



---

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

**2011**

---



FINMECCANICA  
**BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2011**



## INDICE

Lettera del Presidente e Amministratore Delegato	4
Strategia di sostenibilità	8
Presentazione del Bilancio di Sostenibilità 2011	9
Presidio e comunicazione della sostenibilità	10
Indici di sostenibilità	12
<b>IL GRUPPO FINMECCANICA</b>	<b>13</b>
Profilo del Gruppo	14
Finmeccanica in Italia e nel mondo	15
Struttura e settori del Gruppo	17
<b>PRINCÍPI E VALORI</b>	<b>20</b>
<b>ETICA E RESPONSABILITÀ D'IMPRESA</b>	<b>26</b>
<i>Corporate governance</i>	28
<i>Business ethics</i>	36
<i>Risk management</i>	41
Responsabilità di prodotto	43
L'impegno EHS del Gruppo	44
Relazioni con gli <i>stakeholder</i>	48
<b>SUSTAINABILITY PILLARS</b>	<b>58</b>
Innovazione, ricerca e sviluppo	60
Soluzioni e tecnologie per lo sviluppo sostenibile	65
Formazione e sviluppo del capitale umano	68
Competitività e territorio	75
<b>PERFORMANCE ECONOMICHE</b>	<b>78</b>
Risultati economico-finanziari	80
Valore aggiunto e approvvigionamenti	81
Il titolo Finmeccanica	83
Posizione finanziaria e <i>credit rating</i>	84
<b>PERFORMANCE SOCIALI</b>	<b>86</b>
Organizzazione del lavoro e relazioni industriali	89
Welfare aziendale	90
Salute e sicurezza	92
CSR nella collettività	93
<b>PERFORMANCE AMBIENTALI</b>	<b>96</b>
<i>Carbon footprint</i>	98
Efficienza energetica	99
Biodiversità	101
Impatti e KPI ambientali	102
<b>APPROFONDIMENTI DI SETTORE</b>	<b>110</b>
Elicotteri	112
Elettronica per la Difesa e Sicurezza	116
Aeronautica	120
Spazio	124
Sistemi di Difesa	127
Energia	130
Trasporti	134
<b>APPENDICI</b>	<b>138</b>
Nota metodologica	140
Tabella GRI	143
Glossario	151
Relazione indipendente sulla revisione limitata del Bilancio di Sostenibilità 2011	154

---

# Lettera

---

del Presidente e Amministratore Delegato

---



**Giuseppe Orsi**  
Presidente e Amministratore Delegato

Per il secondo anno consecutivo, Finmeccanica presenta ai propri *stakeholder* il **Bilancio di Sostenibilità del Gruppo**. Ci sono diversi motivi per definire questo evento ancora più importante rispetto al passato. Il primo è certamente legato all'eccezionalità "globale" dell'anno appena trascorso: sotto qualsiasi aspetto lo si valuti, è certo che il 2011 sarà ricordato come un anno tra i più difficili per il sistema politico-economico nazionale, europeo e mondiale, e per questo capace di segnare pesantemente, tra l'altro, il comparto industriale in cui opera il Gruppo Finmeccanica.

Da un lato quindi l'economia ha segnato il passo quasi ovunque, o è precipitata addirittura in una severa fase recessiva, come nel caso di molti Paesi occidentali; dall'altro la situazione politica internazionale, ereditata da un difficile 2010, ha visto molte nazioni - soprattutto del bacino mediterraneo e del Medio Oriente - faticare ancora nella ricerca di soluzioni democratiche durature, in grado quindi di superare crisi spesso endemiche e pesanti guerre civili.

Il secondo motivo è legato più strettamente al nostro Gruppo: per Finmeccanica è stato certamente un anno difficile. La precisa scelta che abbiamo fatto nel corso dell'anno, decidendo di affrontare senza alcun rinvio i problemi strutturali e finanziari originati da alcune scelte strategiche effettuate nel recente passato, ci ha portato a disegnare un piano di ristrutturazione del Gruppo teso a gettare le basi per rafforzare la nostra competitività sui mercati, verso un rapido recupero della redditività: un dovere questo, non solo verso gli azionisti della Società, ma anche nei confronti di tutti gli *stakeholder* del nostro Gruppo, che attraverso le azioni decise possono considerare ancora più credibile la ripresa di una nostra crescita, duratura nel tempo. D'altra parte, nel corso del 2011 abbiamo dovuto affrontare, e gestire responsabilmente, gli effetti negativi di vicende che poco o nulla avevano a che fare con l'impegno, la dedizione e l'agire quotidiano delle oltre settantamila persone di Finmeccanica.

Le difficili contingenze in cui il nostro Gruppo si è trovato, e nelle quali continua tuttora a operare, spingerebbero forse a pensare che queste abbiano assorbito tutte le energie, e che di conseguenza sia stata dedicata meno attenzione alla diffusione e alla valorizzazione dei comportamenti sostenibili e socialmente responsabili che già fanno parte del patrimonio culturale e industriale di Finmeccanica. Non è stato così, come testimoniato dalle evidenze di questo Bilancio.

Noi persone di Finmeccanica siamo infatti sempre più convinti che, in un momento difficile come l'attuale, Finmeccanica possa e debba ricoprire un ruolo importante, perseguendo un obiettivo strategico che vada ben oltre la logica tutela delle aspettative dei propri azionisti e dei propri *stakeholder*; e che il Gruppo non debba quindi essere oggetto, ma soggetto attivo, non onere ma fattore propulsivo di cambiamento e di rilancio dello sviluppo economico e sociale, grazie alla propria capacità di fare impresa e, allo stesso tempo, di farla in modo etico e sostenibile. Come intende Finmeccanica esprimere questa visione nelle strategie e nelle attività quotidiane? Anzitutto riconoscendo che i principi dello sviluppo sostenibile stanno sempre più caratterizzando lo scenario competitivo e sono il motore di nuove esigenze e opportunità nei mercati di riferimento, vecchi e nuovi, del Gruppo; e che è necessario e opportuno, quindi, guardare al mondo che verrà in un modo diverso.

Si tratta di un cambio di passo e di cultura per noi molto importante, quasi radicale. Finmeccanica deve infatti diventare sempre più un leader mondiale dell'alta tecnologia, capace di affermarsi e trovare nuovi spazi di crescita soprattutto nel settore civile, grazie allo sviluppo di tecnologie avanzate. Tecnologie che, originate dai sistemi per la difesa, sono capaci di soddisfare esigenze "duali", attraverso applicazioni civili in nuovi settori dello sviluppo, legati ad attività in continua evoluzione, proprie di una società moderna dove la tecnologia è sempre più protagonista.

Vogliamo quindi ridefinire Finmeccanica come società leader dell'alta tecnologia, con un chiaro orientamento alla sostenibilità.

Per avere successo, dobbiamo innovare, e innovarci, continuamente.

Le sfide future dei mercati saranno infatti giocate soprattutto sulla capacità di cogliere le opportunità che già esistono, e che sempre più si presenteranno, per sfruttare tecnologie e soluzioni "duali" che, progettate in origine per le esigenze della difesa e della sicurezza, possono essere adattate per dare una risposta concreta alle questioni associate ai fenomeni della crescita demografica, dell'iperurbanizzazione e dei cambiamenti climatici. Queste sono solo alcune delle sfide ambientali e sociali che Finmeccanica può contribuire a gestire e a vincere, continuando a investire costantemente nella ricerca e nello sviluppo tecnologico e nel talento delle proprie risorse, soprattutto quelle giovani.

La nostra sostenibilità si declina, in secondo luogo, attraverso la capacità di gestire i molteplici rischi insiti nelle scelte strategiche e nelle attività operative di un Gruppo industriale e internazionale che opera in settori e mercati sensibili, al fine di preservare non solo il valore economico ma anche e soprattutto l'immagine e la reputazione dell'Azienda, i nostri asset intangibili più importanti.

La nuova Carta dei Valori di Finmeccanica, recentemente approvata, vuole operare proprio in questa direzione, valorizzando le migliori pratiche di *corporate governance*, le conseguenti misure organizzative e le procedure più virtuose per indirizzare la gestione aziendale, con particolare riferimento alla *business ethics*, ai diritti umani, alla responsabilità ambientale, della salute e della sicurezza.

Finmeccanica, infine, non può rinunciare a riaffermare e valorizzare la propria cittadinanza d'impresa attraverso il rapporto virtuoso con la collettività. Ciò significa sapersi proporre in ogni momento e in ogni luogo come attore positivo di un connubio tra competitività dell'impresa e sviluppo delle comunità, agendo soprattutto sulla capacità di trasmettere ai territori di insediamento del Gruppo la propria cultura d'impresa. Quella del "saper fare", quella dell'opificio e dell'antica "fabbrica" che da sempre ha caratterizzato il nostro Gruppo in un'ottica di condivisione e trasmissione del proprio patrimonio di esperienze e competenze, per fare sistema in realtà come l'Italia, la Gran Bretagna e gli Stati Uniti, all'avanguardia nel progresso sostenibile della società.

Il Bilancio di Sostenibilità di quest'anno riprende questa visione e ci spinge a riflettere sui progressi effettuati, pur nelle difficoltà del contesto generale, e sulle iniziative e i progetti di miglioramento che la concretizzano.

Più importante ancora, ci dà l'opportunità di poter comunicare agli *stakeholder* una corretta percezione del Gruppo in merito ai comportamenti etici, responsabili e sostenibili, conseguenza delle molte buone pratiche diffuse in tutte le nostre aziende.



Questa la sfida che abbiamo davanti: dobbiamo essere capaci di vincerla attraverso uno sviluppo responsabile del nostro business, nel rispetto di ciò che ci circonda, per consegnare alle generazioni future un mondo possibilmente migliore di quello che abbiamo trovato.

**Giuseppe Orsi**

Presidente e Amministratore Delegato

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'G. Orsi', with a long horizontal stroke at the bottom.

## STRATEGIA DI SOSTENIBILITÀ

Il Gruppo Finmeccanica ha progressivamente affiancato all'obiettivo di creazione di valore per i propri *stakeholder* quello di rendere la propria crescita sostenibile nel lungo periodo secondo le dimensioni economica, sociale e ambientale. In tal modo, Finmeccanica intende remunerare non solo il capitale finanziario affidatole dagli azionisti, ma anche tutte le altre forme di capitale che le permettono di operare in maniera competitiva e sostenibile: il capitale sociale, il capitale ambientale, il capitale umano.

In un contesto di riduzione del ritmo di crescita delle economie dei Paesi più avanzati, di incertezza degli emergenti e di ripresa incerta dei mercati "storici", nel corso del 2011 si è assistito a una progressiva riduzione delle attese su una rapida ripresa dell'economia mondiale. L'elevato deficit pubblico di molti Paesi occidentali, fra cui principalmente gli Stati Uniti e il Regno Unito, ha comportato una crescente pressione sui budget di spesa pubblici e una riduzione degli investimenti nel settore Difesa. Per contro, Paesi emergenti quali Brasile, India, Arabia Saudita ed Emirati Arabi, ormai da qualche anno, dedicano ingenti risorse al fine di rafforzare il proprio ruolo strategico-militare, offrendo nuove opportunità di business alle aziende che operano nei settori dell'Aeronautica, della Difesa e dello Spazio.

In tale situazione, Finmeccanica si è ulteriormente impegnata nella realizzazione di un disegno strategico che le consenta sempre più di essere un Gruppo globale e sostenibile, leader nei settori ad alta tecnologia, capace di operare, in modo strutturato e coordinato, nei mercati in cui è presente. Per far fronte a questa sfida, Finmeccanica si sta progressivamente focalizzando su quei business (Elicotteri, Aeronautica ed Elettronica per la Difesa e Sicurezza) che maggiormente permettono di sfruttare le sue competenze tecnologiche distintive e di garantire livelli sostenibili di creazione del valore per i suoi *stakeholder*.

La necessità di spostare il *focus* commerciale sui Paesi emergenti richiede una maggiore flessibilità nel modello di business, per far fronte alla crescente necessità di consentire il trasferimento di tecnologie richiesto per operare in tali Paesi. Per permettere tale trasferimento senza minacciarne il suo vantaggio competitivo, Finmeccanica persegue una politica di sviluppo tecnologico continuo e all'avanguardia nei settori *core*, con sempre maggiore attenzione alle possibilità di sfruttamento "duale" delle tecnologie sviluppate nei settori adiacenti. Riguardo a questi ultimi, Finmeccanica sta avviando sempre più una strategia di crescita e di creazione del valore in attività chiave per uno sviluppo mondiale più sostenibile, come la sicurezza fisica e cibernetica delle infrastrutture critiche, le *smart city*, le *smart grid*, la mobilità sostenibile e l'*infomobility*.

## PRESENTAZIONE DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2011

Questa edizione del Bilancio di Sostenibilità (la seconda, dopo che dal 2007 al 2010 Finmeccanica aveva pubblicato il Rapporto di Sostenibilità) rappresenta un'evoluzione dell'impegno di Finmeccanica nel rendicontare in modo sempre più chiaro e completo gli impatti, i rischi, ma soprattutto le opportunità di sviluppo sostenibile, nei diversi settori di business del Gruppo.

Per raggiungere questo obiettivo si è ritenuto opportuno modificare il documento rispetto all'edizione precedente, dedicando parti specifiche all'approfondimento della visione strategica e degli asset di sostenibilità del Gruppo e ai temi centrali di *business ethics* e di *governance*, che Finmeccanica ritiene di primaria importanza per il proprio sviluppo sostenibile e sui quali il Gruppo, e, più in generale, il comparto Aerospazio e Difesa, è chiamato sempre più spesso a confrontarsi con tutti gli *stakeholder*, in particolare con quelli che rappresentano l'opinione pubblica, il territorio e i mercati finanziari.

Il Bilancio di Sostenibilità 2011 si è inoltre arricchito di contenuti qualitativi e indicatori di *performance* relativi a processi di gestione particolarmente rilevanti per la sostenibilità, e questo per esprimere concretamente la volontà e l'impegno di Finmeccanica nel rendere la gestione aziendale sempre più misurabile e trasparente.

Sono stati inoltre riproposti anche diversi elementi che danno continuità con l'edizione dell'anno precedente, a partire dalla suddivisione del documento in una sezione consolidata, dove sono riportati i temi della sostenibilità e gli indicatori presidiati a livello di Gruppo, e in una sezione dedicata agli approfondimenti dei diversi settori di business.

Ciascun approfondimento raccoglie le viste settoriali degli indicatori di *performance* economico-finanziaria e dell'area ambiente, salute e sicurezza (EHS), informazioni sulla ricerca e lo sviluppo tecnologico e applicato ai prodotti e soluzioni, e le buone pratiche attraverso le quali le diverse società operative declinano gli indirizzi gestionali del Gruppo.

Tutte le scelte metodologiche ed editoriali sono state realizzate mantenendo l'aderenza allo standard di rendicontazione del *Global Reporting Initiative* (GRI), principale linea guida di riferimento per individuare, anche in futuro, ulteriori spunti di miglioramento.

In questo bilancio relativo all'esercizio 2011 sono stati inseriti anche eventi rilevanti che si sono verificati nei primi mesi del 2012.

Il Bilancio di Sostenibilità 2011 di Finmeccanica è per la prima volta disponibile anche in versione interattiva, all'indirizzo web [www.sustainabilityreport2011.finmeccanica.it](http://www.sustainabilityreport2011.finmeccanica.it)

## PRESIDIO E COMUNICAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ

Anche quest'anno il Bilancio di Sostenibilità è stato realizzato con il contributo indispensabile di una *Community* aziendale formata da oltre 300 persone e coordinata dal Gruppo di Lavoro per la Sostenibilità.

Al Gruppo di Lavoro, che fa riferimento all'Unità Comunicazione e Immagine della Capogruppo, in cooperazione con l'Unità *Investor Relations*, si rapportano i referenti di tutte le altre Unità Organizzative della Capogruppo, e a esso fanno riferimento anche i Referenti per la Sostenibilità delle società operative.

L'intero processo di preparazione e redazione del bilancio si svolge sotto l'egida del Comitato Sostenibilità, presieduto dal Presidente e Amministratore Delegato di Finmeccanica, che può contare su un *Advisory Group* con ruolo consultivo formato dai primi livelli delle Unità Organizzative della Capogruppo. Sotto il profilo più operativo, l'Unità Amministrazione, Finanza e Controllo, che dipende dal Direttore Generale, garantisce l'uniforme applicazione delle istruzioni di *reporting* e la verifica della consistenza dei dati e delle informazioni raccolte per la parte economico-patrimoniale e finanziaria. La modalità di raccolta dei dati e delle informazioni mira alla costruzione di una piattaforma integrata in grado di rendere utilizzabile il patrimonio informativo di tutte le strutture aziendali coinvolte nella relazione con i diversi *stakeholder* del Gruppo sui temi della sostenibilità. L'Unità *Investor Relations* è tra le più impegnate su questo fronte, essendo incaricata di curare la partecipazione del titolo Finmeccanica agli indici azionari di sostenibilità e le risposte alle frequenti domande rivolte da agenzie di *rating* e investitori di varia natura, tra cui gli SRI (*Socially Responsible Investors*).

### Sostenibilità sul web

Il Bilancio di Sostenibilità è il principale strumento di comunicazione degli elementi extra-finanziari utilizzato dal Gruppo per rappresentare le proprie attività. Accanto a esso cresce l'utilizzo del web, che offre alle imprese un importante canale di comunicazione e interazione con i propri *stakeholder* e, più in generale, con l'opinione pubblica.

Per questo motivo Finmeccanica, oltre alla versione interattiva del bilancio, disponibile per la prima volta quest'anno, sta progressivamente sviluppando i propri canali di comunicazione web della sostenibilità a partire dalle sezioni dedicate all'interno dei siti della *Corporate* e di alcune società operative (DRS Technologies e Ansaldo STS), fino alla presenza sui *social media* e all'utilizzo gli strumenti del web 2.0.

Pagine web di Finmeccanica sulla sostenibilità (disponibili in lingua italiana e inglese):

[www.finmeccanica.com/Corporate/IT/Corporate/Sostenibilita/index.sdo](http://www.finmeccanica.com/Corporate/IT/Corporate/Sostenibilita/index.sdo)

[www.finmeccanica.com/Corporate/EN/Corporate/Sostenibilita/index.sdo](http://www.finmeccanica.com/Corporate/EN/Corporate/Sostenibilita/index.sdo)

Pagine web di Finmeccanica UK e Finmeccanica North America:

[www.finmeccanica.co.uk/about\\_us/corporate\\_responsibility\\_strat/environment\\_and\\_sustainability.aspx](http://www.finmeccanica.co.uk/about_us/corporate_responsibility_strat/environment_and_sustainability.aspx)

[www.finmeccanicausa.com/Responsibility/index.aspx](http://www.finmeccanicausa.com/Responsibility/index.aspx)

Finmeccanica è su:



### Il museo dell'Ara Pacis cornice della presentazione del primo Bilancio di Sostenibilità

Finmeccanica ha scelto l'Ara Pacis, testimonianza significativa dell'arte augustea e simbolo della pace e della prosperità raggiunte con la *Pax Romana*, come sede della presentazione ufficiale del primo Bilancio di Sostenibilità relativo all'esercizio 2010.

L'evento si è svolto il 5 luglio 2011 ed è stato incentrato su una tavola rotonda cui hanno preso parte il Card. Gianfranco Ravasi, Presidente del Pontificio Consiglio della Cultura, il dott. Corrado Clini, Direttore Generale Ministero dell'Ambiente, del Territorio e del Mare, e il dott. Alessandro Pansa, Direttore Generale di Finmeccanica.

Gli interventi del Presidente ing. Pier Francesco Guarguaglini e dell'Amministratore Delegato ing. Giuseppe Orsi hanno rispettivamente aperto e chiuso i lavori, ribadendo l'impegno del vertice aziendale affinché le attività del Gruppo siano sempre più orientate allo sviluppo sostenibile e improntate a rigorosi principi di *business ethics*.

Numerose le autorità intervenute, tra cui il sindaco di Roma Capitale on. Gianni Alemanno, che ha rivolto parole di apprezzamento per l'operato del Gruppo, e l'on. Davide Bordoni, Assessore allo Sviluppo Produttivo e al Commercio di Roma Capitale.



## INDICI DI SOSTENIBILITÀ

Nel mese di settembre 2011 il titolo Finmeccanica è stato confermato, per il secondo anno consecutivo, nei Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI), mondiale ed europeo.

I DJSI sono indici borsistici gestiti dalla società di *rating* di sostenibilità Sustainable Asset Management (SAM) di Zurigo in collaborazione con la Dow Jones Indexes di New York. Dal 1999 costituiscono il principale riferimento per la valutazione su base annuale delle *performance* delle aziende e per il mantenimento degli impegni presi dalle stesse nel campo della sostenibilità economica, sociale e ambientale.

Il risultato ottenuto si riferisce alla campagna 2011 e fa seguito alla precedente prima ammissione, relativa al periodo 2010, al termine della quale Finmeccanica è stata inserita nella "Gold Class" del settore Aerospazio e Difesa ed è stata inoltre premiata come "Sector Mover". All'interno di ogni settore di attività, il riconoscimento "Gold Class" è attribuito alle società il cui punteggio non si discosta più del 5% dal "leader di settore", mentre le categorie "Silver Class" e "Bronze Class" sono riservate a società con punteggio inferiore.



### TRE ANNI DI PARTECIPAZIONE AI DJSI

	2011	2010	2009 (*)
<b>Punteggio totale (su 100)</b>	<b>77</b>	<b>75</b>	<b>64</b>
Punteggio per ciascuna dimensione:			
dimensione economica	84	84	-
dimensione sociale	72	69	-
dimensione ambientale	77	75	-

(\*) Nel 2009 il titolo non è stato ammesso pur avendo ottenuto un punteggio uguale a quello di un altro partecipante già presente nell'indice.

Finmeccanica è presente anche negli indici ECPI e partecipa inoltre al *Carbon Disclosure Project*.

## CARBON DISCLOSURE PROJECT



il Gruppo

Finmeccanica

## PROFILO DEL GRUPPO

Finmeccanica è il gruppo industriale italiano leader nel settore dell'alta tecnologia e tra i primi dieci *player* mondiali nell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza. È partecipato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e da investitori istituzionali e individuali ed è quotato in Borsa dal 1992.

Il Gruppo opera attraverso società controllate dalla società Capogruppo, che svolge funzioni di indirizzo e controllo strategico e industriale. Occupa posizioni di eccellenza nei tre settori strategici Elicotteri, Elettronica per la Difesa e Sicurezza, e Aeronautica e può annoverare una presenza consolidata in quelli dei Sistemi di Difesa e dello Spazio. È presente infine anche nei settori dell'Energia e dei Trasporti.

Le aziende del Gruppo sviluppano e realizzano sistemi e prodotti destinati sia al comparto della difesa, sia a committenti pubblici e privati del comparto civile partecipando in posizioni importanti anche a diversi tra i programmi internazionali più rilevanti del settore aerospaziale, come per esempio, per l'aeronautica, l'Eurofighter e il B787 *Dreamliner*.

In un contesto internazionale e tecnologico connotato da alta competitività, Finmeccanica investe oltre l'11% dei propri ricavi e impiega quasi un terzo dei propri dipendenti in attività di Ricerca e Sviluppo. Una parte significativa di questi investimenti è destinata alle "tecnologie *dual use*" che, originate da ricerche in campo militare, trovano poi applicazioni in progetti in campo civile a beneficio della collettività.

Finmeccanica è presente in tutto il mondo con oltre 400 tra sedi e siti produttivi. I Paesi di riferimento, oltre all'Italia, dove lavorano oltre 40.000 dei circa 70.000 dipendenti, sono il Regno Unito e gli Stati Uniti d'America, mentre nel resto d'Europa le presenze industriali più significative si trovano in Francia, in Germania e in Polonia. Il Gruppo sta inoltre costruendo una rete di collaborazioni, sia tecnologico-industriali sia commerciali, nei Paesi emergenti.

DATI ECONOMICO-FINANZIARI E OPERATIVI (€ MILIONI)	2011	2010	%
Ricavi	<b>17.318</b>	18.695	(7%)
EBITA <i>Adjusted</i> (*)	<b>(216)</b>	1.589	n.a.
Ricerca e Sviluppo (**)	<b>2.020</b>	2.030	n.s.
Ordini acquisiti	<b>17.434</b>	22.453	(22%)
Portafoglio ordini (***)	<b>46.005</b>	48.668	(5%)
Organico al 31 dicembre (n. addetti)	<b>70.474</b>	75.197	(6,3%)

(\*) Per la definizione di "*adjusted*" si rimanda al bilancio consolidato.

(\*\*) Le cifre comprendono anche una parte di investimenti finanziati dai clienti.

(\*\*\*) Il valore degli ordini in portafoglio è al netto delle lavorazioni in corso.

n.a. non applicabile.

n.s. non significativo.

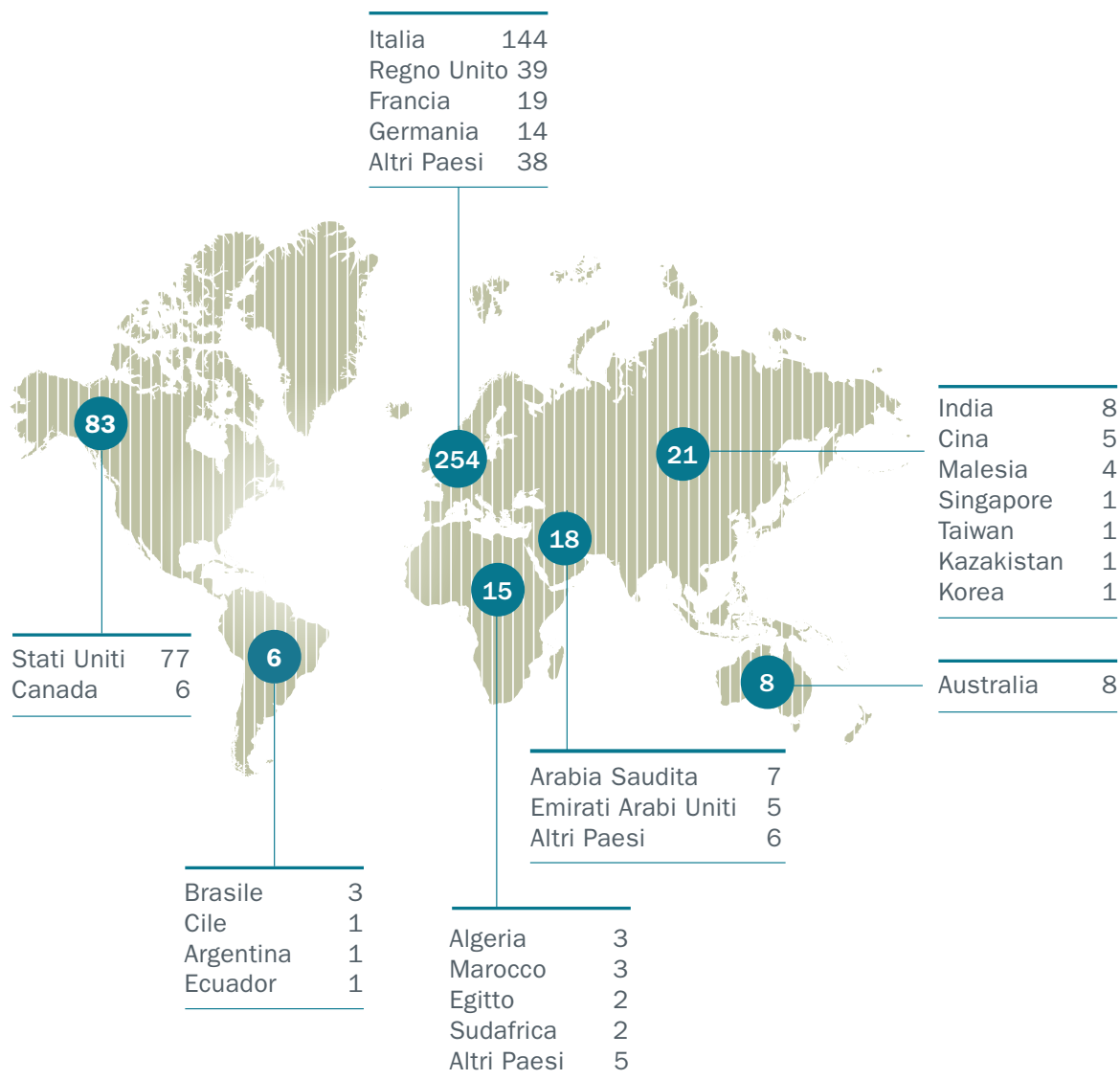


## FINMECCANICA IN ITALIA E NEL MONDO

La struttura territoriale di Finmeccanica a fine 2011 è costituita da 405 sedi, delle quali 261 all'estero (64% del totale) e 144 in Italia.

Tra i siti all'estero, 77 sono negli Stati Uniti d'America, 39 nel Regno Unito, 19 in Francia, 14 in Germania, 8 in India e in Australia. Le sedi "operative" (stabilimenti e altri insediamenti considerati, per prevalenza, produttivi) sono 185 (75 in Italia), pari al 46% del totale.

### DISTRIBUZIONE SITI FINMECCANICA PER AREA GEOGRAFICA



## Highlights 2011

### Gennaio

Finmeccanica riorganizza il settore Spazio trasferendo a Telespazio le attività spaziali di VEGA e di Elsag Datamat.

### Febbraio

Cerimonia di premiazione del Premio Innovazione 2010, giunto alla settima edizione, al Teatro San Carlo di Napoli.

### Marzo

Il Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica avvia la riorganizzazione del settore Elettronica per la Difesa e Sicurezza deliberando la fusione tra Elsag Datamat e SELEX Communications in SELEX Elsag.

Finmeccanica ottiene la certificazione come “*Top Employer Italia 2011*” dal CRF Institute per la sua “eccellenza” sui temi formazione, sviluppo e gestione delle risorse umane.

### Maggio

L'Assemblea di Finmeccanica nomina il nuovo Consiglio di Amministrazione in carica per il triennio 2011-2013.

### Giugno

Finmeccanica firma l'accordo con First Reserve Corporation, *private equity* specializzato nel settore dell'energia e delle risorse naturali, per la cessione del 45% di Ansaldo Energia.

### Luglio

Finmeccanica presenta all'Ara Pacis di Roma il primo Bilancio di Sostenibilità.

### Settembre

Finmeccanica è ammessa per la seconda volta consecutiva agli indici di sostenibilità mondiale ed europeo del Dow Jones.

Il programma B787 *Dreamliner*, cui Finmeccanica partecipa fin dal suo avvio nel 2004, consegna il primo velivolo alla compagnia giapponese All Nippon Airways.

### Ottobre

Telespazio celebra i 50 anni di attività.

### Novembre

Finmeccanica lancia **mobile.finmeccanica.com**, il nuovo sito istituzionale ottimizzato per dispositivi mobile, palmari e telefoni cellulari.

### Dicembre

Posa della prima pietra del nuovo impianto di Thales Alenia Space in costruzione a L'Aquila.

## STRUTTURA E SETTORI DEL GRUPPO

DATI ECONOMICO-FINANZIARI E OPERATIVI (€ MILIONI)				
<b>ELICOTTERI</b>			<b>2011</b>	<b>2010</b>
	AgustaWestland	Ricavi	<b>3.915</b>	3.644
	AgustaWestland Tilt-Rotor Company	Ordini	<b>3.963</b>	5.982
	NHIndustries	Portafoglio ordini	<b>12.121</b>	12.162
		Investimenti in R&S	<b>472</b>	409
		Organico (n. addetti)	<b>13.303</b>	13.573
<b>ELETTRONICA PER LA DIFESA E SICUREZZA</b>			<b>2011</b>	<b>2010</b>
	DRS Technologies	Ricavi	<b>6.035</b>	7.137
	SELEX Elsag	Ordini	<b>4.917</b>	6.783
	SELEX Service Management	Portafoglio ordini	<b>9.591</b>	11.747
	SELEX Galileo	Investimenti in R&S	<b>823</b>	810
	SELEX Sistemi Integrati	Organico (n. addetti)	<b>27.314</b>	29.840
<b>AERONAUTICA</b>			<b>2011</b>	<b>2010</b>
	Alenia Aermacchi (*)	Ricavi	<b>2.670</b>	2.809
	SuperJet International	Ordini	<b>2.919</b>	2.539
	ATR	Portafoglio ordini	<b>8.656</b>	8.638
	Eurofighter GmbH	Investimenti in R&S	<b>326</b>	369
		Organico (n. addetti)	<b>11.993</b>	12.604
<b>SPAZIO</b>			<b>2011</b>	<b>2010</b>
	Telespazio	Ricavi	<b>1.001</b>	925
	Thales Alenia Space	Ordini	<b>919</b>	1.912
		Portafoglio ordini	<b>2.465</b>	2.568
		Investimenti in R&S	<b>77</b>	68
		Organico (n. addetti)	<b>4.139</b>	3.651
<b>SISTEMI DI DIFESA</b>			<b>2011</b>	<b>2010</b>
	Oto Melara	Ricavi	<b>1.223</b>	1.210
	WASS	Ordini	<b>1.044</b>	1.111
	MBDA	Portafoglio ordini	<b>3.656</b>	3.797
		Investimenti in R&S	<b>247</b>	260
		Organico (n. addetti)	<b>4.066</b>	4.112
<b>ENERGIA</b>			<b>2011</b>	<b>2010</b>
	Ansaldo Energia (**)	Ricavi	<b>981</b>	1.413
		Ordini	<b>1.258</b>	1.403
		Portafoglio ordini	<b>1.939</b>	3.305
		Investimenti in R&S	<b>23</b>	38
		Organico (n. addetti)	<b>1.872</b>	3.418
<b>TRASPORTI</b>			<b>2011</b>	<b>2010</b>
	AnsaldoBreda	Ricavi	<b>1.877</b>	1.962
	Ansaldo STS	Ordini	<b>2.723</b>	3.228
	BredaMenarinibus	Portafoglio ordini	<b>8.317</b>	7.303
		Investimenti in R&S	<b>46</b>	69
		Organico (n. addetti)	<b>6.876</b>	7.093

(\*) Società operativa dal 1° gennaio 2012 nata dalla fusione tra Alenia Aeronautica, Alenia Aermacchi e Alenia SIA.

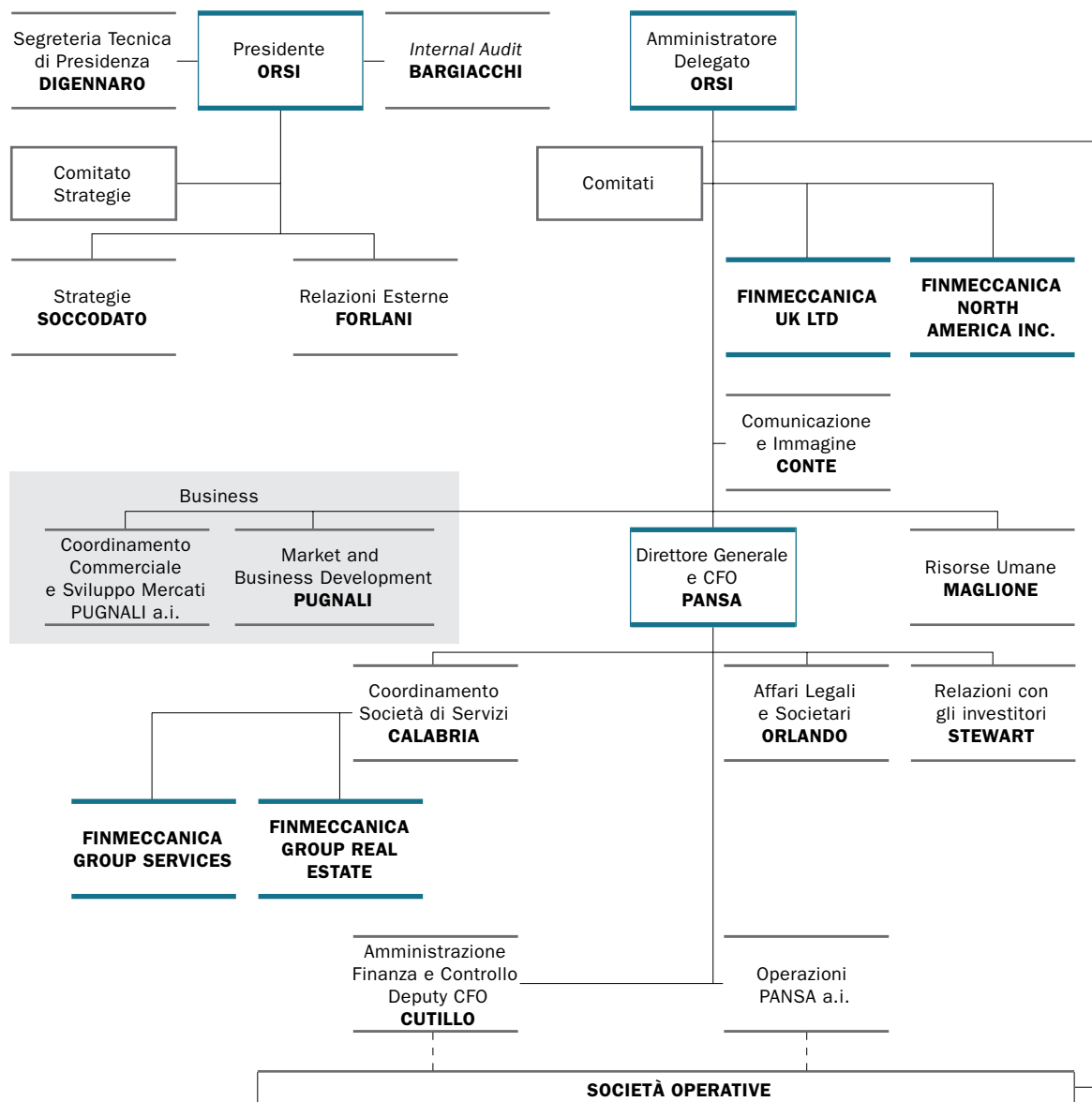
(\*\*) I dati del settore Energia per il 2011 risentono della cessione del 45% della società (metodo proporzionale in ragione della quota di possesso applicato a partire dalla data di perfezionamento dell'operazione).

Le società che operano nei diversi settori di attività sono poste sotto il controllo della Capogruppo Finmeccanica SpA, da cui dipendono anche le società preposte alla fornitura di servizi di Gruppo e di coordinamento commerciale:

- › Finmeccanica Group Services (FGS), le cui finalità sono la realizzazione e l'erogazione di servizi *non business critical* comuni alle aziende del Gruppo (ICT di Gruppo, Energia, Acquisti di Gruppo, *Global Service*, Logistica);
- › Finmeccanica Group Real Estate (FGRE), che si occupa di *facility, property* e *asset management* e coordina l'attuazione delle politiche relative ad ambiente, salute e sicurezza;
- › Finmeccanica UK Ltd e Finmeccanica North America Inc., costituite per coordinare le attività del Gruppo negli altri due mercati domestici di riferimento, oltre a quello italiano.

Finmeccanica SpA è organizzata in strutture che svolgono funzioni di indirizzo e di controllo strategico dei diversi settori di attività, e di *staff*.

ORGANIGRAMMA DI FINMECCANICA SPA (AL 31 MARZO 2012)



Coordinamento funzionale tra le strutture della holding e le omologhe strutture delle società operative

L'organigramma del Gruppo è disponibile all'indirizzo web:

[www.finmeccanica.com/Corporate/IT/Corporate/Il\\_Gruppo/Organigramma\\_del\\_Gruppo/index.sdo](http://www.finmeccanica.com/Corporate/IT/Corporate/Il_Gruppo/Organigramma_del_Gruppo/index.sdo)

---

# Credere

nei valori che guidano il nostro modo di essere,  
di operare e di fare impresa.

---

principi e valori



Nel corso del 2011 Finmeccanica ha deciso di redigere una Carta dei Valori destinata a essere, nello stesso tempo, sia un riferimento unitario per tutte le società del Gruppo, sia l'elemento fondante dell'indirizzo etico e comportamentale per gli Amministratori, i dipendenti, i partner e i fornitori, nonché, in generale, per coloro che operano nell'interesse delle aziende del Gruppo stesso.

In particolare, il Gruppo di Lavoro per la Sostenibilità, in collaborazione con le Unità Organizzative Affari Legali e Societari, *Internal Audit*, Risorse Umane, e *Investor Relations*, ha sviluppato a partire dal settembre 2011 un "cantier di lavoro" sul tema, arrivando a finalizzare la Carta dei Valori del Gruppo Finmeccanica, che è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica SpA nel mese di marzo 2012.

Nella formulazione della Carta dei Valori si è tenuto tra l'altro conto, oltre che della dichiarazione "Global Compact 10 Principles" (iniziativa del Segretariato Generale dell'ONU, alla quale Finmeccanica intende formalmente aderire in futuro), dei documenti internazionali sottoelencati delle associazioni confindustriali di appartenenza (già sottoscritti da Finmeccanica e sostenuti attivamente in qualità di membro dei relativi Comitati Etici):

- › i "Common Industry Standards for European Aerospace and Defence" (emanati da ASD, l'associazione delle industrie europee aerospazio e difesa);
- › e i "Global Principles of Business Ethics for the Aerospace and Defence Industries" (emanati da ASD insieme ad AIA, l'associazione delle industrie americane, nell'ambito dell'iniziativa congiunta denominata IFBEC - "International Forum for Business Ethical Conduct").

Il Gruppo Finmeccanica richiede e promuove il rispetto della Carta dei Valori, con l'obiettivo di consolidare il proprio rapporto di fiducia con tutti i portatori di interesse. Nel corso del 2012 la Carta dei Valori sarà adottata e recepita nel Codice Etico di Finmeccanica SpA e di tutte le società del Gruppo.

## Carta dei Valori

Finmeccanica è un Gruppo internazionale che opera in tutto il mondo in comparti che favoriscono la sicurezza delle persone e delle collettività, realizzando soluzioni innovative in settori strategici quali gli Elicotteri, l'Elettronica per la Difesa e Sicurezza, l'Aeronautica, lo Spazio, i Sistemi di Difesa, l'Energia e i Trasporti. Il Gruppo progetta, costruisce e commercializza elicotteri, aerei e sistemi integrati capaci di valorizzare e proteggere le reti di trasporto, le infrastrutture, i confini nazionali e internazionali, terrestri, marittimi e aerei, e la vita di tutti i giorni.

Nel perseguimento della propria missione Finmeccanica ha adottato la presente Carta dei Valori, in cui si stabiliscono i principi che guidano le scelte strategiche del Gruppo e le attività quotidiane di tutti coloro che lavorano e collaborano con il Gruppo stesso. **Etica e Rispetto, Competenza e Merito, Innovazione ed Eccellenza, Internazionalità e Multiculturalità, Diritti e Sostenibilità** sono i valori che determinano il modo di fare business del Gruppo Finmeccanica.

Il Gruppo richiede e promuove il rispetto della Carta dei Valori, con l'obiettivo di consolidare il rapporto di fiducia con tutti i portatori di interesse: dipendenti, azionisti, clienti, fornitori, partner, comunità locali (*stakeholder*).



# 1/ etica e rispetto

*Lavoriamo in modo onesto,  
leale e affidabile, nel pieno  
rispetto delle regole.*

Il Gruppo Finmeccanica favorisce e applica una cultura aziendale ispirata alla responsabilità, alla correttezza e all'integrità nello svolgimento delle attività quotidiane, prestando la massima attenzione alla condotta professionale dei propri Amministratori, dipendenti, partner e fornitori e di tutti coloro che operano nell'interesse delle sue aziende.

Ispira le sue azioni e comunicazioni al principio di trasparenza, dando conto delle proprie scelte e garantendo la veridicità, l'accuratezza e la completezza delle informazioni aziendali all'interno e all'esterno del Gruppo, nel rispetto di adeguati livelli di protezione delle informazioni privilegiate o riservate.

Assicura un'efficiente gestione dei rischi aziendali, implementando i più elevati standard stabiliti per le imprese che operano in mercati regolamentati e in settori strategici, per mezzo di strutture organizzative e procedure operative oggetto di costante monitoraggio e continuo perfezionamento.

Opera in conformità alle normative a esso applicabili a livello internazionale, nazionale e locale, contrastando ogni forma di pratica illecita e pretendendo l'assoluto rispetto delle regole comportamentali da parte dei suoi Amministratori, dipendenti, partner e fornitori quale base imprescindibile del proprio operato.

[In questo bilancio](#)

Etica e responsabilità d'impresa

# 2/ competenza e merito

*Sosteniamo la crescita professionale  
delle nostre persone e premiamo chi ricerca  
e favorisce il successo di Finmeccanica.*

Il Gruppo Finmeccanica incoraggia le persone a dare il meglio di sé, premiando la professionalità e la responsabilità e promuovendo la cooperazione e lo spirito di squadra a tutti i livelli organizzativi.

Sostiene le risorse umane attraverso un sistema di formazione e sviluppo mirato a presidiare le competenze chiave e a facilitare la diffusione delle conoscenze e delle migliori pratiche, facendo dell'ascolto e del dialogo strumenti a supporto di un miglioramento continuo.

[In questo bilancio](#)

Formazione e sviluppo del capitale umano

### 3/ **innovazione ed eccellenza**

*Siamo orientati a un progresso tecnologico incessante, attraverso la creazione e l'applicazione di soluzioni d'avanguardia.*

Il Gruppo Finmeccanica è impegnato a innovare sempre, perché questa è la regola fondamentale nei settori dell'alta tecnologia in cui esso opera.

Investe in programmi di ricerca e sviluppo e promuove una cultura aziendale orientata all'innovazione continua, sia attraverso la valorizzazione del proprio patrimonio tecnologico, sia con la partecipazione delle proprie persone alla creazione di nuove idee e alla sperimentazione di nuove applicazioni.

Fornisce soluzioni competitive in tutto il mondo e in molteplici settori aperti alla concorrenza globale, con l'obiettivo di prevalere sui concorrenti per la capacità di soddisfare le richieste dei clienti, costruendo nel tempo un rapporto di fiducia con amministrazioni ed enti di primaria importanza e contribuendo con la propria capacità tecnologica alla sicurezza e allo sviluppo dei Paesi in cui opera.

[In questo bilancio](#)

Innovazione, ricerca e sviluppo / Soluzioni e tecnologie per lo sviluppo sostenibile / Approfondimenti di settore

### 4/ **internazionalità e multiculturalità**

*Siamo presenti in tutto il mondo e rispettiamo la cultura di ogni Paese.*

Il Gruppo Finmeccanica fonda la propria *leadership* nei mercati internazionali sulle proprie competenze specialistiche e sulla costante evoluzione dei propri prodotti e servizi, mirando ad affermarsi quale punto di riferimento per tecnologia e funzione nel mondo.

Favorisce un ambiente di lavoro multiculturale, in grado di rispettare e valorizzare caratteristiche e specificità di ognuno, offrendo ai propri dipendenti nei diversi Paesi in cui opera la possibilità di esprimere il loro talento e di renderlo funzionale al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

[In questo bilancio](#)

Profilo del Gruppo / Innovazione, ricerca e sviluppo / Formazione e sviluppo del capitale umano

## 5/ **diritti e sostenibilità**

*Facciamo industria in modo  
sostenibile, attraverso un impegno  
continuo per lo sviluppo economico  
e sociale e per la tutela della salute  
e dell'ambiente.*

Il Gruppo Finmeccanica garantisce e promuove i diritti umani in ogni contesto in cui opera, creando pari opportunità per le proprie persone e un trattamento equo per tutti – indipendentemente da razza, nazionalità, opinioni politiche, fede religiosa, sesso, età, diversa abilità, orientamento sessuale, condizioni personali o sociali – e rispettando sempre la dignità di ciascun individuo e dei lavoratori, tra l'altro favorendo l'inserimento delle minoranze, assicurando la libertà di associazione e osservando l'assoluto divieto di lavoro irregolare.

Garantisce ambienti di lavoro sicuri e salubri e gestisce i processi produttivi con il minor impatto ambientale possibile, impegnandosi ad applicare un approccio precauzionale per la salvaguardia della salute e dell'ambiente.

Contribuisce allo sviluppo sociale ed economico delle comunità e dei territori in cui opera, anche attraverso il trasferimento delle proprie tecnologie e competenze e la diffusione del proprio *know-how*.

Cura la diffusione e il consolidamento di una cultura della sostenibilità, sviluppando la consapevolezza dei rischi e promuovendo comportamenti responsabili da parte di tutti i propri *stakeholder*.

