioni inerenti e conseguenti. Presentazione del Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2014.

Signori Azionisti,

il bilancio dell'esercizio 2014, che sottoponiamo alla Vostra approvazione, chiude con una perdita di Euro 141.327.847,07 che Vi proponiamo di coprire attraverso l'utilizzo degli utili a nuovo.

Alla luce di quanto premesso, sottoponiamo alla Vostra approvazione la seguente proposta di deliberazione:

“L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti della “FINMECCANICA - Società per azioni”:

- vista la relazione del Consiglio di Amministrazione;
- vista la relazione del Collegio Sindacale;
- presa visione del bilancio al 31 dicembre 2014;
- preso atto della relazione della KPMG S.p.A..

delibera

- di approvare la relazione del Consiglio di Amministrazione e il bilancio al 31 dicembre 2014;
- di approvare la proposta formulata dal Consiglio di Amministrazione di coprire la perdita relativa all'esercizio 2014 di Euro 141.327.847,07 attraverso l'utilizzo degli utili a nuovo.”

*Giovanni De Gennaro*

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente

(Giovanni De Gennaro)

*Giovanni De Gennaro*



*2/11/14*