[In questo bilancio](#)

*Business ethics / Salute e sicurezza / Competitività e territorio*

---

# Agire

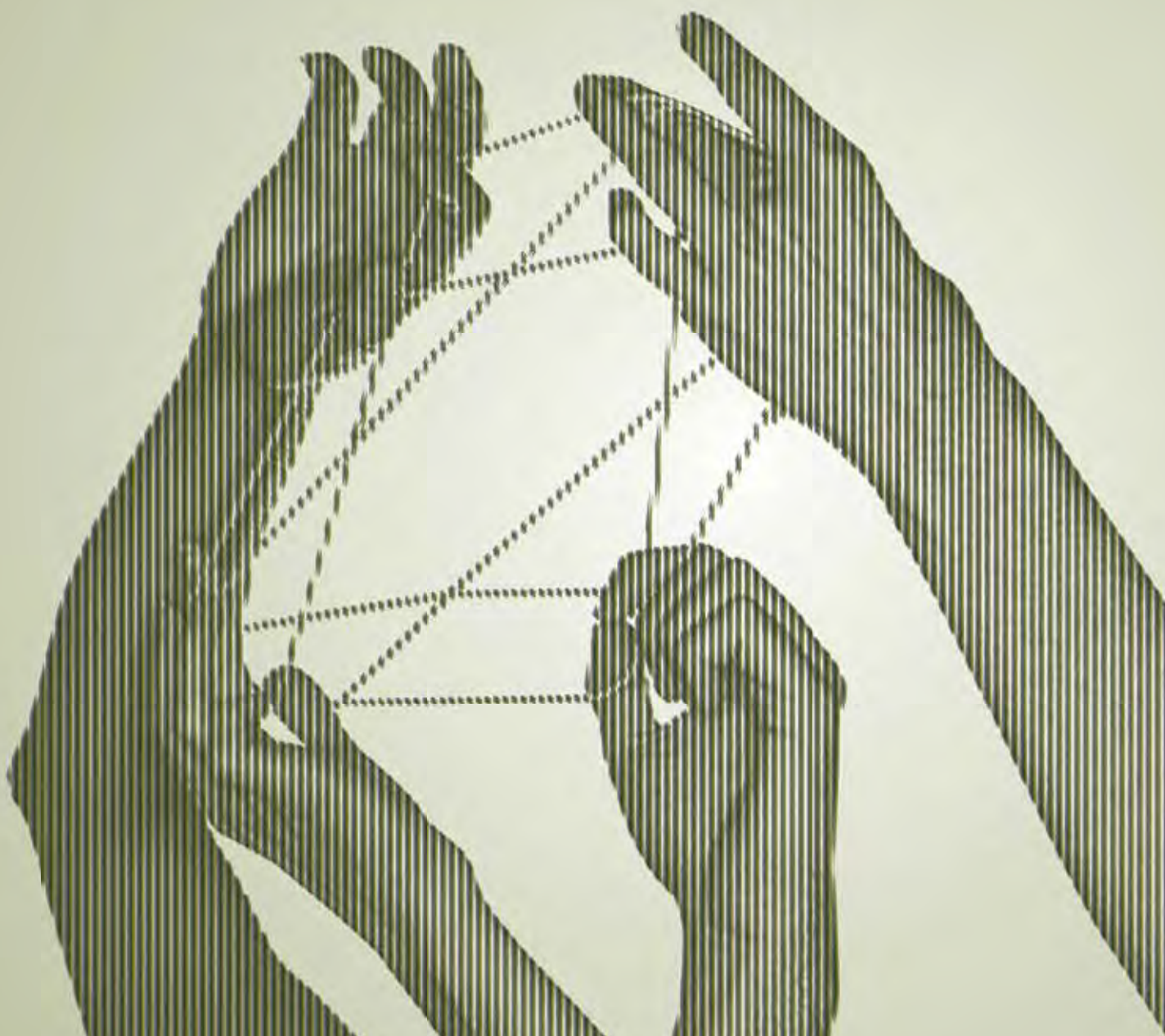
sempre in modo responsabile confrontandosi con tutti gli *stakeholder*. Governare un grande gruppo industriale, valutando correttamente le opportunità e i rischi di nuovi business e nuovi mercati.

---

etica

e responsabilità

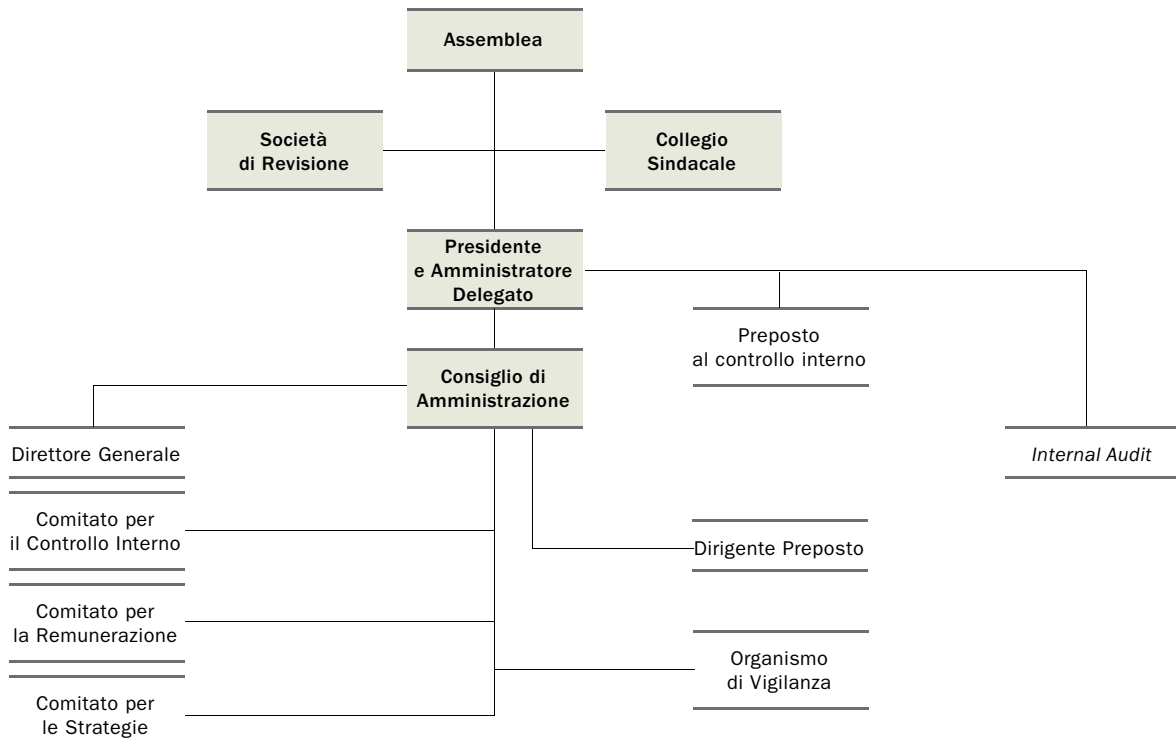
d'impresa



## CORPORATE GOVERNANCE

Finmeccanica adotta un sistema di governo societario ispirato ai più elevati standard di trasparenza e correttezza nella gestione dell'impresa. Tale sistema è conforme a quanto previsto dalla legge e dalla normativa regolamentare di CONSOB e Borsa Italiana SpA e risulta altresì allineato ai contenuti del Codice di Autodisciplina delle Società Quotate e alle migliori prassi internazionali.

### SISTEMA DELLA GOVERNANCE FINMECCANICA



Il modello è orientato alla massimizzazione del valore per gli azionisti (con particolare attenzione per i piccoli azionisti), al controllo dei rischi d'impresa e alla trasparenza nei confronti del mercato. Più in generale, il sistema di governo societario adottato da Finmeccanica è finalizzato ad assicurare l'integrità e la correttezza dei processi decisionali e preserva l'autonomia gestionale delle società.

Il Ministero dell'Economia e delle Finanze detiene il 30,2% circa del capitale sociale di Finmeccanica. Al riguardo si rammenta che la partecipazione dello Stato è soggetta alla disciplina dettata dal D.P.C.M. del 28 settembre 1999, secondo la quale la quota dallo stesso posseduta non può scendere al di sotto della soglia minima del 30% del capitale sociale, come peraltro riconfermato dall'art. 59 della Legge n. 133 del 6 agosto 2008.

Il Ministro dell'Economia e delle Finanze, d'intesa con il Ministro dello Sviluppo Economico, è dotato di poteri speciali (la c.d. "golden share") in alcune società partecipate dallo Stato, tra cui Finmeccanica, che consistono nei diritti di:

- › opposizione all'assunzione di partecipazioni rilevanti nel capitale della Società (almeno il 3%);
- › opposizione alla conclusione di patti o accordi in cui sia rappresentato almeno il 3% del capitale sociale;
- › veto, debitamente motivato, in relazione al concreto pregiudizio arrecato agli interessi dello Stato e all'adozione delle delibere di scioglimento della Società, di trasferimento dell'Azienda, di fusione, di scissione, di trasferimento della sede sociale all'estero e di cambiamento dell'oggetto sociale;
- › nomina di un Amministratore senza diritto di voto.

### La golden share nel Decreto liberalizzazioni nel settore della difesa e della sicurezza nazionale

Con il Decreto Legge n. 1 del 24 gennaio 2012, convertito nella Legge 27 del 24 marzo 2012, in tema di poteri speciali del Governo sugli assetti societari nei settori della difesa e della sicurezza nazionale e dell'energia, dei trasporti e delle comunicazioni, l'Italia si uniforma alla disciplina giuridica di cui alla normativa dell'UE, attribuendo all'Esecutivo poteri di intervento per tutelare gli interessi legittimi, essenziali e strategici del Paese.

Per il settore della difesa e della sicurezza nazionale, in caso di minaccia effettiva di grave pregiudizio per gli interessi essenziali della difesa e della sicurezza, possono essere esercitati tre poteri speciali:

- a) l'imposizione di specifiche condizioni nel caso di acquisto, a qualsiasi titolo, di partecipazioni in imprese che svolgono attività di rilevanza strategica per il sistema di difesa e sicurezza nazionale;
- b) il veto all'adozione di delibere dell'Assemblea o degli organi di amministrazione di un'impresa che svolge la predetta attività aventi a oggetto modifiche all'assetto societario, al mutamento dell'oggetto sociale, allo scioglimento delle società, alle cessioni di diritti reali o di utilizzo relativi a beni materiali o immateriali o l'assunzione di vincoli che ne condizionino l'impiego;
- c) l'opposizione all'acquisto, a qualsiasi titolo, di partecipazioni in un'impresa che svolge attività di rilevanza strategica nel sistema della difesa e della sicurezza nazionale, da parte di un soggetto diverso dallo Stato italiano, o da enti pubblici italiani, qualora l'acquirente venga a detenere, direttamente o indirettamente, una partecipazione al capitale con diritto di voto in grado di compromettere nel caso specifico gli interessi della difesa e della sicurezza nazionale.

### Organi sociali e comitati

La corporate governance di Finmeccanica è così articolata nei suoi principali organi:

- › Assemblea degli Azionisti, competente a deliberare in sede ordinaria e straordinaria sulle materie alla stessa riservate dalla legge o dallo Statuto;
- › Consiglio di Amministrazione, investito dei più ampi poteri per l'amministrazione della Società, con facoltà di compiere tutti gli atti opportuni per il raggiungimento degli scopi sociali, a esclusione degli atti riservati – dalla legge o dallo Statuto – all'Assemblea;
- › Collegio Sindacale, cui spetta il compito di vigilare: a) sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo nonché sul rispetto dei principi di corretta amministrazione; b) sull'adeguatezza della struttura organizzativa della Società, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile, anche in riferimento all'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione; c) sull'adeguatezza delle disposizioni impartite alle società controllate in relazione alle informazioni da fornire per adempiere agli obblighi di comunicazione.

Sono inoltre da menzionare quali componenti essenziali del governo societario, in conformità ai requisiti stabiliti per le società quotate:

- › la Società di Revisione, soggetto incaricato di effettuare la revisione legale dei conti. L'incarico è conferito dall'Assemblea degli Azionisti, su proposta motivata del Collegio Sindacale;
- › il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, che svolge le seguenti funzioni: a) attesta con specifica dichiarazione scritta la corrispondenza degli atti e delle comunicazioni societarie inerenti all'informativa contabile e diffusi al mercato alle risultanze documentali, ai libri e alle scritture contabili; b) predispone adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio di esercizio, del bilancio consolidato nonché delle altre comunicazioni di carattere finanziario; c) fornisce la dichiarazione prevista dal comma 2, art. 154 bis del TUF e, unitamente agli Organi Amministrativi Delegati, fornisce l'attestazione prevista dal comma 5 dell'art. 154 bis del TUF, in ordine al bilancio di esercizio, al bilancio consolidato e al bilancio semestrale abbreviato.

Nello Statuto sociale (art. 25) di Finmeccanica SpA è previsto che il Consiglio di Amministrazione nomini, previo parere obbligatorio del Collegio Sindacale, un Dirigente Preposto il cui mandato scade insieme al Consiglio di Amministrazione che lo ha nominato.

L'Assemblea degli Azionisti del 4 maggio 2011 ha determinato in 11 il numero dei componenti del nuovo Consiglio di Amministrazione che rimarrà in carica fino all'approvazione del bilancio relativo

all'esercizio 2013. Agli 11 componenti del Consiglio di Amministrazione nominati dall'Assemblea si è aggiunto, ai sensi dell'art. 5.1 *ter*, lettera d) dello Statuto sociale, un Amministratore senza diritto di voto nominato dal Ministro dell'Economia e delle Finanze, d'intesa con il Ministro dello Sviluppo Economico, nell'esercizio dei "poteri speciali" di cui alla Legge n. 474/94 e successive modifiche, che rimarrà in carica fino alla scadenza del mandato dell'attuale Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio risulta quindi composto complessivamente da 12 Amministratori, di cui 9 non esecutivi, 2 esecutivi (il Presidente e Amministratore Delegato e il Consigliere - Direttore Generale) e un Amministratore senza diritto di voto. Il Consiglio valuta annualmente l'indipendenza dei propri membri sulla base delle informazioni raccolte presso gli stessi. L'attuale Consiglio ha valutato e confermato la sussistenza del requisito di indipendenza in capo agli 8 Amministratori che hanno dichiarato di esserne in possesso. I *curricula* degli Amministratori sono disponibili sul sito internet della Società.

A seguito delle dimissioni del Presidente ing. Pier Francesco Guarguaglini, intervenute in data 1° dicembre 2011, il Consiglio di Amministrazione della società ha conferito in pari data all'ing. Giuseppe Orsi, già nominato Amministratore Delegato in data 4 maggio 2011, anche la carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione. Lo stesso Consiglio ha inoltre deliberato di cooptare il dott. Alessandro Pansa quale Amministratore ex art. 2386 del Codice Civile, confermandogli i poteri e le attribuzioni già conferitigli in data 4 maggio 2011 in qualità di Direttore Generale, CFO nonché Dirigente Preposto. La concentrazione nella persona dell'ing. Giuseppe Orsi di entrambe le cariche risponde all'esigenza di assicurare una forte *leadership* per guidare l'attuale fase di consolidamento operativo e patrimoniale del Gruppo. Con il Presidente e Amministratore Delegato collabora il *Lead Independent Director*, che agisce in rappresentanza delle esigenze espresse dagli Amministratori non esecutivi. Per svolgere più efficacemente le sue funzioni, il Consiglio di Amministrazione ha poi istituito al suo interno tre Comitati:

- › il Comitato per il Controllo Interno, che svolge anche le funzioni di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, composto da 4 Amministratori non esecutivi e indipendenti;
- › il Comitato per la Remunerazione, composto da 4 Amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti;
- › il Comitato per le Strategie.

I primi due Comitati sono previsti dal Codice di Autodisciplina e operano secondo le indicazioni dello stesso e come previsto dal proprio Regolamento, mentre al Comitato per le Strategie è attribuito il compito di vagliare preliminarmente le opzioni strategiche per la valorizzazione del Gruppo e dei piani di business predisposti dal Presidente e Amministratore Delegato, da sottoporre al Consiglio di Amministrazione.

Per maggiori dettagli, si veda la "Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari" del bilancio consolidato.



## COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEGLI ORGANI SOCIALI E COMITATI

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	2011	2010	2009	NOTE
Numero componenti	<b>12</b>	12	12	8 Amministratori sono cessati dalla carica nel corso del 2011
di cui non esecutivi	<b>10</b>	11	11	tutti tranne il Presidente e Amministratore Delegato e il Direttore Generale
di cui indipendenti	<b>8</b>	9	9	definiti indipendenti in base al Codice di Autodisciplina e ai sensi del TUF
di cui senza diritto di voto	<b>1</b>	1	1	nominato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze
di cui nominati da liste di minoranza	<b>4</b>	4	4	
Riunioni effettuate	<b>15</b>	13	10	
Tasso di partecipazione (*)	<b>97%</b>	96%	98%	
Riunioni effettuate dal gruppo degli Amministratori indipendenti	<b>3</b>	3	3	

COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO	2011	2010	2009	NOTE
Numero componenti	<b>4</b>	4	4	tutti Amministratori indipendenti - completamente rinnovato nel corso del 2011
Riunioni effettuate	<b>15</b>	8	8	
Tasso di partecipazione (*)	<b>94%</b>	94%	90%	

COMITATO PER LE STRATEGIE	2011	2010	2009	NOTE
Numero componenti	<b>6</b>	8	8	completamente rinnovato nel 2011 tranne per 2 componenti
Riunioni effettuate	<b>2</b>	3	2	
Tasso di partecipazione (*)	<b>93%</b>	100%	100%	

COMITATO PER LA REMUNERAZIONE	2011	2010	2009	NOTE
Numero componenti	<b>4</b>	5	5	nel corso del 2011 si sono avvicendati 2 componenti, tra cui il presidente
Riunioni effettuate	<b>7</b>	5	6	
Tasso di partecipazione (*)	<b>100%</b>	100%	93%	

COLLEGIO SINDACALE	2011	2010	2009	NOTE
Numero componenti (effettivi)	<b>5</b>	5	5	il Collegio è in carica per il periodo 2009-2011. Comprende anche due Sindaci Supplenti
di cui nominati da liste di minoranza	<b>2</b>	2	2	
Riunioni effettuate	<b>39</b>	27	22	
Tasso di partecipazione (*)	<b>88%</b>	94%	94%	

(\*) Calcolato come numero di presenze effettive/numero di convocazioni.

### Sistema di controllo interno

Il sistema di controllo interno di Finmeccanica prevede l'intervento di numerosi enti:

- › Consiglio di Amministrazione;
- › Amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno;
- › Comitato per il Controllo Interno;
- › Preposto al controllo interno;

- › Organo Amministrativo Delegato *ex lege* 262/05;
- › Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari *ex lege* 262/05;
- › Organismo di Vigilanza istituito in attuazione del D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231;
- › Collegio Sindacale.

Il Consiglio di Amministrazione, con l'assistenza del Comitato per il Controllo Interno e tramite anche l'attività dell'Amministratore esecutivo incaricato, definisce le linee di indirizzo del sistema di controllo interno, in modo che i principali rischi afferenti al Gruppo Finmeccanica e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre criteri di compatibilità di tali rischi con una sana e corretta gestione dell'impresa.

Fondamentale è il ruolo del Comitato per il Controllo Interno, dotato di funzioni consultive e propositive nei confronti del Consiglio di Amministrazione. In particolare, al Comitato spetta il compito di verificare i livelli di funzionalità e adeguatezza del sistema di controllo interno nonché il rispetto delle procedure interne adottate al fine di garantire, da un lato, una sana ed efficace gestione e, dall'altro, la prevenzione, nei limiti del possibile, di rischi di diversa natura.

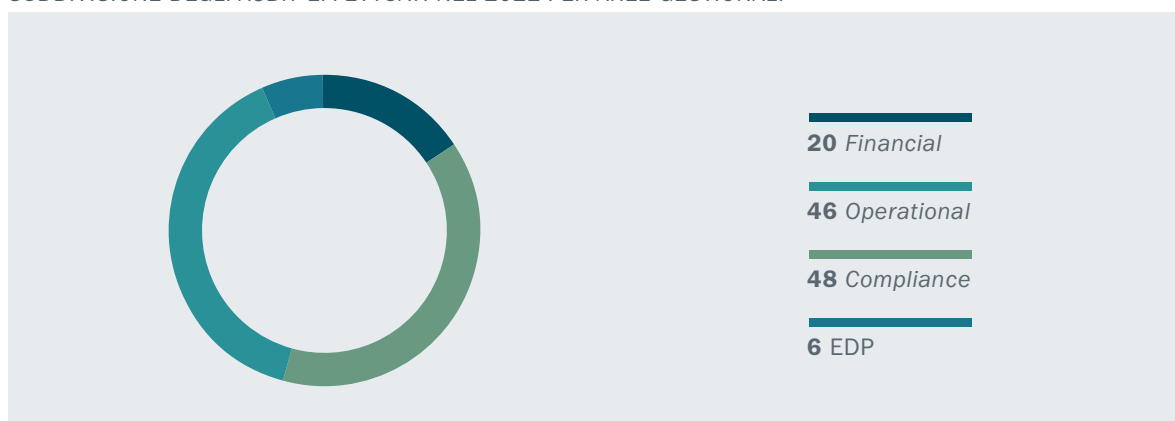
Al fine di assicurare che il comportamento di tutti coloro che operano per conto o nell'interesse della Società sia sempre conforme ai principi di correttezza e di trasparenza nella conduzione degli affari e delle attività aziendali, Finmeccanica si è dotata di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo in linea con le prescrizioni del D.Lgs. 231/01 e delle linee guida emanate da Confindustria, di cui il Codice Etico è parte integrante, e di un Organismo di Vigilanza che sovrintende all'applicazione del Modello Organizzativo. Le società del Gruppo di diritto italiano si sono dotate di un proprio Modello Organizzativo e di un Codice Etico, utilizzando come riferimento i principi contenuti negli omologhi documenti di Finmeccanica SpA, e hanno, inoltre, autonomamente provveduto all'istituzione di un proprio Organismo di Vigilanza. Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo *ex D.Lgs. 231/01* e il Codice Etico di Finmeccanica SpA sono permanentemente disponibili nel sito web (sezione *Investor Relations/Corporate Governance*).

Le segnalazioni effettuate nel 2011 agli Organismi di Vigilanza hanno riguardato, a livello di Gruppo, 8 comunicazioni relative a presunte violazioni del Codice Etico e 3 riguardanti possibili violazioni di quanto previsto dal Modello Organizzativo *ex D.Lgs. 231/01* di SELEX Sistemi Integrati SpA. L'analisi delle segnalazioni pervenute ha comportato, in taluni casi, l'emissione di provvedimenti sanzionatori.

Con riferimento alle attività di verifica, sono stati effettuati, nel corso del 2011, 120 *audit* a livello di Gruppo, che hanno riguardato tutte le principali aree della gestione aziendale:

- › amministrazione e finanza;
- › operazioni, con particolare riguardo alla gestione delle commesse, agli acquisti di beni e servizi e alla gestione HR;
- › *compliance*, in particolare riguardo agli *iter* autorizzativi per l'esportazione;
- › sistemi informativi.

#### SUDDIVISIONE DEGLI *AUDIT* EFFETTUATI NEL 2011 PER AREE GESTIONALI



Da queste attività di *audit* e da quelle di verifica poste in essere dalla Società di Revisione sono emersi alcuni casi, peraltro quantitativamente limitati, di mancata o parziale applicazione di Direttive/Procedure in vigore, con particolare riferimento all'ambito delle Procedure Acquisti, formazione delle offerte commerciali e gestione dei contratti di consulenza. In relazione agli esiti delle suddette verifiche, la Capogruppo Finmeccanica SpA ha richiesto alle società controllate di intensificare tutte le azioni volte a garantire un puntuale rispetto delle normative interne e delle Direttive di Gruppo.

Le valutazioni sull'efficacia e sull'adeguatezza del sistema di controllo interno sono state approfondite con specifico riferimento anche alle notizie diffusamente riferite dagli organi di informazione in merito a indagini svolte dall'Autorità Giudiziaria nei confronti di società del Gruppo. A tale proposito, il Comitato per il Controllo Interno e l'Organismo di Vigilanza, congiuntamente al Collegio Sindacale e con l'ausilio delle Funzioni aziendali preposte di Finmeccanica SpA, hanno effettuato una serie di approfondimenti mediante, tra l'altro, appositi incontri con i Vertici aziendali di Finmeccanica SpA e delle società del Gruppo interessate e con i rappresentanti della Società di Revisione. Il Collegio Sindacale ha altresì effettuato autonome attività di verifica anche mediante apposite riunioni con i Collegi Sindacali delle società del Gruppo interessate.

Per avere un quadro completo delle attività di indagine che hanno interessato il Gruppo Finmeccanica, e delle iniziative poste in essere al riguardo dagli organi del controllo interno, si veda la "Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari" del bilancio consolidato.

### La compliance alla Legge 262/05

La Legge n. 262 del 28 dicembre 2005 "disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari", oltre alle modalità di nomina della figura del Dirigente Preposto quale soggetto responsabile della redazione dei documenti contabili delle società quotate, ha introdotto modifiche legislative volte a migliorare la *corporate governance* delle società quotate sui mercati regolamentati italiani e a garantire l'attendibilità, la completezza, la correttezza e la tempestività delle informazioni finanziarie presentate al mercato.

La trasparenza dell'informativa sui risultati e sulle prospettive delle società quotate costituisce pertanto un elemento chiave per il mantenimento di relazioni tra l'impresa e i propri interlocutori, in particolare gli investitori. È necessario quindi che l'informativa societaria sia supportata dall'adozione di un sistema di controllo interno efficace, oggetto di costante miglioramento e adeguamento sia alle normali evoluzioni delle attività aziendali, sia agli eventuali mutamenti del quadro normativo di riferimento.

Finmeccanica ha pertanto sviluppato – avvalendosi di una specifica struttura individuata nella Unità Organizzativa Amministrazione e Fiscale, nell'ambito della Unità Organizzativa Amministrazione, Finanza e Controllo – uno specifico sistema di controllo interno per il governo del processo di formazione dell'informativa finanziaria (*International Control Financial Reporting* - ICFR), definito in coerenza con i *framework*, comunemente accettati, emessi dal *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - CoSO *Report* e, per gli aspetti informatici, dal *Control Objectives for Information and related Technology* - COBIT.

Tale sistema ICFR è, tra l'altro, composto da un corpo organico e completo di procedure che definiscono chiaramente i processi aziendali che hanno riflessi contabili diretti o indiretti sui bilanci e sulle altre comunicazioni di natura finanziaria. A tal fine sono state emesse, a partire dal 2007, specifiche procedure amministrativo-contabili (*narrative*) che descrivono attività, ruoli, relative responsabilità, flussi documentali, sistemi informatici utilizzati nonché specifici controlli.

Il sistema ICFR prevede inoltre, a partire dal 2008, una specifica attività per la gestione della segregazione dei ruoli con l'obiettivo di assicurare che i compiti assegnati a diversi membri di un'organizzazione siano adeguatamente distribuiti al fine di ridurre possibili errori e/o frodi. Inoltre, nelle principali aziende del Gruppo rilevanti ai fini della *compliance* alla Legge 262/05, è prevista la nomina, con apposita delibera dei rispettivi Consigli di Amministrazione, di "Dirigenti Responsabili dell'Informativa Contabile e Finanziaria da fornire alla Capogruppo" ("DRICF"), con il compito di supportare il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

I "DRICF" hanno quindi il compito di:

- › predisporre presso ciascuna azienda del Gruppo specifiche *narrative* per assicurare l'adeguatezza e l'affidabilità dell'informativa finanziaria per quanto concerne il bilancio consolidato e le situazioni contabili consolidate infrannuali e che risultino coerenti con la realtà operativa della propria azienda;
- › definire e realizzare eventuali piani di miglioramento;
- › attestare al Dirigente Preposto di Finmeccanica, congiuntamente all'Organo Amministrativo Delegato della società, quanto richiesto dalla Capogruppo in relazione al sistema di controllo interno per il governo del processo di informativa finanziaria e alla predisposizione dei documenti contabili.

Al fine di verificare e garantire l'operatività del sistema ICFR sono previste specifiche attività di monitoraggio sia da parte dei soggetti responsabili dei processi (*process owner*) sia da parte di soggetti terzi indipendenti (*Internal Audit*) rispetto all'operatività dei processi (test con cadenza semestrale e/o annuale).

Nell'ottica di un continuo miglioramento, l'ICFR è stato ulteriormente sviluppato e integrato con una specifica componente per la gestione dei rischi di frode. Tale attività, partita nell'ultimo trimestre 2010, è stata ulteriormente sviluppata nel 2011. È stato individuato un elenco di schemi di frode (*Fraud Library*) classificati per processo e per macro-categoria di rischio (alterazione fraudolenta del bilancio, appropriazione indebita di asset aziendali, corruzione), in coerenza con l'*Uniform Occupational Fraud Classification System* sviluppato dalla *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE).

Le fattispecie di rischi di frode incluse nella *Fraud Library* attengono a quelle definite come "interne", ossia ipotesi di atti fraudolenti che presuppongono la partecipazione o il coinvolgimento di almeno un soggetto appartenente all'Azienda.

Sulla base dei risultati di un *fraud risk assessment* – con il quale viene valutato il livello di rischio inerente per ogni schema di frode applicabile alle società – è stata avviata un'attività di integrazione dei controlli già in essere con ulteriori controlli derivanti dagli schemi definiti nella *Fraud Library*.

La gestione dei rischi di frode prevede le seguenti componenti di controllo:

- › attività di verifica volte a rilevare eventuali frodi perpetrate ai danni della società e/o rilevanti carenze a livello di sistema di controllo interno ("*Detection Audit*");
- › controlli a livello di processo ("*Transaction Level Control*");
- › elementi dell'ambiente di controllo a livello di entità rilevanti ai fini anti-frode ("*Entity Level Control*" / "*IT General Control*").

Il piano di monitoraggio (test) per le componenti di controllo antifrode sarà avviato nel primo semestre 2012 con specifiche verifiche (c.d. "*Detection Audit*") che saranno coordinate centralmente dall'Unità Organizzativa *Internal Audit* di Finmeccanica in modo da assicurare un'impostazione omogenea nelle società rilevanti ai fini della *compliance* 262/05.

Il piano delle attività 2012 prevede l'emissione di uno specifico "Manuale per la gestione della *compliance* alla Legge 262/05", comprensivo della componente per la gestione dei rischi di frode, con l'obiettivo di rafforzare il modello di controllo interno sull'informativa finanziaria nell'ambito del Gruppo e per assicurarne la gestione in ottica evolutiva.

### Nuove direttive e procedure

Dal punto di vista attuativo, l'agire etico e la responsabilità sociale dell'impresa si concretizzano nell'efficace predisposizione e nell'effettiva osservanza di principi, sistemi, procedure e controlli idonei ad assicurare l'integrità della Società e il rispetto delle regole da parte dei dirigenti, degli altri dipendenti e di tutti coloro che contribuiscono alle attività aziendali, al tempo stesso stimolando, da un lato, la competenza e il merito delle persone e, dall'altro, l'efficienza e l'eccellenza tecnologica dei processi. In tale ottica, Finmeccanica ha in atto un processo di miglioramento continuo che consiste nello sviluppo di una piattaforma di presidi, ispirati alle *best practice* internazionali, nelle specifiche aree in cui il Gruppo è potenzialmente esposto a rischi.

Le azioni di miglioramento effettuate hanno determinato l'emanazione di nuove Direttive di Gruppo e Procedure nonché l'adeguamento del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/01 con riferimento alle più recenti modifiche normative introdotte dal D.Lgs. 121/11 in tema di reati ambientali (rif. *L'impegno EHS del Gruppo*).

DIRETTIVA/PROCEDURA	DATA DI EMANAZIONE	AMBITO/CONTENUTO
Direttiva “ <i>Stipula e gestione di contratti a supporto delle attività commerciali con pubbliche amministrazioni, clienti istituzionali e società a controllo pubblico</i> ”; integrata dalle Linee Guida “ <i>Consulenti e Promotori Commerciali</i> ”	<b>8 FEBBRAIO 2011</b> <b>11 GENNAIO 2012</b>	Definisce, in primo luogo, il quadro organizzativo sia in Finmeccanica sia nelle società controllate, con i ruoli e le responsabilità delle varie Unità Organizzative e, in secondo luogo, le regole per l’instaurazione e la gestione dei rapporti con i consulenti e promotori commerciali ( <i>rif. Business Ethics</i> ).
Direttiva “ <i>Formazione e funzionamento dei Consigli di Amministrazione e dei Collegi Sindacali delle Società Controllate</i> ”	<b>15 NOVEMBRE 2011</b>	Rappresenta l’aggiornamento di una analoga Direttiva emessa nel 2007, per tenere conto della mutata organizzazione di Finmeccanica SpA.
Direttiva “ <i>Gestione delle Operazioni con Parti correlate effettuate tramite e da Società controllate</i> ” e relativa Procedura di Finmeccanica SpA	<b>13 DICEMBRE 2011</b>	Definisce l’ambito di applicazione, i ruoli e le connesse responsabilità attribuiti in Finmeccanica e nelle società controllate per lo svolgimento delle attività relative alla gestione delle operazioni con parti correlate effettuate tramite e da società controllate (nell’ambito della Direttiva) ovvero direttamente da Finmeccanica SpA (nell’ambito della Procedura), in esecuzione del Regolamento CONSOB n. 17221 del 12 marzo 2010, così come modificato dalla Delibera CONSOB n. 17389 del 23 giugno 2010.
Direttiva “ <i>Valorizzazione, gestione e tutela della proprietà intellettuale del Gruppo Finmeccanica</i> ”	<b>15 FEBBRAIO 2012</b>	Disciplina l’adozione di un sistema unitario e coordinato per la valorizzazione, la gestione e la tutela della proprietà intellettuale di Finmeccanica SpA e delle società controllate ( <i>rif. Innovazione, ricerca e sviluppo</i> ).
Direttiva “ <i>Trade Compliance</i> ”	<b>9 MARZO 2012</b>	Disciplina due aree importanti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• le attività di <i>import/export</i> di attrezzature a uso militare, duale o commerciale che sono soggette a specifici requisiti normativi;</li> <li>• i programmi di sanzioni o altre misure restrittive che colpiscono Paesi o persone considerati sensibili dalle competenti autorità nazionali e internazionali (<i>rif. Business ethics</i>).</li> </ul>

## BUSINESS ETHICS

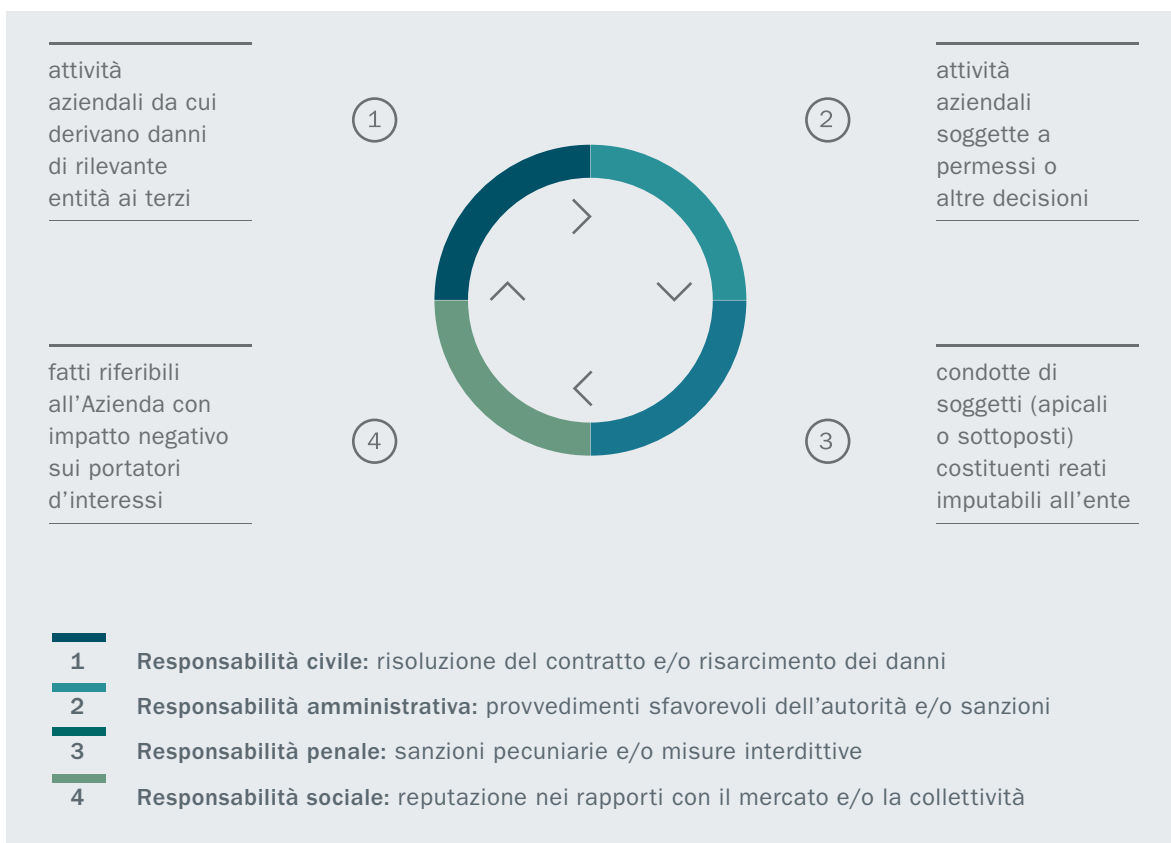
L'evoluzione delle economie dei maggiori Paesi industrializzati e le difficoltà finanziarie da questi incontrate, negli ultimi anni e anche nel corso del 2011, hanno progressivamente spostato l'interesse e le attività dei settori Aerospazio e Difesa e Sicurezza dai mercati più maturi verso i mercati con maggiori prospettive di crescita.

Questa tendenza espone il Gruppo Finmeccanica, come tutti i *competitor* attivi in questi settori, a un'attenta analisi da parte di diverse categorie di *stakeholder*: in primo luogo, le istituzioni, gli investitori e le organizzazioni non governative. Oggetto del confronto è il potenziale coinvolgimento, anche solo in forma indiretta, in contesti o situazioni controverse che possono avere ricadute negative sul business oltre che sulla reputazione del Gruppo o di aziende controllate e partecipate.

Il Gruppo Finmeccanica mette in atto una serie di politiche di *compliance* volte alla prevenzione dei rischi cui è esposto nello svolgimento delle sue attività. Alcuni ambiti sono particolarmente sentiti dagli *stakeholder* e a essi Finmeccanica presta speciale attenzione:

- › i rapporti con i Paesi sensibili;
- › le armi controverse;
- › i rischi di corruzione nelle attività commerciali;
- › i diritti umani e la tutela del lavoro.

Obiettivo delle politiche di *compliance*, in particolare, è la prevenzione degli eventi che possono riferirsi a una responsabilità dell'Azienda, nelle varie forme (anche cumulative) in cui il rischio può materializzarsi:



### Le politiche di *compliance* nel Gruppo Finmeccanica

Nell'ambito delle complessive attività di gestione dei rischi, specialmente per i gruppi quotati operanti in più settori e a livello globale come il Gruppo Finmeccanica, si è affermato e si va sviluppando nella pratica il ricorso a presidi specializzati nella prevenzione di tutti i rischi, ossia strutture dedicate all'elaborazione, alla gestione e all'adeguamento degli strumenti aziendali volti a evitare o ridurre il rischio di responsabilità per l'inosservanza di normative, provvedimenti o codici di disciplina (*ref. Risk Management*).

Considerata la vastità delle norme di riferimento e delle situazioni di rischio, le attività di prevenzione in materia di *compliance* si caratterizzano per due modalità fondamentali nel supporto al *management* della Capogruppo:

- › per l’attuazione di un indirizzo coerente e omogeneo in aree in cui emergono profili ad alto impatto legale rilevanti per il Gruppo nel suo complesso;
- › per il perseguimento di obiettivi di conformità generali assegnati alla realizzazione, in termini di risultati, da parte delle singole società del Gruppo.

Nell’ambito delle politiche di *compliance*, particolare attenzione è dedicata ai principali ordinamenti nazionali nei quali il Gruppo è presente – Italia, Regno Unito e Stati Uniti d’America – nonché alle normative vigenti a livello europeo e internazionale.

**Alcune tra le aree prioritarie di intervento della *compliance***

Responsabilità amministrativa delle persone giuridiche (D.Lgs. 231/01; linee guida Confindustria)

Tutela dell’ambiente (D.Lgs. 152/06 - Codice dell’Ambiente)

Tutela dell’igiene e della sicurezza sul lavoro (D.Lgs. 81/08)

Disciplina delle società quotate (D.Lgs. 58/98 - TUF)

Politiche anti-corruzione (D.Lgs. 231/01; *US Foreign Corrupt Practices Act, UK Bribery Act*)

Tutela della sicurezza nazionale (*US DSS - Defense Security Service*)

Finanziamenti agevolati e per la sicurezza nazionale (L. 808/85)

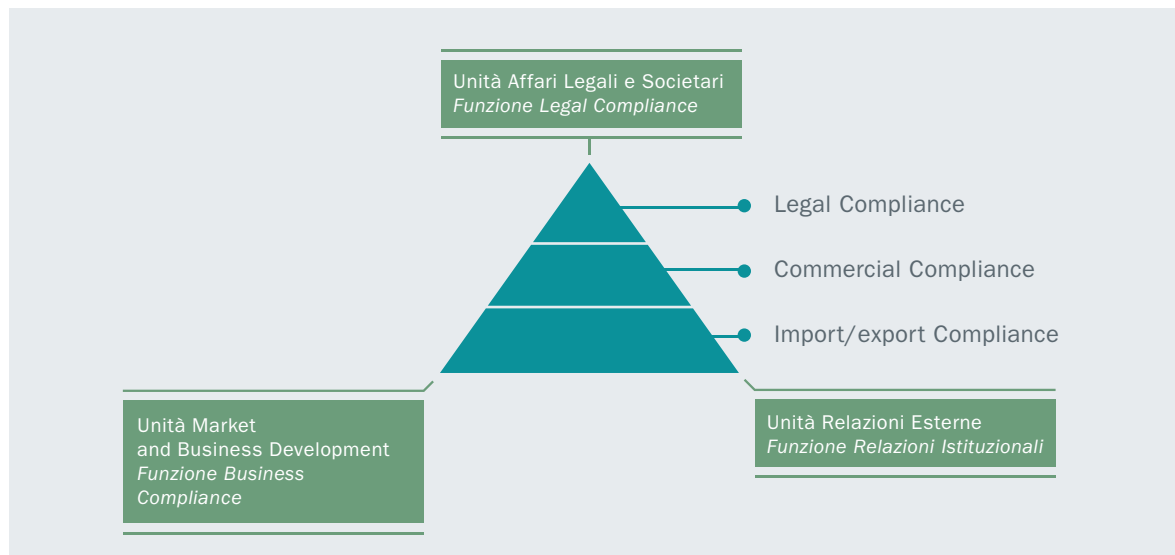
*Import/export* di attrezzature a uso militare o duale (L. 185/90; Regolamenti UE; *US ITAR, EAR*)

Programmi di sanzioni e misure restrittive (Consiglio di Sicurezza ONU; Consiglio dell’UE; *US OFAC*)

Concessioni e normative di gare (D.Lgs. 163/06 - Codice Contratti Pubblici; Direttive Difesa UE)

Mercato interno, concorrenza e aiuti di Stato (Trattato, Regolamenti e Direttive UE)

I principali presidi in materia di *compliance* dei quali Finmeccanica si è dotata possono essere così rappresentati:



### Rispetto delle normative nelle attività con i Paesi sensibili

Il principale riferimento normativo a livello italiano in materia è la Legge n. 185/90, che pone precisi limiti all'esportazione, all'importazione e al transito di materiali di armamento. Tale legge, che è considerata a livello internazionale una delle più restrittive in materia, vieta espressamente scambi commerciali con Paesi in embargo, conflitto armato e con Paesi i cui Governi si sono resi responsabili di gravi violazioni delle convenzioni internazionali in materia di diritti umani. Detta legge evidenzia inoltre il ruolo di vigilanza svolto dal Governo che, in ossequio a un importante principio di trasparenza, è tenuto a riferire annualmente al Parlamento su numero e tipologia delle operazioni autorizzate.

#### Riferimenti a Paesi soggetti a sanzioni o misure restrittive

[www.esteri.it/MAE/IT/Politica\\_Europea/Misure\\_Deroghe/](http://www.esteri.it/MAE/IT/Politica_Europea/Misure_Deroghe/)

[www.mincomes.it/embarghi/embarghi.htm](http://www.mincomes.it/embarghi/embarghi.htm)

[www.exportstrategico.org/embarghisanzioni.htm](http://www.exportstrategico.org/embarghisanzioni.htm)

[www.pmdtc.state.gov/embargoed\\_countries/index.html](http://www.pmdtc.state.gov/embargoed_countries/index.html)

[www.eeas.europa.eu/cfsp/sanctions/index\\_en.htm](http://www.eeas.europa.eu/cfsp/sanctions/index_en.htm)

Esistono poi specifici regolamenti, direttive e decisioni a livello europeo che sottopongono a condizioni e divieti stringenti l'importazione e/o l'esportazione diretta o indiretta di beni e tecnologie a uso duale, che potrebbero essere utilizzati per la repressione interna e comunque per usi diversi da quelli consentiti.

Il Gruppo Finmeccanica è inoltre soggetto alle normative di altri Paesi nei quali opera, tra i quali sono da menzionare gli Stati Uniti d'America e il Regno Unito sia per l'importanza delle attività produttive ivi svolte sia per il rilievo delle rispettive normative nazionali, che pongono elevanti standard in materia di controlli sull'esportazione, l'importazione e il trasferimento di materiali di armamento e *dual use*, oltre che per determinati usi commerciali, considerati comunque sensibili.

In tale contesto, Finmeccanica ha emanato una nuova Direttiva con cui è stato stabilito per l'intero Gruppo un complessivo "*Trade Compliance Program*", che regola due aree particolarmente rilevanti:

- › le attività di *import/export* di materiali di uso militare, *dual use* o commerciali che sono soggette a specifici requisiti normativi (con particolare riguardo alle normative statunitensi ITAR, EAR, OFAC, alle normative del Consiglio dell'Unione Europea e alle leggi applicabili nel Regno Unito e in Italia);
- › i programmi di sanzioni o di misure restrittive che colpiscono Paesi o persone considerati sensibili (con particolare riguardo alle competenti autorità statunitensi, europee, britanniche e italiane, nonché ai sensi di risoluzioni del Consiglio di Sicurezza dell'ONU).

La Direttiva in questione ha l'obiettivo di costituire un sistema di *trade compliance* a livello di Gruppo, in base al quale le società operative che svolgono attività di *import/export*, anche solo potenzialmente rientranti nel campo di applicazione delle normative e dei programmi sopra menzionati, dovranno dotarsi di adeguati presidi organizzativi e adottare specifiche procedure di gestione e controllo. Il sistema prevede, tra l'altro, alcuni standard minimi per i programmi delle società in merito al monitoraggio delle attività, alla formazione del personale e alla segnalazione delle criticità.

### Impegno a non produrre o commercializzare armi controverse

La produzione e il commercio di prodotti, tecnologie e sistemi destinati al comparto della Difesa e della Sicurezza rappresentano un ambito delicato, sia per l'interesse degli Stati sia per la protezione delle collettività, severamente regolato da numerose leggi nazionali e da trattati e convenzioni internazionali.

Finmeccanica opera nel pieno rispetto del quadro normativo di riferimento e non produce e non commercializza né armi leggere (fucili, pistole e simili), né armi controverse (mine, mine anti-uomo, bombe a grappolo, armi batteriologiche, chimiche, nucleari), e contribuisce, insieme alle altre industrie europee, alla trasparenza e alla sicurezza della movimentazione dei prodotti.



Per quanto concerne il missile ASMPA, realizzato dalla società MBDA, joint venture con BAE Systems ed EADS, di cui Finmeccanica detiene una quota minoritaria del 25%, è opportuno sottolineare che MBDA Francia realizza esclusivamente il relativo vettore, mentre la testata nucleare è realizzata e montata successivamente dall'Agencia per l'Energia Atomica della Repubblica Francese – CEA Commissariat à l'Energie Atomique ([www.defense.gouv.fr/dga/equipement/dissuasion/le-missile-asmpa](http://www.defense.gouv.fr/dga/equipement/dissuasion/le-missile-asmpa)) –, unica depositaria della necessaria tecnologia e come tale soggetta al segreto di Stato previsto dalla legge francese.

### Prevenzione dei rischi di corruzione nelle attività commerciali

Finmeccanica è presente stabilmente in circa 50 Paesi sparsi in tutti i continenti e svolge attività commerciali in quasi un centinaio di giurisdizioni. I Paesi che appartengono ai mercati emergenti, in particolare, sono talvolta caratterizzati da regole di *governance* meno stringenti e da livelli di corruzione nel settore pubblico che sono percepiti a livello superiore rispetto a quello riscontrabile nei Paesi dove il Gruppo è più consolidato. In considerazione della sua presenza crescente in tali mercati, Finmeccanica si è attrezzata per competere nel modo più efficiente ed eticamente responsabile, adottando misure organizzative e procedurali tese a sensibilizzare e preparare adeguatamente tutte le strutture aziendali coinvolte negli aspetti più critici delle attività commerciali.

Una spinta significativa verso l'accelerazione di questi programmi è stata data in seguito all'adesione di Finmeccanica, avvenuta nel 2011, ai "Global Principles of Business Ethics for the Aerospace and Defense Industry" emanati da un gruppo di lavoro congiunto formato da ASD e AIA, le due maggiori associazioni industriali dell'Aerospazio e Difesa, rispettivamente europea e statunitense, nell'ambito di IFBEC - "International Forum for Business Ethical Conduct".

I *Global Principles* sono una sintesi delle migliori pratiche riconosciute nel settore a livello internazionale, in particolare contenute nei "Common Industry Standards for European Aerospace and Defense" emanati da ASD e nella "Defense Industry Initiative on Ethics and Business Conduct" promossa da AIA. Tali principi non solo promuovono una politica di "tolleranza zero verso la corruzione", ma forniscono anche linee guida per l'uso di agenti, consulenti e intermediari, nonché per la gestione dei conflitti di interesse e per il rispetto delle informazioni proprietarie.

Sotto il profilo più operativo, in data 8 febbraio 2011 Finmeccanica ha emanato la Direttiva di Gruppo, immediatamente efficace, sulla "Stipula e gestione di contratti a supporto delle attività commerciali con pubbliche amministrazioni, clienti istituzionali e società a controllo pubblico"; successivamente, in data 11 gennaio 2012, sono state anche emanate le relative Linee Guida "Consulenti e Promotori Commerciali".

La Direttiva citata:

- › definisce in primo luogo il quadro organizzativo, sia in Finmeccanica sia nelle società controllate, con i ruoli e le responsabilità delle varie Unità Organizzative e, in secondo luogo, le regole per l'instaurazione e la gestione dei rapporti con i consulenti e i promotori commerciali. Al riguardo si prevede che, da un lato, a Finmeccanica spetti il compito di predisporre le regole generali per il Gruppo, nonché il monitoraggio sull'attuazione e il supporto per l'elaborazione e l'aggiornamento delle stesse; dall'altro lato, che alle società spetti il dovere di uniformarsi a dette regole, nel rispetto dei modelli organizzativi, dei codici etici e delle normative nazionali, estere e internazionali applicabili;
- › stabilisce una serie di adempimenti che devono essere osservati preliminarmente alla stipula di un contratto e rispettati nel suo svolgimento, in particolare riguardo alla verifica dei requisiti di cui i consulenti e i promotori commerciali devono essere in possesso. In pratica si prevede l'effettuazione di una *due diligence* per ogni singolo rapporto, attraverso strumenti che vengono specificamente richiamati, quali dichiarazioni, informative e altri documenti, da acquisire sia da parte dei diretti interessati (dichiarazione scritta e questionario che attestino in modo puntuale l'onorabilità e la buona condotta), sia con il ricorso a fonti indipendenti (pareri legali di studi esterni e informazioni societarie e finanziarie tratte da registri pubblici).

Le Linee Guida hanno successivamente disciplinato alcuni importanti aspetti applicativi, tra cui:

- › definizioni dei contratti di consulenza e promozione commerciale, nonché delle pubbliche amministrazioni, dei clienti istituzionali e delle società di proprietà pubblica;
- › possibilità di deroga della Direttiva di Finmeccanica, da parte delle procedure di attuazione delle società, soltanto in senso più restrittivo in relazione a specifici requisiti locali o settoriali;

- › formulazione di uno standard contrattuale con la predisposizione di un contratto-tipo;
- › individuazione dei principali fattori di rischio (c.d. “*red flags*”) per i quali è obbligatoria la valutazione e la tracciabilità (per esempio, rapporti personali o di parentela, Paesi ad alto rischio di corruzione);
- › paesi a regime fiscale privilegiato: riferimento alla lista nera degli ordinamenti nazionali e definizione di regole generali di condotta, con divieto di stipula se il consulente o promotore commerciale è residente in un paradiso fiscale (a meno che questo sia il Paese della commessa);
- › previsione di un documento riassuntivo del rapporto, con istruzioni dettagliate sui vincoli e sui requisiti per la stipula e l'esecuzione del contratto (per esempio, regole sui pagamenti, reportistica sulle attività);
- › coordinamento della Capogruppo sui pareri legali in relazione alle condizioni di operatività nei vari Paesi, con valutazione dell'incarico specifico a cura delle società;
- › predisposizione di un questionario allo scopo di garantire che le società acquisiscano le principali informazioni sul consulente o promotore commerciale, anche con ricorso a fonti di verifica esterne.

Per assicurare la corretta applicazione della Direttiva e delle Linee Guida è stata istituita, presso l'Unità *Market and Business Development* della Capogruppo, l'Unità Organizzativa *Business Compliance* che opera su tali temi in coordinamento con l'Unità Affari Legali e Societari e in particolare con l'Unità Organizzativa *Compliance* e Regolazione. Ciascuna società del Gruppo deve provvedere semestralmente a inviare alla Capogruppo una dichiarazione che attesti il recepimento e l'applicazione della Direttiva, mantenendo in particolare la tracciabilità del processo decisionale sottostante all'adozione di eventuali deroghe espressamente contemplate e quindi ammesse dalla Direttiva stessa.

Allo scopo di uniformare alle previsioni della Direttiva e delle relative Linee Guida anche i contratti stipulati prima dell'emanazione della Direttiva medesima e tuttora in essere, le Linee Guida prevedono che tali contratti siano modificati secondo la Direttiva e le suddette Linee Guida in sede di eventuale rinnovo o proroga. Tale adeguamento deve avvenire entro il 30 giugno 2012.

### **Rispetto dei diritti umani e tutela del lavoro**

Le attività operative gestite direttamente da Finmeccanica si svolgono prevalentemente nei Paesi di riferimento (Italia, Regno Unito, Stati Uniti d'America) e in altri Paesi nei quali sono vigenti legislazioni del lavoro evolute. Non è tuttavia infrequente che siano avviate e gestite attività operative in altri Paesi, anche in relazione a specifici accordi di *offset*.

Il rischio di possibili controversie in merito al mancato rispetto dei diritti economici, sindacali e di salute e sicurezza dei lavoratori è pertanto da considerarsi minimo. Finmeccanica rispetta le normative che regolano i rapporti di lavoro in ciascun Paese e opera secondo politiche avanzate di gestione delle risorse umane e delle relazioni industriali (rif. *Organizzazione del lavoro e relazioni industriali*). Promuove inoltre l'adozione di sistemi di gestione della salute e della sicurezza del lavoro in tutti i propri contesti operativi, come testimoniato dal continuo incremento del numero di siti certificati secondo lo standard OHSAS 18001 (rif. *L'impegno EHS del Gruppo*). Laddove tuttavia la tutela di tali diritti a livello normativo dovesse risultare inferiore, Finmeccanica applica in ogni caso gli standard previsti nei propri Paesi di riferimento. Finmeccanica estende la promozione del rispetto dei diritti umani e dei principi di *business ethics* anche ai propri fornitori. Su questo fronte è attiva in particolare Finmeccanica Group Services (rif. *Strutture e settori del Gruppo*), che si è affermata nel tempo come portatrice di pratiche di gestione dei fornitori e di scelte di approvvigionamento che coniugano gli obiettivi di qualità ed efficienza con l'attenzione alla sostenibilità ambientale e alla responsabilità sociale.

In questo ambito, tra le *best practice* avviate da Finmeccanica Group Services nel corso del 2011 si segnalano:

- › l'introduzione dei principi etici e di responsabilità sociale in merito alle pari opportunità, alla promozione della prima occupazione, all'esclusione del lavoro minorile e del lavoro nero e alla gestione integrata della sicurezza nel lavoro all'interno dei questionari di autocertificazione dei fornitori esteri ai fini della qualificazione;
- › l'introduzione tra i parametri di valutazione della *performance* del *Delinquency Score* (sulla base del *Dun & Bradstreet Report*), che misura i ritardi di pagamento delle aziende fornitrici verso i propri dipendenti, collaboratori e fornitori.

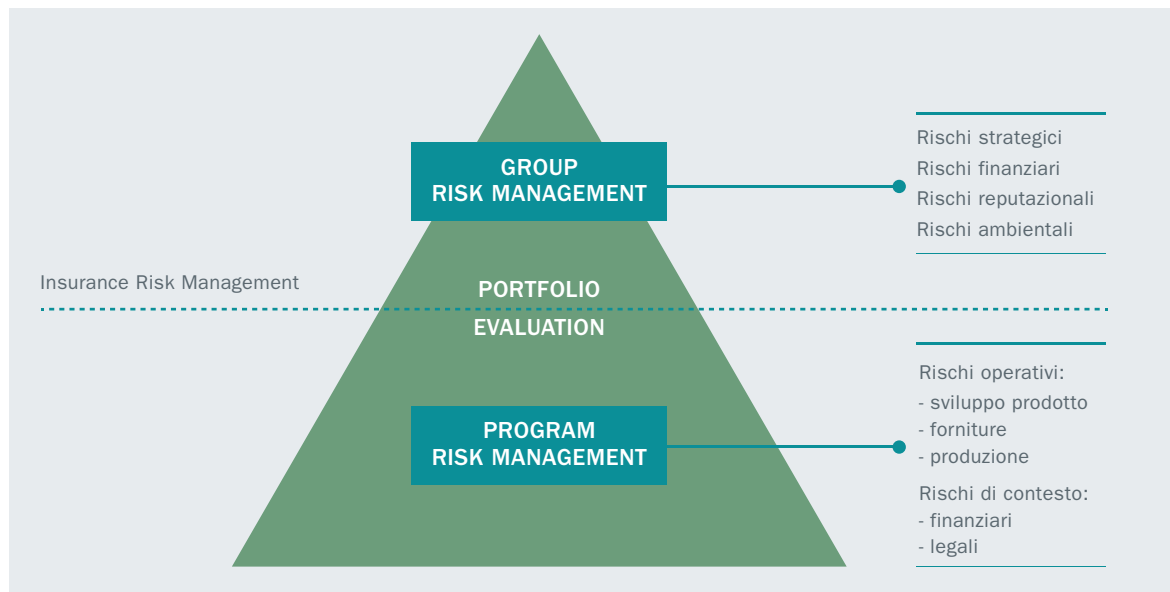
È inoltre prassi diffusa, anche tra le società operative, allegare il Codice Etico come parte integrante dei documenti contrattuali.

## RISK MANAGEMENT

La corretta gestione di tutti i rischi insiti nello svolgimento delle attività aziendali è per Finmeccanica un presupposto fondamentale per preservare, nel lungo termine, la creazione di valore economico e per proteggere le attività tangibili e intangibili di interesse degli *stakeholder*. Le decisioni di bilancio assunte nel 2011 sono l'esempio di una corretta e responsabile applicazione delle previste procedure di *risk management* (rif. Risultati economico-finanziari).

In Finmeccanica quest'area è presidiata con un approccio integrato *top-down* e *bottom-up* tra la Capogruppo e le società operative, nel quale le responsabilità specifiche sono determinate dalla tipologia di rischi affrontati ai vari livelli.

SCHEMA DEL MODELLO DI RISK MANAGEMENT



### Rischi strategici e finanziari

I rischi strategici e i rischi finanziari sono valutati, mitigati e monitorati direttamente dalla Capogruppo. Tra i rischi strategici sono compresi sia quelli derivanti dalla gestione del business nel suo complesso, sia i rischi reputazionali, associati in particolare ai temi di *business ethics* (vedi sopra) e più in generale alla qualità delle relazioni con gli *stakeholder* strategici del Gruppo (*Group Risk Management*).

### Rischi operativi

I rischi tecnologici/operativi che derivano dall'esecuzione dei contratti sono generalmente identificati, valutati e mitigati direttamente dalle società controllate, ciascuna per il proprio ambito specifico di business, fornendo adeguata informativa alla Capogruppo. Per la gestione dei rischi più critici viene direttamente coinvolto il *management* della Capogruppo che fornisce un supporto anche operativo (*Program Risk Management*).

In questo ambito le società operative agiscono in base a procedure interne emanate in linea con gli indirizzi contenuti nella Direttiva della Capogruppo sulla "Gestione Rischi di Commessa". Tale Direttiva, che attua a sua volta le prescrizioni contenute nelle "Linee Guida di Gruppo sul *Life Cycle Management* e *Project Control*", definisce ruoli, compiti e modalità operative del processo attraverso il quale si attua la gestione e il controllo della fornitura/progetto/programma sulla base della definizione di un "ciclo di vita".

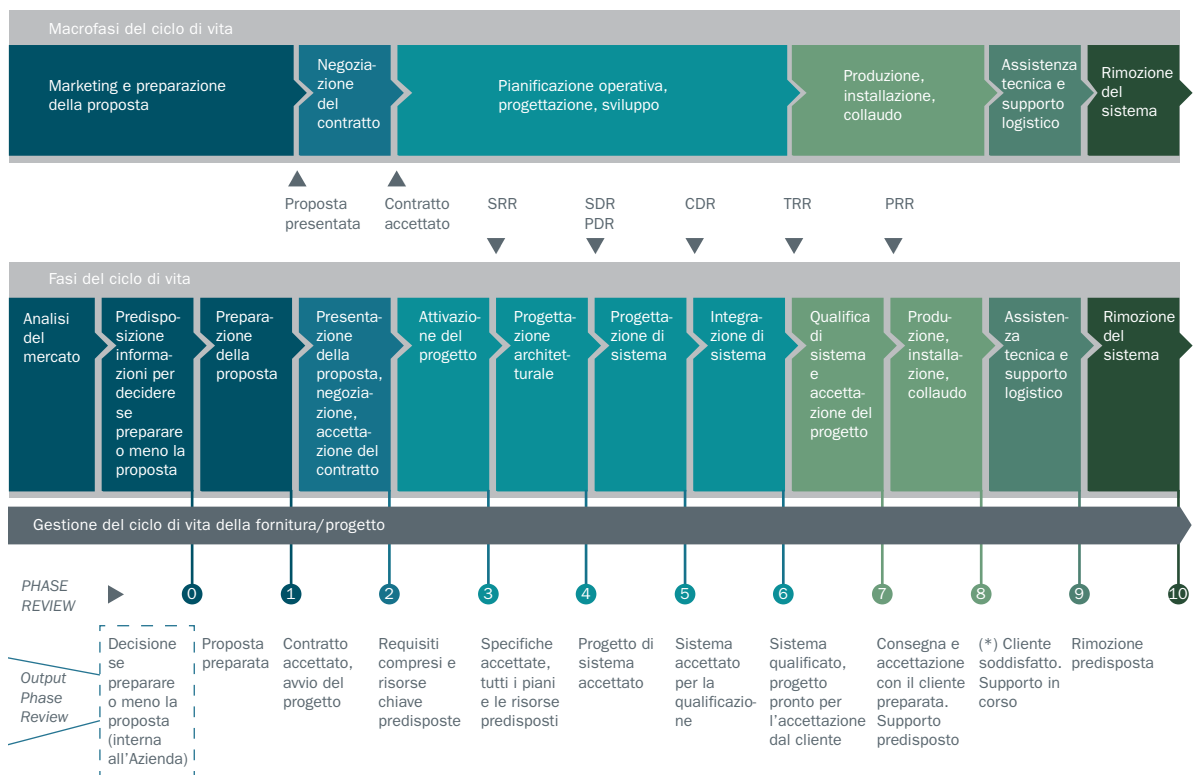
Il "ciclo di vita" è il flusso di attività nelle quali si scompone la realizzazione della fornitura/progetto facente parte di un'area di business, che parte dalle fasi preliminari di marketing e offerta per arrivare a quelle finali di garanzia e assistenza post-vendita. Ciascuna fase individua una porzione del processo realizzativo e si conclude con un evento significativo che dà origine alla *Phase Review*.

In sintesi, la *Phase Review*, utilizzando indicatori oggettivi come il CPI (*Cost Performance Index*) e l'SPI (*Schedule Performance Index*), consente di misurare il livello di conseguimento degli obiettivi attesi per

le fasi concluse e l'adeguatezza dei piani predisposti per l'esecuzione delle fasi successive e la corretta gestione dei rischi.

Il processo di gestione dei rischi prende avvio fin dalla fase di offerta, con un'attività di identificazione dei rischi e delle loro cause. Segue poi la fase di valutazione degli stessi che deve tenere conto di tutte le possibili azioni di mitigazione e dei loro potenziali impatti. Il processo di valutazione è peraltro propedeutico per individuare il corretto livello di *contingency* da allocare a fronte dei rischi individuati. Le analisi effettuate sui rischi tecnologici e operativi dei singoli programmi, unite alle analisi dei rischi commerciali associati ai programmi stessi, sono aggregate a livello di società, e successivamente a livello di Gruppo, per valutare il rischio insito nel business nel suo complesso. Tale rischio viene monitorato e, ove necessario, mitigato, al fine di garantirne la coerenza con gli obiettivi di ritorno atteso sul capitale investito e di creazione di valore del portafoglio di business (*Portfolio Evaluation*).

SCHEMA DELLA PHASE REVIEW



(\*) Phase Review da ripetere una volta l'anno fino alla rimozione del sistema.

I rischi assicurabili, una volta individuati e opportunamente mitigati anche attraverso specifici piani di *loss prevention*, vengono trasferiti al mercato assicurativo al fine di ridurre ulteriormente l'esposizione del Gruppo, in particolare nei confronti di potenziali eventi catastrofici. La gestione di detti rischi è stata centralizzata da parte della Capogruppo sia per quanto riguarda i rischi comuni alle società operative, per i quali sono stati definiti specifici programmi assicurativi di Gruppo – come, a titolo esemplificativo, l'incendio e gli eventi naturali, l'inquinamento, la responsabilità civile di prodotto –, sia per i rischi tecnologici relativi ai singoli programmi. Anche la gestione dei sinistri avviene sotto il coordinamento e la supervisione della Capogruppo (*Insurance Risk Management*).

Per altre informazioni di dettaglio sulla individuazione e gestione delle diverse tipologie di rischi, si veda anche il bilancio consolidato.

## RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO

Finmeccanica, quale *player* industriale e tecnologico di livello mondiale nei propri settori di business, è pienamente consapevole della necessità di presidiare l'intero ciclo di vita dei propri prodotti, garantendo tra l'altro la salvaguardia continua delle risorse – umane, tecnologiche e ambientali – che ne sono protagoniste. È per questi motivi che il Gruppo monitora i diversi territori dove opera, elaborando e applicando soluzioni avanzate alle problematiche più rilevanti che si presentano.

Per il settore Aerospazio, per esempio, uno dei maggiori problemi, nel presente e ancor più in prospettiva, è legato alla gestione del fine vita dei prodotti. Per gli aeromobili meno moderni, sia civili sia militari, vengono utilizzate aree apposite, in grado di garantire un clima adatto a preservare le strutture dal loro lento decadimento, conservando anche la componentistica, che è in grado di alimentare il mercato dei ricambi in tutto il mondo.

Per gli oggetti orbitanti nello spazio si tratta invece di una nuova frontiera sulla quale diversi organismi internazionali, solo ora, stanno cominciando a confrontarsi.

Quelle ambientali, ma anche le questioni legate alla salute e alla sicurezza, sono al centro del tema della responsabilità di prodotto (*product stewardship*), estesa a tutte le fasi del ciclo di vita dei prodotti, secondo l'approccio *Life Cycle Assessment* (LCA). Nell'Aerospazio questo approccio è quindi relativamente nuovo e si basa ancora su linee guida definite a livello intrasettoriale ([www.afraassociation.org](http://www.afraassociation.org)), mentre in altri settori esso è già stato oggetto di regolamentazione anche a livello legislativo.

Nel corso dell'ultimo decennio l'Unione Europea ha infatti emanato una serie di direttive che si riflettono direttamente sulla responsabilità dei produttori rispetto ai processi di produzione, all'utilizzo e allo smaltimento dei loro prodotti. Tra queste le più rilevanti sono la direttiva sui rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche (WEEE), quella a essa collegata relativa all'uso di sostanze pericolose (RoHS) e il regolamento REACH (rif. *L'impegno EHS del Gruppo*).

A queste norme si aggiunge la direttiva sul trattamento del "fine vita" dei veicoli (ELV - *End of Life Vehicle*), che definisce percentuali di riciclabilità per le singole parti che compongono il prodotto. Il campo di applicazione di questa direttiva, introdotta nel 2007, è per ora limitato al settore automotive che, in termini di impatto quantitativo, è molto più rilevante rispetto ad altri, ma in un prossimo futuro lo stesso potrebbe essere esteso anche alle strutture degli aeromobili.

In merito a questo tema di crescente importanza anche come fattore di competitività sul mercato, Finmeccanica sta operando:

- › nelle fasi iniziali del ciclo di vita attraverso lo sviluppo operativo dell'approccio *ecodesign*;
- › per le fasi di produzione, attraverso il rispetto delle normative applicabili e una gestione responsabile degli impatti ambientali generati dai processi produttivi (rif. *L'impegno EHS del Gruppo*);
- › per la gestione del fine vita, attraverso la partecipazione a gruppi di studio in cooperazione con altri attori del settore alla ricerca di soluzioni praticabili.

### Ecodesign

Sul tema dell'*ecodesign* Finmeccanica ha avviato programmi di aggiornamento delle conoscenze e dell'operatività all'interno di strutture tecniche e di progettazione che operano nelle aziende del Gruppo. A livello di iniziativa di Gruppo sulle risorse umane è stato creato il Focus Group *Ecodesign*, che si affianca alla *Community "Advanced Materials & Enabling Technologies"*, già attiva nell'ambito di *MindSh@re* (rif. *Innovazione, ricerca e sviluppo*). L'attività del Focus Group nel 2011 si è incentrata sulla realizzazione della prima edizione del corso "*Ecodesign to develop*", coordinato da AnsaldoBreda e sviluppato in collaborazione con il Politecnico di Torino e l'Università di Roma Tor Vergata, al quale hanno partecipato 21 persone selezionate in tutte le aziende del Gruppo.

In diversi settori del Gruppo sono già attivi progetti operativi di ricerca e di sviluppo di prodotti e soluzioni che prevedono la messa in pratica degli approcci di *ecodesign* e LCA. Tra di essi la mobilità ferroviaria è il settore capofila con AnsaldoBreda che, dopo aver ottenuto nel 2010 la prima EPD (*Environmental Product Declaration*) al mondo per un prodotto ferrotranviario per il Metrobus Brescia, ha ottenuto, nel corso del 2011, una seconda dichiarazione per la nuova Metro C di Roma.

Sempre nell'ambito dei trasporti ferroviari, Ansaldo STS e AnsaldoBreda sono tra i partner principali del progetto SITRAM, che coinvolge 23 soggetti fra società, Università e centri di ricerca localizzati in Campania, Emilia Romagna, Liguria, Lombardia e Toscana, e rientra tra le eccellenze sostenute dal Ministero dello Sviluppo Economico attraverso il programma INDUSTRIA 2015 - Mobilità Sostenibile. Il progetto, avviato nel 2007, è entrato a fine 2011 nella fase di sperimentazione e giungerà alla produzione di sistemi tranviari innovativi da porre sul mercato nazionale e internazionale a partire dal

2014. L'ecodesign, in particolare per lo studio e la scelta dei materiali compositi strutturali a matrice plastica da impiegare per la cassa del veicolo tram, è uno dei punti di forza del nuovo sistema. Nell'ambito del programma aeronautico "Clean Sky" Alenia Aermacchi e AgustaWestland fanno parte del gruppo di lavoro avviato nel 2011 che si focalizzerà sulla progettazione eco-compatibile. Il progetto è articolato su due ambiti:

- › L'*Eco-Design for Airframe* (EDA), che mira a diminuire sia l'intensità materiale in entrata in termini di materie prime impiegate, energia e acqua, sia quella in uscita in termini di rifiuti solidi ed effluenti liquidi al momento del ritiro dal servizio;
- › L'*Eco-Design for Systems* (EDS), che ha l'obiettivo di arrivare all'eliminazione dei fluidi e dei materiali nocivi e non rinnovabili, in particolare di quelli relativi agli impianti idraulici durante le fasi operative e di manutenzione, e allo sviluppo di metodologie di progettazione dei sistemi che riducano la necessità di hardware test.

Infine, anche nell'Elettronica per la Difesa e Sicurezza vi sono diversi esempi di progettazione ispirata ai criteri di eco-compatibilità.

#### The Air Vehicle Life Cycle Environmental Balance

Alenia Aermacchi ha proposto e sostenuto, insieme alle maggiori aziende europee del settore aeronautico che partecipano al consorzio ECATA, lo studio dal titolo *The Air Vehicle Life Cycle Environmental Balance*. A questo studio partecipano come sponsor di sotto-argomenti specifici:

- › Dassault Aviation per "*Eco design: comparison of current technology A/C with a future technology A/C*";
- › Alenia Aermacchi per "*Eco-Friendly Manufacturing Processes, Materials and Technologies*";
- › Safran per "*The environmental impact of air operations*";
- › Airbus per "*Air vehicle recycling – an overall status and how to master the challenge to recycle equipment*";

I lavori sviluppati in gruppo dai delegati restano di proprietà industriale delle aziende sponsor e delle Università del consorzio: Cranfield (Regno Unito), Pisa (Italia), Madrid (Spagna), München (Germania), Stockholm (Svezia) e ISAE (Francia).

## L'IMPEGNO EHS DEL GRUPPO

### Governance e investimenti EHS

La Politica Ambientale di Gruppo evidenzia l'importanza strategica dell'integrazione degli aspetti ambientali negli obiettivi di business per il mantenimento nel lungo termine dei livelli di sostenibilità, redditività e competitività. Finmeccanica dichiara, fin dal 2006, le proprie *performance* in materia ambientale e di salute e sicurezza attraverso il Rapporto Ambientale di Gruppo, divenuto parte integrante del Bilancio di Sostenibilità a partire dal 2010.

La funzione di indirizzo, coordinamento e controllo del percorso delle diverse aziende in tale ambito è svolto per conto della Capogruppo da FGRE - Finmeccanica Group Real Estate (*rif. Strutture e settori del Gruppo*), che opera attraverso l'analisi e la definizione delle strategie di *governance* più adatte per il mantenimento dell'eccellenza e dell'efficienza delle politiche gestionali attuate nei siti.

Ciascuna società operativa è poi responsabile di declinare le indicazioni della politica ambientale nelle proprie realtà industriali in funzione degli specifici processi produttivi ivi condotti, e di gestire gli impatti ambientali generati.

Il monitoraggio centralizzato delle prestazioni ambientali e di salute e sicurezza di sito, di società e di Gruppo, attuato attraverso l'*Environmental Reporting System*, consente poi la definizione di programmi di miglioramento che mirano a un utilizzo sempre più efficiente e razionale delle risorse, da un lato adottando soluzioni tecnologiche all'avanguardia, e realizzando, dall'altro, piani gestionali mirati, con il coinvolgimento e la sensibilizzazione di tutte le risorse del Gruppo e a tutti i livelli aziendali.

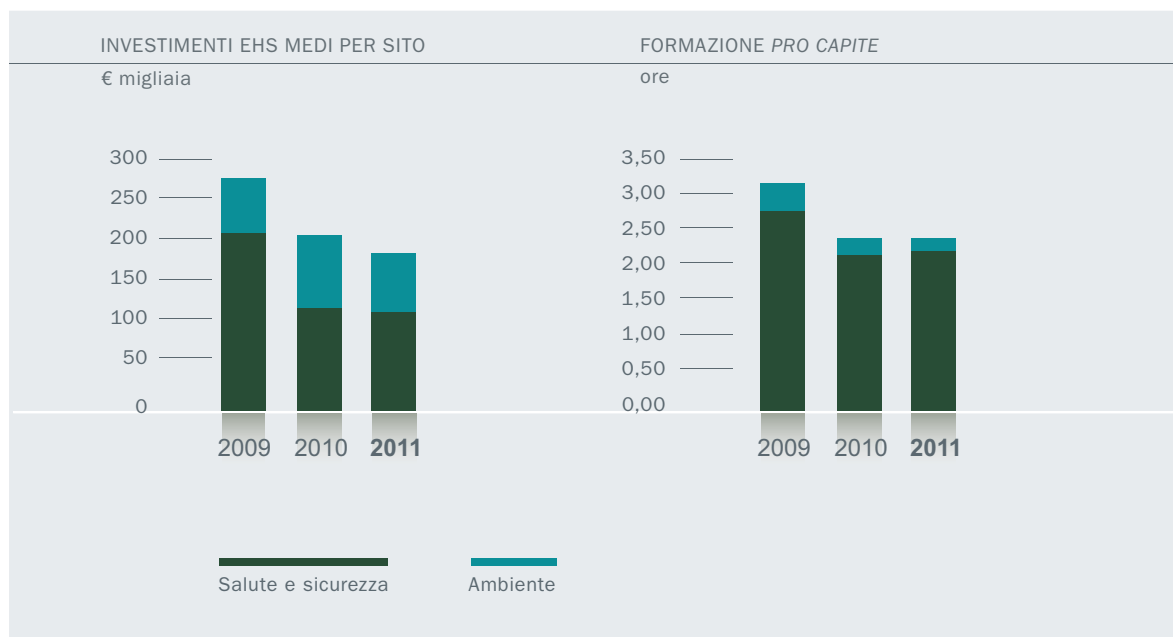
Nel corso del 2011 il sistema di *reporting* è stato rafforzato dall'implementazione e attivazione di un nuovo sistema *web-based* che rappresenta un innovativo strumento di raccolta, analisi, elaborazione

### Finmeccanica e la gestione dei rischi ambientali (rif. Corporate governance)

Nel corso del 2011 sono state predisposte le attività di messa in produzione di *Risk Gate*, il modello matematico ideato, sviluppato e sperimentato da Finmeccanica Group Real Estate, che permette di valutare il rischio ambientale dei siti industriali del Gruppo considerando la sensibilità ambientale dell'area ove questi sono ubicati, tutti gli aspetti ambientali e i fattori di rischio sito-specifici, la sensibilità socio-economica del contesto in cui sono inseriti e la conformità alle normative ambientali applicabili, consentendo di ridurre al minimo la discrezionalità del valutatore. I test pilota hanno coinvolto nel 2011 4 siti del Gruppo in Italia; nel 2012 il modello consentirà di condurre la prima *survey* per la valutazione del rischio ambientale in oltre il 50% dei siti italiani.

e valutazione degli indicatori ambientali, inclusi quelli *carbon*, e che unisce all'esperienza acquisita con il Sistema Informativo Ambientale di Gruppo una tecnologia informatica all'avanguardia. L'implementazione ha coinvolto circa 180 persone della Funzione EHS dislocate nel mondo ed è stata accompagnata dall'emanazione e diffusione della procedura "Ruoli e Responsabilità nel nuovo sistema di Rendicontazione Ambientale del Gruppo Finmeccanica", il cui scopo è quello di definire, nell'ambito dell'*Environmental Reporting System* di Gruppo, i soggetti coinvolti, i loro compiti e le relative responsabilità.

Nel 2011 il Gruppo Finmeccanica ha destinato complessivamente quasi €mil. 31 per investimenti finalizzati al miglioramento della salute e sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro e delle *performance* ambientali dei siti; ha inoltre erogato oltre 151.000<sup>1</sup> ore di formazione in materia ambientale e di salute e sicurezza.



### Knowledge management in ambito EHS

Il controllo centrale delle tematiche EHS consente la diffusione omogenea e capillare del miglior *know-how* in tali ambiti, in un contesto complesso e diversificato come il Gruppo Finmeccanica. La condivisione delle esperienze e degli obiettivi, il costante scambio di conoscenze e la diffusione della cultura della sostenibilità ambientale e della salute e sicurezza sul lavoro sono alla base delle attività della *Community EHS* di Gruppo, composta da oltre 100 risorse dedicate e periodicamente coinvolte in progetti, incontri e *workshop* informativi e formativi.

La *Community EHS* dispone di EHS InPortal, il Portale di Gruppo dedicato agli EHS Manager delle aziende e che mette a disposizione dei circa 200 utenti registrati oltre 140 documenti, quali linee guida, *best practice*, casi di studio, presentazioni tecniche e normative in materia EHS, fornendo un indispensabile supporto specialistico per un costante aggiornamento in materia. Nel corso del 2011 è stato avviato lo studio per lo sviluppo del nuovo Portale EHS, la *Web Community EHS*, che, oltre a recepire quanto già

1. Si tratta di un dato cumulato e non consolidato.

prodotto con EHS InPortal, fornirà ulteriori contenuti e strumenti di condivisione della conoscenza EHS nel Gruppo.

### Linee guida e sistemi di gestione EHS

La condivisione e l'omogeneizzazione delle modalità operative all'interno del Gruppo vengono effettuate grazie all'applicazione di specifiche linee guida studiate e realizzate da Finmeccanica Group Real Estate per supportare i siti nella gestione delle tematiche ambientali.

In particolare, nel corso del 2011 sono state anche realizzate ed emanate, oltre alla citata procedura sul reporting:

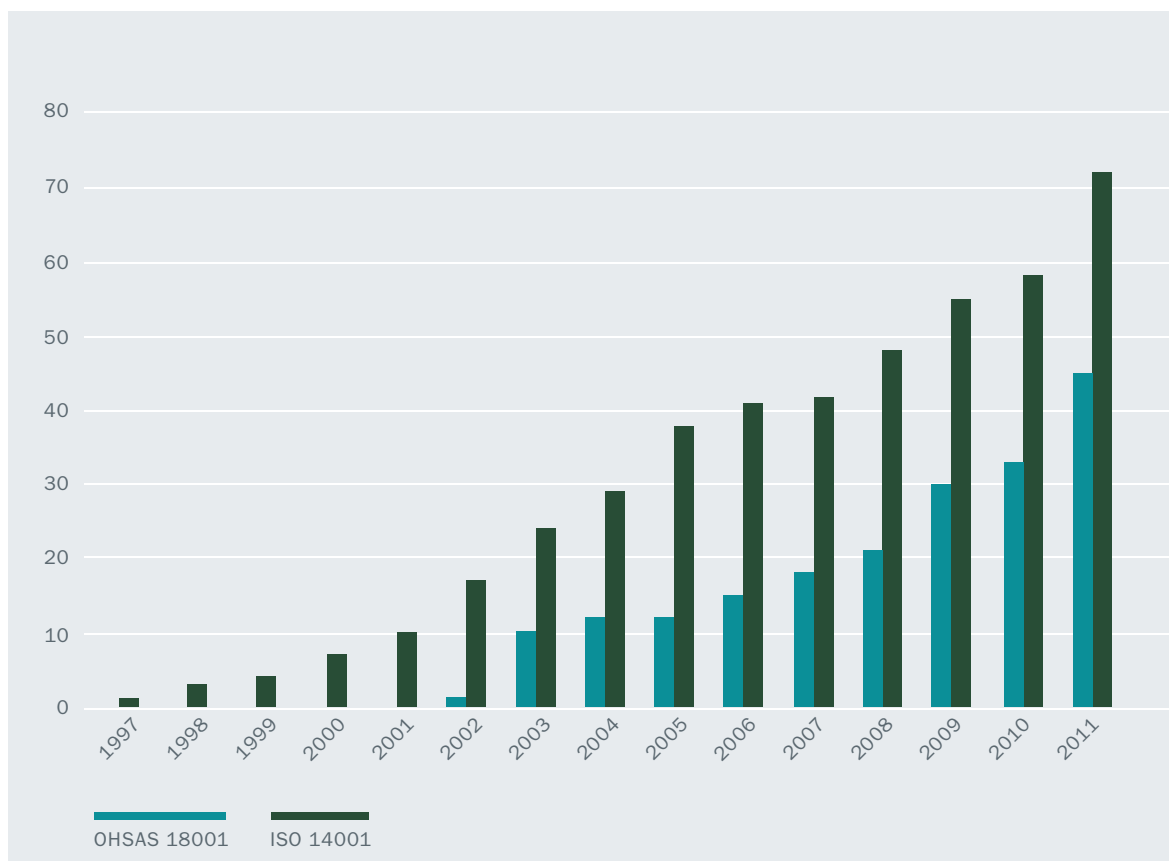
- › la "Linea Guida per la gestione delle sostanze pericolose nei siti del Gruppo Finmeccanica", che si inserisce nel quadro delle attività di formazione, avviate da alcuni anni, aventi come oggetto il Regolamento REACH (*Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals*) e il Regolamento CLP (*Classification, Labelling and Packaging*);
- › la versione destinata ai siti esteri della "Linea Guida per l'individuazione, la valutazione e la gestione delle emergenze ambientali" e della "Linea Guida per la gestione delle acque nei siti del Gruppo Finmeccanica".

Inoltre è in fase di realizzazione una Linea Guida relativa alle emissioni in atmosfera, la quale potrà contribuire a migliorare gli aspetti legati all'analisi, al monitoraggio e alla rendicontazione delle emissioni prodotte dai siti del Gruppo nel mondo.

La costante attività di promozione dell'adozione e certificazione di sistemi di gestione EHS è dimostrata anche quest'anno dal sensibile incremento di siti che hanno ottenuto tali certificazioni. Alla fine del 2011:

- › il 42% dei siti è in possesso di un Sistema di Gestione Ambientale (SGA) secondo la norma ISO 14001:2004;
- › il 26% ne possiede uno per la salute e la sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro certificato secondo la norma OHSAS 18001:2007.

CERTIFICAZIONI ISO 14001-OHSAS 18001 DEL GRUPPO FINMECCANICA





**Green procurement**

Finmeccanica promuove l'adozione di *best practice* di gestione ambientale anche nell'approvvigionamento di beni e servizi. In particolare, Finmeccanica Group Service, che si occupa dell'acquisto di beni e servizi non *business critical* per il Gruppo, ha registrato progressi in merito a diverse iniziative avviate lo scorso anno:

AMBITO	ATTIVITÀ SVILUPPATE NEL 2011	RISULTATI 2011	FINALITÀ
Efficientamento parco auto aziendale	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Analisi delle emissioni del parco auto del Gruppo.</li> <li>› Iniziativa nel campo dell'autonoleggio a lungo termine.</li> <li>› Calcolo compensazione emissione CO<sub>2</sub> prodotta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Disponibili analisi emissioni CO<sub>2</sub> 2011 flotta di Gruppo.</li> <li>› Proposta da un fornitore la compensazione gratuita di parte della CO<sub>2</sub> prodotta (fino a 130 g CO<sub>2</sub>/km) su un modello di vettura per ciascun listino (Dirigenti, Quadri, pool).</li> <li>› Stima della compensazione della CO<sub>2</sub> prodotta dal parco auto Finmeccanica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Sensibilizzazione verso la riduzione delle sostanze inquinanti e delle emissioni di gas serra nell'atmosfera.</li> <li>› Progressivo allineamento ai limiti di emissione previsti per il 2012 dalla UE.</li> </ul>
Mappatura "viaggiato" e della CO <sub>2</sub> emessa	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Stima delle emissioni "viaggiato" aereo da parte delle aziende Finmeccanica.</li> <li>› Stima delle emissioni legate alle auto noleggiate a breve termine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Stima delle emissioni "viaggiato" Finmeccanica 2011 (copertura: 82% della spesa aerea totale).</li> <li>› Indicazione delle opportunità di risparmio nelle emissioni di CO<sub>2</sub>.</li> <li>› Stima delle emissioni legate alle auto noleggiate a breve termine da parte di n. 1 fornitore del Gruppo (37% della spesa totale <i>short term</i>, nazionale e internazionale).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Sensibilizzazione verso il contenimento delle emissioni di gas serra nell'atmosfera.</li> </ul>
Carta - Cancelleria - Consumabili	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Mappatura prodotti "green" presenti a listino nei <i>Framework Agreement</i> FGS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› 382 prodotti "green" presenti a listino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Sensibilizzazione verso l'utilizzo di prodotti a minor impatto ambientale.</li> </ul>
Mense	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Introduzione di parametri di valutazione fornitori in fase di selezione in riferimento alla fattibilità ed extra-costi associati a iniziative ambientali e di sostenibilità.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› N. 7 fornitori valutati.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Maggior sensibilizzazione dei fornitori e delle aziende clienti sul tema della riduzione degli impatti ambientali.</li> </ul>

## RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER

L'ampiezza del perimetro delle attività di Finmeccanica comporta il continuo instaurarsi di relazioni con un'ampia pluralità di soggetti. Questi sono portatori di interessi e di istanze non solo legati in modo specifico alla catena del valore e della produzione (dipendenti, fornitori, clienti), ma capaci di interpretare sempre più l'attenzione e la sensibilità dell'opinione pubblica riguardo alla rilevanza del Gruppo nella vita economica e sociale dei diversi Paesi in cui opera, con logici riflessi sulla gestione responsabile dell'impresa e, naturalmente, sulla sua reputazione.

Nell'ottica di una cittadinanza cosmopolita, l'importanza di instaurare relazioni bilaterali improntate sulla qualità e sulla trasparenza è stata ribadita ancora una volta dal Vertice aziendale anche nella Carta dei Valori del Gruppo recentemente emanata (rif. *Principi e valori*). Finmeccanica richiede e promuove il rispetto dei principi e dei valori definiti nella Carta da parte dei dipendenti e di coloro che agiscono per conto del Gruppo, proprio con l'obiettivo di consolidare il proprio rapporto di fiducia con tutti gli *stakeholder*.

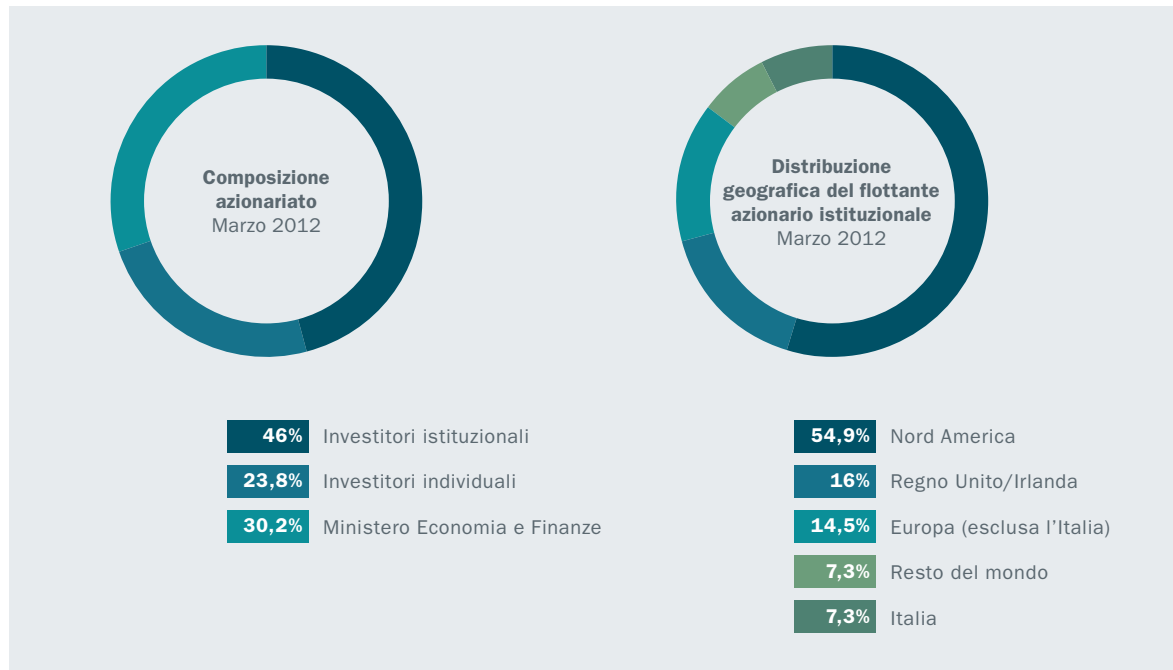
A tale richiesta si affianca l'impegno di Finmeccanica a far evolvere costantemente il proprio complesso e articolato sistema di comunicazione, ascolto e coinvolgimento, promuovendo in tutte le aziende del Gruppo l'adozione di strumenti e *best practice* di riferimento.

### MAPPA DEGLI STAKEHOLDER



## Azionisti e mercati finanziari

## CARTA D'IDENTITÀ



Il capitale sociale di Finmeccanica al 31 dicembre 2011 è di euro 2.543.861.738,00, rappresentato da n. 578.150.395 azioni, di cui 32.450 azioni proprie.

Il 69,8% circa è posseduto da azionisti istituzionali e individuali, mentre il 30,2% circa è di proprietà del Ministero dell'Economia e delle Finanze (*rif. Corporate governance*).

Oltre agli azionisti, tra gli *stakeholder* finanziari del Gruppo vanno annoverati anche i c.d. "bondholders", ovvero gli investitori che detengono titoli obbligazionari, e che operano sui mercati trattando i titoli emessi dal Gruppo nelle diverse valute.

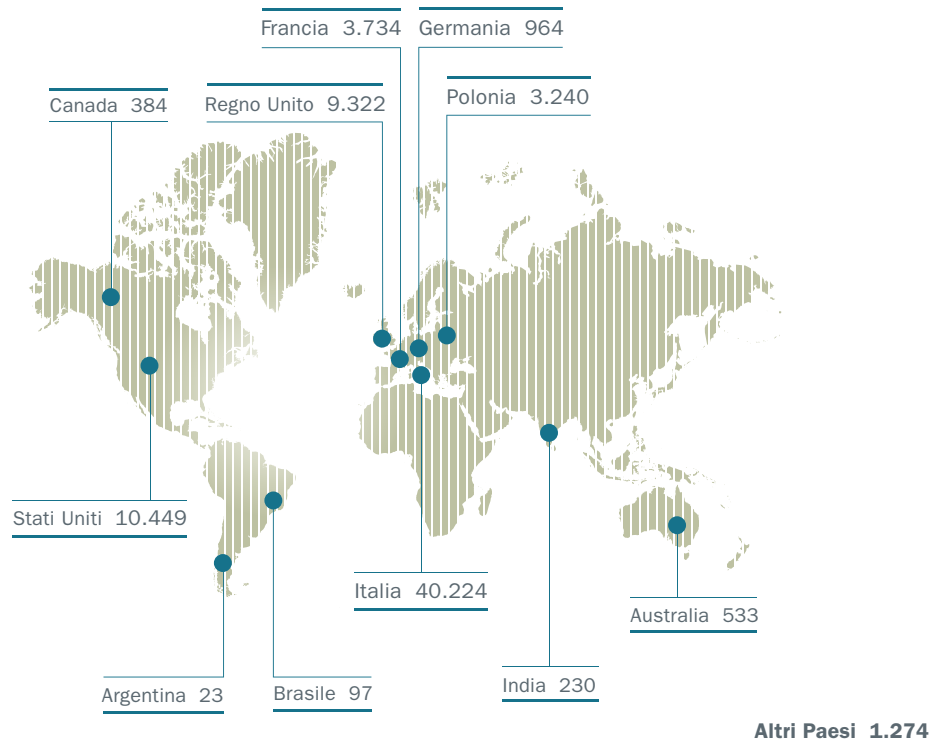
I rapporti con gli azionisti e gli obbligazionisti vengono curati dall'Unità Organizzativa *Investor Relations*, che fornisce un flusso di informazioni sulle *performance* economiche, finanziarie, patrimoniali e sull'andamento commerciale del Gruppo in modo continuo e mirato alle diverse esigenze del mercato *sell side* e *buy side*.

STRUMENTI E ATTIVITÀ DI ENGAGEMENT	DESCRIZIONE	ATTIVITÀ 2011
<b>Roadshow</b>	Eventi cui partecipa il <i>top management</i> del Gruppo, preferibilmente in occasione della pubblicazione dei risultati annuali e semestrali, in linea con le migliori pratiche proprie delle società quotate. I <i>roadshow</i> si svolgono prevalentemente nelle principali piazze finanziarie dell'Europa e del Nord America.	Tre <i>roadshow</i> in occasione di: - consuntivo anno finanziario 2010 che ha toccato New York, Denver e San Francisco; - semestrale dell'anno finanziario 2011 a Londra; - risultati a nove mesi dell'anno finanziario 2011 a Londra, Boston e New York.
<b>Conference call e analyst meeting</b>	Incontri telefonici e di persona con gli investitori.	63 <i>conference call</i> e 98 tra <i>group presentation</i> e incontri <i>one-to-one</i> .
<b>Site visit</b>	Presentazioni agli investitori di stabilimenti produttivi.	Effettuate presso il sito di Grottaglie e presso i siti lombardi di AgustaWestland e Alenia Aermacchi.
<b>Questionari</b>	Risposte ai questionari inviati dalle principali agenzie di <i>rating</i> ESG.	EIRIS, SAM, Sustainalytics, Vigeo.

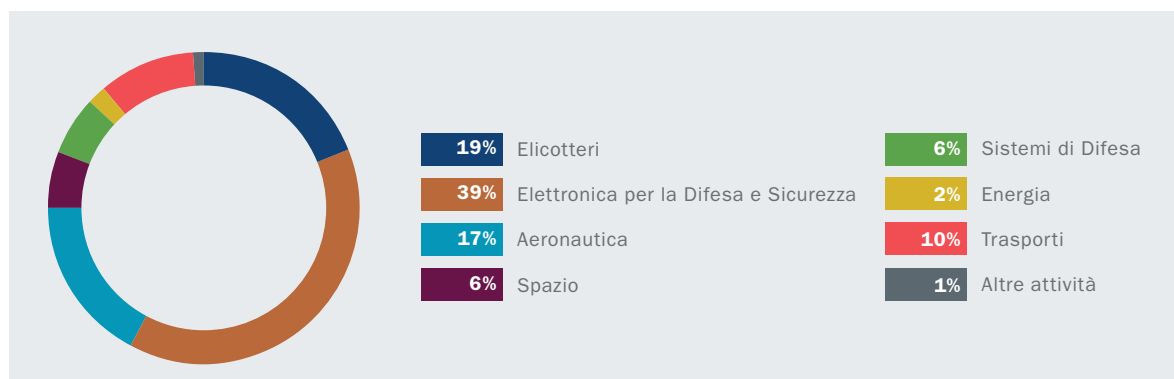
**Persone**

**CARTA D'IDENTITÀ**

DIPENDENTI PER AREA GEOGRAFICA



DIPENDENTI PER SETTORE



Al 31 dicembre 2011 i dipendenti totali del Gruppo ammontavano a 70.474 unità, con una distribuzione geografica dell'organico che risulta sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente, ripartita per circa il 57% in Italia e per circa il 43% all'estero, principalmente negli Stati Uniti d'America (15%), nel Regno Unito (13%), in Francia e in Polonia.

La relazione tra Finmeccanica e le proprie persone è stata caratterizzata nel corso dell'anno dall'attuazione dei piani di riorganizzazione e ristrutturazione che interessano le aziende di diversi settori del Gruppo. L'impatto economico e sociale di queste operazioni, che esplicheranno i loro effetti anche nel prossimo biennio, è stato gestito con le Organizzazioni Sindacali, proseguendo nella tradizione Finmeccanica di relazioni industriali unitarie, improntate alla collaborazione per una risoluzione condivisa dei problemi nonostante il protrarsi di un difficile clima sindacale conseguente alla mancata sottoscrizione da parte della FIOM - CGIL del CCNL del 15 ottobre 2009. (rif. *Organizzazione del lavoro e relazioni industriali*).

Nel corso del 2011 sono inoltre proseguite le attività collegate a progetti di Gruppo, già avviati nel biennio precedente a opera di gruppi di lavoro dedicati, in particolare di quello composto dai responsabili della Funzione Relazioni Industriali di alcune aziende, finalizzati a migliorare la definizione degli indirizzi gestionali su diversi temi rilevanti per l'*HR management*.

Finmeccanica ha continuato infine a investire nella formazione e nello sviluppo delle proprie risorse a tutti i livelli (*rif. Formazione e sviluppo del capitale umano*), anche al fine di rafforzare sempre più l'identità di Gruppo, a partire dai principi e valori rilanciati con la Carta dei Valori, attraverso i progetti di cultura di Gruppo e le attività di comunicazione interna.

STRUMENTI E ATTIVITÀ DI ENGAGEMENT	DESCRIZIONE	ATTIVITÀ 2011
<b>Business Culture Project</b>	Indagine sul clima e sulla cultura rivolta a tutti i dipendenti del Gruppo, realizzata con cadenza biennale.	È stata completata la restituzione dei risultati della terza <i>survey</i> sul clima e sulla cultura Finmeccanica, realizzata nel 2010 con il coinvolgimento di 38.000 persone di 27 Paesi. Nel corso dell'anno le aziende hanno attivato 60 specifiche azioni di miglioramento nelle due principali aree di intervento delineate dall'indagine: valorizzare le persone e ottimizzare i processi industriali.
<b>Network dei comunicatori interni</b>	Team composto da risorse delle Funzioni HR e Comunicazione delle diverse aziende del Gruppo a supporto dell'efficacia e capillarità di processi e strumenti di comunicazione interna.	Nel mese di luglio si è svolto un <i>workshop</i> durante il quale sono state definite le necessità a livello di Gruppo che hanno poi originato le specifiche funzionali del nuovo Portale.
<b>Convention e Forum Dirigenti</b>	La <i>convention</i> è un incontro annuale con i Dirigenti di tutte le aziende del Gruppo in cui vengono analizzate eccellenze e difficoltà per strutturare le nuove linee di azione per l'anno a venire.  Il Forum è lo strumento che dà la possibilità a tutti i Dirigenti del Gruppo di consultare e commentare la documentazione relativa alla <i>convention</i> dopo l'evento.	La <i>Convention</i> 2011, giunta alla XVI edizione, si è tenuta a Torino e ha incluso la presentazione e la discussione dei risultati del <i>Business Culture Project</i> .  Per il Forum a ogni inserimento di nuovi contenuti si registrano mediamente 150 contatti.
<b>Gruppo Seniores (Esperienza è Valore)</b>	Evento di celebrazione dei 35, 40, 45 anni di anzianità aziendale e dei Maestri del Lavoro.	L'evento, giunto nel 2011 alla VII edizione, si è svolto a Milano nel mese di maggio e vi hanno partecipato circa 800 dipendenti.
<b>Magazine di Gruppo</b>	Unico strumento che raggiunge realmente tutti i dipendenti del Gruppo, sia in Italia sia all'estero. Affronta questioni politico-economiche generali, oltre ai temi relativi al nostro settore. Viene utilizzato anche dal Vertice per diffondere in modo capillare i messaggi alla popolazione aziendale, attraverso l'editoriale, che viene poi ripreso da tutti gli altri strumenti di comunicazione interna.	Pubblicati quattro numeri nel 2011, con una tiratura media di 66.000 copie. Si è parlato di sostenibilità nei seguenti articoli: › “Sostenibilità: una questione di Gruppo”; › “ <i>Environmental Reporting System</i> : innovare per migliorare”; › “Noi, protagonisti del cambiamento”; › “Il Bilancio di Sostenibilità di Finmeccanica: le novità di una sfida”; › “ <i>Risk Gate</i> : la sicurezza come premessa”; › “Leader nella sostenibilità”; › “Finmeccanica <i>dual solutions</i> ”; › “Il linguaggio comune della <i>Supply Chain</i> ”.

STRUMENTI E ATTIVITÀ DI ENGAGEMENT	DESCRIZIONE	ATTIVITÀ 2011
<b>InPortal Finmeccanica</b>	È il Portale intranet di Gruppo, attraverso il quale le informazioni vengono divulgate in tempo reale.	I contatti medi su base mensile sono circa 800.000. La Funzione Comunicazione Interna e l'IT di Gruppo hanno avviato il progetto per la realizzazione di un nuovo Portale di Gruppo, profilato e personalizzabile, con contributi forniti da tutti gli utenti registrati. Il nuovo Portale prevede inoltre sezioni dedicate a ogni azienda e Unità Organizzativa, le quali saranno responsabili dell'aggiornamento e dell'integrazione dei contenuti.

### Collettività

Gli interessi della collettività verso le attività di Finmeccanica sono molto diversificati e vengono espressi su base continuativa da diverse categorie di soggetti, organizzazioni e istituzioni, tra cui:

- › Unione Europea (Commissione e Parlamento);
- › enti e istituzioni di Governo a livello nazionale e locale, in particolare nei mercati domestici (Italia, Regno Unito, Stati Uniti d'America);
- › Presidenza della Repubblica e Presidenza del Consiglio;
- › dicasteri nazionali quali Ministero degli Affari Esteri, Ministero della Difesa, Ministero dello Sviluppo Economico, Ministero dell'Interno;
- › Ambasciate e Missioni Diplomatiche estere in Italia e italiane all'estero;
- › istituzioni di carattere internazionale tra cui NATO, Organizzazione di Cooperazione Congiunta in Materia di Armamenti, Agenzia Europea di Difesa, Agenzie europee per la sicurezza (ENISA, FRONTEX, EMSA);
- › Confindustria;
- › associazioni internazionali di settore (AIAD, ASD);
- › organizzazioni non governative;
- › *think tank* in ambito nazionale e internazionale.

In tali contesti il Gruppo opera spesso nell'ambito di rapporti di cooperazione intergovernativa, regolata da specifici protocolli, che non si limitano solo ai temi legati a difesa e sicurezza.

A livello europeo, per esempio, Finmeccanica partecipa attivamente all'elaborazione delle politiche industriali e della ricerca promosse dall'Unione Europea nell'ambito della macro-iniziativa Europa 2020 che si prefigge come obiettivi prioritari "*smart growth, sustainable growth, inclusive growth*", e che coinvolge i temi della mobilità (trasporti aerei e ferroviari, intesi sia come sistemi autonomi sia come reti da gestire), dell'energia e dell'ambiente, e della ricerca per la competitività del comparto industriale europeo (rif. *Innovazione, ricerca e sviluppo*).

Questi rapporti sono coordinati e curati dalla Capogruppo, attraverso la propria Unità Organizzativa Relazioni Esterne. La funzione di indirizzo si esplica attraverso lo sviluppo di linee guida generali di azione indirizzate alle società controllate, mentre il coordinamento diretto riguarda le attività di comunicazione quando le tematiche affrontate hanno una valenza strategica (come, per esempio, il monitoraggio dei lavori parlamentari nazionali ed europei).

A livello locale, l'attenzione di Finmeccanica è rivolta principalmente alle relazioni con i rappresentanti delle comunità e dei territori in cui è presente con i propri insediamenti industriali. Ogni azienda ha la responsabilità e l'autonomia necessarie per gestire le esigenze che si possono manifestare nelle realtà locali e presso i siti produttivi, attraverso un dialogo strutturato con i referenti territoriali. I temi di confronto prevalenti sono relativi:

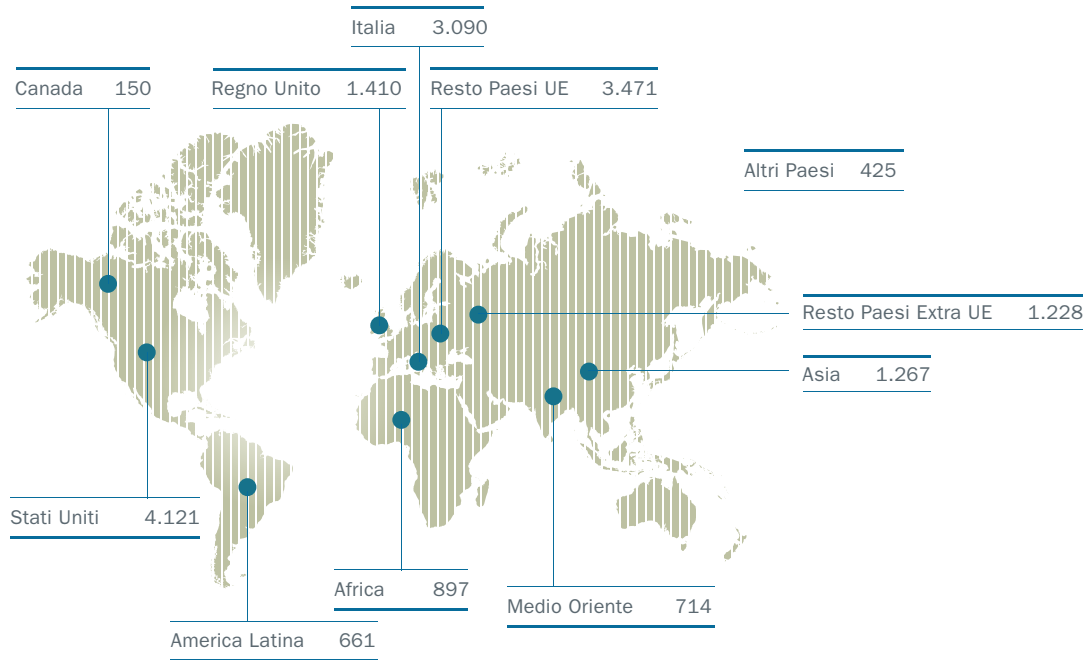
- › alla sostenibilità degli impatti legati agli insediamenti;
- › alle ricadute economiche sul territorio;
- › alla tutela, qualificazione e formazione lavoro delle risorse umane;
- › al sostegno delle iniziative locali in ambito culturale e sociale (rif. *CSR nella collettività*).

In molte realtà, sia in Italia sia all'estero, l'interazione con gli *stakeholder* locali avviene nell'ambito dei distretti (*cluster*) del settore aerospaziale nei quali Finmeccanica opera per trasmettere e condividere non solo la propria identità e cultura d'impresa, ma, più concretamente, le proprie capacità tecnologiche e materiali. In tale ambito si esplicano prevalentemente anche le relazioni con le Università e gli altri enti accademici, i centri di ricerca e gli istituti professionali (*rif. Competitività e territorio*).

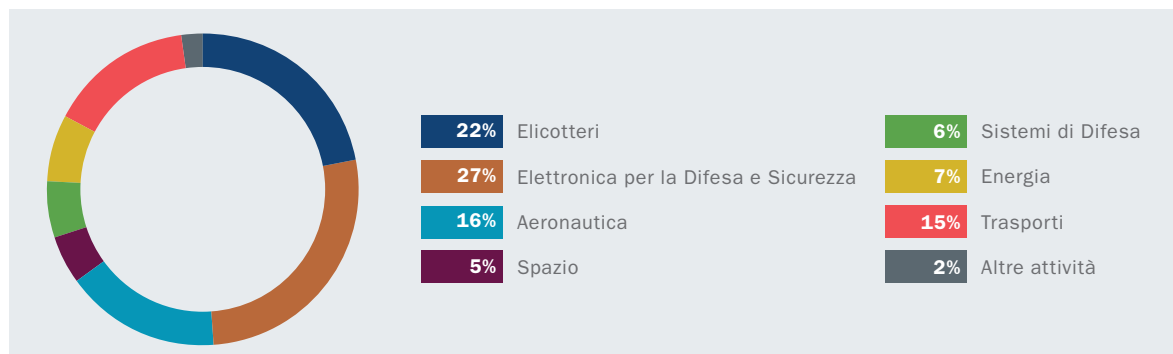
## Clienti e mercato

### CARTA D'IDENTITÀ

ORDINI PER AREA GEOGRAFICA (€ milioni)



### ORDINI PER SETTORE



Finmeccanica fornisce al mercato soluzioni tecnologiche all'avanguardia per soddisfare bisogni di grande complessità sia nel comparto Difesa sia in quello civile che nel 2011 hanno riguardato rispettivamente il 60,5% e il 39,5% dei ricavi del Gruppo.

I committenti del comparto Difesa sono l'Amministrazione della Difesa italiana e le Forze Armate di altri Paesi, verso i quali il Gruppo opera nel rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti in materia di esportazioni (*rif. Business ethics*). Il comparto civile è costituito invece sia da committenti pubblici sia da clienti business. In questa categoria di *stakeholder* sono compresi, oltre ai clienti e committenti finali, tutti quei soggetti che costituiscono l'espressione del capitale relazionale essenziale per sviluppare il mercato in molteplici ambiti.

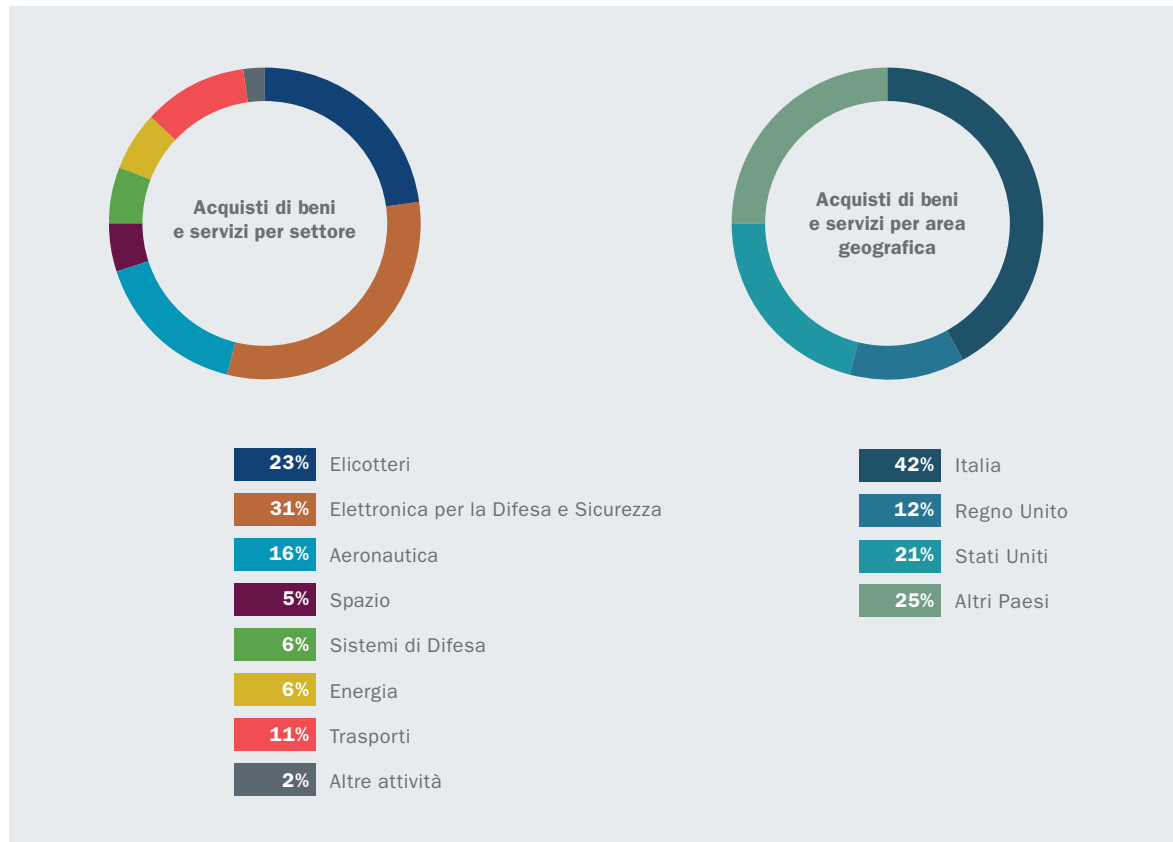
Tra i più importanti vi sono le joint venture e i programmi internazionali di cui le aziende del Gruppo fanno parte. Si tratta di contesti caratteristici in particolare del settore aerospaziale, dove lo sviluppo di prodotti e mercati e l'esecuzione di commesse sono spesso condotti congiuntamente con altri grandi *player* al fine di condividere i rischi e le opportunità connesse con gli ingenti investimenti richiesti.

STRUMENTI E ATTIVITÀ DI ENGAGEMENT	DESCRIZIONE	ATTIVITÀ 2011
<b>Saloni ed eventi</b>	Piazze d'incontro, disseminate nell'arco dell'anno e in tutte le aree geografiche, che permettono di mostrare l'eccellenza tecnologica e la capacità di innovare del Gruppo alle autorità civili e militari, agli operatori commerciali e anche ai semplici visitatori. Esse possono, inoltre, creare le condizioni per l'avvio o la chiusura di importanti transazioni.	<a href="http://www.finmeccanica.it/Corporate/IT/Corporate/Press_and_Media/Saloni/args/posizione/1/anno/2011/index.sdo">www.finmeccanica.it/Corporate/IT/Corporate/Press_and_Media/Saloni/args/posizione/1/anno/2011/index.sdo</a>
<b>Partnership su programmi e joint venture internazionali</b>	Contesti di sviluppo di prodotti e mercati, e di esecuzione di commesse, molto impegnativi, che richiedono grandi capacità di ascolto, trasparenza e cooperazione e dove i più grandi <i>player</i> dei diversi settori di business misurano e mettono alla prova le proprie capacità, ponendo anche le basi per scegliere i partner con cui avviare le future collaborazioni.	<p><b>Aeronautica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eurofighter Typhoon;</li> <li>- F-35 Joint Strike Fighter;</li> <li>- C-27J Spartan;</li> <li>- ATR;</li> <li>- SuperJet International;</li> <li>- B787.</li> </ul> <p><b>Elicotteri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CH47 C;</li> <li>- produzione e vendita di modelli AB 412, 212, 206.</li> </ul> <p><b>Trasporti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Treno Alta Velocità.</li> </ul>
<b>Through Life Cycle Management</b>	Approccio Finmeccanica strutturato e mirato a migliorare la capacità di cogliere gli orientamenti del mercato e tradurli in linee di sviluppo di business efficaci e sostenibili. Le società del Gruppo stanno gestendo numerosi programmi in cui il contratto prevede un funzionamento garantito dei sistemi forniti per lunghi periodi contrattuali, da 5 fino anche a 10 anni. Questo è stato reso possibile dall'attenzione continua all'evoluzione del mercato e alle sue richieste, mirate sempre più verso la sola fruibilità del sistema e all'uso di approcci contrattuali del tipo "Disponibilità" o "Capacità garantita".	Il 2011 ha visto un uso effettivo del sistema Eurofighter Typhoon dell'Aeronautica Militare italiana nello scenario libico.
<b>Indagini di customer satisfaction</b>	L'attività vede il coinvolgimento diretto dei clienti che esprimono il loro grado di soddisfazione sulle varie caratteristiche del prodotto/servizio che ricevono. Le domande sono formulate in modo tale da poter eseguire due tipi di analisi con le risposte che vengono date: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>by Project</i>, che mira essenzialmente a individuare in quali progetti e in quali fattori critici di successo le <i>performance</i> della fornitura non hanno soddisfatto le aspettative del cliente;</li> <li>- <i>by Process</i>, che serve a individuare quali sono i processi interni all'Azienda che hanno condotto il cliente a esprimere una non soddisfazione o un compiacimento. Individuato il o i processi da migliorare, saranno messi in opera i provvedimenti idonei a migliorare le future prestazioni.</li> </ul>	<p>Nel 2011 è stato perfezionato il Questionario di indagine ed è stato avviato lo studio per il relativo sistema di digitalizzazione.</p> <p>Da segnalare che Finmeccanica UK, nel rapporto "<i>MoD/Finmeccanica Performance Report 2011</i>", redatto dal <i>Ministry of Defence</i> britannico, ha migliorato la posizione del 2010, passando dal 5° al 3° posto.</p>



## Fornitori

### CARTA D'IDENTITÀ



La configurazione della *supply chain* del settore dell'Aerospazio e Difesa si è progressivamente trasformata nel corso degli ultimi vent'anni. Durante tale periodo i programmi a elevata integrazione verticale, che vedevano il controllo diretto da parte dei costruttori di tutta la catena della fornitura, sono stati sostituiti dall'approccio per "sottosistemi", fatto che ha comportato l'instaurarsi di complesse e articolate reti di relazioni che coinvolgono diversi livelli della *supply chain*, in cui gli attori sono diversificati e distribuiti anche sotto il profilo geografico (rif. *Competitività e territorio*).

Questo cambiamento ha comportato per le aziende diversi importanti risvolti, tra cui i più rilevanti sono quello della creazione di valore economico attraverso l'efficacia delle politiche di approvvigionamento e quello relativo alla gestione dei rischi operativi nella catena di fornitura. Quest'ultimo aspetto in particolare sta assumendo una valenza strategica in quanto risulta sempre più determinante per la sostenibilità dei programmi aerospaziali (rif. *Risk management*).

In tutti i settori dove opera Finmeccanica l'approvvigionamento di beni e servizi direttamente impiegati come fattori di produzione (acquisti diretti/*business critical*) è gestito direttamente dalle società operative. La Capogruppo, attraverso Finmeccanica Group Services, sviluppa e gestisce soluzioni e strumenti dedicati al *procurement*, come gli Accordi Quadro di Gruppo (*Master Service Agreement, Framework Agreement e Memorandum of Understanding*) per la fornitura di beni e servizi indiretti e la piattaforma di *e-procurement* per le negoziazioni on line FAST-SRM (*Finmeccanica Advanced Sourcing Tool*) a disposizione delle aziende del Gruppo per la gestione efficace ed efficiente degli acquisti (rif. *Valore aggiunto e approvvigionamenti*).

Finmeccanica promuove l'adozione di processi di gestione dei fornitori e di approvvigionamento basati sui valori della trasparenza, della correttezza e integrità, e della sostenibilità ambientale (rif. *L'impegno EHS del Gruppo*), richiedendo nel contempo a tutti i fornitori di rispettare le indicazioni contenute nei Codici Etici delle diverse società del Gruppo. A tal proposito, al fine di incrementare ulteriormente il livello di trasparenza, è stata pubblicata on line, a beneficio di tutti i potenziali fornitori, la procedura "Utilizzo del Portale FAST-SRM".

Inoltre, a supporto dei fornitori nell'utilizzo della piattaforma FAST-SRM, Finmeccanica Group Services attraverso il servizio di *Market Operation Center*:

- › supporta i fornitori nell'utilizzo dei sistemi di *e-procurement* e nella partecipazione alle gare on line;
- › rende disponibile ai fornitori invitati una interfaccia unica a supporto dell'attività di *training* dedicato e per la verifica della corretta ricezione di tutte le informazioni inerenti all'evento negoziale;
- › garantisce il monitoraggio delle scadenze e il supporto ai fornitori in fase di quotazione.

Nel 2011 sono stati assistiti quasi 1.500 fornitori.

### Media

Finmeccanica considera il rapporto con i media, tradizionali e informatici, uno degli elementi fondanti, non solo della sua strategia di comunicazione, ma anche e soprattutto del suo modo di operare e di essere percepita nella società civile a livello globale, con particolare attenzione verso gli aspetti economici, commerciali e sociali legati a contesti di riferimento nazionali e internazionali.

Il grande cambiamento in atto nel mondo dei media, guidato dallo sviluppo del web – che ormai raggiunge in tempo reale tutti i Paesi e gran parte delle comunità economiche e sociali –, ha portato il Gruppo Finmeccanica a una sempre più forte interazione con il mondo internet, che sta diventando il principale vettore e ricettore di informazioni che si diffondono in tempo reale presso tutti gli *stakeholder*.

Il 2011 è stato di conseguenza un anno in cui la presenza di Finmeccanica sui *social media* si è ampliata. I vari canali di comunicazione, differenziati per tipologia di utenti e di temi, sono stati alimentati durante l'anno con informazioni e contenuti riguardanti le diverse attività del Gruppo. Nel prossimo futuro è previsto il passaggio da un utilizzo attivo a un utilizzo proattivo, al fine di generare un *engagement* più continuo e profondo, in grado di sviluppare il confronto continuo sui contenuti istituzionali, ma anche su una nuova cultura d'impresa destinata a diffondersi in tutto il Gruppo.

Questo nuovo orientamento si è comunque accompagnato a una continua azione di comunicazione verso i media tradizionali, che in un anno molto complesso per la gestione dell'immagine del Gruppo sono stati monitorati e alimentati con un gran numero di notizie relative al business e non. Questo sforzo ha garantito un'informazione quanto più corretta e trasparente sia da parte della Società sia da parte delle sue aziende operative, allo scopo di agevolare l'orientamento degli *stakeholder* riguardo ai maggiori temi e scenari di rilevanza per il Gruppo.

Nel corso del 2011 quest'opera si è concretizzata con la diffusione di circa 500 comunicati stampa da parte della *Corporate* e delle aziende operative in Italia, Stati Uniti e Regno Unito. Il 2011 ha visto inoltre un aumento dell'attenzione del Gruppo nei confronti dei media internazionali, in particolare dei Paesi di maggiore interesse commerciale (per esempio, India, Brasile e Turchia), oltre evidentemente a quelli dove esistono presenze significative di impianti e risorse.

STRUMENTI E ATTIVITÀ DI ENGAGEMENT	DESCRIZIONE	ATTIVITÀ 2011
<b>Twitter</b>	Canale di <i>microblogging</i> .	È stato utilizzato per diffondere notizie istituzionali: annunci, comunicati stampa, contratti, presenza nelle fiere e una serie di informazioni della <i>Corporate</i> e delle aziende controllate.
<b>Youtube</b>	Piattaforma di <i>videosharing</i> .	È stata alimentata con una serie di video prodotti dal Gruppo, per condividere momenti importanti dell'Azienda come il Premio Innovazione, interviste e partecipazione ai saloni, video dimostrativi e altri eventi quali <i>convention</i> e presentazioni.
<b>Flickr</b>	Piattaforma di <i>photosharing</i> .	Sono state caricate centinaia di foto documentative del <i>management</i> , degli eventi e dei prodotti delle aziende.
<b>Altri social media</b>	<i>Wikipedia</i> e <i>Slideshare</i> .	Utilizzati per aggiornare il profilo istituzionale della <i>Corporate</i> , del <i>top management</i> , delle aziende e dei prodotti del Gruppo.

---

# Innovare

costantemente, investendo nella ricerca e nello sviluppo di nuove tecnologie. Fare leva sui saperi e sulle competenze per essere più competitivi guardando al mondo che verrà in un modo diverso.

---

# sustainability pillars



## INNOVAZIONE, RICERCA E SVILUPPO

Finmeccanica è impegnata a innovare sempre, perché questa è la regola fondamentale nei settori in cui opera. La capacità di innovare costantemente, che ne caratterizza la storia e l'evoluzione, ha portato il Gruppo a occupare attraverso le proprie aziende posizioni di *leadership* di mercato, consentendo anche al nostro Paese di mantenere una presenza significativa nell'alta tecnologia, da tutti riconosciuta quale fattore chiave della competitività internazionale.

Finmeccanica è sempre più consapevole del peso strategico, economico e sociale di questo vettore di crescita. A esso dedica risorse e investimenti importanti e costanti nel tempo, a partire dagli oltre 20.000 addetti specializzati coinvolti nelle attività di ricerca e sviluppo, ingegneria e progettazione, fino all'investimento economico di oltre 2 miliardi di euro nel 2011, valore che è stato mantenuto allo stesso livello dell'anno precedente nonostante la difficile congiuntura.

Con questi numeri Finmeccanica si conferma al primo posto assoluto in Italia e al terzo posto a livello mondiale tra le aziende del settore per gli investimenti in ricerca e sviluppo.

INVESTIMENTI E ADDETTI R&S	2011	2010	2009
Investimenti in R&S	€mil. 2.020	€mil. 2.030	€mil. 1.982
Tasso di investimento in R&S (investimenti/ricavi)	11,7%	10,9%	10,9%
Addetti alla ricerca e sviluppo	5.250	5.250	5.200
Addetti all'ingegneria e progettazione	16.700	16.500	15.600

### Finmeccanica socio sostenitore dell'AIRI

L'AIRI - Associazione Italiana per la Ricerca Industriale è nata nel 1974 con lo scopo di divenire un punto di riferimento per il sistema della ricerca e innovazione industriale del Paese. Oggi rappresenta il raccordo tra i più importanti attori italiani impegnati nella ricerca: gruppi industriali, imprese e centri di ricerca, Università ed enti pubblici di ricerca, associazioni, parchi scientifici, istituti finanziari. In complesso i soci raccolgono 45.000 addetti alla ricerca e gli associati industriali coprono più del 50% delle spese di ricerca e sviluppo dell'intera industria nazionale. Nel 2003 AIRI ha costituito al suo interno Nanotec IT – Centro Italiano per le Nanotecnologie – con lo scopo di promuovere le nanotecnologie e di favorire le sinergie tra ricerca privata e pubblica.

[www.airi.it](http://www.airi.it) - [www.nanotec.it](http://www.nanotec.it)

### Technology governance

L'innovazione in Finmeccanica segue un processo di pianificazione integrata a livello strategico che si concretizza nella predisposizione di un piano con un orizzonte quinquennale (*Innovation and R&D Strategy Plan*). Questo piano, che viene elaborato da ogni azienda del Gruppo e aggiornato ogni anno, lega obiettivi e strategie aziendali con quelli di innovazione tecnologica, di prodotto e di processo, il tutto considerando i budget. Nell'ambito del processo di elaborazione la Capogruppo e le società operative hanno ruoli e responsabilità definite in modo da favorire la ricerca di sinergie trasversali e il monitoraggio continuo dell'efficacia e dell'efficienza dei programmi.

Nel corso del 2011, attraverso l'introduzione del CTO (*Chief Technology Officer*) Board, sono stati rafforzati proprio gli aspetti di interoperabilità delle aziende e di ricerca delle sinergie. Il CTO Board, cui partecipano tutti i CTO e i responsabili della R&S delle aziende del Gruppo, ha le seguenti responsabilità:

- › gestione a livello di Gruppo delle strategie innovative delle aziende, attraverso il coordinamento degli *Innovation and R&D Strategy Plan*;
- › *scouting* delle tecnologie future in ottica BVR (*Beyond Visual Range*);
- › coordinamento e gestione delle relazioni con le Università e i centri di ricerca;
- › identificazione e gestione di progetti collaborativi su piattaforme tecnologiche comuni;
- › *governance* di MindSh@re® e della proprietà intellettuale del Gruppo.

L'altra componente rilevante della *technology governance* di Finmeccanica è l'incubatore tecnologico MindSh@re®, che è anche il nodo abilitante della rete di collaborazione tra le aziende del Gruppo, i partner, le Università e i centri di ricerca. All'interno di MindSh@re® sono oggi attive sei Comunità Tecnologiche che nel 2011 hanno coinvolto nelle loro attività circa 350 rappresentanti delle direzioni tecniche, ricercatori e ingegneri provenienti da tutte le aziende del Gruppo, oltre a quelli appartenenti a partner accademici e industriali consolidati. In questi gruppi di lavoro si opera insieme per condividere la conoscenza e orientare le attività di sviluppo, ricerca e integrazione.

COMUNITÀ TECNOLOGICHE MINDSH@RE®	AMBITO DI ATTIVITÀ
<b>Radar</b>	Tecnologie dei sistemi radar avanzati.
<b>Software</b>	Tecnologie, sistemi e metodologie per le applicazioni software avioniche, navali, terrestri militari, civili e per la sicurezza.
<b>Materiali avanzati e tecnologie abilitanti</b>	Tecnologie di base emergenti, tra le quali i materiali innovativi, i metamateriali, i MEMS, la fotonica, la robotica, le nanotecnologie, la progettazione e gestione eco-compatibile dei prodotti.
<b>Ambienti integrati per lo sviluppo e la progettazione</b>	Analisi e razionalizzazione dei processi, delle metodologie e dei <i>tool</i> all'interno di tutto il ciclo sviluppo prodotto, del <i>System Engineering</i> , e di tutte le fasi della progettazione meccanica ed elettrica.
<b>Tecnologie per la simulazione</b>	Sistemi e tecnologie per la simulazione locale e distribuita e l'addestramento avanzato del personale operativo.
<b>Proprietà intellettuale</b>	Divulgazione, razionalizzazione, gestione e valorizzazione, del capitale intellettuale e delle tecnologie (brevetti, marchi, <i>know-how</i> , competenze).

### Attività di ricerca e sviluppo

Nei settori Aerospazio, Difesa e Sicurezza, che assorbono la gran parte degli investimenti in ricerca e sviluppo del Gruppo, le attività interne si suddividono in "Ricerca e Sviluppo tecnologico", rappresentate dagli sviluppi di "base", quindi di carattere altamente strategico e con orizzonte temporale lungo, e "Ricerca e Sviluppo applicata ai prodotti" (rif. *Approfondimenti di settore*). Le due categorie di attività sono gestite con orizzonti temporali diversi, per consentire la corretta programmazione basata sul contenimento del rischio (rif. *Risk management*) e sull'ottimizzazione dell'inserimento delle nuove tecnologie nei prodotti affinché essi possano affermarsi sul mercato in tempi commercialmente utili.

In aggiunta alle attività interne al Gruppo, Finmeccanica è impegnata con finalità di ricerca e sviluppo anche in altri programmi a livello nazionale e internazionale. Tra questi si segnalano:

- › i programmi satellitari europei Galileo e GMES, che rappresentano "asset" e "tool" con applicazioni *dual use*, finalizzati a implementare le politiche europee per l'ambiente, i trasporti, la sicurezza;
- › le piattaforme tecnologiche europee del settore aeronautico, quali *Clean Sky* per lo sviluppo di tecnologie abilitanti (per esempio, *tilt-rotor* e velivolo regionale), SESAR per il nuovo sistema europeo di controllo del traffico aereo, Artemis nel settore ICT in aree di interesse di Finmeccanica come, per esempio, la *safety*;
- › le piattaforme tecnologiche in ambito nazionale (SERIT con il CNR nell'ambito della sicurezza, SPIN-IT nel settore Spazio e ACARE Italia nell'Aeronautica) e le Alleanze Tecnologiche Italiane (ATI) promosse dalla Direzione Generale per l'internazionalizzazione della ricerca del MIUR per rispondere agli obiettivi e alle sfide di Europa 2020;
- › i programmi condotti in ambito NATO, Commissione Europea ed *European Defence Agency* (EDA).

Il consuntivo delle attività condotte nel 2011 nell'ambito della "Ricerca e Sviluppo tecnologico" registra progressi in diversi campi, tra cui i più rilevanti sono:

- › i materiali e le tecnologie finalizzati all'integrazione microelettronica;

- › i metamateriali e le metastrutture per applicazioni nella miniaturizzazione di dispositivi a micro-onde e nelle antenne avanzate;
- › i materiali per applicazioni elettro-ottiche;
- › le tecnologie fotoniche;
- › le nanotecnologie;
- › le tecnologie delle altissime frequenze.

In ambito MindSh@re® l'attività nel 2011 è proseguita invece attraverso numerosi *workshop* e l'attivazione di tre nuovi progetti di ricerca e sviluppo *Corporate* (parzialmente finanziati dalla Capogruppo):

- › MITRA (*Microwave Integrated Tile for Radar Application*) - Sviluppo di un dimostratore di sottoinsieme ad alta ripetitività per un *array* attivo a scansione elettronica (*Microwave Tile*), per ridurre il costo e facilitare la fabbricazione dell'antenna;
- › FASST (*Finmeccanica Application Simulation STore and collaboration environment*) - Ambiente collaborativo on line, attraverso il concetto di *App Store*, che permetta alle aziende di condividere al proprio interno conoscenze, esperienze, *tool* e moduli delle simulazioni;
- › IPL@ab - Un servizio centrale per il Gruppo per facilitare la razionalizzazione e la valorizzazione del portafoglio brevetti, i marchi e le tecnologie delle aziende Finmeccanica.

I progetti MindSh@re® hanno una vita in media di due anni. Il secondo anno di attività viene confermato dopo un'attenta valutazione dei risultati ottenuti nel corso dell'anno di avvio. Dall'anno di lancio della piattaforma, avvenuto nel 2006, i progetti avviati sono stati in totale 27, di cui 12 completati, 14 in corso (compresi i tre del 2011) e uno cancellato.

In Finmeccanica la ricerca di base nei diversi settori di riferimento trova quindi un ambito comune e trasversale proprio nella ricerca nel campo dei materiali avanzati e delle nanotecnologie. Questi campi rappresenteranno i *driver* di domanda dei prossimi anni non solo per i settori di interesse del Gruppo, ma per tutti settori industriali.

Per maggiori dettagli su tutte le attività di ricerca e sviluppo si rimanda al bilancio consolidato.

Per informazioni sulle attività di "Ricerca e Sviluppo applicata ai prodotti" si rimanda agli approfondimenti di settore.

### Tutela e valorizzazione del patrimonio intellettuale e tecnologico

L'*Intellectual Property Governance* è il presidio posto a tutela del patrimonio intellettuale e tecnologico del Gruppo per il conseguimento di brevetti e per la valorizzazione delle nuove innovazioni di prodotto, di sistema e di processo. Sono questi processi chiave che contribuiscono a migliorare la posizione competitiva del Gruppo, la sua reputazione riconosciuta di leader tecnologico e innovativo su scala globale e, come conseguenza, il suo valore di mercato.

La protezione della proprietà intellettuale come criterio guida è quindi presente sin dalle prime fasi dello sviluppo dei prodotti e dei processi. I progetti di ricerca e sviluppo, al momento del loro avvio, devono infatti definire le opportunità di rivendicazioni brevettuali e identificare i meccanismi di protezione delle tecnologie e soluzioni di prodotti, sistemi e processi. Particolare attenzione è rivolta anche nella gestione di quanto presentato in occasione di convegni e pubblicato su riviste specialistiche onde evitare la perdita di *know-how*.

La gestione degli *Intellectual Property Rights* (IPRs) di Gruppo viene poi orientata verso l'ottimizzazione dei portafogli brevetti e marchi, e alla loro conseguente valorizzazione e sfruttamento commerciale attraverso:

- › la definizione delle clausole di proprietà intellettuale nei contratti con terze parti;
- › l'*enforcement* dei titoli attraverso il monitoraggio della concorrenza;
- › la valorizzazione dei titoli attraverso accordi di *licensing* o *cross-licensing*, vendita;
- › l'assistenza tecnica e l'*offset*;
- › il trasferimento tecnologico tra le aziende del Gruppo e da/verso il mondo esterno.



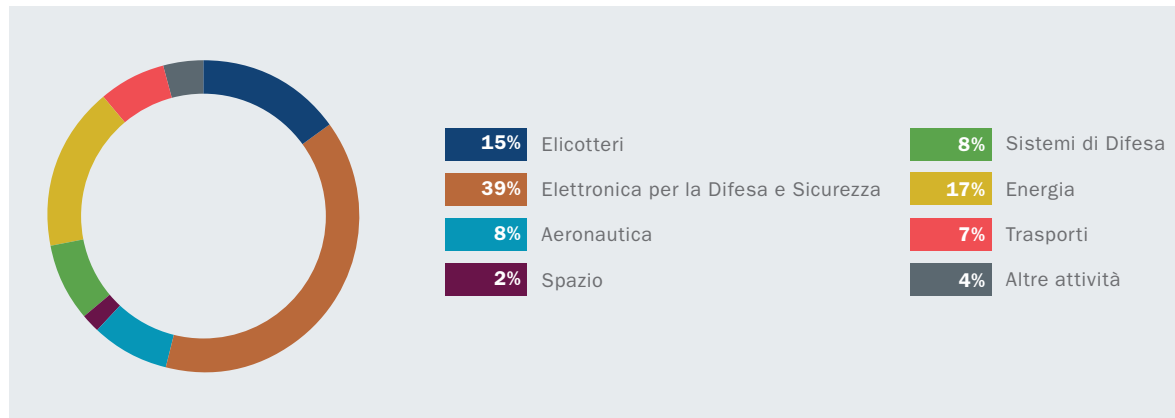
Nel 2011 in questo ambito è stato avviato IPL@ab, uno dei tre nuovi progetti Corporate di MindSh@re®. Si tratta di un progetto focalizzato sull'analisi di scenari brevettuali (*patent landscaping*), analisi di posizionamento competitivo (*patent positioning*), nonché attività di formazione in materia di finanziamento e politiche di supporto all'innovazione, gestione di asset intangibili, valorizzazione e analisi strategica.

PORTAFOGLIO BREVETTI	2011	2010	2009
Incremento del portafoglio brevetti depositati rispetto all'esercizio precedente (*)	4%	4%	36% (**)
Ripartizione portafoglio brevetti per area geografica:			
Italia	18%	8%	9%
Estero	82%	92%	91%

(\*) Valore che tiene conto dei nuovi brevetti depositati e dei brevetti abbandonati.

(\*\*) Anno di acquisizione di DRS Technologies.

#### RIPARTIZIONE BREVETTI PER SETTORI DI ATTIVITÀ



#### Premio Innovazione - VIII edizione

Una delle principali fonti di brevetti del Gruppo è il Premio Innovazione. In quanto concorso interno, esso si rivolge a tutti i dipendenti, con l'obiettivo di stimolare idee innovative per il business e per migliorare le *performance* aziendali. Sotto questo profilo, rappresenta uno degli appuntamenti più attesi in Finmeccanica e un'importante opportunità di integrazione tra le diverse aziende e tra persone della stessa azienda.

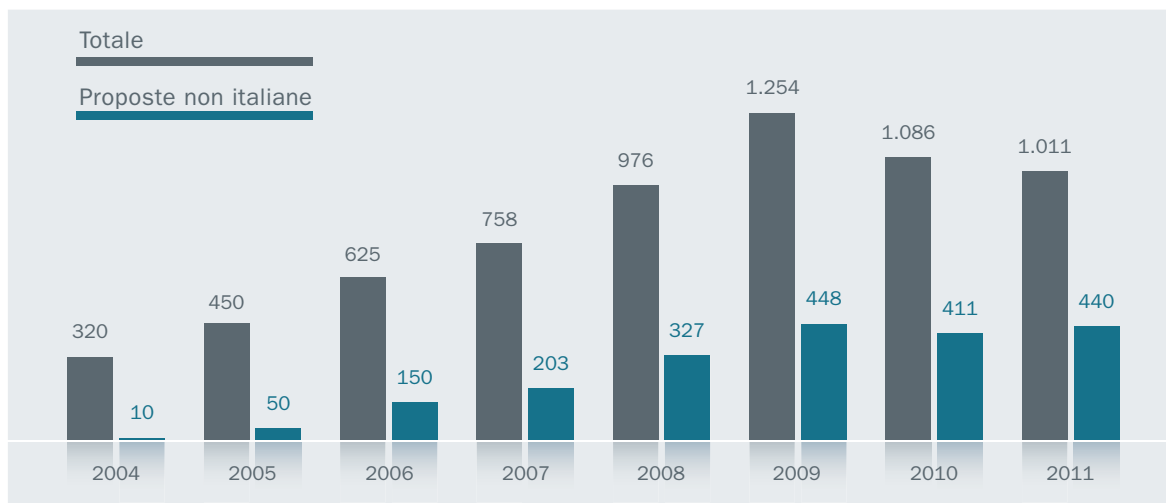
I riconoscimenti sono assegnati a livello di azienda e poi a livello di Gruppo.

Alle otto edizioni del Premio, istituito nel 2004, hanno finora partecipato oltre 19.000 persone per un totale di 6.480 proposte presentate.

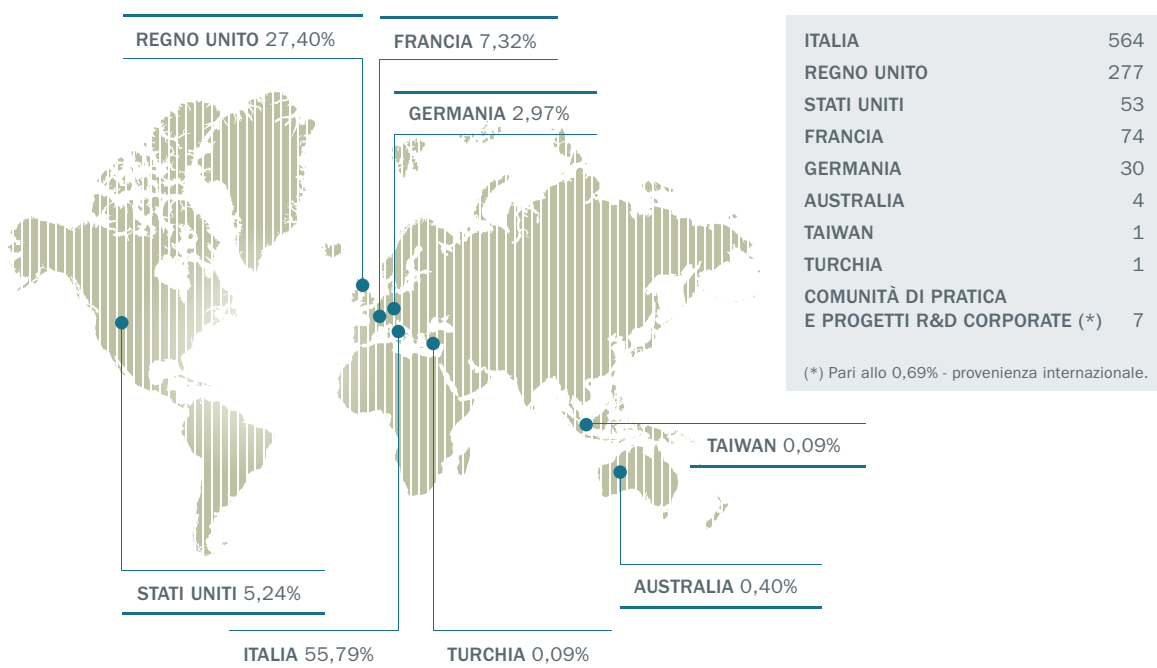
All'edizione 2011 hanno partecipato 1.011 progetti di cui, attraverso la selezione operata nei concorsi aziendali, sono pervenuti alla commissione esaminatrice di Gruppo 15 progetti finalisti. Il concorso ha introdotto due novità: la possibilità per tutte le proposte generate all'interno delle diverse *Community* (Famiglie Professionali, percorsi di Sviluppo e Formazione, MindSh@re®) di partecipare direttamente al Premio Aziendale di Finmeccanica Holding, e le menzioni speciali per le proposte caratterizzate da una particolare attenzione alle tematiche ambientali.

I vincitori di Gruppo sono stati premiati nel corso del *Finmeccanica Day* che si è tenuto a Milano l'11 maggio 2012.

NUMERO PROPOSTE PRESENTATE AL PREMIO INNOVAZIONE



DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA PROPOSTE PRESENTATE NEL 2011



CATEGORIE	VINCITORE	MOTIVAZIONE/DESCRIZIONE
Premio Innovazione	Finmeccanica e altre aziende del Gruppo (MBDA, SELEX Galileo, SELEX Sistemi Integrati e Thales Alenia Space). "Compact Receiver"	Realizzazione di un ricevitore digitale compatto ad alta dinamica allo stato dell'arte per sistemi radar e di comunicazione e seeker di missili. Il dispositivo è stato realizzato grazie all'impegno di un team di tecnici di quattro aziende del Gruppo che hanno lavorato in modo molto efficace, per la prima volta insieme, a un progetto comune lanciato in ambito Mindsh@re®.
	DRS Technologies "uIDCA Infrared Imaging System"	Sensore infrarosso integrato di dimensioni estremamente ridotte a basso assorbimento di energia. Si basa su un criogeneratore di nuova concezione che, integrato con un <i>Focal Plane Array</i> di terza generazione, realizza un sensore IR estremamente competitivo, adatto per moltissimi impieghi operativi, così da conquistare nuovi segmenti di mercato anche al di fuori della Difesa e Sicurezza.
	Ansaldo STS "G-SAE"	Dispositivo che, tramite segnali satellitari, consente di definire la posizione di un treno con una accuratezza tale da sostituire i dispositivi installati lungo la linea ferroviaria. La precisione nel posizionamento si ottiene tramite la ricezione da satelliti di più costellazioni (GPS, GLONASS e, in prospettiva, Galileo). Rappresenta una soluzione altamente innovativa, che potrà rivoluzionare il mercato del segnalamento ferroviario.

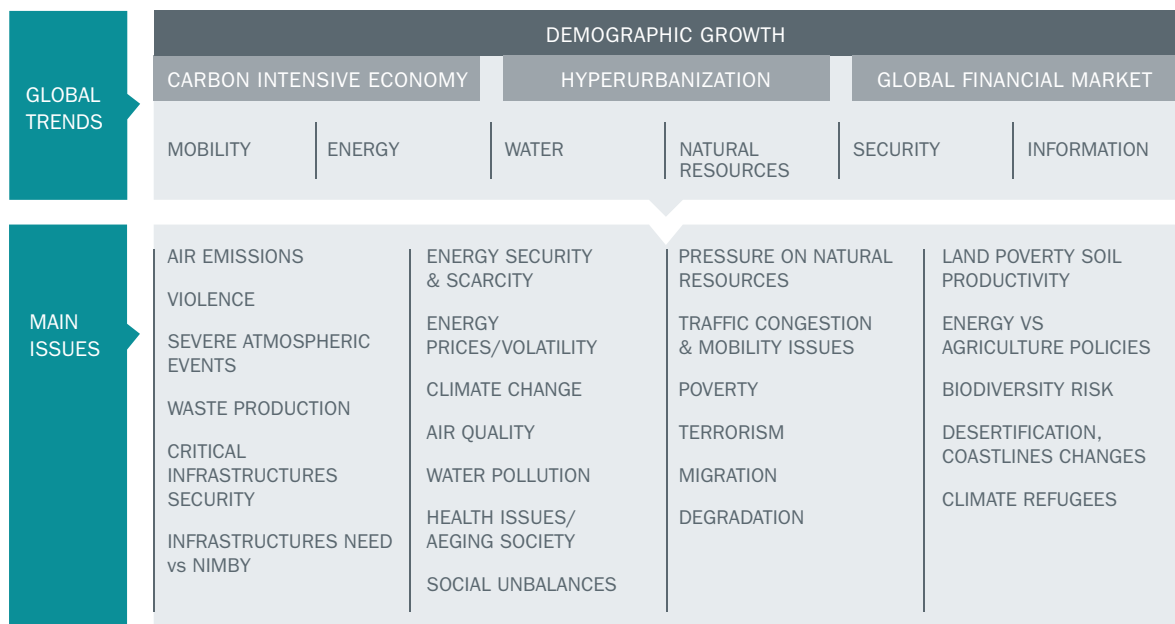
CATEGORIE	VINCITORE	MOTIVAZIONE/DESCRIZIONE
<b>Brevetto dell'anno</b>	Ansaldo Energia	Sistema di raffreddamento a fluido gassoso, generalmente aria o idrogeno, del rotore di turbogeneratore ad alta potenza per la produzione di elettricità. Brevettato in Europa e negli Stati Uniti, e provato in numerose applicazioni, consente di portare l'efficienza del generatore a livelli di eccellenza.
<b>Menzione speciale per la valenza ambientale</b>	Selex Galileo	Sistema di sorveglianza basato su un velivolo senza pilota tattico, su cui sono stati installati sia un sensore radar sia un sensore infrarosso. Questo consente di avere nell'ambito della stessa missione le informazioni dai due sensori che collaborano a formare una più completa immagine del terreno. Il sistema si presta a una applicazione duale e ha già iniziato sperimentazioni con finalità ambientali.
<b>Best supplier</b>	Rockwell Collins (presentato da AgustaWestland)	La scelta premia l'elevato livello di supporto, sia in termini di "know-how" sia in termini di fornitura apparati, fornito ad AgustaWestland nello sviluppo di sistemi innovativi di interfaccia "uomo-macchina" attraverso la tecnologia <i>touch screen</i> . Tale collaborazione, che è iniziata in fase di sviluppo e continuerà per tutto il ciclo di vita dei nuovi elicotteri, permette ad AgustaWestland di poter modificare il software applicativo in modo autonomo, ottenendo una notevole flessibilità nel soddisfacimento dei requisiti del singolo cliente.

## SOLUZIONI E TECNOLOGIE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE

L'attenzione che Finmeccanica pone nei confronti dei propri *stakeholder* trova una innovativa e concreta declinazione nel connubio tra eccellenza tecnologica e sostenibilità ambientale.

Tale impegno si inserisce in uno scenario internazionale nel quale le sfide associate ai fenomeni della crescita demografica, dell'iper-urbanizzazione e dei cambiamenti climatici occupano, ormai da molti anni, le prime posizioni nelle agende politiche dei Paesi occidentali e delle istituzioni internazionali.

### ANALISI TREND AND ISSUES LEGATI A TEMATICHE DI SVILUPPO SOSTENIBILE



Tra i diversi soggetti interessati dalle conseguenze negative di tali dinamiche (energetiche, ambientali, alimentari, per la salute ecc.) cresce un senso di urgenza nel rispondere efficacemente e contemporaneamente a problematiche di sicurezza, di riduzione dei costi e di contenimento degli impatti sull'ambiente. Trattandosi di sfide complesse su scala planetaria, le soluzioni richieste devono essere sofisticate, integrate, multidisciplinari, flessibili e di rapida applicabilità.

Il Gruppo Finmeccanica è in grado di giocare un ruolo di primo piano nel disegnare uno sviluppo sostenibile, attraverso competenze e tecnologie distintive, derivanti dalla convergenza di capacità provenienti dal campo militare e da quello civile. In qualità di protagonista nel settore Aerospazio, Difesa e Sicurezza, il nostro Gruppo è abituato a rispondere a sfide che richiedano la raccolta e la gestione in tempo reale di significative quantità di dati, lo sviluppo di scenari di simulazione complessi, il disegno di architetture di sistemi sofisticati, la realizzazione di capacità *embedded* di *safety and security* e la gestione di problematiche *mission critical*.

Tali competenze sono aggregate nell'offerta Planet Inspired del Gruppo Finmeccanica, che rappresenta un insieme unico di soluzioni in grado di rispondere efficacemente alle sfide, per garantire uno sviluppo sostenibile.

Gli ambiti d'intervento delle soluzioni Planet Inspired sono di seguito riportati.

## PLANET INSPIRED - Casi di studio

### EARTH MONITORING & CLIMATE CHANGE

Soluzioni per l'osservazione della Terra, per il monitoraggio delle dinamiche atmosferiche e delle variazioni morfologiche dei territori.

#### COSMO-SkyMed: difendere il territorio

Soluzione realizzata da Telespazio, COSMO SkyMed, capace di acquisire fino a 1.800 immagini al giorno, è in grado di fornire, su scala planetaria, informazioni per lo studio e il controllo dell'ambiente utili per la difesa del territorio in settori quali incendi, frane, terremoti, gestione delle risorse naturali in agricoltura e silvicoltura.

#### Sorveglianza meteo

SELEX Sistemi Integrati è leader mondiale nella progettazione, produzione e installazione di sistemi radar meteorologici. Inoltre, l'applicazione proprietaria RAINBOW 5© è lo strumento più avanzato disponibile sul mercato per la gestione di sensori per reti radar complesse, per l'analisi e la presentazione dei dati meteo.

### NATURAL RESOURCES MANAGEMENT

Sistemi di monitoraggio locale delle risorse naturali, per la protezione degli ecosistemi e degli insediamenti umani.

#### UAV per SMAT F1: sistema di monitoraggio avanzato del territorio

Alenia Aermacchi e SELEX Galileo, grazie a tecnologie consolidate nell'ambito dei sistemi *unmanned* (UAV - velivoli senza pilota), hanno avuto un ruolo di primo piano nella realizzazione del progetto SMAT F1. L'iniziativa, finanziata dalla Regione Piemonte, permette il monitoraggio e la sorveglianza del territorio attraverso tre UAV che, per la prima volta, operano congiuntamente e contemporaneamente nello stesso spazio aereo non militare.

### ENERGY MANAGEMENT

Soluzioni per la gestione efficiente dell'energia, lungo il ciclo che va dalla generazione all'utilizzo finale, passando per reti di distribuzione intelligenti (*smart grid*).

#### Smart grid: aggiungere intelligenza alle reti energetiche del futuro.

La *value proposition* Finmeccanica in ambito *smart grid* abilita la gestione efficiente delle reti energetiche in relazione alle abitudini e alle azioni di tutti gli utenti connessi, al fine di rendere economicamente e ambientalmente sostenibile l'utilizzo e il funzionamento del sistema elettrico, nel rispetto dei livelli di sicurezza, continuità e qualità della fornitura. Il Gruppo possiede un *footprint* tecnologico consolidato, con diverse aziende, tra le quali SELEX Elsag, SELEX Galileo, Ansaldo Energia e DRS, presenti sul mercato con soluzioni hardware di generazione, sistemi di automazione e controllo, sensoristica, applicativi di *business intelligence*, servizi di comunicazione e di *energy consulting*.

### SUSTAINABLE MOBILITY

Soluzioni che rispondono alla crescente domanda di mobilità e di informazioni sui flussi di merci e di persone, nel rispetto di *performance* di sicurezza e ambientali sempre più sfidanti.

#### Smart mobility: rispondere alle nuove sfide della mobilità

Il Gruppo Finmeccanica vanta una consolidata esperienza in soluzioni per la mobilità sostenibile, grazie allo sviluppo di soluzioni per l'infomobilità urbana e alle piattaforme logistiche integrate di SELEX Elsag e SELEX Sistemi Integrati, che abilitano una gestione avanzata di tutta la mobilità veicolare, della logistica intermodale e dei trasporti merci, rifiuti e sostanze pericolose.

**HEALTHCARE & EDUCATION**

Soluzioni di supporto ai settori della medicina e della formazione.

**Remote education: studiare via satellite con DRS**

DRS Defense Solutions garantisce una copertura via satellite all'avanguardia in tutto l'*Aleutians East Borough School District* (AEBSD) in Alaska attraverso un sistema potenziato di apprendimento a distanza e una soluzione tecnologica all'avanguardia in materia di VTC (video teleconferenza) ad alta definizione, consentendo così alla comunità locale di rispondere al meglio alle necessità dei suoi studenti.

**ENVIRONMENTAL SECURITY & RESPONSE**

Soluzioni per la tutela di territori e popolazioni e per la risposta a eventi eccezionali di matrice naturale o antropica.

**Sistemi di comando e controllo per la gestione delle emergenze e dei grandi eventi: sala operativa della Protezione Civile**

SELEX Sistemi Integrati realizza sistemi di comando e controllo per la risposta a eccezionali eventi di matrice antropica o naturale. La sala, dedicata al coordinamento e alla gestione delle situazioni di emergenza, è stata istituita presso il Dipartimento della Protezione Civile per assicurare una direzione unitaria e il coordinamento attraverso sistemi avanzati di monitoraggio, gestione e simulazione di scenari critici.



**PLANET INSPIRED**

<p><b>1 SET OF SOLUTIONS</b> <b>6 CAPABILITIES</b> <b>100+PRODUCTS</b> <b>ACTIVE CUSTOMERS</b></p>	<p><b>EARTH MONITORING &amp; CLIMATE CHANGE</b></p>	<p><b>NATURAL RESOURCES MANAGEMENT</b></p>	<p><b>ENERGY MANAGEMENT</b></p>	<p><b>SUSTAINABLE MOBILITY</b></p>	<p><b>HEALTHCARE &amp; EDUCATION</b></p>
	<p>Earth observation  Cartography, land and city mapping  Atmosphere and weather monitoring/forecasting</p>	<p>Air &amp; water monitoring  Land &amp; food monitoring  Environmental local sensors suite  Waste MGMT &amp; decontamination  Oil &amp; gas monitoring</p>	<p>Traditional generation  Renewables &amp; distributed generation  Nuclear energy &amp; decommissioning  Energy efficiency and service  Smart grids  IT energy systems  CCS &amp; fuel cells  Waste 2 energy  Green energy procurement</p>	<p>Public transport  Integrated logistics  Alternative vehicles/engines/fuels  Future aircrafts</p>	<p>First aid communication services  Telemedicine  Remote education &amp; tele-work  Tactical system for humanitarian assistance and disaster relief</p>
<p><b>ENVIRONMENTAL SECURITY &amp; RESPONSE</b></p>	<p>Public safety &amp; crisis management Simulation Critical infrastructures surveillance Cyber security</p>				

## E2DS

I contenuti di Planet Inspired sono stati presentati alla Conferenza internazionale E2DS Environment, Defense and Security di Washington del maggio 2011, che ha visto la partecipazione del Segretario della Marina Militare statunitense Ray Mabus, del consulente scientifico del Presidente degli Stati Uniti J.P. Holdren e dei Chief Technology Officers delle principali società del settore Aerospazio e Difesa. Finmeccanica, uno degli sponsor principali dell'evento, si è confrontata con EADS, Boeing, Lockheed Martin, Northrop Grumman, Raytheon, Saab e Thales, discutendo le capacità dell'industria della Difesa di far fronte alle problematiche legate ai fenomeni di *climate change*. La conferenza ha avvalorato l'impegno dei partecipanti nell'analisi dei prodotti del proprio *core business* che possano fornire soluzioni a tali problematiche.

Il *Post-Conference Report* è consultabile all'indirizzo [www.dynamixx-e2d.com](http://www.dynamixx-e2d.com)

## FORMAZIONE E SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO

Le persone di Finmeccanica sono la forza creativa del Gruppo e uno dei fattori chiave alla base della capacità di sviluppare e realizzare soluzioni innovative vincenti sul mercato. Operano in un contesto internazionale, nel quale Finmeccanica si adopera per rafforzare l'identità e il senso di appartenenza al Gruppo e per costruire una cultura distintiva comune nel rispetto delle specificità territoriali.

Finmeccanica è una "*talented oriented organization*" e continua a investire nel proprio sistema integrato e internazionale di sviluppo e formazione, orientato sia ad attrarre, identificare e valorizzare i migliori talenti, sia ad arricchire le capacità e le competenze dell'intera popolazione aziendale. L'obiettivo è quello di offrire a tutti occasioni di crescita, umana e professionale, ma solo ai migliori la possibilità di emergere, nella convinzione che il merito rappresenti e debba costituire sempre più l'elemento premiante. Le iniziative si rivolgono ai diversi target, dai giovani neo-assunti ai *top manager*, accompagnando e guidando i percorsi di crescita di quanti lavorano all'interno di Finmeccanica, nelle sue diverse realtà nel mondo.

Per garantire la massima coerenza e al tempo stesso la piena rispondenza alle necessità dei molteplici business presenti nel Gruppo, la Capogruppo opera congiuntamente con i referenti della Funzione Risorse Umane delle diverse società operative. E questo nell'ambito di un *framework* che Finmeccanica sta cercando di rendere sempre più condiviso e valido a livello di Gruppo in termini di processi, strumenti e metriche di valutazione delle competenze, delle *performance* e del potenziale delle persone. Nel 2011 l'attività di formazione è stata distribuita in modo più uniforme, come testimoniato dall'incremento del tasso di copertura; nel contempo, le ore di formazione in ambito tecnico-professionale e manageriale erogate nelle aziende italiane del Gruppo sono diminuite del 23%. Ciò è avvenuto principalmente a causa del momentaneo rallentamento di questo tipo di attività nei settori interessati dai processi di ristrutturazione organizzativa.

FORMAZIONE ITALIA	2011	2010	2009
Ore di formazione erogate (*)	<b>717.073</b>	931.513	859.131
- di cui a Dirigenti	<b>22.300</b>	-	-
- di cui a Quadri	<b>82.311</b>	-	-
- di cui a Impiegati	<b>445.480</b>	-	-
- di cui a Operai	<b>166.982</b>	-	-
Ore medie di formazione per dipendente (**)	<b>17,8</b>	21,9	20,2
Tasso di copertura (***)	<b>52%</b>	50%	54%

(\*) Il dato non include la formazione direttamente imputata a commessa e include le ore di formazione EHS.

(\*\*) Ore di formazione/consistenza personale a fine anno.

(\*\*\*) Percentuale di dipendenti che hanno ricevuto almeno 8 ore di formazione.



## PUNTEGGI FINMECCANICA

Politiche retributive



Condizioni di lavoro  
e benefit



Cultura aziendale



Formazione e sviluppo



Opportunità di carriera



### Employer branding - Finmeccanica nel Top Employer Italia

Nel 2011, al fine di rendere il Gruppo sempre più attraente sul mercato del lavoro e in grado di richiamare, trattenere e motivare risorse di talento, Finmeccanica ha dedicato particolare attenzione al tema dell'*employer branding*, ottenendo nel mese di marzo la certificazione *Top Employer Italia 2011*.

Con il conseguimento della certificazione, attribuita dal CRF Institute, è stato avviato un piano di comunicazione mirato a evidenziare, sia all'interno sia all'esterno del Gruppo, il valore e la rilevanza del riconoscimento ottenuto. Al fine di proseguire nel percorso intrapreso lo scorso anno e ottenere un risultato migliorativo, nella seconda metà del 2011 Finmeccanica ha compiuto i passi necessari per candidarsi, per il 2012, ad analoga certificazione sia in Italia sia nel Regno Unito. Oltre alla compilazione di un questionario finalizzato a indagare le priorità strategiche del Gruppo e le politiche adottate in termini di gestione e valorizzazione delle persone, nell'ambito del progetto sono state realizzate interviste ad alcuni dipendenti (neo-assunti e manager), al fine di raccogliere testimonianze e "storie di vita" da prendere come esempi delle opportunità di formazione e crescita professionale presenti all'interno delle diverse realtà Finmeccanica.

### Talent Management System

Il sistema integrato e internazionale di sviluppo e formazione, progettato nel corso del 2010, ha dato avvio nel 2011 al progressivo allineamento dei processi e degli strumenti di sviluppo e formazione del Gruppo, ispirandosi a due principi guida:

- › fornire a tutti l'opportunità di far emergere e valorizzare i talenti individuali per la sostenibilità del business in un Gruppo industriale *knowledge intensive*;
- › identificare e valorizzare, attraverso i processi di *talent tracking*, le migliori risorse manageriali a livello di Gruppo, anche per garantire con un approccio strutturato il necessario ricambio manageriale negli anni.

Il sistema si basa sui "pilastri" del *Career Framework*, che consente la segmentazione dell'intera popolazione in aree professionali e fasce di complessità di ruolo, definendo le "regole" nei percorsi di carriera, e su metodologie di *Appraisal* e *Assessment* condivise a livello di Gruppo.

Nell'ambito delle iniziative di sviluppo, si è tenuto il secondo *follow up* per i 22 *professional* della Funzione Risorse Umane che hanno partecipato alla prima edizione dell'*Assessor Academy* Finmeccanica, finalizzata a consentire l'internalizzazione delle competenze *core* legate ai processi di analisi e valutazione del potenziale delle risorse.

I percorsi di formazione comprendono le principali iniziative realizzate nel quadro del Piano Operativo 2011, che si articolano in ambiti di intervento ormai consolidati:

- › *Cultura Industriale & Industrial Knowledge* - Iniziative per lo sviluppo e la diffusione delle competenze *core* del Gruppo, il capitale intangibile che costituisce, per una realtà come Finmeccanica, la leva principale per assicurare la sostenibilità del business attraverso il mantenimento del vantaggio competitivo;
- › *Young People Programme* ed *Executive and Middle Manager Programme* - Percorsi dedicati ai diversi bacini di talenti ai vari livelli organizzativi, dai giovani neo-assunti al *top management*.

### Cultura Industriale & Industrial Knowledge

In questo ambito nel corso del 2011, oltre alla prosecuzione dei programmi pluriennali *Project Management Programme* e *Finmeccanica Economics Programme*, sono state avviate due nuove importanti iniziative, la *Faculty Finmeccanica* e il *Supply Chain in Finmeccanica's Way*.

### **Project Management Programme (PMP)**

L'elevato livello qualitativo e la dimensione internazionale sono state mantenute confermando le partnership con cinque tra Atenei e società di formazione e consulenza leader, tra cui il Politecnico di Milano, che ha svolto il ruolo di *Global Educational Partner* con responsabilità di *quality assurance*.

I numeri della IV edizione:

- 51 edizioni dei corsi in Italia e Stati Uniti per un totale di circa 20.000 ore di formazione erogata;
- 600 partecipanti appartenenti a 25 società operative, di cui 60 hanno anche intrapreso il processo di certificazione in *Project Management (PM)* con il PMI - *Project Management Institute* (Stati Uniti);
- 15 *Subject Matter Experts* appartenenti alla *Faculty* Finmeccanica e 34 *project manager* tra i migliori "performer" dell'edizione 2010 coinvolti nell'erogazione dei moduli;
- oltre 2.000 *Professional Development Units (PDU)* conseguite dai *project manager* già certificati.

I principali filoni di attività nel 2011:

- erogazione di percorsi formativi su tematiche tecniche avanzate riguardanti il *Project Management (Risk Management, Project Planning and Controlling, Earned Value Management ecc.)* e le principali competenze comportamentali necessarie a un efficace svolgimento del ruolo (negoiazione e gestione dei conflitti, comunicazione efficace ecc.);
- progettazione e realizzazione di un'offerta formativa interamente *web-based*;
- valutazione del livello di applicazione delle migliori pratiche operative al fine di misurare il grado di maturità del modello di riferimento *PM in Finmeccanica's Way* e fornire alle società operative uno strumento per la definizione di azioni di miglioramento per i processi *core* di PM;
- attività di gestione e alimentazione del Portale web di *Collaboration* lanciato nel 2010.

Altre attività svolte nel 2011 nell'ambito del programma:

- rivisitazione del modulo *PM in Finmeccanica's Way Fundamentals* nel quale è stato integrato un *business game* progettato con la Facoltà di Ingegneria dell'Università di Udine che permette ai partecipanti di applicare le principali leve per la gestione delle commesse in un contesto competitivo e risk-free;
- rivisitazione dei contenuti e delle attività di simulazione/esercitazione dei moduli *Risk Management* e *Operating Control (EVMS)*;
- organizzazione di un convegno presso la Tenuta Cà Tron di Roncade (TV) sul tema "La gestione della conoscenza per il miglioramento dei processi e delle competenze di PM", destinato agli oltre 180 *project manager* che hanno ottenuto la certificazione (con PMI o IPMA) nelle edizioni 2008-2010, durante il quale sono anche stati premiati i primi tre classificati nel *PM Business Game*;
- realizzazione di una *survey* on line con oltre 500 *project manager* coinvolti, finalizzata a valutare l'applicazione delle migliori pratiche operative di PM negli ultimi 12-18 mesi, il contributo delle attività formative del PMP nel chiarire le corrette modalità di applicazione di tali *best practice*, l'influenza di eventuali fattori di contesto che abbiano favorito od ostacolato l'applicazione delle pratiche;
- realizzazione, in collaborazione con il MIP - Politecnico di Milano, della *survey "P4P - Project for Projects"* finalizzata all'analisi critica del modello *PM in Finmeccanica's Way* attraverso un'analisi delle competenze che maggiormente da questo si distaccano, investigando le principali cause di tali scostamenti e proponendo eventuali miglioramenti. La *survey* ha coinvolto 188 partecipanti selezionati delle edizioni PMP 2008-2010;
- aggiornamento del Portale di *Collaboration*, con documenti/articoli/ricerche, sulle tematiche del PM. Il Portale è reso disponibile dal 2010 a circa 1.000 *project manager* in tutto il mondo.

I numeri complessivi del PMP nel quadriennio 2008-2011:

- 26 società coinvolte, 2.282 partecipanti da 15 nazioni, 23 sedi formative in cinque Paesi (Italia, Francia, Regno Unito, Stati Uniti e Australia);



**Project Management  
Programme (PMP)**

- oltre 120.000 ore di formazione erogata (prevalentemente finanziata) e 273 edizioni di corsi in aula;
- oltre 200 *project manager* certificati con gli enti internazionali più riconosciuti;
- tre convegni cui hanno partecipato esponenti del *top management* Finmeccanica, delle società operative, delle istituzioni e delle più prestigiose Università/*Business School*.

**Finmeccanica Economics  
Programme**

Percorso formativo calibrato in base alle tipologie delle risorse coinvolte e al grado di preparazione sulle tematiche di approfondimento, che si pone i seguenti obiettivi:

- diffondere e rafforzare la conoscenza dei principi di funzionamento della gestione economico-finanziaria di commessa e della contabilità analitica;
- creare la consapevolezza dell'influenza che ciascuno può avere sui risultati di gestione, attraverso la comprensione del legame tra le attività svolte quotidianamente e gli impatti in termini di redditività e capitale circolante/investito;
- migliorare la qualità dei processi di pianificazione e controllo economico-finanziario in tutte le Aree chiave coinvolte, sia di *line* sia di *staff*.

I numeri dell'edizione 2011:

- 1.158 partecipanti provenienti da 26 società operative e appartenenti a tutte le funzioni aziendali, sia di *line* sia di *staff*. Di questi, 898 sono stati coinvolti in attività di aula o *blended* (on line + aula), mentre i rimanenti 260 esclusivamente in formazione in *e-learning*;
- 44 edizioni dei corsi in due Paesi, Italia e Stati Uniti, per un totale di circa 10.000 ore di formazione erogate (aula + *e-learning*);
- 8 *Subject Matter Experts* appartenenti alla *Faculty* Finmeccanica coinvolti per i moduli *Economics for Industrial Processes*, *Industrial Cost Controlling* e *Planus Methodology Advanced*.

**Faculty Finmeccanica**

Iniziativa progettata e realizzata in stretta collaborazione con la *Business School* dell'INSEAD di Fontainebleau (Parigi), finalizzata all'identificazione, alla selezione, all'accreditamento e alla gestione di un gruppo di esperti interni SME (*Subject Matter Experts*), che costituiscono un *network* fondamentale per la capitalizzazione e la diffusione di conoscenze e valori di riferimento comuni.

Con la prima "*Call for SME*", lanciata nel mese di marzo 2011, è stato richiesto alle società operative di segnalare risorse dalla rilevante esperienza/*know-how* sui seguenti cinque *subjects*: *Program Management*, *Project Management*, *Risk Management*, *Value Management*, *Management Accounting*.

Sono stati quindi individuati i 30 Dirigenti e Quadri provenienti da tutte le aziende del Gruppo, che hanno preso parte al *Finmeccanica Faculty Accreditation Programme*, iniziativa finalizzata alla formazione e al successivo accreditamento degli SME. Il percorso ha inizialmente previsto un *workshop* formativo, nel mese di luglio, in cui gli SME hanno potuto apprendere le principali tecniche comunicative per il trasferimento dei contenuti e hanno allineato le proprie conoscenze a quanto contenuto nel modello *PM in Finmeccanica's Way*.

Successivamente gli SME sono stati coinvolti come relatori e *testimonial* nelle varie iniziative di formazione di Gruppo (*PMP*, *Finmeccanica Economics Programme* ecc.). A conclusione del percorso di accreditamento, si è svolto a fine novembre il *workshop* di accreditamento presso l'INSEAD, a Fontainebleau.

### **Supply Chain in Finmeccanica's Way**

Iniziativa avviata in collaborazione con le *Operations*, finalizzata a rafforzare le competenze core sui processi chiave delle *Operations* dedicati alla gestione della *supply chain*.

A febbraio è stata svolta un'attività preliminare che ha portato, con il coinvolgimento di *opinion leader* di cinque società operative, alla condivisione dell'ambito dell'iniziativa confermandone obiettivi, benefici attesi, approccio e piano attività. Considerata l'ampiezza dei processi della *supply chain* e l'eterogeneità delle realtà operative del Gruppo, l'ambito è stato indirizzato sulla pianificazione e sull'esecuzione dei processi di *supply chain* con focus su fornitori e sub-fornitori (interni ed esterni al Gruppo Finmeccanica).

A completamento della fase di identificazione dell'ambito dell'iniziativa, si sono poi svolte:

- le attività di disegno del modello di riferimento (ruoli, competenze, architettura formativa e strategia di certificazione);
- la mappatura della popolazione operante nei processi in ambito (~ 2.000 professionisti a livello di Gruppo in tutto il mondo) con conseguente identificazione delle circa 500 risorse che saranno coinvolte nella prima ondata di formazione e la presentazione del Dossier di Progetto all'ente finanziatore (Fondimpresa).

### **Community of Practice and Learning Community**

Per sostenere i processi di integrazione e internazionalizzazione della cultura, del mercato e del business, Finmeccanica ha messo a punto metodologie e modelli che favoriscono lo sviluppo di *network* professionali tra quanti operano in ambiti funzionali omogenei, ai diversi livelli organizzativi, nelle diverse aziende del Gruppo nel mondo.

Vere e proprie comunità di "mestieri" rappresentano il luogo privilegiato per capitalizzare competenze e conoscenze, condividere opinioni ed esperienze e confrontarsi con *best practice* internazionali.

Dalle *Community* Tecnologiche alle Famiglie Professionali, questi *network*, che a oggi hanno coinvolto migliaia di persone, si pongono come fine ultimo la creazione di un linguaggio comune e di un riferimento unitario e condiviso tra le aziende, che si alimenta attraverso incontri periodici, percorsi formativi dedicati, attività di *knowledge sharing*, monitoraggio e valorizzazione delle professionalità presenti nel Gruppo.

Negli ultimi anni le persone di Finmeccanica operanti nelle diverse realtà aziendali, ai vari livelli organizzativi e in relazione agli specifici ruoli, hanno inoltre iniziato a interagire dinamicamente nell'ambito di *Community* dedicate, che utilizzano al meglio le funzionalità e le logiche di *social networking* introdotte dal web 2.0.

Target: *network* dei partecipanti alle principali iniziative di Formazione e Sviluppo, Famiglie Professionali e Comunità di Pratica.

Obiettivi: Favorire lo scambio di esperienze e *best practice*, capitalizzare la conoscenza e supportare i percorsi formativi on line.

Struttura e contenuti: *Web Community* su piattaforme dedicate che consentono attività formative on line, *knowledge sharing*, *collaboration*, *social networking* (forum, blog, wiki ecc.) e *reporting*.

Numeri - i partecipanti alle *Community*: PMP (1.000), CLAB (1.300), FLIP (230), BEST (70), DTV (322), ELP (63), Comunicatori Interni (50).

Attive dal: 2004.

## Young People Programme

Comprende i percorsi di formazione e sviluppo dedicati in particolare ai giovani delle aziende Finmeccanica. Si compone di diverse iniziative, di seguito dettagliate.

### **FHINK**

Master di respiro internazionale, che integra tecnologia e business, mondo universitario e mondo imprenditoriale. Coniuga moduli didattici curati da autorevoli professori provenienti da importanti Università italiane ed estere (Politecnico di Milano e Imperial College di Londra, solo per citarne alcuni) con testimonianze di alcuni fra i più eminenti manager internazionali e interni al Gruppo, finalizzati a contestualizzare nella realtà Finmeccanica le tematiche affrontate.

I numeri della VI edizione:

- 19 studenti di nove nazionalità diverse e con un'età media di 25 anni;
- circa 1.500 ore totali che comprendono le lezioni in aula svolte interamente a Roma e lo stage presso le aziende del Gruppo.

Il percorso didattico è articolato in quattro macro-aree (*Project Management, International Sales, Innovation & Business Development, Technology & Operations Management*) e si basa su tre principali modalità di apprendimento:

- *Ricerca*: i docenti sono coinvolti attivamente nella ricerca sulle tematiche inserite nel programma del Master;
- *Esperienza*: i *testimonial* illustrano in aula casi aziendali e derivati da esperienze dirette;
- *Problem Solving*: agli studenti è richiesto di sviluppare le soluzioni a problemi reali di gestione attraverso sessioni di laboratorio e un tirocinio in una delle società operative del Gruppo Finmeccanica.

Dall'avvio del Master sono 135 i partecipanti inseriti nelle diverse aziende del Gruppo.

### **Finmeccanica Learning Induction Programme (FLIP)**

Percorso di *induction* con modalità di apprendimento "mista" (lezioni in aula, formazione a distanza e lavoro di gruppo, virtuale e in presenza). È dedicato ai laureati neo-assunti delle aziende Finmeccanica con l'obiettivo di orientare, avvicinare e rendere consapevoli i giovani della complessa realtà multiculturale e multibusiness del Gruppo Finmeccanica, e dei suoi valori.

I numeri del 2011:

- 230 partecipanti provenienti da cinque Paesi;
- 30 *tutor* appartenenti alla Funzione Risorse Umane (*i flipper*);
- 40 *Executive* appartenenti alla *Community* Dalla Tecnologia ai Valori, che hanno accompagnato i partecipanti nelle diverse fasi del percorso formativo.

Nel mese di luglio si è tenuta a Roma, presso l'Università LUISS Guido Carli, la *Conference* di chiusura, trasmessa in *live streaming* sul web, che ha consentito ai partecipanti di FLIP di confrontarsi direttamente con l'Amministratore Delegato e altri *senior manager* sul futuro del Gruppo, sulle prospettive di evoluzione del business e sulle opportunità di crescita che una realtà internazionale come Finmeccanica può offrire loro.

### **Business Education Strategic Ten (BEST)**

Master in *General Management* rivolto a brillanti laureati di tutte le società del Gruppo con 3-5 anni di anzianità aziendale, erogato anch'esso in modalità *blended*, è stato confermato da ASFOR (Associazione Italiana per la Formazione Manageriale) *Corporate Executive MBA*, unico tra i master aziendali italiani ad aver ottenuto questo importante riconoscimento.

Nel 2011 sono state erogate tre edizioni, per un totale di 69 partecipanti (che si aggiungono agli oltre 700 finora coinvolti).

Tra le novità introdotte nel 2011 nell'ambito del Master, da segnalare l'attivazione dell'area *Project Management* in continuità e coerenza con l'iniziativa PMP (*Project Management Programme*).

### **Challenge Hunters Aiming at New Generation Excellence (CHANGE)**

Programma volto a valorizzare e sviluppare il segmento di popolazione aziendale dei giovani talenti definiti *Rocket*, dotati di *standing* internazionale e di uno spiccato potenziale di crescita verso ruoli di maggiore complessità organizzativa, identificati dalle aziende di appartenenza.

Nel corso del 2011 ha avuto luogo il *workshop* finale del progetto, che ha riunito le 200 risorse che hanno partecipato alle tre edizioni del programma provenienti da tutte le aziende Finmeccanica, in Italia e nel Regno Unito, e ha rappresentato un'importante occasione di valorizzazione dei *project work* elaborati dai partecipanti su cinque temi strategici per il Gruppo: Innovazione, Creazione del Valore, Sviluppo Tecnologico/*Operations*, Multiculturalità e Internazionalizzazione. Durante il *workshop* i risultati dei *project work* sono stati commentati sia dagli Amministratori Delegati che hanno svolto una funzione di *mentorship* nei confronti dei partecipanti, sia da accademici esperti delle tematiche oggetto di analisi.

### **Executive and Middle Manager Programme**

#### **Competency Lab**

Rappresenta il sistema di *longlife learning* per lo sviluppo delle competenze di *leadership* del modello Finmeccanica e per favorire la crescita di un'identità manageriale distintiva e internazionale.

L'offerta formativa è articolata sulle sette competenze manageriali Finmeccanica e prevede iniziative modulari declinate in base al livello di complessità di ciascuna competenza e fruibili con modalità e canali diversificati. A supporto dell'intero processo formativo viene utilizzato un "*Web Learning Environment*", su piattaforma dedicata evoluta. L'iniziativa ha visto nel 2011 l'erogazione di due edizioni pilota nel Regno Unito e negli Stati Uniti sulla competenza "*Collaboration and International Orientation*", che ha coinvolto 20 *Executive* (10 nel Regno Unito e 10 negli Stati Uniti) e 26 *Middle Manager* (15 negli Stati Uniti e 11 nel Regno Unito), a completamento dell'edizione 2010 che ha visto la partecipazione di circa 600 manager in Italia.

#### **Dalla Tecnologia ai Valori (From Technology to Values)**

Seminario internazionale rivolto ai Dirigenti con alto potenziale, si pone l'obiettivo di sviluppare nei manager del Gruppo la capacità di interrogarsi sulla complessità del business e sui processi di cambiamento.

Nel corso del 2011 è stata realizzata una edizione che ha visto la partecipazione di 23 Dirigenti di diverse nazionalità. La *Community* a oggi si compone di 334 *Executive* che, nel corso dell'anno, sono stati coinvolti in qualità di *mentor* dei giovani laureati neo-inseriti nelle aziende del Gruppo partecipanti al percorso FLIP.

#### **Finmeccanica Executive Leadership Programme**

Iniziativa di alta formazione e sviluppo manageriale, sviluppata con le *Business School* dell'Imperial College di Londra e della Columbia University di New York, dedicata a un numero selezionato di Dirigenti delle diverse società operative del Gruppo a livello internazionale.

Nel 2011 sono stati coinvolti complessivamente 56 *Executive* ad alto potenziale che già ricoprono posizioni chiave all'interno delle società operative. I contenuti formativi sono stati articolati in sei moduli (erogati in due sessioni di cinque giorni ciascuna), finalizzati al consolidamento delle competenze di *business leadership* ritenute indispensabili per una realtà che voglia competere con sempre maggiore successo sul mercato globale: *Visioning, Managing Customer Relationships, Leadership and Change, Managing Innovation, Project Based Organising, Intellectual Capital*. Inoltre i partecipanti sono stati coinvolti in un *project work* (*Global Leadership Challenge*) che li ha visti lavorare in sottogruppi in modo integrato per analizzare e proporre soluzioni operative a tematiche di interesse strategico per il Gruppo. Gli *Executive* coinvolti nelle tre edizioni finora realizzate (92) sono stati individuati sulla base delle risultanze del processo di *Management Review* (2010 per i partecipanti 2011), che ha interessato tutte le società controllate del Gruppo Finmeccanica.

## COMPETITIVITÀ E TERRITORIO

Finmeccanica è un grande gruppo industriale presente in Italia e in quasi tutti i principali Paesi del mondo a vocazione manifatturiera. Infatti 185 dei 405 insediamenti mondiali del Gruppo sono i siti che svolgono attività produttive.

La fabbrica è il cuore della attività delle aziende del Gruppo, il luogo fisico dove si esprime la cultura del “saper fare” attraverso l’innovazione dei processi e dei prodotti, l’evoluzione della tecnologia e l’accrescimento della competenze delle persone.

Alcuni insediamenti produttivi esistono da molti decenni, e in qualche caso hanno segnato l’avvio di un intero settore industriale. Essi sono cresciuti e si sono trasformati seguendo i diversi cicli industriali, economici e sociali, ma puntando sempre a essere un volano di sviluppo per il territorio.

La simbiosi della fabbrica con il territorio e le comunità locali, nel rispetto dell’ambiente e delle diversità culturali e sociali, è quindi un altro fattore essenziale per la sostenibilità di Finmeccanica.

In questo senso, Finmeccanica continua a operare per trasmettere e condividere con gli *stakeholder* locali non solo la propria identità e cultura d’impresa ma più concretamente le proprie capacità tecnologiche e materiali, partecipando attivamente a modelli di interazione che coniugano la competitività delle aziende con quella dei territori di riferimento.

### Finmeccanica nei cluster dei settori Aerospazio, Difesa e Sicurezza

Il distretto (*cluster*) rappresenta l’espressione di governo del modello che ha sostenuto in questi anni lo sviluppo del comparto Aerospazio e Difesa a livello nazionale ed europeo.

Nell’ambito italiano, nei diversi distretti costituiti con il supporto degli enti locali, il mondo della ricerca, dell’Università e della formazione professionale si è potuto aggregare attorno alle realtà produttive di Finmeccanica. Oggi i cinque distretti dell’Aerospazio italiani possono contare su un totale di 520 aziende, hanno un giro d’affari complessivo che supera i 9 miliardi di euro e occupano, tra lavoratori diretti e dell’indotto, oltre 40.000 persone.

L’importanza di questa filiera per una regione e i suoi territori non deriva solo dal contributo che può dare in termini di occupazione e valore aggiunto, ma dal fatto che integra e promuove lo sviluppo di competenze, processi e tecnologie vitali per la competitività del sistema economico nel suo complesso. Attraverso il sistema gerarchico di relazioni produttive, tutte le imprese, incluse le piccole e medie (PMI) subfornitrici locali, partecipano alla competizione internazionale sulla base di circoli virtuosi reali, in assenza dei quali si è rapidamente emarginati dal mercato a livello globale.

Distretto Aerospaziale della Puglia - [www.apulianaerospace.eu/](http://www.apulianaerospace.eu/)

Distretto Aerospaziale Lombardo - [www.aerospacelombardia.it/](http://www.aerospacelombardia.it/)

Distretto Aerospaziale Campano - [www.campaniaerospace.it/](http://www.campaniaerospace.it/)

Distretto Tecnologico Aerospaziale del Lazio - [www.lazio-aerospazio.it/](http://www.lazio-aerospazio.it/)

Distretto Aerospazio Piemonte - [www.its-aerospaziopiemonte.it/](http://www.its-aerospaziopiemonte.it/)

L’Aerospazio è anche il cuore dell’industria produttiva e manifatturiera del Regno Unito, secondo per dimensioni solo a quello statunitense. Anche nel caso inglese uno dei punti di forza del settore è rappresentato dalla collaborazione che si è instaurata tra Governo, industria e Università e dall’operato di associazioni di categoria (*cluster*) nate nel corso dell’ultimo decennio a livello regionale attorno alle principali aziende del settore.

Finmeccanica è presente nel Regno Unito con alcune società operative (AgustaWestland, SELEX Elsag, SELEX Galileo, SELEX System Integration, DRS Technologies, Vega3, Ansaldo STS) ed è parte attiva nei più importanti *cluster* del settore, tra cui il North West Aerospace Alliance e il West of England Aerospace Forum.

### Le partnership con il mondo accademico

Uno degli ambiti comuni a tutti i territori dove è presente l’industria dell’Aerospazio e della Difesa è quello delle collaborazioni con le Università e gli istituti accademici, anelli fondamentali per la ricerca e lo sviluppo di nuove tecnologie e nella preparazione delle risorse di cui il settore ha bisogno in prospettiva futura.

Il rapporto con il mondo accademico si concretizza in attività di ricerca, attività di docenza, *stage*, borse di studio, master e altre iniziative cui contribuiscono tutte le società del Gruppo nei rispettivi settori di interesse.

Il Gruppo Finmeccanica intrattiene relazioni con circa 50 Università e 19 centri di ricerca in Italia, e con circa 60 tra Università e centri di ricerca all'estero.

#### FINMECCANICA E LE COLLABORAZIONI D'ECCELLENZA

Qui di seguito alcuni tra i principali istituti di eccellenza, per area geografica, con cui il Gruppo Finmeccanica intrattiene relazioni.

##### ITALIA

Università degli Studi di Roma "Sapienza"  
 Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"  
 Università degli Studi di Napoli "Federico II"  
 Università di Pisa  
 Università degli Studi di Genova  
 Università degli Studi di Firenze  
 Politecnico di Milano  
 Università di Bologna  
 Università Commerciale "Luigi Bocconi", Milano  
 Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa

##### REGNO UNITO

Imperial College, London  
 University of Bristol  
 University of Liverpool  
 University of York  
 Cranfield University

##### STATI UNITI

Massachusetts Institute of Technology (MIT)  
 University of Pennsylvania  
 Princeton University  
 Cornell University  
 Stanford University  
 University of California, Berkeley  
 Columbia University, New York

##### FRANCIA

Ecole Centrale de Paris  
 Ecole des Ponts ENSIAME Valenciennes  
 ESTACA Paris  
 INSA de Lyon  
 Université d'Orléans  
 ENSI de Limoges

### La formazione tecnico-professionale per i giovani

Per rispondere alle diverse esigenze espresse dalle imprese collocate ai vari livelli della filiera produttiva è fondamentale anche il ruolo della formazione secondaria professionale, sulla quale si sta tornando a puntare per incrementare la competitività del sistema economico e la condizione occupazionale dei giovani.

Il progetto "Istituti Tecnici Superiori per Finmeccanica", avviato nel 2009 con la firma del protocollo d'intesa con il MIUR, rappresenta l'impegno concreto del Gruppo per costruire in Italia un canale formativo di livello post-secondario, parallelo ai percorsi accademici, finalizzato al rilancio della cultura del "saper fare" attraverso l'integrazione tra istruzione, formazione e lavoro.

Gli Istituti Tecnici Superiori (ITS) sono "scuole speciali di tecnologia" gestiti da Fondazioni di diritto privato, appositamente istituite sul territorio italiano, che erogano percorsi formativi tecnici post-secondari della durata di due anni. L'obiettivo è di formare "super-tecnici" che avranno non solo le competenze definite dalle scuole ma anche le capacità attese dalle imprese. In questi Istituti gli studenti hanno la possibilità di imparare veri e propri "mestieri" altamente qualificati in un ambiente che consente uno scambio proficuo tra scuola, Università, laboratorio e impresa. Sono previste circa 1.800 ore di formazione in quattro semestri, che includono anche attività di approfondimento tematico, tirocinio e *training on the job*.

Alle sette Fondazioni costituite in altrettante regioni italiane (Lombardia, Piemonte, Campania, Puglia, Toscana, Friuli Venezia Giulia, Liguria) partecipano otto aziende del Gruppo Finmeccanica (AgustaWestland, Alenia Aermacchi, AnsaldoBreda, Ansaldo STS, Oto Melara, SELEX Galileo, SuperJet International, WASS). In ogni regione il partenariato e l'offerta formativa seguono le richieste specifiche del business: aerospazio, elicotteristica, sistemi elettronici e trasporti. Il personale interno alle società del Gruppo Finmeccanica, come evidenziato nel Protocollo d'Intesa, effettuerà almeno il 50% del monte ore dedicato alle docenze e l'azienda si renderà disponibile per far utilizzare agli studenti le proprie strutture (per esempio, laboratori, macchinari, aule tecniche ecc.).

Nel corso del 2011 sono stati avviati i bandi per la selezione dei partecipanti ai primi corsi di formazione previsti per il 2012-2013.

[http://www.finmeccanica.it/Corporate/IT/Corporate/Persone/ITS\\_Finmeccanica/index.sdo](http://www.finmeccanica.it/Corporate/IT/Corporate/Persone/ITS_Finmeccanica/index.sdo)



#### Finmeccanica e gli ITS al Job&Orienta di Verona

Finmeccanica ha partecipato con un proprio stand al Job&Orienta di Verona, mostra-convegno dedicata a orientamento, scuola, formazione e lavoro. Finalizzata a supportare i giovani in uscita dal mondo scolastico nella conoscenza delle imprese, la manifestazione di quest'anno si è sviluppata attorno al tema della "cultura dei mestieri".

Nell'ambito dell'evento, che si è svolto dal 24 al 26 novembre 2011, si è tenuta la seconda *Convention* Nazionale degli ITS, che ha offerto ampio spazio alla presentazione dei diversi percorsi formativi.

---

# Valorizzare

in modo corretto tutte le attività d'impresa,  
creando valore per gli azionisti attraverso una  
gestione trasparente e responsabile.

---





# performance economiche



## RISULTATI ECONOMICO-FINANZIARI

A livello globale, il 2011 è stato l'anno nel quale la crisi economica iniziata nel 2008 ha maggiormente mostrato i suoi pesanti effetti sull'economia reale con una generale contrazione della domanda aggregata, una crescita dei tassi di disoccupazione e l'incremento dei prezzi delle materie prime, accompagnati da una forte volatilità dei mercati finanziari, soprattutto di quelli obbligazionari sul rischio emittente. Infatti, gli elevati livelli di indebitamento pubblico di molti Paesi dell'area euro, in particolare, unitamente a manovre straordinarie di sostegno di altri membri dell'area euro a rischio di default, hanno reso necessari ulteriori interventi di razionalizzazione della spesa pubblica, che hanno colpito duramente, come già accaduto nel 2010, anche i budget dedicati alla Difesa e Sicurezza da parte dei singoli Stati.

È quindi in questo contesto di crisi complessiva che il Gruppo ha risentito di una forte riduzione dei nuovi ordini acquisiti, di una contrazione di ricavi e di cancellazioni e posticipi di importanti programmi per i principali settori di attività.

A questo si sono aggiunti le non conformità qualitative e altri fattori di rischio relativi al programma 787 e più in generale fattori di inefficienza che si sono manifestati in alcuni processi industriali. Situazione questa che si è tradotta nella necessità di una incisiva rivisitazione della strategia industriale e del modello tecnologico e di business dell'intero Gruppo.

Tutto ciò ha comportato l'esposizione nel bilancio 2011 di oneri che presentano una natura di "eccezionalità" per complessivi €mil. 1.094, compresi all'interno dell'EBITA *Adjusted* in quanto considerati nella gestione ordinaria delle società operative, e di ulteriori "oneri non ricorrenti" per complessivi €mil. 2.086, tra cui quelli relativi all'*impairment*<sup>1</sup>, che hanno impattato l'EBIT. Per il dettaglio della composizione delle suddette voci si rimanda al bilancio consolidato.

Il Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica ha quindi proposto all'Assemblea degli Azionisti di non distribuire alcun dividendo con riferimento all'esercizio 2011.

PERFORMANCE ECONOMICO-FINANZIARIE (€ MILIONI)	2011	2010	%
Ricavi	<b>17.318</b>	18.695	(7%)
EBITA <i>Adjusted</i> (*)	<b>(216)</b>	1.589	n.a.
EBIT	<b>(2.386)</b>	1.232	n.a.
Risultato netto	<b>(2.306)</b>	557	n.a.
FOCF	<b>(358)</b>	443	n.a.
Indebitamento finanziario netto	<b>3.443</b>	3.133	10%
Ordini acquisiti	<b>17.434</b>	22.453	(22%)
Portafoglio ordini (**)	<b>46.005</b>	48.668	(5%)

(\*) Valore prima degli "oneri non ricorrenti" di carattere eccezionale.

(\*\*) Valore al netto delle lavorazioni in corso.

n.a. non applicabile.

1. Nell'ambito degli IAS, si riferisce alla perdita di valore di un'attività di bilancio, rilevata nel caso in cui il valore di carico sia maggiore del valore recuperabile ossia dell'importo che può essere ottenuto con la vendita o l'utilizzo dell'attività. Il test di *impairment* si deve effettuare su tutte le attività, eccezion fatta per quelle valutate al *fair value*, per le quali le eventuali perdite (e guadagni) di valore sono implicite.

## VALORE AGGIUNTO E APPROVVIGIONAMENTI

Il valore aggiunto globale lordo è risultato nel 2011 pari a €mil. 4.832 (-33,19% rispetto al 2010). Il valore aggiunto globale lordo caratteristico, calcolato come differenza tra il valore della produzione e i costi intermedi per l'acquisizione di beni e servizi, è invece risultato pari a €mil. 6.202, in diminuzione rispetto agli €mil. 7.168 registrati nell'anno precedente. La differenza tra i due valori è dovuta al saldo dei componenti accessori e straordinari.

In merito alla ripartizione del valore aggiunto globale lordo, le principali differenze tra il 2011 e l'anno precedente riguardano:

- › il personale, che ha visto crescere la componente relativa agli impatti delle riorganizzazioni e delle ristrutturazioni aziendali;
- › la Pubblica Amministrazione, in qualità di percettore di imposte, e il capitale di rischio, che risentono dell'effetto del risultato netto negativo;
- › l'Azienda, che ha trattenuto maggiori risorse al suo interno in termini di accantonamenti a fondi rischi.

RIPARTIZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO (valori in €mil.)	2011	2010	2009
Remunerazione del personale	<b>4.848</b>	4.772	4.608
Costi per il personale	<b>4.632</b>	4.659	4.590
Costi del personale per ristrutturazione	<b>217</b>	113	18
Remunerazione della Pubblica Amministrazione	<b>-177</b>	287	353
Imposte sul reddito	<b>-177</b>	287	353
Remunerazione del capitale di credito	<b>567</b>	561	600
Oneri finanziari (*)	<b>553</b>	554	593
Oneri finanziari da parti correlate	<b>14</b>	7	7
Remunerazione del capitale di rischio	<b>-2.306</b>	557	718
Utili di pertinenza del Gruppo	<b>-2.345</b>	493	654
Utile di esercizio di pertinenza di terzi	<b>39</b>	64	64
Remunerazione dell'Azienda	<b>1.890</b>	1.021	925
Ammortamenti e accantonamenti	<b>1.890</b>	1.021	925
Liberalità e sponsorizzazioni	<b>10</b>	13	10
Valore aggiunto globale lordo	<b>4.832</b>	7.209	7.214

(\*) Rispetto al bilancio IAS, i proventi finanziari sono depurati dalle differenze cambio.

Il valore complessivo dei costi per acquisti di beni e servizi è stato pari a €mil. 12.279, sostanzialmente invariato rispetto all'anno precedente, con una incidenza complessiva pari al 70,9% dei ricavi consolidati (65% nel 2010). I beni e servizi *business critical*, direttamente impiegati come fattori di produzione, hanno rappresentato circa l'87% dei costi totali di acquisto. Attraverso il "sistema FGS", sviluppato in modo specifico per consolidare a livello di Gruppo la gestione dell'approvvigionamento di beni e servizi indiretti ma a disposizione di tutte le aziende, sono stati invece effettuati acquisti per €mil. 1.600.

La ricerca dell'efficienza negli acquisti, che rappresenta un'importante leva di creazione di valore per tutte le aziende, passa in particolare attraverso l'utilizzo della piattaforma FAST-SRM (*Finmeccanica Advanced Sourcing Tool*) dedicata all'*e-procurement*, che nel 2011 ha visto incrementare sensibilmente il numero di eventi gestiti.

DATI OPERATIVI DEL SISTEMA FGS	2011	2010	2009
Totale fornitori registrati nella piattaforma <i>e-procurement</i> ( <i>business critical</i> + indiretti)	<b>6.775</b>	6.300	5.800
- di cui nuove registrazioni	<b>444</b>	550	890
Eventi gestiti attraverso la piattaforma <i>e-procurement</i>	<b>4.500</b>	3.500	4.700

GESTIONE FORNITORI INDIRETTI	2011	2010	2009
Totale fornitori indiretti qualificati (presenti nel Registro Fornitori Qualificati)	<b>496</b>	382	343
- di cui in corso di validità (<3 anni) (qualifica non scaduta al 31.12)	<b>367</b>	358	343
- di cui selezionati/con accordi attivi (con accordi attivi al 31.12)	<b>372</b>	350	343
- di cui qualificati nel corso dell'anno (nuove qualificazioni + riqualificazioni)	114	80	150
Percentuale fornitori che hanno sostenuto <i>audit</i> da parte di un ente terzo (certificazioni)	<b>90%</b>	85%	80%
Percentuale di fornitori indiretti monitorati con campagne di <i>vendor rating</i> (KPI qualitativi) nel periodo di validità della qualifica (tre anni)	<b>47%</b>	45%	30%
Percentuale di spesa su merceologie indirette i cui fornitori sono monitorati da KPI quantitativi	<b>12%</b>	11%	n.d.

#### Efficienza nella *supply chain*: a regime il *Routing Center* FGS/Alenia Aermacchi

Nel 2011 è stata completata la fase 1 del progetto implementativo per Alenia Aermacchi, che ha consentito, nel mese di aprile, l'avvio del servizio per la gestione dei flussi di traffico *inbound*.

FGS e Alenia Aermacchi hanno siglato un contratto della durata di tre anni con opzione di rinnovo per ulteriori due. All'interno del contratto è prevista la fase 2 di progetto per la definitiva messa a regime del servizio (flussi *inbound*, *outbound* e intersezionale).

A dicembre 2011 sono stati coinvolti 70 fornitori di materiali (Stati Uniti/Europa) e 10 società di trasporto (tre nuovi fornitori rispetto alle società che avevano già sottoscritto il *Memorandum of Understanding*) per un totale di oltre 1.700 richieste di trasporto gestite.

Il 30% di queste richieste è stato oggetto di consolidamento, riducendo le spedizioni effettive a circa 1.300. Ulteriori iniziative di efficientamento sono state messe in campo per una riduzione dei costi di trasporto quantificabile in oltre il 40% del costo preventivato (pari a circa €mil. 2,2).

Il servizio consente una tracciabilità completa della spedizione, a partire dall'ordine di acquisto fino all'avvenuta consegna. Oltre 400 utenti Alenia sono stati abilitati all'accesso al Portale *Routing Center* (Acquisti, Trasporti, Logistica, ICT).

## IL TITOLO FINMECCANICA

La crisi economica internazionale, le evidenti tensioni nell'area del Mediterraneo, la forte contrazione degli investimenti per il settore della Difesa e Sicurezza dei principali Paesi occidentali dove il Gruppo opera e il conseguente riallineamento di molti importanti programmi e forniture spiegano con chiarezza la negativa *performance* del titolo Finmeccanica all'interno del comparto Difesa del settore Aerospazio, Difesa e Sicurezza europeo nel corso dell'intero 2011.

Di seguito si riporta il grafico con l'andamento in dettaglio del titolo Finmeccanica da inizio 2011 fino al 31 gennaio 2012, confrontato con l'andamento nello stesso periodo dell'indice dei maggiori titoli della Borsa di Milano (FTSE-MIB), dell'indice rappresentativo delle 600 maggiori azioni in Europa (S&P600) e dell'indice Morgan Stanley A&D Europe, con base 100 al 3 gennaio 2011.



› ISIN Code: IT0003856405;  
 › Reuters: SIFI.MI;  
 › Bloomberg: FNC IM.

## POSIZIONE FINANZIARIA E CREDIT RATING

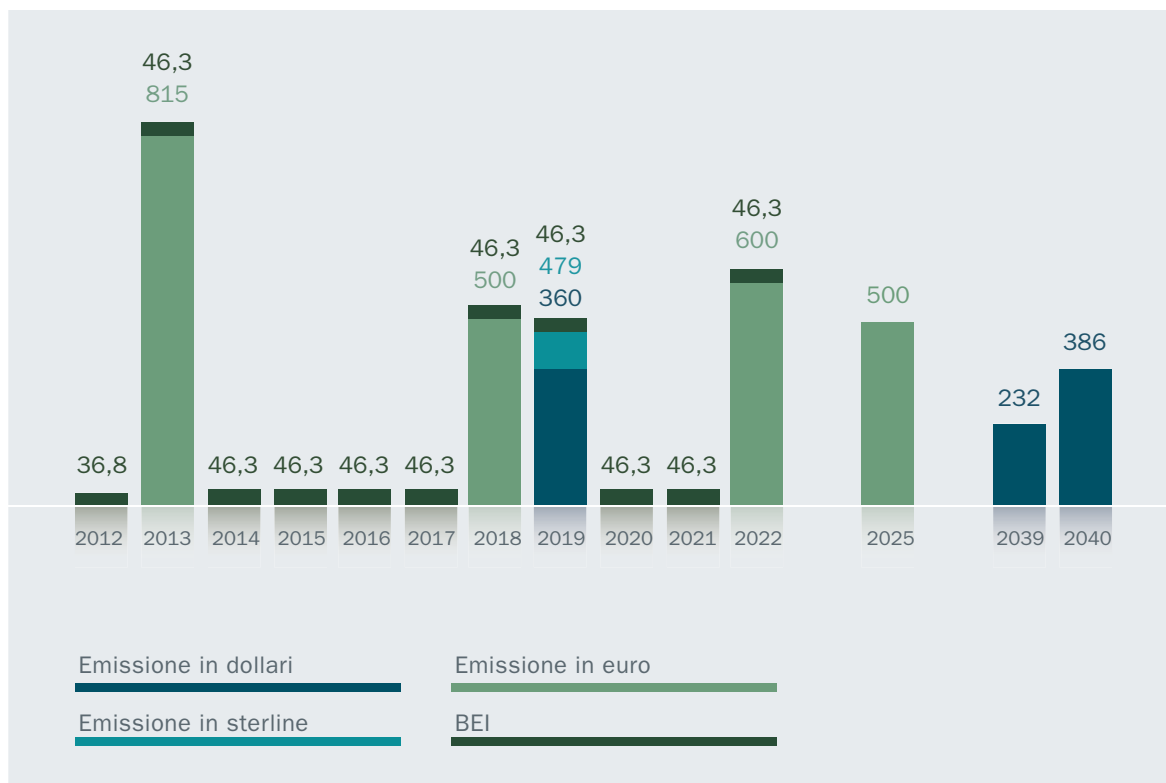
L'indebitamento finanziario netto del Gruppo al 31 dicembre 2011, misurato come prevalenza dei debiti sui crediti finanziari e le disponibilità liquide, è pari a €mil. 3.443, con un incremento netto di €mil. 310, pari al 10%. I più significativi movimenti che hanno contribuito a tale variazione sono rappresentati nel grafico sottostante.

VARIAZIONE DELL'INDEBITAMENTO FINANZIARIO NETTO (€ MILIONI)



I prestiti in essere a fine anno risultano iscritti a bilancio per un valore IAS di €mil. 4.457, in leggera diminuzione rispetto al valore dell'anno precedente, con scadenze ricomprese tra il 2012 e il 2040.

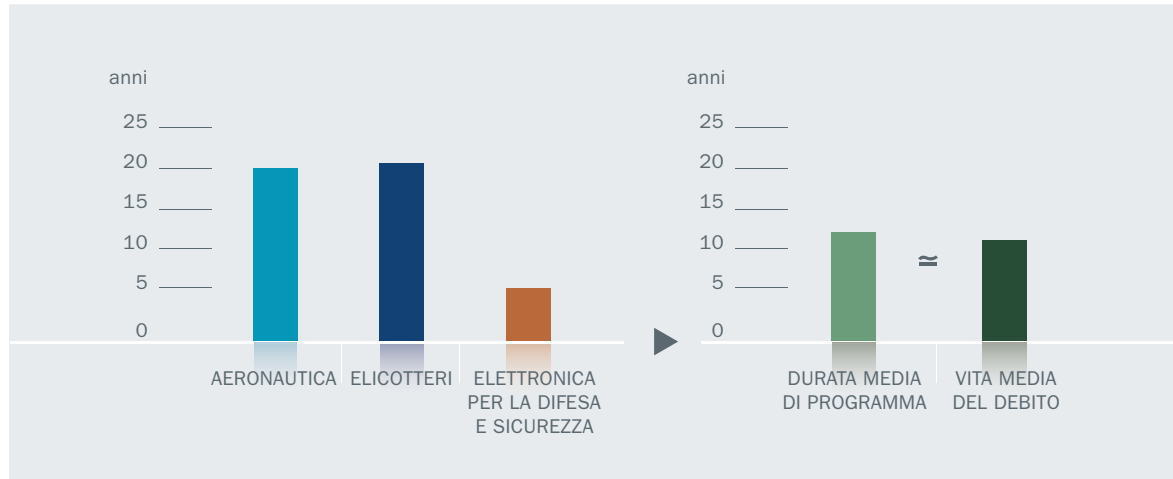
DISTRIBUZIONE DEI PRESTITI IN ESSERE PER SCADENZA (€ MILIONI)



La struttura del debito è caratterizzata da emissioni denominate nelle tre principali valute di riferimento per il Gruppo (euro, sterlina e dollaro statunitense), che rappresentano rispettivamente il 70%, il 10% e il 20% del totale dell'indebitamento in essere. Il debito è principalmente ancorato a tasso fisso (71%). Nel 2011 il costo medio è stato pari al 5,6%.

La vita media residua del debito è pari a circa 10 anni. La capacità di Finmeccanica di collocare obbligazioni sul mercato con scadenza trentennale (2039-2040) testimonia la fiducia che gli investitori nazionali ed esteri hanno sulla sostenibilità di lungo termine del Gruppo. Inoltre, la durata del debito è allineata con la vita media dei programmi del Gruppo e assicura pertanto un efficace "Asset & Liability Management" che garantisce stabilità ed equilibrio finanziario di lungo periodo.

#### VITA MEDIA DEI PROGRAMMI E DEL DEBITO (1)



(1) Include i principali programmi.

Finmeccanica garantisce irrevocabilmente e incondizionatamente tutte le emissioni, alle quali è attribuito un *credit rating* finanziario a lungo termine da parte delle agenzie di *rating* internazionali Moody's Investor Service, Standard & Poor's e Fitch. Il *rating* finanziario esprime un giudizio sintetico sul merito creditizio della società valutata e sulla sua solidità finanziaria. Esso misura la capacità di rimborsare il capitale di debito e pagare gli interessi nei tempi prestabiliti contrattualmente, rappresentando pertanto una conferma di equilibrio e di capacità di generare valore economico.

La metodologia di assegnazione del *rating* è basata sull'analisi di fattori di rischio rilevanti (*business risk* e *financial risk*) e sulla capacità dell'azienda di gestire tali rischi (*ref. Risk management*).


AGENZIE	DATA	RATING A LUNGO TERMINE	OUTLOOK
MOODY'S	16 febbraio 2012	Baa2	NEGATIVO
STANDARD & POOR'S	5 dicembre 2011	BBB-	NEGATIVO
FITCH	7 dicembre 2011	BBB-	NEGATIVO

---

# Creare

le condizioni affinché le persone possano dare ogni giorno il meglio di sé, rendendole orgogliose di appartenere a un Gruppo capace di dimostrare concretamente la propria *“corporate citizenship”*.

---





performance sociali



Al 31 dicembre 2011 l'organico totale del Gruppo Finmeccanica risultava composto da 70.474 dipendenti, con una diminuzione del 6,3% rispetto al 2010, mentre il numero medio dei dipendenti è risultato pari a 71.602. Tale decremento è dovuto principalmente agli effetti dei programmi di riorganizzazione e ristrutturazione in atto e alla cessione parziale (45%) di Ansaldo Energia. La componente femminile del personale è pari al 18% del totale, e risulta in crescita rispetto agli anni precedenti.

<b>CONSISTENZA ORGANICO</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Organico iniziale all'1.1	<b>75.197</b>	73.056	73.398
Organico finale al 31.12	<b>70.474</b>	75.197	73.056
Entrate Italia (*)	<b>2.500</b>	1.017	1.569
Uscite Italia (*)	<b>5.500</b>	1.763	1.570
Tasso di <i>turnover</i> Italia (**)	<b>6,8%</b>	6,6%	7,4%

(\*) Esclusi i passaggi di qualifica e le variazioni di perimetro e consolidamento.

(\*\*) Rapporto tra la somma delle entrate e delle uscite divisa per il numero medio dei dipendenti.

<b>DISTRIBUZIONE ORGANICO PER QUALIFICA</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Dipendenti Dirigenti	<b>2.167</b>	2.303	2.190
Dipendenti Quadri	<b>8.169</b>	8.036	8.012
Dipendenti Impiegati	<b>41.901</b>	44.222	40.674
Dipendenti Operai	<b>18.196</b>	20.598	22.146
Piloti	<b>41</b>	38	34
<b>Totale</b>	<b>70.474</b>	<b>75.197</b>	<b>73.056</b>

<b>DISTRIBUZIONE ORGANICO PER ETÀ</b>	<b>2011 (*)</b>	<b>2010 (**)</b>	<b>2009 (**)</b>
Inferiore ai 25 anni	<b>5,8%</b>	4,4%	5,3%
Fra 26 e 35 anni	<b>22,4%</b>	25,1%	25%
Tra 36 e 45 anni	<b>25,3%</b>	25,7%	25,5%
Tra 46 e 55 anni	<b>30,5%</b>	30,9%	32,6%
Fra 56 e 60 anni	<b>12,4%</b>	11,6%	9,8%
Oltre 60 anni	<b>3,6%</b>	2,3%	1,8%

(\*) I dati 2011 fanno riferimento al Gruppo, con una copertura dell'88,9% dei dipendenti.

(\*\*) I dati 2009 e 2010 fanno riferimento al solo perimetro Italia.

<b>PERSONALE FEMMINILE</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Dipendenti donne	<b>12.685</b>	12.032	11.324
Rapporto dello stipendio delle donne rispetto a quello degli uomini a parità di categoria (*)	<b>98%</b>	-	-
- Dirigenti e Quadri	<b>93%</b>	-	-
- Impiegati	<b>95%</b>	-	-
- Operai	<b>104%</b>	-	-

(\*) Comprende i minimi definiti dal CCNL, le integrazioni al minimo individuali e collettive, gli scatti di anzianità e altre voci minori. I dati fanno riferimento al solo perimetro Italia.

<b>ASSENTEISMO</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Tasso di assenteismo (*)	<b>6,5%</b>	6,3%	6,3%

(\*) I dati fanno riferimento al solo perimetro Italia al netto di Thales Alenia Space e Finmeccanica SpA Corporate. Calcolato come rapporto tra ore di assenza rilevate e ore lavorabili.

## ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E RELAZIONI INDUSTRIALI

Il 2011 è stato per Finmeccanica un anno di importante cambiamento. Infatti, allo scopo di preparare il Gruppo ad affrontare nelle migliori condizioni un quadro di riferimento generale in rapida evoluzione, sempre più competitivo a livello internazionale, anche dal punto di vista della sostenibilità economica, la Capogruppo e diverse aziende sono state oggetto di processi di revisione e di razionalizzazione organizzativa, che hanno interessato diverse fasce della popolazione aziendale, in Italia e all'estero.

Nei casi specifici relativi ai settori Aeronautica ed Elettronica per la Difesa e Sicurezza, questi processi hanno fatto seguito a operazioni di importante riorganizzazione, culminate con la fusione di Alenia Aeronautica, Alenia Aermacchi e Alenia SIA nella nuova Alenia Aermacchi, e di SELEX Communications ed Elsag Datamat in SELEX Elsag.

### In Italia

In Italia sono stati utilizzati nel corso del 2011 tutti gli strumenti di gestione delle crisi aziendali previsti dalla normativa, con il seguente consuntivo:

- › cassa integrazione ordinaria e straordinaria per un totale complessivo di 811.797 ore;
- › risoluzioni effettive di rapporti di lavoro con mobilità per 792 unità;
- › numero totale di mobilità richieste, relativamente ad accordi sottoscritti nel 2011, pari a 1.313 unità.

In diversi casi i piani, alcuni dei quali concordati già nel 2010 e che per alcuni aspetti saranno attuati progressivamente a partire dal 2012, prevedono precise misure volte ad attutire l'impatto economico e sociale delle operazioni di ristrutturazione in corso e a ridurre gli effetti sul piano occupazionale:

- › procedure di mobilità "volontaria" (vale a dire basate sul criterio della "non opposizione") nei confronti dei lavoratori che hanno acquisito o acquisiranno il diritto al pensionamento nel corso del periodo di mobilità;
- › incentivazioni volontarie all'esodo;
- › ricollocazione di personale all'interno del Gruppo, in particolare nel caso di società poste in liquidazione;
- › trasferimenti di personale in altre sedi della stessa società, con conseguente corresponsione di contributi spese e indennità;
- › stabilizzazione del personale in regime di contratto temporaneo (contratto di somministrazione), a parziale compensazione delle uscite;
- › corsi di formazione e riqualificazione professionale, finalizzati alla valorizzazione delle competenze professionali delle risorse coinvolte.

A tal riguardo si segnala che – a seguito della riforma pensionistica varata alla fine del 2011, che comporta un sensibile innalzamento dell'età pensionabile – i piani di mobilità "volontaria" concordati e già avviati dalle aziende del Gruppo rischiano di non trovare applicazione nei confronti delle persone che, alla data del 31 dicembre 2011, non avevano ancora proceduto a formalizzare la risoluzione del rapporto di lavoro. Una soluzione legislativa per tale questione, finalizzata a garantire una forma di copertura per tutti i casi di accordi stipulati precedentemente alla data del 4 dicembre 2011, è tuttora allo studio da parte del Governo italiano.

Si segnala inoltre che il 7 marzo 2011 Finmeccanica e tutte le aziende del Gruppo hanno sottoscritto con le Organizzazioni Sindacali nazionali un accordo che prevede l'utilizzo di tutti gli strumenti di flessibilità previsti dal CCNL e dalla Contrattazione Aziendale applicabile (straordinario, notturno, indennità varie) per garantire incrementi di produttività, qualità, redditività, innovazione ed efficienza organizzativa in relazione all'andamento economico o agli utili dell'impresa.

### All'estero

Nel 2011 il numero totale di risoluzioni di rapporti di lavoro collegate a riorganizzazioni aziendali è risultato pari a 1.249.

Nel Regno Unito, la riorganizzazione ha interessato SELEX Galileo e ha comportato complessivamente 119 risoluzioni di rapporto di lavoro, di cui 87 dimissioni su base volontaria, sottoposte ad accettazione

da parte dell'Azienda, e 32 licenziamenti per esubero, concentrate nei siti di Luton, Basildon e ParcAberporth.

Negli Stati Uniti sono proseguite le azioni già avviate negli anni precedenti da parte della società controllata DRS Technologies. Nel corso del 2011 sono intervenute 1.130 risoluzioni del rapporto di lavoro, secondo gli stessi criteri già utilizzati in precedenza e definiti da accordi sindacali (applicabili al personale iscritto al sindacato) o da *policy standard* applicate negli Stati Uniti (applicabili al personale non iscritto al sindacato).

In particolare, la selezione del personale in uscita e non assistito da accordi sindacali è avvenuta sulla base delle competenze e della *performance*, senza alcun tipo di discriminazione in base all'età, al sesso, o all'appartenenza a specifici gruppi.

La politica di incentivazione contemplata nella *policy* prevede l'erogazione di un importo corrispondente a una settimana di retribuzione per ogni anno di anzianità, con l'eventuale riconoscimento di alcuni *benefit*, quali, per esempio, la copertura di una polizza sanitaria per uno o due mesi, servizi di *outplacement* ecc.

Per maggiori dettagli sugli interventi sopra elencati a livello di singolo settore si veda il bilancio consolidato.

## WELFARE AZIENDALE

Finmeccanica e le sue aziende possiedono una consolidata tradizione mirata al benessere dei propri dipendenti. Tale attenzione si è ancora più sviluppata nel corso degli ultimi anni, via via che nella società civile, e di conseguenza all'interno del Gruppo, si è fatta strada la consapevolezza non solo della funzione di responsabilità sociale legata alla presenza sul territorio, ma soprattutto della sua importanza come fattore complementare alle politiche di *retention* e di fidelizzazione delle risorse umane.

Nel corso del tempo, le politiche di welfare applicate nell'ambito del Gruppo hanno ovunque moltiplicato la propria significatività, si sono evolute e hanno maturato una valenza unitaria. Esse sono finalizzate alla realizzazione dei seguenti obiettivi:

- › influire positivamente sul "benessere" dei dipendenti, cercando di favorire un rapporto sempre più virtuoso tra vita privata e vita lavorativa;
- › migliorare la produttività del lavoro;
- › introdurre in modo sempre più allargato forme di remunerazione alternative più efficaci (per esempio, assistenza sanitaria integrativa), che consentano tra l'altro di beneficiare delle agevolazioni fiscali previste dalla legge.

Anche gli ambiti di intervento attuali sono trasversali, con diverse buone pratiche diventate patrimonio comune a tutte le aziende (per esempio, la tutela pensionistica e l'assistenza sanitaria integrativa), mentre altre pratiche contraddistinguono invece specifiche realtà aziendali, essendosi formate attraverso stratificazioni successive, in relazione a determinate caratteristiche delle stesse (per esempio, la collocazione territoriale, oppure tradizioni/abitudini consolidate).

AMBITI DI INTERVENTO	STRUMENTI E COPERTURA
<b>Area di tutela pensionistica</b>	<p><b>Previdenza integrativa</b> Fondo integrativo di previdenza per i Dirigenti del Gruppo, costituito nel 1986, con prestazioni di miglior favore rispetto a quelle previste per il settore categoriale di appartenenza.</p>
<b>Area di assistenza sanitaria</b>	<p><b>Assistenza sanitaria integrativa</b> Coinvolge a oggi tutti i Dirigenti e i Quadri del Gruppo, e in alcune aziende è estesa anche al personale impiegatizio e operaio.</p> <p>Viene garantita non soltanto al dipendente titolare del rapporto lavorativo, ma, in presenza di determinate condizioni, anche ai familiari dello stesso. La copertura viene estesa al periodo successivo alla collocazione in quiescenza e per tutta la durata della vita (personale dirigente).</p> <p><b>Iniziative di prevenzione sanitaria</b> Erogate a livello sia collettivo sia individuale, alcune di esse rivolte soltanto al personale dirigente, altre a tutti i lavoratori:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› specifiche campagne di prevenzione sanitaria, rivolte alla generalità dei dipendenti, riguardanti patologie ritenute di maggiore pericolosità (rischio cardiovascolare, tumorale) ovvero collegate a particolari situazioni dell'ambiente lavorativo (oculistica; posturologia);</li> <li>› check up personalizzati, finalizzati ad accertare specifiche patologie lamentate in sede anamnestica dal dipendente stesso (iniziativa rivolta a Dirigenti e/o Quadri).</li> </ul> <p>In tale ambito, il Gruppo mira a consolidare ed espandere il sistema di integrazione con le strutture pubbliche, che, in alcuni casi (per esempio, patologie altamente specialistiche), consente di avviare tali iniziative di prevenzione attraverso convenzioni con strutture mediche istituzionali (ASL), con conseguente possibilità di usufruire di misure di finanziamento.</p>
<b>Area di conciliazione vita-lavoro</b>	<p><b>Supporto alla maternità/paternità</b> Creazione dell'asilo nido interno "Nanna bella" (SELEX Sistemi Integrati), con notevole beneficio organizzativo dei lavoratori interessati, anche in considerazione della collocazione territoriale dell'azienda stessa (e con possibilità di usufruirne anche da parte dei dipendenti di aziende del Gruppo limitrofe).</p> <p>In altri casi si è invece provveduto a stipulare convenzioni con soggetti terzi, consentendo al lavoratore di usufruire delle agevolazioni concordate.</p> <p><b>Mobilità casa-lavoro</b> In alcune aziende sono state messe a disposizione navette aziendali e pullman, in altre sono erogati contributi per l'acquisto di tessera autobus e ferroviaria.</p>
<b>Area di sostegno all'istruzione</b>	<p>Comprende le misure di welfare finalizzate all'istruzione dei figli dei dipendenti, consistenti sia in iniziative formative (formazione linguistica) sia in contributi economici (rimborso libri scolastici, borse di studio per figli dei dipendenti, contributi universitari), al momento erogate solo in alcune aziende del Gruppo.</p>

## SALUTE E SICUREZZA

La salvaguardia dell'integrità e del benessere dei dipendenti da parte dell'Azienda rappresenta uno dei bisogni primari cui Finmeccanica presta attenzione, nell'organizzazione e nella gestione delle proprie attività, adottando una serie di sistemi gestionali in grado di controllare i processi aziendali ai fini della tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro (rif. *L'impegno EHS del Gruppo*). Finmeccanica ha investito, a partire dal 2009, oltre €mil. 70 mirati a tutelare la salute delle proprie risorse e a diffondere, a tutti i livelli, la cultura della sicurezza quale bene da preservare e incentivare. Tale impegno si è tradotto in una sensibile riduzione degli infortuni occorsi nei luoghi di lavoro: in particolare, nel 2011 l'indice di frequenza, attraverso il quale viene effettuata la rendicontazione di tali infortuni, è diminuito dell'11% rispetto al 2010.

### INDICE DI FREQUENZA INFORTUNI



Inoltre, consapevole dell'importanza rivestita dal tema della sicurezza in ogni realtà aziendale, nel 2011 Finmeccanica Group Real Estate ha avviato un'attività di *scouting* relativa agli infortuni occorsi presso i siti che, sulla base dei criteri di inclusione fissati per la definizione del perimetro di rendicontazione EHS, pur appartenendo a una delle società del Gruppo rendicontate, non rientrano nel suddetto perimetro a causa della minor significatività degli aspetti ambientali connessi alle attività svolte e al numero di dipendenti presenti. L'analisi preliminare, condotta su 83 siti in cui operano circa 1.350 risorse, ha fornito un indice di frequenza pari a 7,89.

Finmeccanica svolge la funzione di indirizzo e controllo a livello *Corporate* attraverso il Comitato di Coordinamento Salute e Sicurezza, costituito nel 2008 all'interno della Funzione Centrale Risorse Umane con compiti di raccordo e monitoraggio a livello di Gruppo.

Il Comitato è composto dai responsabili delle aree tematiche rilevanti, quali normativa, formazione, organizzazione, prevenzione e protezione, e medicina del lavoro, ed è impegnato in modo particolare nella condivisione, valorizzazione e diffusione all'interno del Gruppo di tutte le conoscenze ed esperienze relative ai temi della salute e sicurezza mediante:

- › la definizione di linee guida, modalità e procedure comuni per il miglioramento continuo delle misure di sicurezza nei luoghi di lavoro;
- › il monitoraggio continuo della normativa in materia;
- › lo sviluppo di attività a sostegno della cultura della salute e sicurezza, attraverso la creazione e la diffusione di idonei strumenti di comunicazione e formazione, anche nei confronti di fornitori, collaboratori esterni e ogni altra parte coinvolta nei processi produttivi aziendali;
- › l'elaborazione di protocolli sanitari e di misure di prevenzione applicabili a livello di Gruppo, realizzati sulla base di un osservatorio finalizzato alla raccolta sistematica dei dati statistici risultanti dalla sorveglianza sanitaria.

Tra le iniziative condotte dal Comitato nel corso del 2011 si segnalano:

- › il supporto alle aziende del Gruppo per l'applicazione delle linee guida in materia di stress lavoro-correlato, in conformità alle normative vigenti;
- › la realizzazione di seminari su materie specifiche e aspetti generali di salute e sicurezza, con finalità di

confronto a livello di Gruppo su temi prioritari, come per esempio il nuovo ruolo del medico competente, fra obblighi normativi e obblighi deontologici;

- › la conclusione dello studio volto ad approfondire gli aspetti di salute e sicurezza dei lavoratori che si recano in Paesi a rischio, con particolare riferimento agli aspetti normativi e giurisprudenziali, alla stima dei lavoratori coinvolti, alla identificazione dei Paesi, alle misure di sorveglianza sanitaria da attivare, agli strumenti di comunicazione e informazione e alle relative iniziative formative. Tale attività porterà nel corso del 2012 all'emanazione di linee guida operative a livello di Gruppo;
- › l'avvio di un progetto, da concludersi nel 2012, finalizzato alla realizzazione di un software unico per la gestione informatica della sorveglianza sanitaria, da utilizzare in tutte le aziende del Gruppo e in grado di permettere l'acquisizione di dati omogenei e uniformi al fine di un utilizzo statistico ed epidemiologico.

## CSR NELLA COLLETTIVITÀ

Finmeccanica è un gruppo industriale internazionale di primo livello, ampiamente presente attraverso i propri insediamenti e le proprie persone in molti territori, geografici ed economici, sparsi nei diversi continenti. In tale contesto, Finmeccanica occupa un posto ben preciso e importante, confrontandosi e collaborando, in ogni momento e in ogni luogo, con una pluralità di soggetti che rappresentano i portatori di interesse del Gruppo.

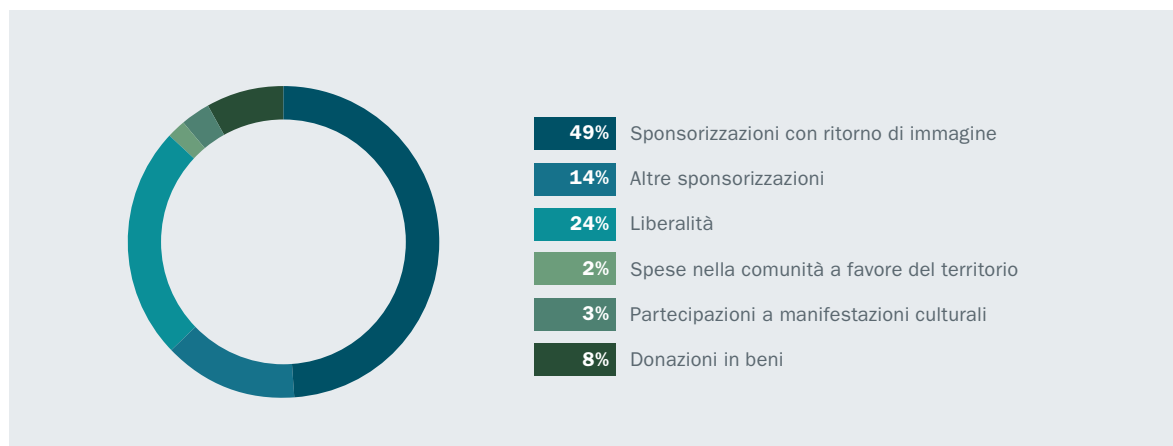
In tale modo, Finmeccanica e le sue aziende contribuiscono allo sviluppo ordinato e continuo della società civile, in generale, e nei territori di insediamento in modo particolare.

Per il Gruppo, il rapporto con gli *stakeholder* rappresenta un elemento cardine del proprio modo di "essere impresa" e di diffondere un nuovo modello di cultura, ancora più impegnato nella creazione e nello sviluppo di rapporti "virtuosi", in grado di valorizzare e rafforzare una più moderna visione della dimensione sociale della sostenibilità.

Il Gruppo, fortemente disseminato con le sue aziende sul territorio, è da sempre teso ad affermare la propria *corporate citizenship*, affiancando quindi al ruolo riconosciuto di volano economico e di competitività (rif. *Competitività e territorio*) quello di promotore e sostenitore di iniziative e progetti in grado di generare impatti sociali positivi per la collettività, riconducibili a una strategia distintiva finalizzata a posizionare Finmeccanica come protagonista attiva del nostro tempo, nella piena convinzione che il successo di un'azienda non si giudichi come un valore assoluto, ma per il modo in cui viene ottenuto e per la sua capacità di mantenersi nel tempo, nel rispetto delle aspirazioni e delle speranze della società in cui viviamo, e delle persone che contribuiscono a costruirlo.

In questo contesto, nel corso del 2011 la Capogruppo Finmeccanica e le aziende del Gruppo hanno destinato complessivamente oltre €mil. 10 in sponsorizzazioni e liberalità per la promozione e salvaguardia dell'arte, della cultura e dell'ambiente, lo sviluppo sociale e la promozione e valorizzazione della storia, dell'esperienza e delle tradizioni delle aziende del Gruppo.

### SPONSORIZZAZIONI E LIBERALITÀ PER TIPOLOGIA DI SPESA



### Iniziative culturali ed eventi Finmeccanica

Nel corso del 2011 Finmeccanica ha contribuito alla valorizzazione della cultura attraverso il sostegno di alcuni importanti progetti e iniziative. Gli impegni di Finmeccanica – principalmente mostre, anniversari, eventi teatrali, cinematografici e musicali – sono proseguiti nelle aree dove è maggiore la presenza dei suoi insediamenti. In Italia le iniziative si sono concentrate nelle città di Roma, Genova, Milano, Varese, La Spezia e Napoli attraverso la collaborazione con i Comuni e con diversi enti e istituzioni attivi sul territorio.

#### PRINCIPALI INIZIATIVE CULTURALI ED EVENTI DI FINMECCANICA IN ITALIA

<b>Roma</b>	Iniziative legate ai 150 anni dell'Unità d'Italia - Roma Capitale
<b>Genova</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› “Il Giuramento per l'Italia. Da Manzoni a Mazzini”</li> <li>› Festival della Scienza, tema “150 anni e oltre”</li> <li>› IX biennale dell'Urbanistica e degli Urbanisti Europei</li> <li>› “AGM Eurocities”; “Genova Spettacolare”</li> <li>› Teatro Carlo Felice</li> </ul>
<b>Milano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Museo del Novecento</li> <li>› Museo Diocesano</li> <li>› Presentazione velivolo storico Romeo Ro.37 bis</li> </ul>
<b>Varese</b>	Presentazione del volume “M-346 Biografia di un aereo” (collana editoriale Finmeccanica) e del volume “Flying Dreams”
<b>La Spezia</b>	Presentazione del volume “I ragazzi del '76” (collana editoriale Finmeccanica)
<b>Napoli</b>	Teatro San Carlo

In ambito internazionale, il 2011 ha visto l'impegno di Finmeccanica nella diffusione della cultura italiana in Russia attraverso il sostegno delle seguenti iniziative:

- › “Capolavori dai Musei Italiani, da Raffaello a Caravaggio”, presso l'Ambasciata d'Italia a Mosca;
- › sponsorizzazione “Cinema tra memoria e futuro”, Cinecittà Luce;
- › sponsorizzazione della mostra “Capolavori dai Musei Italiani: Lorenzo Lotto” - Inaugurazione presso l'Ambasciata d'Italia a Mosca e poi presso il Museo Puškin;
- › sponsorizzazione della mostra “Celebrated Herculaneum Antiquities” presso il Museo statale Ermitage a San Pietroburgo;
- › sponsorizzazione del concerto “Verdi Gala” con l'Orchestra del Teatro Regio di Parma a San Pietroburgo;
- › sponsorizzazione dell'esecuzione della “Messa da Requiem” di Verdi con l'Orchestra del Teatro Regio di Parma a San Pietroburgo.

Tutte le aziende del Gruppo, nell'ambito delle indicazioni strategiche provenienti dalla Capogruppo, operano inoltre sui propri territori di riferimento per fornire un supporto costante allo sviluppo di specifici progetti, in risposta a esigenze di sostegno avanzate dai relativi portatori di interessi.

#### SPONSORIZZAZIONI CON LE FORZE ARMATE ITALIANE

<b>Stato Maggiore della Marina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Trofeo Accademia Navale (Livorno, 11-17 aprile 2011)</li> <li>› Realizzazione editoriale del libro “Corazzate italiane”</li> </ul>
<b>Stato Maggiore dell'Esercito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› 150° anniversario della costituzione dell'Esercito</li> <li>› Presentazione calendario 2012</li> <li>› Realizzazione volumi a carattere storico</li> </ul>
<b>Stato Maggiore dell'Aeronautica</b>	› Completamento del restauro della fusoliera IMAM Ro.37 bis



## Fondazione Ansaldo

Nel favorire una maggiore diffusione della cultura economica, d'impresa e del lavoro, un ruolo fondamentale è rappresentato dalla Fondazione Ansaldo che, grazie alle consolidate attività di ricerca scientifica, di divulgazione culturale, di alta formazione manageriale e tecnologica e, infine, di salvaguardia dei patrimoni archivistici prodotti dal sistema imprenditoriale si conferma, in Italia, come una delle istituzioni chiave nella promozione e diffusione della cultura d'impresa e del lavoro. La Fondazione, più in particolare: sviluppa e diffonde un'immagine forte e persuasiva del nostro Paese e del Gruppo Finmeccanica come "luogo del saper fare"; fornisce un supporto al sistema formativo nazionale mettendo a disposizione nuove fonti e nuove conoscenze; risponde alla necessità di informazioni e documentazione espressa da singoli cittadini, istituzioni, enti ecc.; è sede permanente e qualificata di riflessione sull'innovazione (tecnologica, economica, sociale); incentiva l'apporto della cultura imprenditoriale ed economica per la formazione di una coscienza culturale nazionale.

### FONDAZIONE ANSALDO - ATTIVITÀ 2011

#### Ricerca scientifica

- › Pubblicato, a cura di Fondazione Ansaldo Editore, il volume "Lo Stato da gestore di grandi imprese a referente nel loro governo", frutto di una ricerca che, avviata nel 2009, ha coinvolto una ventina di studiosi di dieci Università europee.
- › Pubblicata la banca dati interattiva "Studi e Ricerche", dove vengono rese accessibili conoscenze e competenze per approfondire le tematiche sulle trasformazioni industriali del nostro Paese. Questo *network* è stato prodotto nell'ambito della ricerca "Regioni e macroregioni nel cambiamento economico", avviata nel 2009.

Per il triennio 2011-2013 sono in fase di avvio nuove ricerche.

#### Attività formativa

Concluso il ciclo triennale 2008-2010, la Fondazione procede nel fornire supporto logistico-organizzativo per attività formative promosse da Finmeccanica e da aziende diverse (*Project Management Programme, Economics Programme, FLIP, Club, Activation Day* ecc.), corsi e master prodotti da aziende diverse, e consolida il proprio ruolo attraverso accordi di collaborazione con differenti soggetti. Si ricordano in tal senso: a) la convenzione quadro stipulata nel mese di febbraio con l'Università degli Studi di Genova inerente allo sviluppo di iniziative comuni nel campo della formazione superiore (master di I e II livello, formazione continua e processi di trasferimento delle conoscenze) e b) l'accordo del novembre 2011 con la scuola di formazione Sogea Srl (Gruppo R.I.N.A. - Confindustria Genova) in materia di formazione specialistica. Sono in fase di avvio nuove iniziative formative.

#### Attività culturale

Nel 2011: 167 ricercatori assistiti; promosse o partecipate 55 iniziative/eventi culturali; accolti 3.000 visitatori.

- › Avviata l'iniziativa "La memoria come risorsa", volta a salvaguardare e valorizzare il patrimonio storico-archivistico presente nei siti produttivi e organizzativi del Gruppo Finmeccanica.
- › Svolta l'iniziativa "Cinema e Industria", che ha portato al restauro e alla digitalizzazione di 1.000 filmati industriali d'epoca.
- › Partecipazione al programma operativo Italia-Francia "Marittimo" 2007-2013 (Obiettivo Cooperazione Territoriale Europea).

## Progetti di solidarietà internazionale

Nel triennio 2008-2010 Finmeccanica ha creato e coordinato il maggiore programma di solidarietà internazionale mai intrapreso dal Gruppo: "*Mwana Simba ni Simba*" ("un giorno il cucciolo di leone sarà un leone"), mirato a contribuire al miglioramento delle condizioni sociali del continente africano. Il progetto, che si è sviluppato a Kinshasa-Masina (Repubblica Democratica del Congo), a Owerri (Nigeria) e a Eseka (Camerun), grazie agli ultimi contributi versati da Finmeccanica alla fine del 2010, ha visto nel 2011 concludersi la realizzazione sul posto di diverse iniziative. In particolare, presso la Scuola Salesiana situata nel quartiere Masina di Kinshasa, dopo la realizzazione dei laboratori tecnico-scientifici, sono entrate in attività le aule di insegnamento dell'elettronica. A Owerri sono proseguite le attività per la realizzazione della prima *tranche* del previsto Science Center, mentre in Camerun, nel villaggio di Eseka, sono terminati i lavori per fornire di servizi e arredi le tre prime costruzioni del nuovo mini-villaggio edificato con il contributo di Finmeccanica: chiesa (inaugurata a giugno 2011), dispensario medico e centro di accoglienza.

---

# Preservare

**l'ambiente in tutte le sue forme. Promuovere  
l'educazione ambientale e le soluzioni tecniche  
e gestionali a salvaguardia delle risorse  
energetiche e naturali per le generazioni  
future.**

---

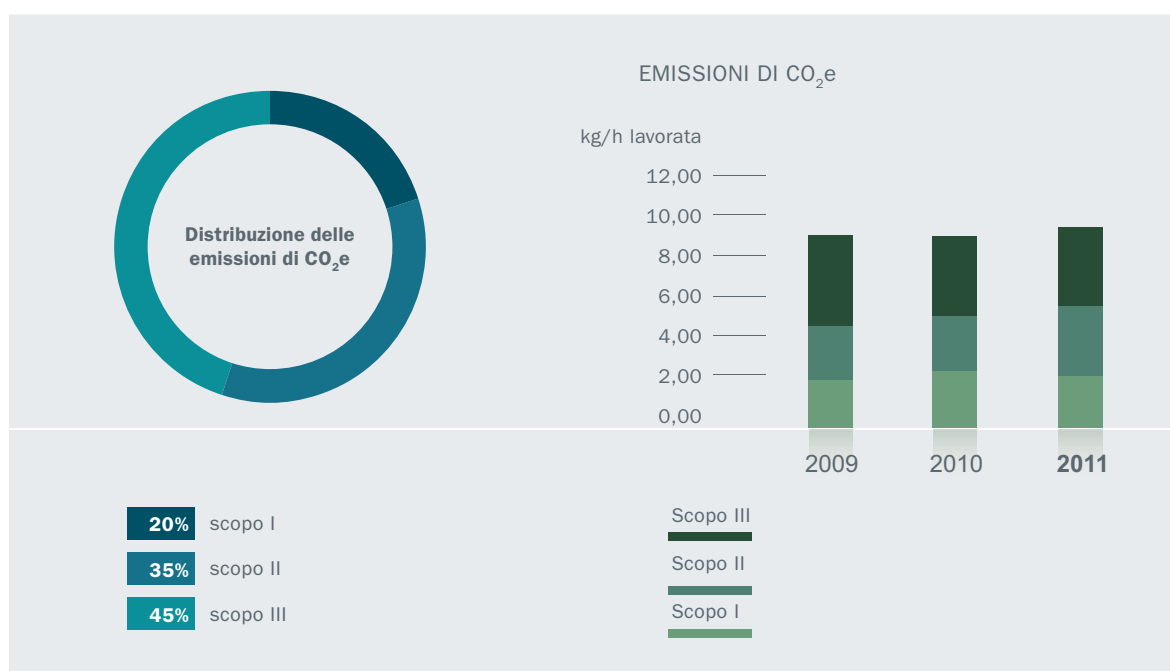
performance  
ambientali



## CARBON FOOTPRINT

Il Gruppo Finmeccanica ha prodotto complessivamente nel 2011 circa 1.047.000 tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalente<sup>1</sup>, circa 34.000 in meno rispetto al 2010, ossia una riduzione pari al 3%.

CO <sub>2</sub> e (ton)	2011	2010	2009
Scopo I	<b>204.466</b>	247.293	199.218
Scopo II	<b>371.067</b>	344.269	316.007
Scopo III	<b>471.601</b>	489.540	512.634
<b>Totale</b>	<b>1.047.134</b>	<b>1.081.102</b>	<b>1.027.859</b>



Nel 2011 è proseguito con successo il percorso intrapreso relativamente alla rendicontazione delle emissioni di gas a effetto serra attraverso il *Carbon Management System* (CMS), progettato per contribuire in maniera strutturata alla riduzione degli impatti generati dalle attività del Gruppo con la definizione di piani di miglioramento a breve e medio termine.

Il target di riduzione delle emissioni di Scopo I e Scopo II, nella misura del 15-20% entro il 2015, ha spinto verso l'attuazione di numerose iniziative e la realizzazione di interventi di efficientamento nelle Aziende del Gruppo:

- › prosegue il programma di metanizzazione dei siti AgustaWestland di Vergiate, Frosinone e Brindisi, con la graduale eliminazione dell'olio combustibile e la conseguente riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>;
- › è stato effettuato uno specifico censimento presso tutte le sedi e i centri spaziali Telespazio che ha confermato l'assenza del gas climalterante HFC 23;
- › sono stati attuati e/o avviati oltre 30 interventi di realizzazione di soluzioni impiantistiche di regolazione ed efficientamento dei consumi energetici (per esempio, installazione di sistemi di illuminazione a risparmio energetico; sostituzione di impianti di condizionamento con apparati di ultima generazione; ottimizzazione dei consumi attraverso azioni di regolazione e conduzione degli impianti).

L'impegno profuso dalle aziende in relazione alla riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> generate direttamente e indirettamente dallo svolgimento dei processi produttivi si estende anche alla ricerca, allo sviluppo e

1. Finmeccanica rendiconta le proprie emissioni in linea con quanto definito dal GHG Protocol, classificandole come dirette (Scopo I, derivanti da fonti di proprietà o sotto il controllo della Società) e indirette (Scopo II, relative alla produzione di energia elettrica acquistata). Le emissioni indirette di Scopo III, il cui *reporting* è definito opzionale nel Protocollo, derivano da fonti non controllate dalla Società, quali, per esempio, estrazione delle materie prime, trasporto merci e viaggi dei dipendenti.

al posizionamento sul mercato di prodotti e servizi più eco-sostenibili. Nel 2011, per esempio, la società Alenia SIA (Società Italiana di Avionica), oggi Alenia Aermacchi, ha intensificato le attività di sviluppo e realizzazione di sistemi multimediali (simulatori) per l'addestramento di piloti e tecnici manutentori: le attività di *training* in ambienti virtuali consentono, infatti, di ridurre drasticamente l'impatto ambientale (emissioni di CO<sub>2</sub>, inquinamento acustico, consumo di materie prime) rispetto ai sistemi tradizionali di addestramento.

#### Finmeccanica nel Carbon Disclosure Leadership Index 2011

Per il quarto anno consecutivo Finmeccanica ha aderito al *Carbon Disclosure Project* (CDP), organizzazione no profit che agisce per conto di 655 investitori istituzionali e che gestisce asset per un valore pari a 78 trilioni di dollari statunitensi.

Il CDP chiede alle aziende di dichiarare in modo trasparente le strategie, gli obiettivi e le pratiche aziendali per la gestione del *climate change*, assegnando conseguentemente uno *scoring* alla *performance* e valutando i risultati raggiunti.

Grazie al percorso intrapreso dal Gruppo in materia di gas climalteranti, che dalla conformità normativa, passando attraverso la creazione di valore, genera un vantaggio strategico, Finmeccanica nel 2011 è stata inclusa nel *Carbon Disclosure Leadership Index* (CDLI).

Nel 2011 il numero di siti rientranti nel campo di applicazione della Direttiva *Emission Trading* (*Emission Trading Scheme* - ETS, Direttiva 2003/87/CE), strumento di attuazione del Protocollo di Kyoto per la riduzione delle emissioni di gas a effetto serra, risulta pari a 13, tutti dislocati sul territorio italiano. Come previsto dalla normativa vigente, tutti i siti inclusi nello schema 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.

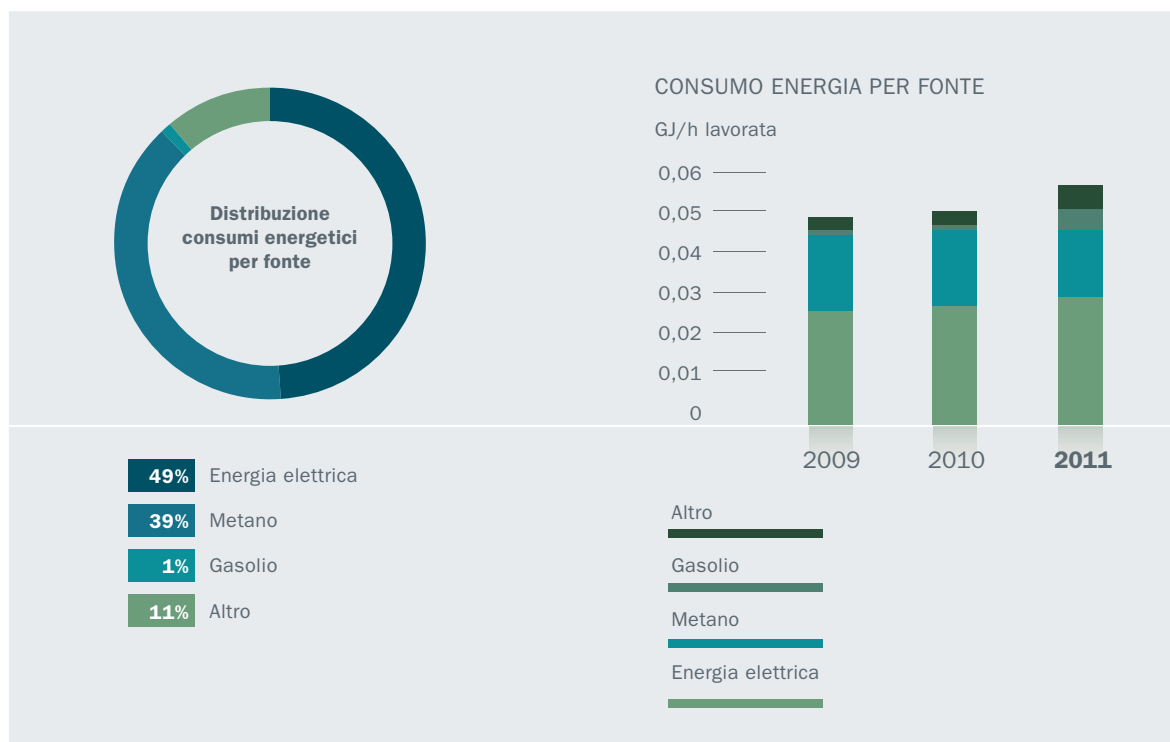
Azienda	N. di siti coinvolti	Emissioni allocate (ton/anno)	Emissioni verificate 2010 (ton/anno)	Emissioni verificate 2011 (ton/anno)
AgustaWestland	3	25.683	31.441	28.318
Alenia Aermacchi	7	71.157	46.244	48.256
AnsaldoBreda	1	4.778	5.056	4.274
Ansaldo Energia	1	2.407	1.462	4.406
Oto Melara	1	5.594	6.807	6.682
<b>Gruppo Finmeccanica</b>	<b>13</b>	<b>109.619</b>	<b>91.010</b>	<b>91.936</b>

## EFFICIENZA ENERGETICA

I consumi energetici complessivi del Gruppo nel 2011 sono risultati pari a 6.375 TJ, con un incremento pari al 7% circa rispetto all'anno precedente. Tale incremento è dovuto principalmente all'aumento del 46% del dato di consumo da altre fonti, che per la prima volta comprende anche l'energia da teleriscaldamento, e al miglioramento generalizzato ottenuto nella rendicontazione dei consumi con l'introduzione del nuovo *tool* di *environmental reporting* (rif. *L'impegno EHS di Gruppo*). Presso i siti del Gruppo, oltre all'uso di energia elettrica, metano e gasolio per la produzione di energia e/o calore, vengono impiegati olio combustibile e GPL. Inoltre sono monitorati e rendicontati i consumi di combustibile per i test sui prodotti, quali velivoli, tank, treni ecc.

L'indicatore di *performance* risente invece, oltre che dell'aumento del dato complessivo sui consumi, anche della diminuzione delle ore lavorate e del fatto che alcune tipologie di consumo sono svincolate dalle dinamiche dei volumi di produzione.

CONSUMI ENERGETICI (TJ)	2011	2010	2009
Energia elettrica	3.115	3.021	2.810
Metano	2.516	2.393	2.333
Gasolio per produzione di energia e/o calore	37	66	79
Altro	707	482	352
<b>Totale</b>	<b>6.375</b>	<b>5.961</b>	<b>5.573</b>



### Il Programma di Efficienza Energetica

Finmeccanica Group Services, grazie a un processo strutturato di *Energy Management*, ha sviluppato negli anni un modello di gestione integrata delle risorse energetiche che permette sia la gestione e l'ottimizzazione della spesa di Gruppo attraverso l'attività di *Energy Supply*, sia l'efficientamento del fabbisogno attraverso la pianificazione e l'attuazione di interventi impiantistici e gestionali in linea con lo sviluppo industriale delle diverse realtà produttive.

Il Programma pluriennale di Efficienza Energetica di Gruppo, avviato nel 2005, ha promosso 27 *audit* energetici presso gli stabilimenti del Gruppo, coprendo il 70% dei consumi in Italia, il 40% dei consumi nel Regno Unito e realizzando nel 2011 il primo *audit* statunitense presso il sito di DRS Technologies a Melbourne. Dal suo avvio a tutto il 2011 il programma ha visto complessivamente la realizzazione di 165 interventi impiantistici presso siti italiani, britannici e statunitensi, per un investimento totale di Gruppo di oltre €mil. 17.

Grazie alle misure di efficientamento attuate a partire dal 2006 sono stati ridotti, nel 2011, i consumi energetici, in Italia e nel Regno Unito, di oltre 26 GWh di energia elettrica, di circa 400.000 metri cubi di gas naturale e di circa 1.200 tonnellate di olio combustibile. Quest'ultimo risultato è stato ottenuto grazie al completamento del progetto di metanizzazione del sito di AgustaWestland Vergiate.

Nel corso del 2011 Finmeccanica Group Services ha inoltre contrattualizzato accordi di fornitura energetica per il 2012 che attestano la provenienza da fonti rinnovabili del 21% dell'energia destinata ai principali siti italiani. Tale contributo deriva per il 4% da approvvigionamento energetico da impianti idroelettrici e per il 17% indirettamente da fonti rinnovabili, attraverso l'acquisto di certificati COFER (Certificati di origine da fonti rinnovabili).

### Illuminazione ad alta efficienza energetica

Nell'ambito del proprio ruolo di promozione e diffusione di modelli evoluti di gestione delle *commodity* e delle infrastrutture energetiche, Finmeccanica Group Services ha avviato nel 2011 un'analisi per verificare la possibilità di procedere alla diffusione massiva di impianti di illuminazione ad alta efficienza energetica.

Tale opportunità nasce con l'obiettivo di ridurre la spesa energetica e perseguire gli obiettivi internazionali di sostenibilità ambientale, anche usufruendo degli incentivi economici garantiti dalla normativa corrente.

A tal proposito, Finmeccanica Group Services ha avviato una serie di contatti con i principali operatori nazionali e internazionali di settore raccogliendo manifestazioni di interesse anche a copertura degli aspetti finanziari.

Inoltre, sempre nel 2011, ha supportato alcune aziende del Gruppo nelle analisi economiche e tecniche per la realizzazione e implementazione di progetti in ambito cogenerativo e di metanizzazione.

## BIODIVERSITÀ

Finmeccanica rendiconta per la prima volta in questo bilancio gli aspetti legati alla biodiversità, allineandosi in tal modo con le linee guida del GRI e con le migliori pratiche di *reporting* della sostenibilità.

Nel 2011 è stata infatti condotta l'analisi estesa a tutti i siti rientranti nel perimetro di rendicontazione ambientale, basata, da un lato, sullo *screening* dei contesti territoriali in cui questi sono inseriti e, dall'altro, sulla valutazione circa l'esistenza, a livello di società e/o sito, di piani e programmi specifici per la gestione degli impatti sulla biodiversità. Dei 171 siti del Gruppo rendicontati:

- 10 siti (8 sul territorio italiano) sono localizzati all'interno, o contengono porzioni, di aree protette<sup>2</sup> e/o a elevato interesse per la conservazione della biodiversità<sup>3</sup>;
- 16 siti (10 sul territorio italiano) si trovano in prossimità di tali aree.

Localizzazione dei siti del Gruppo rispetto ad aree naturali protette e/o a elevata biodiversità	Superficie interessata (migliaia mq)	Numero siti	Attività prevalentemente svolta		
			Ufficio	Manifatturiero	Ufficio/Manifatturiero
All'interno	2.117	9	5	1	3
Contenente porzione	0,1	1	0	0	1
In prossimità	1.077	16	11	2	3
<b>Superficie totale</b>	<b>3.194,1</b>	<b>26</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>7</b>

2. Per area protetta si intende un'area geograficamente definita, designata, regolata o gestita per raggiungere specifici obiettivi di conservazione.

3. Per aree a elevata biodiversità si intendono quelle aree non soggette a protezione legale ma riconosciute da diverse organizzazioni governative e non governative per le proprie importanti caratteristiche di biodiversità. Queste comprendono habitat di tutela prioritaria (spesso definiti all'interno dei piani d'azione e strategie nazionali sulla biodiversità secondo la Convenzione sulla Diversità Biologica). Inoltre, diverse organizzazioni internazionali per la tutela dell'ambiente hanno identificato specifiche aree a elevata biodiversità.

Relativamente alla presenza di habitat protetti o recuperati derivanti dall'adozione di strategie specifiche per la prevenzione o gestione degli impatti negativi associati alle attività dei siti del Gruppo, nel 2011 non sono stati attuati piani o azioni specifici necessari a proteggere o ripristinare un'area impattata o potenzialmente interessata dalle operazioni degli stessi<sup>4</sup>.

I contesti geografici in cui operano le aziende del Gruppo Finmeccanica sono infatti estremamente diversificati e la definizione di strategie e azioni finalizzate alla tutela della biodiversità è pertanto funzionale e connessa alle caratteristiche del territorio e degli habitat ivi presenti, nonché alle particolari attività produttive condotte.

In alcuni casi il tema della tutela della biodiversità è regolamentata a livello locale. Un esempio è fornito dall'area di Świdnik (Polonia), presso cui opera AgustaWestland: l'Autorità Regionale competente in materia ambientale ha lanciato un progetto di sviluppo di un piano di protezione ambientale, finalizzato alla salvaguardia dello *Spermophilus suslicus*, in virtù degli obblighi derivanti dalla Direttiva Habitat<sup>5</sup>. In altre realtà aziendali si evidenziano le seguenti iniziative:

- › sono in corso analisi di valutazione degli impatti generati dalle attività produttive svolte;
- › sono state emesse procedure aziendali che definiscono le azioni da intraprendere per prevenire i danni alla fauna selvatica e per controllare le specie parassite e infestanti;
- › sono in vigore progetti specifici quali, per esempio, il Progetto di gestione e miglioramento delle superfici forestali, attuato dal sito AgustaWestland di Vergiate.

## IMPATTI E KPI AMBIENTALI

Nel corso del 2011 le aziende del Gruppo hanno pianificato e/o realizzato oltre 130 interventi di tipo strutturale e gestionale per ridurre gli impatti ambientali generati dalle proprie attività, la maggior parte finalizzati all'efficienza energetica e a una migliore gestione del ciclo dei rifiuti.

Accanto a queste iniziative è stata svolta una intensa attività di *audit*, indispensabile per l'individuazione e la valutazione di possibili aree di miglioramento e di soluzioni tecnico-gestionali utili al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia operativa: nel corso dell'anno sono state condotte oltre 110 verifiche ambientali presso i siti del Gruppo.

Nel 2011 sono stati registrati 11 incidenti ambientali (7 in meno del 2010), nessuno dei quali significativo in termini di continuità del business e tutti tempestivamente gestiti: tra questi, 7 sono stati relativi a sversamenti, il maggiore dei quali pari a circa 50 litri; 1 ha comportato la rimozione di circa 3 metri cubi di terreno superficiale; 2 sono relativi a fughe di gas refrigerante, la maggiore delle quali pari a circa 13 chilogrammi.

Nell'anno, inoltre, sono state riscontrate da parte di enti di controllo, a livello di Gruppo, 16 violazioni delle normative ambientali.

GESTIONE AMBIENTALE	2011	2010	2009
Audit ambientali	>110	>100	-
Incidenti ambientali	11	18	18
- di cui sversamenti	7	12	-
Violazioni delle normative ambientali rilevate dagli enti di controllo	16	8	10

4. Per area ripristinata si intende un'area utilizzata o colpita dalle attività dell'organizzazione e nella quale interventi specifici hanno ripristinato lo stato ambientale originario o hanno ricostruito uno stato di ecosistema sano e funzionante. Per area protetta si intende un'area protetta da qualsiasi danno durante lo svolgimento delle attività dell'organizzazione e il cui ambiente rimane allo stato originario con un ecosistema sano e funzionante.

5. Direttiva 92/43/CEE, relativa alla conservazione degli habitat naturali e seminaturali e della flora e della fauna selvatiche.



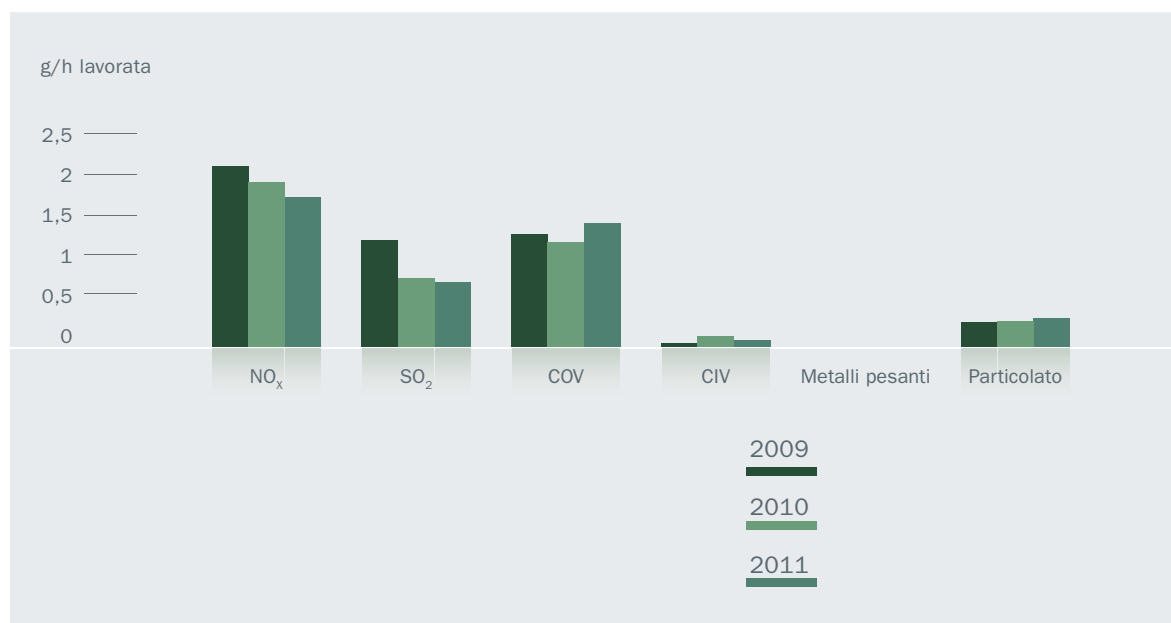
### Emissioni in atmosfera

Oltre alla CO<sub>2</sub>, il Gruppo produce emissioni in atmosfera derivanti sia da processi produttivi sia da combustione di metano e gasolio per la produzione di energia e calore. La rendicontazione dei principali parametri di qualità dell'aria (NO<sub>x</sub>, SO<sub>2</sub>, Composti Organici Volatili - COV, Composti Inorganici Volatili - CIV, metalli pesanti - Pb, Hg, Cd, Cr, As, Co, Ni, particolato) è costantemente affinata grazie allo studio di modalità di raccolta dei dati sempre più accurate.

Nel 2011 i punti di emissione autorizzati sono circa 2.500, con un incremento di circa il 3% rispetto al 2010, dovuto anche alle variazioni del perimetro di rendicontazione.

EMISSIONI (TON)	2011	2010	2009
NO <sub>x</sub>	201	231	238
SO <sub>2</sub>	69	78	139
COV	159	142	147
CIV	2,4	4	2
Metalli pesanti	0,2	0,1	0,2
Particolato	25	25	24

#### EMISSIONI IN ATMOSFERA

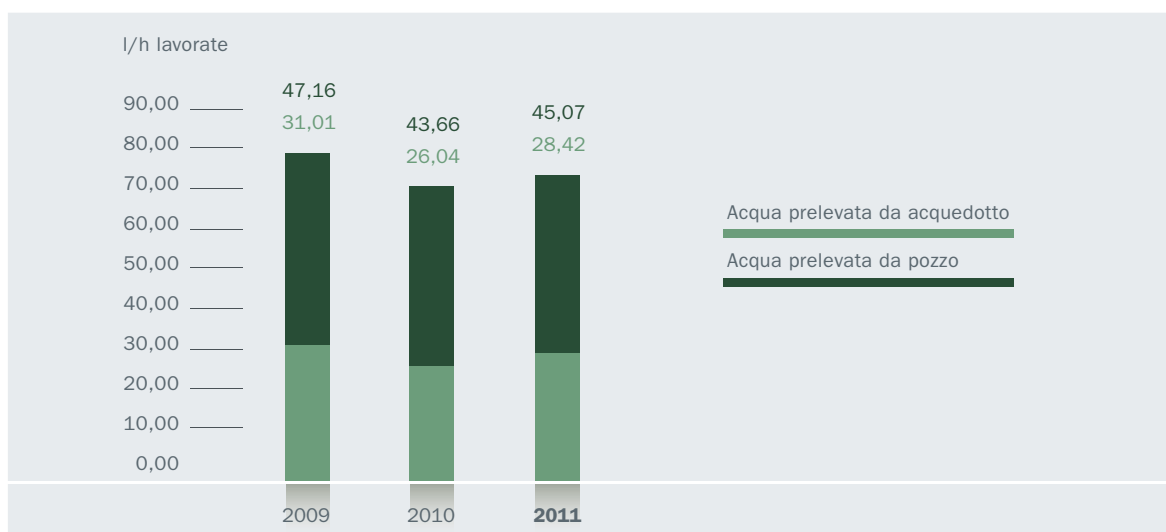


### Gestione delle risorse idriche

I consumi totali di acqua, il cui 61% è prelevato da pozzo e il restante 39% da acquedotto, sono in continua diminuzione negli ultimi anni, segnando nel 2011 un decremento dell'8% rispetto al 2009. Il corrispondente indicatore sulle ore lavorate è in calo del 6% e sostanzialmente invariato rispetto al 2010. Grazie alla presenza di sistemi di ricircolo in 21 siti, è stato possibile risparmiare circa il 6% del prelievo idrico totale, pari a oltre 480.000 metri cubi.

CONSUMI IDRICI (MIGLIAIA DI MC)	2011	2010	2009
Acquedotto	3.177	3.089	3.554
Pozzo	5.037	5.181	5.405
<b>Totale</b>	<b>8.214</b>	<b>8.270</b>	<b>8.959</b>

## PRELIEVI IDRICI



L'acqua, utilizzata principalmente per usi civili, industriali e per l'irrigazione delle estese aree verdi presenti in numerosi siti, è oggetto di attente analisi volte all'individuazione e valutazione di *best practice* utili a ottimizzarne il consumo, come testimoniato, da un lato, dalla realizzazione e diffusione, in tutte le aziende, della "Linea Guida per la gestione delle acque nei siti del Gruppo Finmeccanica" e, dall'altro, dall'attuazione di numerosi interventi di natura impiantistica (per esempio, rifacimento tubazioni della rete di distribuzione interna di sito, installazione di misuratori di portata per l'individuazione puntuale e tempestiva delle perdite idriche, recupero delle acque meteoriche da destinare a usi industriali).

In particolare, la raccolta e il riciclo delle acque meteoriche messi in atto nel sito DRS Technologies di Florence (Stati Uniti) hanno permesso, nel 2011, di ridurre i prelievi da acquedotto rispetto al 2010 di circa l'11%, grazie all'incremento, di oltre 10 volte, del volume di acque meteoriche stoccate. Inoltre, al fine di sensibilizzare tutti i livelli aziendali e indirizzare verso un uso quotidiano quanto più responsabile di questa importante risorsa, vengono attuate iniziative di comunicazione e informazione anche attraverso il Finmeccanica Magazine, distribuito in tutte le aziende: nel 2011 Finmeccanica Group Real Estate ha pubblicato un articolo sul tema, proponendo, tra l'altro, un modello di gestione idrica sostenibile secondo il *Water Efficiency Program*, centrato sul *Water Audit* e sull'esecuzione di una serie di interventi tecnici e gestionali efficaci.

Nel 2011 il Gruppo Finmeccanica ha prodotto circa 6,6 milioni di metri cubi di acque reflue: di queste il 57% è costituito da acque domestiche o a esse assimilabili, mentre il 43% è costituito da acque di processo.

Il 73% delle acque reflue prodotte viene recapitato nella pubblica fognatura e il 26% viene scaricato in corsi d'acqua superficiali, non necessitando di ulteriori trattamenti di depurazione. La restante parte, meno dell'1%, viene smaltita come rifiuto.

Le analisi effettuate sulle acque reflue in uscita dagli impianti di trattamento di sito, 28 impianti di trattamento delle acque domestiche e 31 impianti di trattamento delle acque industriali, relativamente alle concentrazioni di BOD (*Biochemical Oxygen Demand* - richiesta biochimica di ossigeno), COD (*Chemical Oxygen Demand* - richiesta chimica di ossigeno) e SST (Solidi Sospesi Totali), forniscono i principali parametri di qualità degli scarichi idrici, i quali sono direttamente legati ai particolari processi produttivi condotti all'interno dei siti.

PARAMETRI DI QUALITÀ DEGLI SCARICHI IDRICI	2011	2010	2009
Acque reflue in uscita dagli impianti di trattamento di sito (migliaia di mc)	2.404	2.229	1.865
BOD (ton)	26	33	14
COD (ton)	99	121	53
SST (ton)	59	49	74

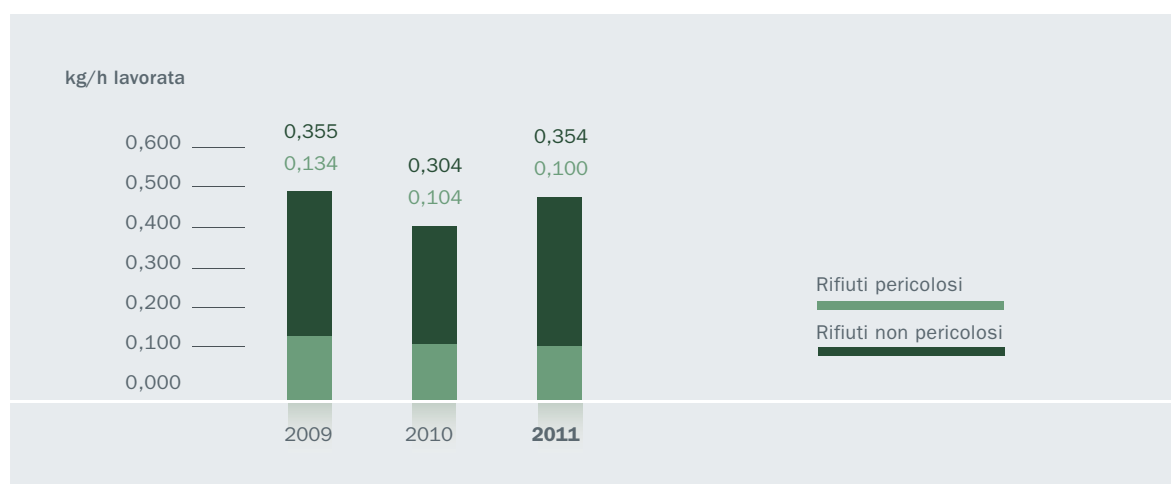
### Produzione e gestione dei rifiuti

In linea con quanto espresso dalla Politica Ambientale, le aziende del Gruppo operano al fine di minimizzare la produzione dei rifiuti attraverso una gestione attenta in ogni fase, dal deposito fino allo smaltimento/recupero, promuovendo e diffondendo, secondo un approccio sostenibile, le azioni e le *best practice* volte a incrementarne la quota parte recuperata.

Sulla base delle direttive europee e della legislazione internazionale operante in materia, il 22% dei rifiuti prodotti dal Gruppo è classificato come pericoloso (contro il 25% del 2010), mentre il 78% è non pericoloso.

RIFIUTI PRODOTTI (TON)	2011	2010	2009
Rifiuti non pericolosi	<b>39.621</b>	36.370	40.680
Rifiuti pericolosi	<b>11.199</b>	12.443	15.354
<b>Totale</b>	<b>50.820</b>	<b>48.813</b>	<b>56.034</b>

#### RIFIUTI PRODOTTI

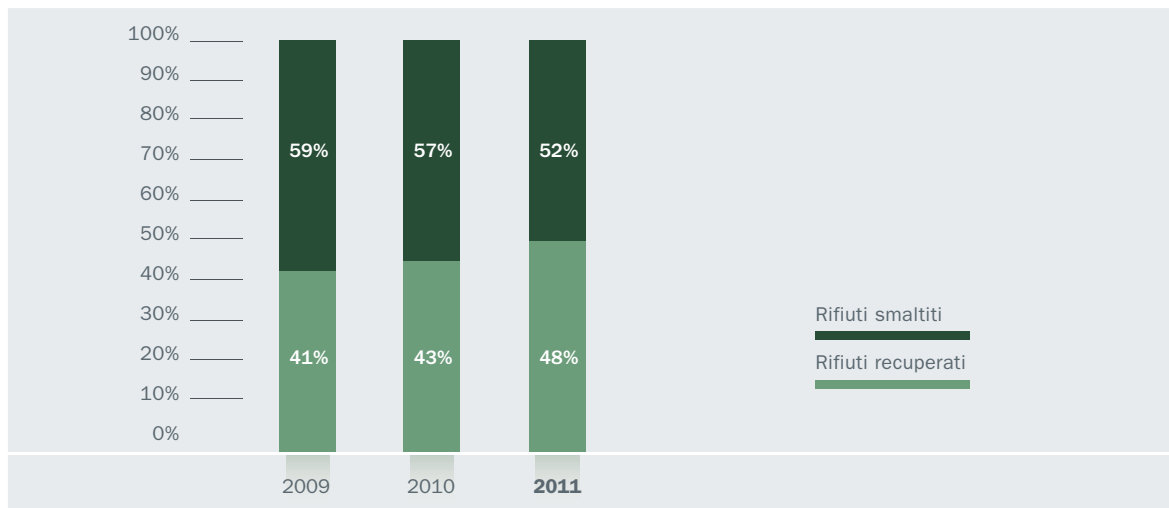


La riduzione della produzione di rifiuti pericolosi rispetto all'anno precedente è pari al 10%, e contestualmente la relativa produzione per ora lavorata è diminuita di quasi il 4%. L'incremento del quantitativo di rifiuti non pericolosi prodotti tra il 2010 e il 2011 è dovuto sostanzialmente a rimozioni di materiali e apparati e attività manutentive straordinarie, e a modifiche che hanno caratterizzato alcune linee produttive.

L'attenzione posta dal Gruppo sul tema del recupero dei rifiuti e l'intensa attività, intrapresa a tutti i livelli, volta a una gestione efficace e attenta degli stessi, hanno fatto sì che nel 2011 il quantitativo avviato a recupero sia incrementato del 5% rispetto al 2010, passando dal 43% al 48%, a conferma del trend positivo registrato negli ultimi anni.

Decine di interventi, in particolare di natura gestionale, hanno contribuito al raggiungimento di questo importante risultato: sensibilizzazione aziendale per una migliore differenziazione con erogazione di formazione dedicata, migliore raccolta di carta e plastica, rigenerazione dei toner e delle cartucce per stampanti, impiego di materiali riciclabili e minor spreco di sostanze e preparati.

## RIFIUTI PER DESTINAZIONE

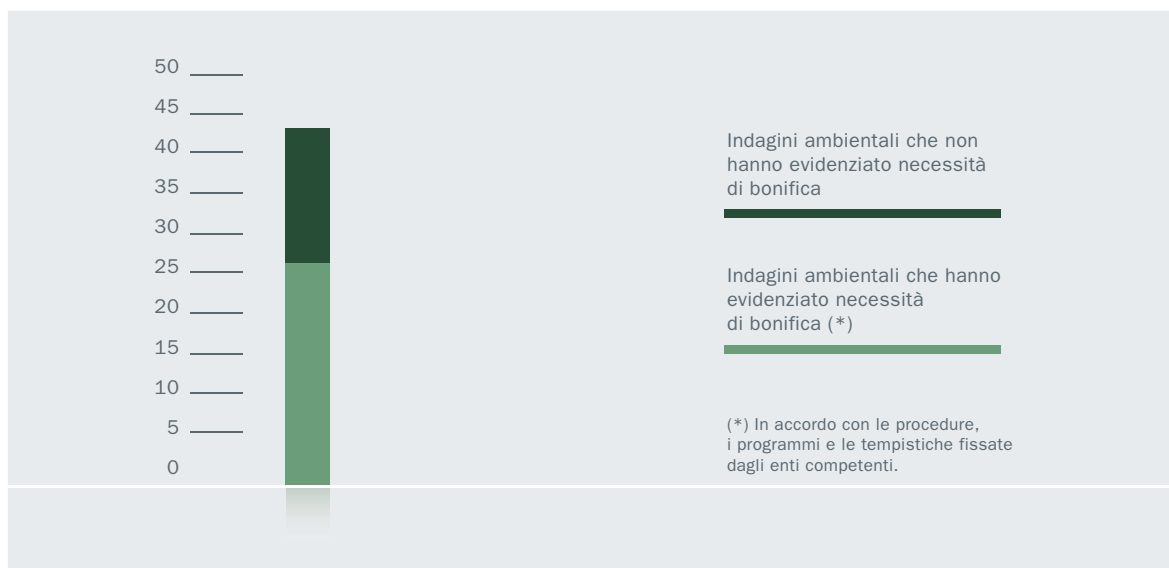


## Suolo e sottosuolo

Il 40% della superficie complessivamente occupata dai siti del Gruppo Finmeccanica (pari a oltre 1.400 ettari) è costituito da aree verdi.

Le aziende del Gruppo, attraverso 43 attività di indagine ambientale condotte tra il 1999 e il 2011, hanno valutato lo stato del suolo nelle aree potenzialmente esposte al rischio di inquinamento generato dalle attività industriali ivi condotte, avviando, ove necessario, le relative procedure di messa in sicurezza e/o bonifica.

## INDAGINI AMBIENTALI CONDOTTE



Al fine di ridurre il rischio di contaminazione del suolo derivante dalla presenza di stoccaggi interrati di materie prime liquide, combustibili e/o rifiuti liquidi, è in corso da alcuni anni la loro graduale eliminazione o sostituzione con vasche e serbatoi fuori terra.

Tra il 2009 e il 2011 sono stati rimossi 28 serbatoi interrati, di cui 18 solo nel 2011, riducendo in tal modo a 243 il numero di stoccaggi interrati presenti nei siti.

## Sostanze pericolose

Il consumo di sostanze quali vernici, collanti, solventi, resine, impregnanti, acidi, basi ecc. è principalmente legato ai volumi produttivi di alcuni settori del Gruppo, in particolare Aeronautica, Elicotteri ed Elettronica per la Difesa e Sicurezza, per i quali il loro impiego, in virtù di specifici processi, risulta indispensabile.

Alcune di tali sostanze sono classificate come pericolose secondo quanto definito dalla Direttiva 2009/2/CE, concernente le disposizioni legislative, regolamentari e amministrative relative alla classificazione, all'imballaggio e all'etichettatura delle sostanze pericolose.

SOSTANZE PERICOLOSE CONSUMATE (TON)	2011	2010	2009
R40 - Sostanza con possibilità di effetti cancerogeni	469	449	490
R45 - Sostanza che può provocare il cancro	140	115	112
R49 - Sostanza che può provocare il cancro per inalazione	11	9	27

CONSUMO TOTALE SOSTANZE PERICOLOSE R40, R45, R49



Le aziende del Gruppo Finmeccanica sono da tempo indirizzate verso un percorso il cui obiettivo è quello di ottimizzare il consumo di sostanze pericolose o ricercare prodotti sostitutivi meno pericolosi e non pericolosi (rif. *Responsabilità di prodotto*).

Oltre a disporre di strumenti di Gruppo quali la “Linea Guida per la gestione delle sostanze pericolose nei siti del Gruppo Finmeccanica”, le società analizzano e adottano, in funzione delle specifiche necessità di business, le migliori soluzioni per una gestione responsabile delle sostanze pericolose. Alcune società, oltre a essere da anni attivamente impegnate nell’individuazione di prodotti sostitutivi a minor impatto ambientale, hanno sviluppato specifici sistemi informatici di *chemical management*, finalizzati, tra l’altro, a una più attenta e proattiva applicazione dei Regolamenti REACH e CLP.

La tabella seguente riporta i siti classificati a Rischio di Incidente Rilevante (RIR)<sup>6</sup> e quelli sottoposti alla direttiva *Integrated Pollution Prevention & Control* (IPPC)<sup>7</sup>.

AZIENDA	RIR	IPPC
AgustaWestland	Anagni (FR), Cascina Costa (VA), Frosinone, Vergiate (VA), Świdnik (Polonia), Yeovil (Regno Unito)	Anagni (FR), Brindisi, Frosinone, Vergiate (VA), Świdnik (Polonia), Yeovil (Regno Unito)
Alenia Aermacchi	Caselle (TO), Casoria (NA), Nola (NA), Venegono Superiore (VA)	Caselle (TO), Casoria (NA), Nola (NA), Pomigliano (NA), Venegono Superiore (VA), Venezia
MBDA	La Spezia	-
Oto Melara	La Spezia	La Spezia
SELEX Galileo	-	Southampton (Regno Unito)

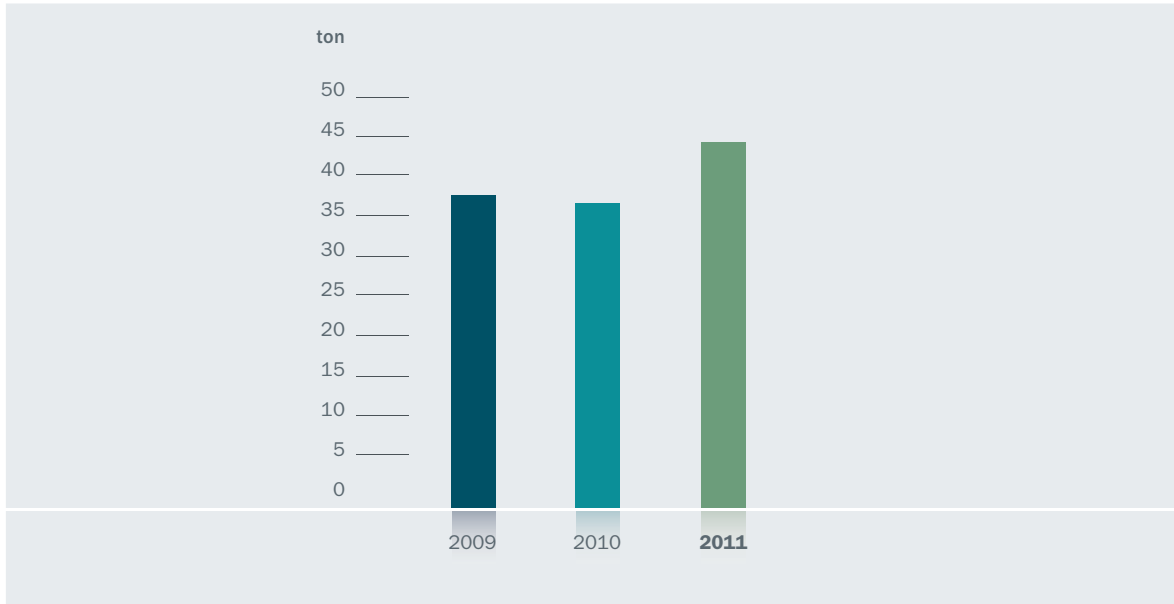
6. Siti rientranti nel campo di applicazione della Direttiva 2003/105/CE. Negli Stati Uniti esiste una regolamentazione analoga, *Chemical Accident Prevention Program*, ma nessun sito Finmeccanica ha quantitativi di sostanze tali da esservi incluso.

7. Siti rientranti nel campo di applicazione della Direttiva 2008/1/CE.

### Sostanze ozonolesive

A fine 2011 risultano presenti complessivamente circa 44 tonnellate di sostanze ozonolesive in 78 siti del Gruppo, prevalentemente stoccate negli impianti di refrigerazione e di condizionamento dell'aria. Il censimento di tali sostanze continua all'interno dei siti, molti dei quali si sono attivati per la loro rimozione o sostituzione con altre meno pericolose per l'ozono.

#### SOSTANZE OZONOLESIVE









**approfondimenti  
di settore**

## ELICOTTERI

Finmeccanica è tra i leader mondiali nel settore dell'ala rotante attraverso la società AgustaWestland.

AgustaWestland gestisce tutte le fasi di vita dell'elicottero: dall'analisi preliminare e definizione dei requisiti operativi alla progettazione, allo sviluppo e alla produzione delle trasmissioni, dei rotori, delle strutture in metallo e in materiale composito e della sistemistica avionica, fino all'integrazione di tutte queste componenti nel "sistema elicottero" completo.

L'offerta dell'azienda è rivolta al comparto civile e della difesa, e varia dal monomotore leggero da 2,8 tonnellate AW119 Koala al trimotore da 16 tonnellate AW101, lo standard di riferimento per la classe degli elicotteri di tonnellaggio medio/pesante.

Lo sviluppo di notevoli competenze nella realizzazione di addestratori ha inoltre consentito ad AgustaWestland di ampliare questa attività, fino a diventare uno dei principali fornitori di soluzioni d'addestramento nel settore elicotteristico.

AgustaWestland ha siti produttivi in Italia, Regno Unito, Stati Uniti e Polonia e opera a livello internazionale sia direttamente sia attraverso joint venture e programmi di collaborazione con altri leader mondiali del settore aeronautico, come per l'NH90, progettato per la NATO, oppure per l'Apache AH Mk.1 e il CH 47F, prodotti su licenza Boeing.

<http://www.finmeccanica.it/Corporate/IT/Corporate/Settori/Elicotteri/index.sdo>  
[www.agustawestland.com](http://www.agustawestland.com)

DATI ECONOMICO-FINANZIARI (€ MILIONI)	2011	2010	2009
Ordini	<b>3.963</b>	5.982	3.205
Portafoglio ordini	<b>12.121</b>	12.162	9.786
Ricavi	<b>3.915</b>	3.644	3.480
EBITA <i>Adjusted</i>	<b>417</b>	413	371
Ricerca e Sviluppo	<b>472</b>	409	328
Addetti (n.)	<b>13.303</b>	13.573	10.343

RICAVI PER TIPOLOGIA DI CLIENTE	2011	2010	2009
Militare	<b>66,5%</b>	62%	49%
Civile	<b>33,5%</b>	38%	51%

INDICATORI EHS	UM	2011	2010	2009
Numero siti rendicontati		<b>15</b>	14	13
Consumo di energia	GJ	<b>1.660.069</b>	1.542.249	1.279.981
Rifiuti totali prodotti	ton	<b>11.699</b>	10.983	9.669
Consumi idrici	Migliaia di mc	<b>1.496</b>	1.472	1.398
Indice di frequenza infortuni		<b>6,7</b>	7,4	8,5

## Andamento e prospettive del settore

Il settore Elicotteri ha registrato nel 2011 un sensibile calo degli ordini acquisiti, diminuiti del 33,7% rispetto all'esercizio precedente. I nuovi ordini si riferiscono per il 55,4% a elicotteri (nuovi e *upgrading*) e per il 44,6% al supporto prodotto (ricambi e revisioni), alle attività di *engineering* e alle produzioni industriali. Tale decremento è dovuto allo slittamento al 2012 di alcuni importanti contratti governativi, inizialmente previsti nella prima parte del 2011, e al fatto che l'esercizio precedente aveva beneficiato di importanti contratti da parte dell'Aeronautica Militare indiana e dell'Aeronautica Militare italiana.

Il valore del portafoglio ordini è rimasto sostanzialmente in linea con quello dell'anno precedente. È composto per il 64% da nuovi elicotteri (compresi gli *upgrading*) e per il 36% dal supporto prodotto (ricambi e revisioni) e dalle attività di sviluppo, e assicura una copertura equivalente a circa tre anni di produzione.

Si è registrato invece un incremento dei ricavi del 7,4%, dovuto principalmente all'incremento del 18,5% dell'attività di supporto prodotto.

Nel corso del 2011 il settore ha registrato la conclusione del piano di riorganizzazione del gruppo polacco PZL - ŚWIDNIK, acquisito nell'anno precedente. È stato inoltre predisposto un piano di ristrutturazione del sito inglese di Yeovil, i cui costi saranno interamente a carico del Ministero della Difesa britannico.

Nei prossimi anni il mercato si presenta complessivamente in crescita sia nel comparto civile sia in quello militare. I trend di crescita saranno sostenuti da fattori di ordine tecnologico (disponibilità di nuove tecnologie di navigazione assistita da satellite, sviluppo di velivoli senza pilota UAV, affermazione della tecnologia "*tilt-rotor*"), di ordine operativo (maggiore *range* di impiego, maggiore velocità, utilizzo in ambienti ostili) e, infine, di ordine normativo (riduzione impatto ambientale, maggiore sicurezza per il sorvolo di aree densamente abitate, utilizzo in ogni condizione meteo e di visibilità).

## Highlights 2011

- › Celebrato il primo anno di attività della linea di assemblaggio dell'NH90 a Venezia Tessera, con la consegna dei primi esemplari del NH90 TTH all'Esercito italiano e dell'NH90 NFH alla Marina Militare.
- › Formalizzato l'accordo tra AgustaWestland e Russian Helicopters per la costituzione di HeliVert, joint venture che si occuperà dell'assemblaggio finale dell'AW139 destinato al mercato russo e ai Paesi della CSI.
- › Effettuato il volo inaugurale del nuovo bimotore multi-ruolo di ultima generazione AW189, in precedenza presentato al salone internazionale di Parigi Le Bourget.
- › Rinnovato per altri cinque anni il contratto IMOS siglato con il Ministero della Difesa britannico per il supporto della flotta di elicotteri AW101 Merlin.
- › Siglato un contratto con il Ministero della Difesa polacco per la fornitura di cinque elicotteri W-3WA Sokół in allestimento VIP e altri contratti per l'*upgrade* di 14 elicotteri.

## Ricerca e Sviluppo tecnologico applicati ai prodotti

Le attività di ricerca e sviluppo tecnologico sono proseguite nel 2011 su tutti i filoni che compongono la strategia di investimento nel settore:

- › utilizzo "ogni tempo" del mezzo e miglioramento delle prestazioni anche sotto il profilo del comfort, attraverso la sperimentazione delle tecnologie dell'*Enhanced Vision System* (EVS), e l'aggiornamento avionico per i controlli di volo *Fly By Wire* (FBW) e per le componenti di prognostica (*Health & Usage Monitoring System* - HUMS) e maggiormente *eco-friendly*, attraverso la riduzione attiva delle vibrazioni e del rumore acustico indotto nonché la ricerca di soluzioni propulsive più efficienti, tra cui i nuovi rotori attivi con la sostituzione dei sistemi tradizionali con attuatori elastomerici a comando elettrico e i rotori a giri variabili per l'ottimizzazione delle prestazioni;
- › tecnologie *unmanned*, in particolare per soluzioni di supporto a operazioni navali;
- › tecnologie legate al convertiplano, del quale è continuata la sperimentazione in volo, anche a fini certificativi, del prototipo AW609. In tale contesto la ricerca tecnologica di AgustaWestland ha già iniziato ad affrontare il tema della generazione successiva di convertiplano (Erica) in grado di operare indipendentemente come piattaforma sia ad ala fissa sia ad ala rotante.

Tra le principali attività di sviluppo tecnologico sui materiali si segnalano quelle legate all'utilizzo di materiali termoplastici mentre, per la parte strutturale, si segnalano quelle legate ai *drop test* dei nuovi modelli. In merito alle attività relative ai controlli di volo si segnalano invece quelle legate al *Fly By Wire* e

quelle a supporto delle iniziative europee (*Clean Sky*), per le tecnologie *eco-friendly* sopra menzionate. Da segnalare, sempre in campo elicotteristico, la collaborazione di AgustaWestland con AnsaldoBreda per un'evoluzione degli impianti elettrici di bordo e, in particolare, per soluzioni di propulsione ibride. In termini di prodotti è progredito lo sviluppo dell'AW169, elicottero bimotore di nuova generazione, progettato per soddisfare la crescente richiesta del mercato per elicotteri nella classe delle 4,5 tonnellate, già presentato nel corso del Salone Aeronautico di Farnborough 2010, e dell'AW149, velivolo multiruolo di classe media (8,5 tonnellate), dotato di un avanzato sistema di missione integrato, in grado di rispondere alle più moderne esigenze operative.

## Persone, comunità e ambiente

### ENERGY MANAGEMENT A YEOVIL

Presso il sito di AgustaWestland di Yeovil nel Regno Unito è stata introdotta una politica di *energy management* che viene applicata a tutto il personale, in particolare a coloro che gestiscono attività ad alto consumo energetico. La politica fornisce indicazioni e istruzioni per la gestione del consumo energetico al fine di minimizzare l'impatto ambientale e ridurre i costi.

In alcuni edifici del sito l'illuminazione tradizionale a tubi fluorescenti è stata sostituita con l'illuminazione a LED, tecnologia più efficiente che consente di migliorare la qualità della luce e ridurre il rischio di affaticamento degli occhi durante attività operative svolte da vicino e che, inoltre, attraverso una maggiore durata della lampada, consente di risparmiare sui costi dovuti alla sua sostituzione.

Si stima che la sostituzione di tutta l'illuminazione esistente con la tecnologia LED si possa tradurre in una potenziale riduzione del consumo di energia elettrica di circa il 5%. A oggi, la sostituzione dell'illuminazione solo nei tre edifici interessati (191, 220, 107) ha prodotto un risparmio complessivo di circa 600.000 kWh/anno. Un ulteriore edificio (133) è in programma per maggio 2012.

### ASSURANCE OF FAIR TREATMENT

In AWPC (AgustaWestland Philadelphia Corporation) si applica da alcuni anni l'*Assurance of Fair Treatment Policy*, un processo formalizzato di risoluzione delle controversie che possono nascere nell'ambiente di lavoro tra *staff* e supervisori.

L'iniziativa, che si applica indistintamente a tutti i dipendenti, consente di attivare meccanismi progressivi di revisione ed eventualmente rettifica di decisioni operative che sono reputate non corrette o *unfair* da colui che le subisce, preservando nel contempo la struttura gerarchica di riporto e la qualità dei rapporti tra le persone.

Lanciata nel 2008, la *policy* ha dato risultati incoraggianti al punto che, nel corso del 2011, essa è stata riproposta in una versione rivista e migliorata.

### COMBUSTIBILI PIÙ PULITI PER LE CENTRALI TERMICHE DI VERGIATE

Nell'ambito del progetto più generale di metanizzazione degli stabilimenti AgustaWestland, il sito di Vergiate è stato il primo a operare la sostituzione del combustibile per l'alimentazione delle centrali termiche, passando dall'olio combustibile denso a basso tenore di zolfo al metano. Si tratta di un progetto pluriennale che entro il 2014 vedrà coinvolti anche i siti di Brindisi e Frosinone.

Lo stabilimento di Vergiate è dotato di una centrale termica per la produzione di vapore tecnologico e per riscaldamento in cui erano installati, fino al 2011, quattro generatori di calore alimentati a olio combustibile. Dopo la realizzazione e messa in esercizio del metanodotto che collega la bretella Snam con la centrale termica, due delle quattro caldaie sono state sostituite con una più moderna alimentata a metano, mentre le restanti due hanno subito un *revamping* del sistema di combustione, anch'esso da olio combustibile a metano.

Oltre ad avere un impatto diretto sulla logistica di trasporto del combustibile, il progetto ha permesso di migliorare l'efficienza energetica, ottimizzando i consumi, e di ridurre le emissioni in atmosfera degli inquinanti, compresa l'emissione di anidride carbonica; a oggi si consuntiva una riduzione di circa il 23% della CO<sub>2</sub> emessa a parità di energia termica prodotta.

**LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE (PERFORMANCE DEVELOPMENT CYCLE)**

Il sistema di gestione della *performance* “*Performance Development Cycle*” (PDC) è uno strumento indispensabile per lo sviluppo delle persone e dell’organizzazione e per promuovere un dialogo efficace tra chi gestisce risorse e i membri del proprio team. Il processo allinea le persone al business anche attraverso la definizione e il raggiungimento di obiettivi chiari e definiti.

La PDC si pone come obiettivi specifici quello di migliorare la qualità del dialogo tra i manager e i loro collaboratori, di fornire uno strumento per individuare i bisogni di formazione e di sviluppo, di supportare l’integrazione organizzativa attraverso la creazione di un sistema omogeneo di gestione della *performance*, di orientare gli obiettivi e i comportamenti individuali alla strategia e ai valori dell’Azienda.

Lanciato nel 2011, fino a ora ha permesso la valutazione di circa 1.500 dipendenti delle sedi italiane e britanniche.

## ELETTRONICA PER LA DIFESA E SICUREZZA

Nel corso del 2011 il perimetro e la struttura societaria del settore Elettronica per la Difesa e Sicurezza sono variati rispetto all'anno precedente per effetto della costituzione della nuova società SELEX Elmag, che dal 1° giugno 2011 comprende le attività svolte in precedenza da Elmag Datamat, SELEX Communications, SELEX Service Management e Seicos, a eccezione delle attività spaziali di SELEX Sistemi Integrati e di Elmag Datamat (Vega), che sono state trasferite in Telespazio.

Il settore comprende quindi:

- › la progettazione e la realizzazione di grandi sistemi integrati per la difesa e la sicurezza, basati su architetture complesse e su logiche *network-centric*;
- › la fornitura di prodotti integrati, servizi e supporto alle Forze Armate e alle Agenzie governative;
- › la fornitura di apparati e sistemi avionici ed elettro-ottici;
- › velivoli teleguidati, sistemi radar, sistemi di comando e controllo terrestri e navali, sistemi di controllo del traffico aereo, sistemi e reti integrate di comunicazione per applicazioni terrestri, navali, satellitari e avioniche;
- › le attività relative a sistemi di radiocomunicazioni mobili private, servizi a valore aggiunto e attività nel campo dell'*information technology* e della sicurezza.

[http://www.finmeccanica.it/Corporate/IT/Corporate/Settori/Elettronica\\_per\\_la\\_Difesa\\_e\\_Sicurezza/index.sdo](http://www.finmeccanica.it/Corporate/IT/Corporate/Settori/Elettronica_per_la_Difesa_e_Sicurezza/index.sdo)  
[www.selexgalileo.com](http://www.selexgalileo.com)  
[www.selex-si.com](http://www.selex-si.com)  
[www.selexelmag.com](http://www.selexelmag.com)  
[www.drs.com](http://www.drs.com)

DATI ECONOMICO-FINANZIARI (€ MILIONI)	2011	2010	2009
Ordini	<b>4.917</b>	6.783	8.215
Portafoglio ordini	<b>9.591</b>	11.747	12.280
Ricavi	<b>6.035</b>	7.137	6.718
EBITA <i>Adjusted</i>	<b>303</b>	735	698
Ricerca e Sviluppo	<b>823</b>	810	711
Addetti (n.)	<b>27.314</b>	29.840	30.236

RICAVI PER TIPOLOGIA DI CLIENTE	2011	2010	2009
Militare	<b>81%</b>	81%	78%
Civile	<b>19%</b>	19%	22%

INDICATORI EHS	UM	2011	2010	2009
Numero siti rendicontati		<b>96</b>	101	97
Consumo di energia	GJ	<b>1.605.786</b>	1.528.959	1.530.703
Rifiuti totali prodotti	ton	<b>7.128</b>	4.873	20.112
Consumi idrici	Migliaia di mc	<b>1.216</b>	1.217	1.578
Indice di frequenza infortuni		<b>2,10</b>	2,6	2,3

### Andamento e prospettive del settore

Nel 2011 il settore Elettronica per la Difesa e Sicurezza ha registrato ordini per un valore inferiore rispetto a quelli dell'analogo periodo dell'esercizio precedente, che era stato caratterizzato dalle acquisizioni relative alla terza *tranche* del programma EFA, nonché da importanti commesse per l'esercito statunitense, ottenute da DRS Technologies. Quest'ultima ha peraltro risentito anche del rallentamento nel flusso degli ordini, dovuto ai ritardi nell'approvazione del budget della Difesa statunitense. Di conseguenza, anche il portafoglio ordini ha subito una contrazione.

Lo stesso trend si è verificato per i ricavi, diminuiti principalmente per effetto dell'ultimazione di importanti programmi per le Forze Armate statunitensi e, più in generale, per un minore volume di attività in tutti i segmenti. I ricavi del periodo hanno peraltro risentito anche del mancato contributo di importanti commesse che erano in corso di svolgimento o in fase di acquisizione con il cliente libico, a causa del conflitto in corso nel Paese.

Il mercato di riferimento del settore dell'Elettronica per la Difesa e Sicurezza, nonostante le riduzioni dei budget della Difesa dei principali Paesi mondiali, mantiene volumi e trend stabili rispetto alle stime dello scorso anno, con uno spostamento verso il segmento dei sistemi per la sicurezza/*homeland security* che si caratterizza per tassi di crescita più elevati rispetto al segmento degli apparati e dei sistemi elettronici per la Difesa, che mostra trend di crescita più moderati.

In questo scenario, si prevede lo spostamento della domanda verso soluzioni "*low-cost*" e verso modelli contrattuali che privilegiano la fornitura di servizi e soluzioni di supporto alle capacità installate; si evidenziano, inoltre, nuove opportunità nell'ambito di selezionati mercati adiacenti, attraverso la valorizzazione dell'utilizzo duale di tecnologie avanzate per applicazioni in ambito *Healthcare*, *Energy* (*Clean Renewable Energy*) e *Urban Security* (*Smart and Safe City*).

### Highlights 2011

- › SELEX Systems Integration Ltd è una delle prime aziende ad aver ottenuto la certificazione secondo il nuovo standard inglese "*Collaborative Business Relationships*" (BS 11000-1:2010), il cui ambito di applicazione è la costruzione e la gestione in modo collaborativo di efficaci relazioni di business con clienti, partner e fornitori.
- › SELEX Sistemi Integrati, in un Raggruppamento Temporaneo di Impresa con Selex Systems Integration GmbH, ha firmato un contratto con il Dipartimento della Protezione Civile italiana per il completamento della Rete Radar Meteorologica Nazionale destinata alla gestione del monitoraggio idrogeologico.
- › Conferito per il secondo anno consecutivo il "*Queen's Award for Enterprise*" al sito di Edimburgo di SELEX Galileo, in questo caso nella categoria Innovazione, per un nuovo sistema di puntamento laser di precisione per aerei militari.
- › SELEX Sistemi Integrati è la prima azienda al mondo ad aver acquisito, nel corso del 2011, una specifica certificazione CMMI® (*Capability Maturity Model Integration*®), standard internazionale che attesta la maturità e la qualità delle organizzazioni industriali, di livello 3 nel settore dei Grandi Sistemi per l'*Homeland Defence* e l'*Homeland Security*. Sempre durante il 2011 SELEX Sistemi Integrati ha acquisito la certificazione CMMI® di livello 3 anche per i Sistemi Difesa e i Sistemi Civili.

### Ricerca e Sviluppo tecnologico applicati ai prodotti

Il settore dell'Elettronica per la Difesa e Sicurezza conduce numerose attività di sviluppo tecnologico, che riguardano moltissimi ambiti di applicazione e sono spesso portate avanti in modo sinergico con aziende di altri settori del Gruppo.

Nel campo della radaristica, sono stati recentemente compiuti progressi su innovative soluzioni, applicabili ai radar con moderni sistemi a scansione elettronica, ai radar passivi, ai sistemi radar multi-funzionali e multi-ruolo integrati in un unico sistema d'antenna, ai radar a bordo di piattaforme volanti. È stata inoltre ulteriormente sviluppata la componente di "elaborazione del segnale" che, con l'uso di nuove tecnologie digitali, consentirà l'aumento delle prestazioni sia nell'ambito dei radar a scansione meccanica sia nei nuovi radar a scansione elettronica.

Nel campo della difesa elettronica, l'offerta del Gruppo si è ulteriormente ampliata con diversi sistemi per la difesa elettromagnetica contro i radar e i missili, mentre nell'avionica è proseguito l'ampliamento del catalogo prodotti con nuove soluzioni caratterizzate da elevate prestazioni e ingombri ridotti, particolarmente idonee anche all'impiego su UAV. Sono stati inoltre avviati nuovi sviluppi per applicazioni

terrestri, tra cui una soluzione per neutralizzare i dispositivi di attivazione degli esplosivi via radio.

Nel campo dell'elettro-ottica si segnala lo sviluppo di una nuova generazione di *Direct Infrared Counter Measurement* (DIRCM), per la protezione attiva dei velivoli contro i missili cosiddetti *man-portable*, e del sistema EO Iperspettrale per applicazioni avioniche e spaziali che, grazie all'analisi della scena catturata, con alta risoluzione, consente la determinazione, a distanza, della tipologia del materiale costituente l'oggetto osservato. DRS Technologies ha inoltre completato con successo lo sviluppo di prodotti altamente integrati e a basso costo per la visione notturna, basati su tecnologie non raffreddate, di elevato valore anche per il mercato *consumer*.

Diversi sono gli sviluppi relativi ai *seeker* avanzati per sistemi missilistici, ai grandi sistemi di comando e controllo per applicazioni di tipo terrestre, navale e *Air Traffic Management* e ai dispositivi di elaborazione, presentazione e controllo per velivoli ad ala fissa e ad ala rotante, campo al quale fa riferimento lo sviluppo di una nuova generazione di simulatori di volo.

È continuato l'impegno anche nel campo dell'*Homeland Security* con lo sviluppo delle tecnologie e delle soluzioni destinate a grandi sistemi per il controllo del territorio, del traffico marittimo e dei confini marittimi e terrestri, per la protezione civile e la gestione di crisi, nonché per la sicurezza dei porti e delle infrastrutture critiche. Si è proceduto inoltre negli sviluppi dei sistemi di *Law Enforcement* a supporto delle attività investigative (tra cui si segnala il dispositivo di acquisizione targhe *Automatic Number Plate Reader* - ANPR, il *Make and Model Recognition* - MMR, il Nuovo Sistema Centrale di Gestione piattaforma - EOC) e dei sistemi per la sicurezza fisica (sistemi di antintrusione, videosorveglianza e controllo di aree urbane, infrastrutture critiche ed eventi).

Si segnalano infine le attività di sviluppo relative:

- › ai sistemi integrati di *Intelligent Transportation* con specifico riferimento agli aspetti legati alla *security* sia per il trasporto di merci e persone, sia per le nuove esigenze legate alle *smart city*;
- › alle soluzioni integrate per la gestione e la protezione di impianti industriali, *pipeline oil & gas*, impianti di generazione elettrica e reti di distribuzione;
- › alle reti di comunicazione sicure, sia tattiche sia strategiche, per le comunicazioni navali, terrestri, aeronautiche e satellitari, e all'interoperabilità di sistemi di comunicazione eterogenei, che consentono a organizzazioni diverse di comunicare e interoperare in caso di necessità, estendendo il tema anche alle comunicazioni e ai servizi a banda larga (WiFi, 3G, 4G), in accordo con le nuove esigenze operative in ambito professionale e militare;
- › agli studi nel campo delle piattaforme aeronautiche per lo sviluppo di una versione evoluta del sistema Falco, un UAV di tipo *Medium Altitude Endurance* (denominato Falco EVO) che punta a un incremento significativo del carico utile attraverso alcune modifiche del Falco, tra le quali un aumento della apertura alare.

## Persone, comunità e ambiente

### SOCIAL INNOVATION IN INDIA

*IGNITE in India* è una nuova iniziativa di *Learning & Development*, che si propone di fare formazione in modo non convenzionale ai giovani laureati e nel contempo aiutare popolazioni svantaggiate dell'India del Sud attraverso il trasferimento di competenze di business, strategiche per il loro sviluppo.

Il progetto offre l'opportunità a 38 giovani volontari italiani e inglesi di SELEX Galileo di cimentarsi nella gestione di cinque "*social business case*", individuati in una comunità indiana di riferimento, assolutamente reali. Ai partecipanti è stata assegnata la responsabilità di studiare e pianificare le migliori opportunità di crescita per queste tipologie di business, tutte e cinque in fase di *start-up*. L'esperienza ha previsto anche una breve missione in India, durante la quale i partecipanti al progetto hanno potuto immergersi nelle realtà locali e vivere le condizioni di precarietà in cui si trovano a dover operare queste piccole unità produttive.

Alle fasi di studio e analisi seguirà l'elaborazione di articolati *business plan* che guideranno l'avvio operativo delle cinque attività indiane sotto la costante supervisione del CESVI, l'organizzazione non governativa che collabora all'iniziativa.



### SICUREZZA NEI CANTIERI

La costruzione del nuovo aeroporto internazionale di Doha (Qatar), progetto nel quale SELEX Sistemi Integrati è impegnata nella fornitura “chiavi in mano” del sistema di controllo del traffico aereo e sorveglianza per l'intero aeroporto, impiega più di 35.000 lavoratori di circa 100 società. Il cliente ha posto come obiettivo primario la sicurezza e la minimizzazione degli impatti ambientali, fissando il proprio target “Zero Accident” anche con rigidi parametri contrattuali.

In questo ambito Selex Sistemi Integrati ha ottenuto da parte del cliente, nel corso del 2011, l'importante riconoscimento per la migliore gestione dei cantieri di competenza dal punto di vista della pulizia e dell'impatto ambientale.

Tale riconoscimento è arrivato con l'impegno di tutto il team integrato che opera nei siti e grazie all'EHS Department che SELEX Sistemi Integrati ha impegnato a supporto di questa *mission*.

### RIDUZIONE DEL BUSINESS TRAVEL

Gli spostamenti e i viaggi di lavoro, componente spesso essenziale delle attività di un'azienda, comportano costi e impatti ambientali, in particolare per l'utilizzo del mezzo aereo. La tecnologia oggi mette a disposizione soluzioni capaci di ridurre le esigenze di incontri diretti, mantenendo comunque elevata la resa e la qualità degli incontri. A tal proposito, DRS Technologies (DRS) ha sviluppato nel 2010-2011 un progetto pilota, installando un sistema di videoconferenza in 16 sedi con lo scopo di ridurre i viaggi di lavoro e diminuire quindi le emissioni di carbonio nell'aria.

I risultati del monitoraggio svolto prima e dopo l'intervento hanno riportato che, a parità di volume di attività:

- › nel 2009, i dipendenti delle 13 sedi hanno viaggiato per circa 34,8 milioni di chilometri;
- › nel 2011, i dipendenti delle stesse 13 sedi hanno viaggiato per 27,6 milioni di chilometri, con una riduzione del 20,7%.

Utilizzando un fattore di 1,4 kg/km CO<sub>2</sub>e, il risparmio in termini di emissioni è di circa 1.000 ton/anno.

### MOBILITÀ SOSTENIBILE PER I DIPENDENTI

Da molto tempo SELEX Sistemi Integrati opera per sviluppare il sentimento di partecipazione a uno sforzo comune in favore dell'ambiente e della collettività pubblica. Uno degli ambiti di intervento è la promozione della mobilità sostenibile, intesa come spostamenti casa-lavoro, in una città particolare come Roma.

Nel secondo semestre del 2011 è stata avviata la sperimentazione di un servizio di *car pooling*, gestito in collaborazione con Roma Capitale (Agenzia Trasporti Urbani). Questo servizio permette ai dipendenti di SELEX Sistemi Integrati che abitano nel medesimo quartiere/comune la possibilità di raggrupparsi per effettuare i tragitti pendolari utilizzando a turno un unico veicolo.

Altri servizi già attivi da tempo sono la navetta tra la sede e la fermata della metropolitana, che interessa circa 800 dipendenti, e i sette pullman aziendali sulle strade urbane ed extraurbane messi a disposizione dall'Azienda a fronte del pagamento di un abbonamento annuale.

### ATTENZIONE ALLE RISORSE IDRICHE IN DRS

La scarsità d'acqua è una delle emergenze ambientali cui l'EPA (*Environmental Protection Agency*), l'ente del Governo statunitense che si occupa della protezione dell'ambiente e delle risorse naturali, presta maggiore attenzione.

Il sito DRS Florence in Kentucky si è fatto carico di questo importante aspetto dotandosi di un sistema di raccolta di acque meteoriche. L'acqua così raccolta viene immagazzinata e riutilizzata nei processi produttivi. Nel corso del 2011 questo sistema ha evitato il prelievo di 800.000 litri di acqua dalla rete idrica. Parte dell'acqua utilizzata nei processi viene anche recuperata e reimpressa nel ciclo produttivo con un ulteriore risparmio di 350.000 litri e una copertura che arriva al 70% dei fabbisogni del sito.

### SOLIDARIETÀ INTERNA

Il sostegno economico dato agli alluvionati della piana di Licola (Napoli) è uno degli interventi attuati nel 2011 dal Fondo Interno di Solidarietà di SELEX Sistemi Integrati e di MBDA.

Il Fondo, nato circa 40 anni fa all'interno dell'allora Selenia, promuove e sostiene iniziative di natura solidale e sociale verso i soci e gli aventi titolo in situazione di “particolare gravità economica”. Oggi è attivo nei siti di Roma, Giugliano e Fusaro con 678 iscritti, che versano un piccolo contributo mensile integrato da una quota aziendale messa a disposizione dalle due società, attraverso un comitato direttivo che esamina e valuta le proposte di utilizzo del Fondo.

## AERONAUTICA

Il settore Aeronautica di Finmeccanica comprende Alenia Aermacchi e i diversi consorzi aeronautici che fanno riferimento al Gruppo Finmeccanica attraverso la società.

Alenia Aermacchi è nata il 1° gennaio 2012, a seguito della riorganizzazione delle attività nel settore avviata nel corso del 2010, ed è il risultato della fusione per incorporazione in Alenia Aeronautica SpA delle sue controllate Alenia Aermacchi SpA e Alenia SIA SpA. Oltre al cambio di denominazione, la società ha inoltre trasferito la propria sede legale a Venegono Superiore (VA).

Due le sedi operative – Pomigliano d'Arco (Napoli) per le attività civili e Torino per l'area militare – baricentro di attività industriali omogenee articolate su sei Centri Integrati di Produzione: Sistemi di Addestramento (Venegono Superiore); Velivoli da Difesa (Caselle); Velivoli da Trasporto militare (Capodichino); Velivoli Civili (Pomigliano d'Arco); Strutture Metalliche (Nola); Composito (Foggia e Monteiasi Grottaglie). La gamma dei prodotti comprende aerei avanzati di propria progettazione come l'M346 Master, l'unico velivolo al mondo espressamente concepito per rispondere alle esigenze addestrative dei piloti di velivoli da combattimento di quarta e quinta generazione, il C27J Spartan, il solo moderno aereo da trasporto tattico oggi disponibile sul mercato, e i velivoli per pattugliamento marittimo ATR 42/72 MP, versioni speciali del turboelica da trasporto regionale ATR. Alenia Aermacchi gioca ruoli chiave in programmi di livello mondiale come l'*Eurofighter Typhoon*, il *Joint Strike Fighter F-35 (JSF)* e il dimostratore UCAV (*Unmanned Combat Aerial Vehicle*) europeo Neuron. La società è protagonista anche nei velivoli commerciali, attraverso la progettazione e la costruzione di aerostutture avanzate per aerei allo stato dell'arte quali Airbus A380, Boeing 787 *Dreamliner* e il nuovissimo Bombardier CSeries.

In joint venture paritetica con EADS, Alenia Aermacchi controlla ATR, la società che domina il mercato dei turboelica regionali; nello specifico Alenia Aermacchi ha progettato e costruisce l'intera fusoliera nonché gli impennaggi dell'ATR 42 e dell'ATR 72. Con la russa Sukhoi sta invece sviluppando e commercializzando il Sukhoi SuperJet 100, il jet regionale più moderno ed eco-compatible disponibile sul mercato; controlla inoltre la società veneta SuperJet International, responsabile delle attività di marketing, vendita, consegna e assistenza post-vendita.

<http://www.finmeccanica.it/Corporate/IT/Corporate/Settori/Aeronautica/index.sdo>  
[www.aleniaaermacchi.it](http://www.aleniaaermacchi.it)

DATI ECONOMICO-FINANZIARI (€ MILIONI)	2011	2010	2009
Ordini	<b>2.919</b>	2.539	3.725
Portafoglio ordini	<b>8.656</b>	8.638	8.850
Ricavi	<b>2.670</b>	2.809	2.641
EBITA <i>Adjusted</i>	<b>(903)</b>	205	241
Ricerca e Sviluppo	<b>326</b>	369	474
Addetti (n.)	<b>11.993</b>	12.604	13.146

RICAVI PER TIPOLOGIA DI CLIENTE	2011	2010	2009
Militare	<b>55%</b>	57%	56%
Civile	<b>45%</b>	43%	44%

INDICATORI EHS	UM	2011	2010	2009
Numero siti rendicontati		16	17	16
Consumo di energia	GJ	1.981.882	2.019.484	1.906.614
Rifiuti totali prodotti	ton	19.625	20.979	25.774
Consumi idrici	Migliaia di mc	4.533	4.592	5.084
Indice di frequenza infortuni		15,55	16,90	14,65

### Andamento e prospettive del settore

Il settore Aeronautica ha registrato nel 2011 una crescita significativa degli ordini acquisiti (+15,0% rispetto al 2010) e un conseguente lieve incremento del valore del portafoglio ordini, che a fine anno risulta composto principalmente dai programmi EFA (39%), B787 (18%), ATR (17%), M346 (5%) e C27J (3%).

I ricavi hanno invece registrato una lieve flessione (-4,9% rispetto al 2010), dovuta alla minore attività per il programma Eurofighter e ai minori ricavi per il B787, in parte compensata dalla crescita delle produzioni per i velivoli ATR, M346 e per il programma JSF.

A questi risultati si è contrapposta una redditività (EBITA *Adjusted*) pesantemente condizionata in negativo da eventi che hanno modificato in modo significativo lo scenario commerciale e produttivo relativo al programma B787 e, più in generale, da inefficienze industriali in alcuni processi produttivi.

Per i prossimi anni, il settore Aeronautica si presenta in forte crescita nel segmento degli aerei civili, per trasporto sia commerciale sia regionale, grazie all'aumento della domanda del traffico, al ritorno in attivo delle maggiori compagnie aeree e alla conseguente necessità di rinnovare e ampliare le flotte. Il segmento degli aerei militari, pur risentendo della stasi degli investimenti complessivi del comparto Difesa, presenta un trend di significativa crescita per i prossimi anni grazie all'entrata in produzione di alcuni importanti programmi e alla presenza di requisiti per il rinnovo delle flotte in numerosi Paesi di nuova industrializzazione.

Al fine di fronteggiare la situazione contingente e, soprattutto, di ritrovare le migliori condizioni di competitività per cogliere le opportunità future, è stato messo a punto e approvato un piano di ristrutturazione, riorganizzazione e rilancio, sottoscritto da tutte le Organizzazioni Sindacali in data 8 novembre 2011. Le azioni contenute nel piano, che si aggiungono a quelle già avviate nell'esercizio precedente, consentiranno una significativa riduzione dei costi operativi, un maggior recupero di efficienza e una razionalizzazione del "portafoglio prodotti".

### Highlights 2011

- › Ospitato presso il sito di Pomigliano il secondo incontro del *Green Regional Aircraft (Annual Review Meeting)*, una delle piattaforme del progetto *Clean Sky*.
- › Ottenuta la certificazione del sistema di gestione ambientale del sito Caselle Nord secondo la norma ISO 14001.
- › Raggiunte le 100.000 ore di volo degli Eurofighter in servizio con le forze aeree dei Paesi del consorzio (Italia, Germania, Regno Unito, Spagna, Austria e Arabia Saudita).
- › Effettuato il primo volo commerciale sulla rotta Tokyo-Hong Kong con il B787 *Dreamliner* consegnato al cliente di lancio All Nippon Airways.
- › Nuovo record di vendite per ATR (157 ordini fermi più 79 opzioni), che continua a dominare il segmento del trasporto aereo regionale fino a 90 posti con una quota di mercato dell'80%.
- › Completata a dicembre l'accettazione del primo M346 (denominato T-346) destinato all'Aeronautica Militare.

### Ricerca e Sviluppo tecnologico applicati ai prodotti

Nel settore Aeronautica nel corso del 2011 si è progredito con gli sviluppi di tecnologie aero-strutturali proprietarie nell'ambito del programma B787 *Dreamliner* e nell'ambito del Piano di sviluppo e di innovazione per le Tecnologie Integrazione AeroStrutture (TIAS), quest'ultimo finalizzato allo sviluppo, alla progettazione e alla realizzazione di strutture innovative per velivoli commerciali e per velivoli UAV.

Altre attività di ricerca e sviluppo tecnologico hanno riguardato in modo particolare il tema della sicurezza del volo; nel dettaglio:

- › le tecnologie e le soluzioni avanzate per l'anticollisione in volo, per le quali Alenia Aermacchi collabora con altri primari gruppi nel progetto europeo MIDCAS (*MIDair Collision Avoidance System*);
- › le attività per il progetto "Future Technology for Aerial Refuelling (FTAR)" e per il progetto "Damage Management of Aircraft Composite Structures Monitored by Embedded Sensor (MACMES)" nell'ambito del Piano Nazionale Ricerca Militare.

Con riferimento, invece, allo sviluppo dei prodotti e soluzioni si segnalano in particolare:

- › le attività legate all'addestratore militare M346 Master, che ha ricevuto già diversi ordini, e lo sviluppo parallelo della versione M346 Light Combat, adatto a specifiche missioni di *Homeland Protection* e *Out of Area Operation*, basata sull'integrazione di nuova sensoristica (Radar, ESM, *Targeting Pod*) e di carichi bellici;
- › le attività per il progetto dei dimostratori Neuron (tecnologie per UCAV), con primo volo previsto nel giugno 2012, e Sky-Y, un UAV di tipo *Medium Altitude Long Endurance* (MALE) sul quale Alenia Aermacchi ha già integrato e sperimentato sia diversi tipi di *payload* (Elettro/Ottico e Radar) sia funzioni avanzate di volo autonomo;
- › la dimostrazione finale del progetto SMAT-F1 (Sistema di Monitoraggio Avanzato del Territorio) della Regione Piemonte, effettuata il 30 settembre 2011 nell'area di prova individuata a sud del Piemonte e operando dall'aeroporto civile di Cuneo Levaldigi.

Infine, nel 2011 sono state intensificate le attività di sviluppo e realizzazione di sistemi multimediali per l'addestramento di piloti e tecnici manutentori. Le attività di *training* in ambiente virtuale riducono drasticamente l'impatto ambientale rispetto ai sistemi tradizionali in termini di inquinamento acustico, emissioni di CO<sub>2</sub> e consumo di materie prime.

### Persone, comunità e ambiente

#### "ALENIA AERMACCHI COSTRUISCE SICUREZZA"

Nel 2011 è stato distribuito a tutti i dipendenti il secondo volume di una collana editoriale ideata e realizzata al fine di contribuire alla formazione e al mantenimento della cultura della prevenzione e della sicurezza del personale attraverso l'utilizzo di strumenti non tradizionali e didascalici, elaborati anche sul linguaggio del gioco.

I contenuti dei due volumi sono stati selezionati ed elaborati per sostenere l'informazione e la formazione, nell'ambito dei programmi di gestione aziendale della salute e della sicurezza, con il coinvolgimento anche degli attori principali nel processo specifico, datori di lavoro, responsabili dei servizi di prevenzione e protezione, medici competenti, rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza e lavoratori. Il piano dell'opera è di seguito dettagliato.

<b>Primo volume</b> (distribuito a tutti i dipendenti nel 2009)	Consente ai dipendenti e ai loro familiari di "prendere confidenza" con il tema della sicurezza: a scuola, al lavoro, in viaggio, a casa, misurandosi con test e giochi. Sono stati posti in risalto, in modo ludico, i pericoli e i rischi cui si può incorrere se si omettono le previste misure di cautele e di prevenzione.
<b>Secondo volume</b>	Contiene un ampio reportage fotografico nel quale viene data una panoramica delle fondamentali misure di prevenzione e protezione, collettive e individuali, adottate negli stabilimenti, suddivise per ogni principale categoria di rischio regolato dal D.Lgs 81/08, oltre che desunte dal Documento di Valutazione dei Rischi.

### SOSTENIBILITÀ DELLA SUPPLY CHAIN

Una buona pianificazione dei trasporti consente di ridurre la frequenza e i tempi dei viaggi di consegna, ottimizzare le rotte di andata e ritorno, migliorare i carichi sugli automezzi e ottenere sinergie a tutti i livelli, con benefici economici e ambientali.

Questo è l'obiettivo del *Routing Center*, il nuovo sistema di gestione della *supply chain* messo a punto da Finmeccanica Group Service, che Alenia Aermacchi sta attuando per esercitare un efficiente controllo di tutte le fasi logistiche e comunicare con fornitori e trasportatori coinvolti nel trasporto di merci da e verso i siti produttivi dell'azienda.

Nel 2011 è stata completata la fase 1 del progetto attuativo con l'avvio, nel mese di aprile, del servizio per la gestione dei flussi di traffico *inbound*. Il servizio consente una tracciabilità completa della spedizione, a partire dall'ordine di acquisto fino all'avvenuta consegna. Oltre 400 utenti Alenia Aermacchi sono stati abilitati all'accesso al portale *Routing Center* (Acquisti, Trasporti, Logistica, ICT).

A dicembre 2011 risultano coinvolti 70 fornitori di materiali, suddivisi tra Stati Uniti ed Europa, e 10 società di trasporto per un totale di oltre 1.700 richieste di trasporto gestite. Il 30% di queste richieste è stato oggetto di consolidamento, riducendo le spedizioni effettive a circa 1.300. Ulteriori iniziative sono state messe in campo per ottimizzare i costi di trasporto, con un risparmio stimato in oltre il 40% del costo preventivato (pari a circa €mil. 2,2).

All'interno del contratto siglato con Finmeccanica Group Services è prevista la fase 2 di progetto per la definitiva messa a regime del servizio con l'attivazione dei flussi *inbound*, *outbound* e intersezionale.

### RIDUZIONE DEL CONSUMO DI MATERIALI CHIMICI

Il progetto di attivazione del *service provider* per i materiali chimici nasce in Alenia Aermacchi a seguito di uno studio di dettaglio condotto su tutti i siti che ha dimostrato come sia possibile ridurre del 10% i consumi di vernici, sigillanti, adesivi e materiali ausiliari attraverso l'affidamento del servizio a un fornitore esterno.

Tale risultato è conseguibile facendo leva sulla capacità specifica del fornitore di coprire tutto il servizio, dalla pianificazione dei fabbisogni all'acquisto dei materiali, all'*expediting* e alla tracciabilità. La parte più consistente della riduzione dei consumi è attesa dalla gestione dello stock a scadenza, che comporterà come beneficio aggiuntivo la minore necessità di smaltimento dei materiali tossici e speciali.

Nel corso del 2011 è stata effettuata la gara per l'assegnazione della gestione dei materiali chimici per tutti gli stabilimenti Alenia Aermacchi: il sito di Venegono Superiore sarà il primo ad applicare questa modalità di gestione.

## SPAZIO

Il settore Spazio di Finmeccanica comprende due joint venture create nell'ambito della *Space Alliance* con il Gruppo Thales: Telespazio (67% Finmeccanica e 33% Thales) e Thales Alenia Space (67% Thales e 33% Finmeccanica).

Telespazio, che nel 2011 ha compiuto 50 anni, è oggi tra i principali operatori mondiali nella gestione di satelliti e nei servizi di osservazione della Terra, di navigazione satellitare, di connettività integrata a valore aggiunto.

L'azienda dispone di una rete di quattro centri spaziali e di 25 siti dislocati in tutto il mondo. Tra questi, il Centro Spaziale del Fucino, in Abruzzo, il più grande teleporto al mondo per usi commerciali, con oltre 90 antenne operative. Telespazio è fortemente impegnata in alcuni dei più grandi programmi spaziali internazionali: Galileo, Egnos, GMES, COSMO-SkyMed, Sicral e Göktürk.

A partire dal 1° gennaio 2011 il perimetro aziendale di Telespazio è stato ampliato con il trasferimento delle attività in ambito spaziale del gruppo SELEX Sistemi Integrati e del gruppo Elsag Datamat.

Thales Alenia Space, leader europeo per i sistemi satellitari e all'avanguardia per le infrastrutture orbitanti, è un punto di riferimento mondiale nei settori telecomunicazioni, osservazione ottica e radar della Terra, difesa e sicurezza, scienza. Ha 11 siti industriali in cinque Paesi europei (Francia, Italia, Germania, Spagna e Belgio) e impiega 7.200 dipendenti. La società riveste una posizione centrale nel campo delle maggiori tecnologie satellitari ad alta prestazione, sia nel settore civile sia nella difesa, ed è protagonista industriale in programmi ambientali (GMES), di navigazione satellitare (Egnos e Galileo), di difesa e sicurezza (Syracuse, Sicral e COSMO-SkyMed), avendo contribuito grandemente, nel campo delle infrastrutture spaziali, allo sviluppo della Stazione Spaziale Internazionale (SSI).

Thales Alenia Space è anche leader nei programmi scientifici europei e internazionali, come *Gravity field and steady-state Ocean Circulation Explorer* (GOCE), *Herschel & Planck* ed *Exomars*.

<http://www.finmeccanica.it/Corporate/IT/Corporate/Settori/Spazio/index.sdo>

[www.telespazio.it](http://www.telespazio.it)

[www.thalesgroup.com/Thales Alenia Space](http://www.thalesgroup.com/Thales Alenia Space)

DATI ECONOMICO-FINANZIARI (€ MILIONI)	2011	2010	2009
Ordini	919	1.912	1.145
Portafoglio ordini	2.465	2.568	1.611
Ricavi	1.001	925	909
EBITA <i>Adjusted</i>	18	39	47
Ricerca e Sviluppo	77	68	87
Addetti (n.)	4.139	3.651	3.662

RICAVI PER TIPOLOGIA DI CLIENTE	2011	2010	2009
Militare	14%	18%	16%
Civile	86%	82%	84%

INDICATORI EHS	UM	2011	2010	2009
Numero siti rendicontati		5	4	4
Consumo di energia	GJ	139.683	130.838	122.730
Rifiuti totali prodotti	ton	126	153	202
Consumi idrici	Migliaia di mc	82	67	58
Indice di frequenza infortuni		2	2,7	2,8

## Andamento e prospettive del settore

Il settore Spazio ha rivelato una minore sensibilità alla congiuntura negativa dell'economia mondiale, rispetto ad altre realtà Finmeccanica, soprattutto per quanto attiene ai sistemi sostenuti da investimenti governativi, che rappresentano circa il 75% del mercato totale.

Gli ordini acquisiti dalle aziende Finmeccanica nel 2011 sono risultati inferiori del 52% rispetto al 2010, anno che aveva registrato la significativa acquisizione del contratto Iridium NEXT per il segmento manifatturiero. I ricavi sono invece risultati superiori dell'8% rispetto all'esercizio precedente grazie alla maggiore produzione sviluppata sia nel segmento manifatturiero sia in quello dei servizi satellitari. Il portafoglio ordini si è leggermente ridotto (-4%) e fa riferimento per il 55% alle attività manifatturiere e per il restante 45% ai servizi satellitari.

Le previsioni di andamento del segmento manifatturiero sono positive per tutti i comparti, civile e militare, sostenute dalla necessità di ammodernamento dei satelliti statunitensi per l'osservazione della Terra e le telecomunicazioni, dallo sviluppo di nuovi sistemi satellitari basati su tecnologie duali e da nuovi requisiti per lo sviluppo di sistemi di osservazione per applicazioni di sicurezza.

Il mercato dei sistemi governativi civili godrà in particolare di un accresciuto sostegno da parte dell'Unione Europea per i programmi di sostituzione e ammodernamento della capacità satellitare in orbita per le telecomunicazioni, e dello sviluppo di nuove applicazioni scientifiche e per la navigazione. Il mercato dei servizi satellitari presenta tassi di crescita anche superiori, trainato sia da nuovi sviluppi tecnologici (banda larga e relative reti, servizi a valore aggiunto) sia dalla domanda in ambito sicurezza, mobilità e monitoraggio ambientale.

## Highlights 2011

- › Sono state trasferite in Telespazio le attività spaziali di Vega ed Elsag Datamat. Questo nuovo assetto consolida la *leadership* Finmeccanica nei servizi e nelle applicazioni spaziali, ampliandone competenze tecnologiche e portafoglio di prodotti, in particolare verso il mercato istituzionale britannico ed europeo in generale.
- › Celebrati i 50 anni di attività di Telespazio con una mostra all'Ara Pacis di Roma, un libro edito da Mondadori Electa e un documentario realizzato da Rai Storia.
- › e-GEOS (società Telespazio/ASI) ha organizzato a Roma la prima *International Conference*, importante occasione per discutere gli scenari internazionali del settore delle geoinformazioni.
- › Lanciati dallo spazioporto europeo di Kourou con un vettore Soyuz i primi due satelliti operativi del sistema europeo di navigazione satellitare Galileo.
- › Presentata l'edizione 2012 del calendario "*Love Planet Earth*", dedicato alle foreste, con 12 straordinarie immagini satellitari ottiche e radar ad altissima risoluzione, elaborate da e-GEOS, che evidenziano come una risorsa fondamentale per la vita e la salvaguardia degli ecosistemi sia messa a rischio dall'aumento della deforestazione, dall'inquinamento e dal riscaldamento globale.

## Ricerca e Sviluppo tecnologico applicati ai prodotti

Le attività di ricerca e sviluppo tecnologico relative ai prodotti e alle soluzioni spaziali sono molto diversificate e coinvolgono diversi ambiti di applicazione. Le soluzioni e servizi satellitari entrano infatti in molte attività, tra cui i trasporti e le telecomunicazioni. In particolare, nel corso del 2011 si è operato per:

- › le telecomunicazioni satellitari di emergenza, con lo sviluppo di un simulatore del *payload* satellite per la banda Ka e la realizzazione di un prototipo di "stazione campale" in fibra di carbonio (su brevetto Telespazio) per i Vigili del Fuoco;
- › il comparto *maritime*, dove è in sviluppo una *smart box* per la gestione delle comunicazioni e per la raccolta e il monitoraggio dei dati relativi agli apparati di bordo;
- › la radaristica, dove le attività si sono concentrate sugli sviluppi critici per il sistema COSMO-SkyMed di seconda generazione;
- › la navigazione satellitare e l'infomobilità, dove è proseguita la ricerca in campo GNSS (*Global Navigation Satellite System*) per l'implementazione di un sistema per il tracciamento delle merci;
- › l'esplorazione dello Spazio, dove è continuata l'analisi per la fattibilità di grandi interferometri con la possibilità di un loro utilizzo anche per le problematiche relative al rilevamento dei detriti spaziali prodotti dall'attività umana (*space debris*).

Telespazio ha inoltre avviato uno studio volto alla realizzazione di un sistema per erogare servizi di comunicazione, accesso a internet, a banda larga e orientato a utenti residenziali e piccole imprese, con copertura sull'America Latina. Sulla linea della *Geo-Information*, e-GEOS (Telespazio/ASI) ha proseguito nello sviluppo di soluzioni architetture innovative, capaci di contenere i costi di realizzazione e di incrementare le prestazioni del terminale Utente Commerciale per dati/prodotti COSMO-SkyMed. Numerosi anche gli sviluppi portati avanti da Thales Alenia Space Italia per quanto riguarda le infrastrutture orbitali, i sistemi di trasporto e le componenti di bordo. Tra questi si segnalano i sistemi ECLS (*Environmental Control and Life Support*) per il controllo ambientale e di supporto alla vita, capaci di rigenerare le risorse (aria, acqua e rifiuti) anche tramite piccole serre integrate, e i sistemi per la generazione di energia (celle a combustibile rigenerative).

## Persone, comunità e ambiente

### LA TECNOLOGIA AL SERVIZIO DELL'EDUCAZIONE A DISTANZA

Niky è un ragazzo che, a causa di una particolare forma di asma, vive con i suoi genitori su una goletta per trovare beneficio dall'ambiente marino.

“Una scuola per Niky”, progetto realizzato in collaborazione tra MIUR, Fondazione Telecom Italia, Telespazio e Guardia di Finanza, ha permesso al ragazzo di frequentare regolarmente sia la scuola primaria sia la secondaria di I grado, e di sostenere anche i relativi esami per l'ammissione al ciclo di studi superiore. Il progetto ha infatti consentito di mettere a punto un sistema innovativo di educazione scolastica a distanza, in videoconferenza satellitare, che potrà essere ampliato e allargato a molte situazioni particolari sul territorio nazionale, come quelle di studenti residenti su isole o in comunità montane, o in ospedale e in carcere. L'UNICEF ha voluto riconoscere il significato umano e sociale di questa esperienza nominando Niky “Ambasciatore junior del diritto all'istruzione dei bambini e delle bambine del Mediterraneo”.

### SICUREZZA IN MARE E RICERCA

Il contratto firmato tra KSAT, ConocoPhillips ed e-GEOS consentirà il monitoraggio della formazione e dei movimenti dei ghiacci artici nella stagione invernale 2011-2012 con i dati della costellazione satellitare italiana COSMO-SkyMed forniti da e-GEOS.

Le immagini satellitari in banda X-SAR consentono di analizzare, misurare e seguire quotidianamente gli spostamenti dei ghiacci nelle acque artiche. Per la prima volta sarà possibile analizzare in modo approfondito i modelli di formazione del ghiaccio, le caratteristiche di quest'ultimo in condizioni di gelo completo, la fase del progressivo disgelo primaverile (sia in termini di rapidità, sia valutando dimensioni e spostamenti dei frammenti). Inoltre, le immagini ci daranno migliori informazioni circa le dimensioni e i movimenti di potenziali iceberg, incrementando così la capacità di prevederne la traiettoria.

### CONNETTIVITÀ SATELLITARE ED ENERGIE RINNOVABILI

Gli impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili come l'eolico e il fotovoltaico si trovano spesso in aree disagiate e non raggiunte da connettività via terra.

Telespazio ha identificato diverse soluzioni per superare queste difficoltà e fornire servizi di connettività satellitare essenziali per il funzionamento di questi impianti: dal monitoraggio della produzione ai servizi di comunicazione video-voci e dati, ai servizi di videosorveglianza. Tra queste soluzioni, quella che consente la comunicazione dei dati di produzione al Gestore della Rete è valsa a Telespazio la qualifica di “Concentratore di connessione di impianti rilevanti” (impianti con produzione di energia superiore ai 10 MW) da parte di Terna.

Nel corso del 2011 questa soluzione è stata utilizzata in oltre 20 impianti rilevanti dislocati su tutto il territorio nazionale.

### PROCESSI DI GESTIONE DOCUMENTALE “PAPERLESS”

Operativo dal 2010 per la documentazione dei progetti, il sistema T-COMS (*Telespazio Configuration Management Standard*) finalizzato alla massima limitazione dell'uso della carta, è stato esteso nel 2011 anche alla documentazione dei sistemi di gestione.

Il sistema consente di organizzare, preparare, approvare, archiviare e distribuire documentazione di qualsiasi genere senza la necessità di stamparla su carta, assicurando per via informatica le principali funzionalità tipiche di un sistema di gestione documentale.



## SISTEMI DI DIFESA

Il settore Sistemi di Difesa di Finmeccanica comprende le controllate Oto Melara e Whitehead Alenia Sistemi Subacquei (WASS) e la joint venture MBDA.

Oto Melara produce, nei siti di La Spezia e Brescia, artiglierie navali di grosso, medio e piccolo calibro, avvalendosi delle tecnologie più avanzate per offrire ai propri clienti soluzioni complete. L'azienda dispone inoltre di strutture di ricerca e sviluppo che coprono vari settori: dall'artiglieria ai veicoli blindati, dalle munizioni guidate ai sistemi antiaerei, ai robot.

In consorzio paritetico con Iveco (gruppo Fiat) opera, infine, nella progettazione, lo sviluppo e la produzione di carri armati e veicoli ruotati da combattimento. I prodotti Oto Melara vengono utilizzati in circa 60 nazioni dei cinque continenti.

WASS, con stabilimenti a Livorno, Genova e Napoli, è tra i leader mondiali nel settore dei sistemi subacquei. La produzione comprende siluri leggeri e pesanti, sistemi di contromisure anti-siluro per sommergibili e navi di superficie, sistemi di sorveglianza subacquea e sonar.

MBDA è una joint venture costituita da BAE Systems (37,5%), EADS (37,5%) e Finmeccanica (25%). Con impianti industriali in quattro Paesi europei, tra cui l'Italia, e negli Stati Uniti, è considerato il gruppo mondiale leader nella costruzione di missili e sistemi missilistici.

[http://www.finmeccanica.it/Corporate/IT/Corporate/Settori/Sistemi\\_di\\_Difesa/index.sdo](http://www.finmeccanica.it/Corporate/IT/Corporate/Settori/Sistemi_di_Difesa/index.sdo)

[www.otomelara.it](http://www.otomelara.it)

[www.wass.it](http://www.wass.it)

[www.mbda-systems.com](http://www.mbda-systems.com)

DATI ECONOMICO-FINANZIARI (€ MILIONI)	2011	2010	2009
Ordini	<b>1.044</b>	1.111	1.195
Portafoglio ordini	<b>3.656</b>	3.797	4.010
Ricavi	<b>1.223</b>	1.210	1.195
EBITA Adjusted	<b>117</b>	107	130
Ricerca e Sviluppo	<b>247</b>	260	235
Addetti (n.)	<b>4.066</b>	4.112	4.098

RICAVI PER TIPOLOGIA DI CLIENTE	2011	2010	2009
Militare	<b>100%</b>	100%	100%
Civile	<b>0%</b>	0%	0%

INDICATORI EHS	UM	2011 (*)	2010	2009
Numero siti rendicontati		<b>8</b>	5	5
Consumo di energia	GJ	<b>306.239</b>	199.954	189.368
Rifiuti totali prodotti	ton	<b>1.427</b>	958	1.003
Consumi idrici	Migliaia di mc	<b>175</b>	123	134
Indice di frequenza infortuni		<b>9,37</b>	15,5	22,37

(\*) Nel perimetro di rendicontazione sono entrati per la prima volta i tre siti italiani della società MBDA.

### Andamento e prospettive del settore

Nel 2011 il settore Sistemi di Difesa ha registrato una flessione marginale degli ordini, riferita principalmente ai sistemi d'arma terrestri, navali e aeronautici, che nel 2010 avevano beneficiato di una rilevante commessa dall'Amministrazione Difesa italiana, in parte compensata da maggiori acquisizioni dei sistemi missilistici. Parallelamente si è ridotto anche il portafoglio ordini, che è relativo, per circa il 60%, ad attività dei sistemi missilistici.

I ricavi sono risultati invece sostanzialmente invariati, con una compensazione tra l'incremento delle produzioni relative ai sistemi terrestri, navali e aeronautici, e la flessione registrata nel segmento dei sistemi subacquei.

Le previsioni di andamento del settore per il futuro vedono per i veicoli terrestri, dopo il picco del 2009, una progressiva riduzione della domanda verso valori degli anni pre-picco, in linea con i trend decrescenti dei budget di spesa dei principali Paesi e con il conseguente slittamento temporale dei principali programmi.

Nel segmento dei sistemi subacquei le Marine, accanto alla tradizionale domanda per sistemi sonar imbarcati e per i siluri, tenderanno a sviluppare sistemi di sorveglianza per la protezione delle coste e delle infrastrutture portuali con funzionalità molteplici (militare, *security* e protezione ambientale). Infine, nel segmento dei sistemi missilistici, i maggiori *driver* di mercato sono legati alla necessità di rinnovo del parco missili operativi ma, per effetto delle restrizioni dei budget della Difesa, la domanda vedrà un graduale cambio di *mix* dei mercati geografici di riferimento, da Stati Uniti ed Europa verso i mercati del resto del mondo.

### Highlights 2011

- › Visita del Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano allo stabilimento Oto Melara di La Spezia in occasione delle celebrazioni per l'anniversario della Marina Militare.
- › Attuato con successo l'intervento di bonifica ambientale su un container nel porto di Genova, sospettato di contenere materiale radioattivo. L'operazione è stata condotta dai Vigili del Fuoco, con l'ausilio delle tecnologie e del personale specializzato messo a disposizione da Oto Melara.
- › Nel mese di luglio 2011, al termine di tutti i collaudi industriali previsti, è stato installato il sistema navale 127/64 Vulcano sulla prima FREMM "Carlo Bergamini", varata il 16 luglio, mentre prosegue la produzione dei sistemi da 127/64 LW per le Fregate F125 della Marina tedesca.
- › Il 2 giugno, durante la parata militare che celebra l'anniversario della Repubblica Italiana, di fronte a prestigiose rappresentanze estere e alle massime istituzioni italiane, sono sfilati i prototipi dei sistemi d'arma di ultima generazione che Oto Melara sta sviluppando e che rappresentano lo stato dell'arte delle tecnologie attualmente disponibili sul mercato.
- › Il 27 settembre 2011 è stato firmato un *Memorandum of Understanding* tra il Governo italiano e il Governo russo che prevede l'invio e la successiva campagna prove nel territorio della Federazione Russa di due veicoli medi blindati Freccia e di due veicoli blindati da combattimento Centauro per valutazioni tecniche/operative.

### Ricerca e Sviluppo tecnologico applicati ai prodotti

Le attività di ricerca e sviluppo tecnologico applicate ai prodotti e alle soluzioni nel settore dei Sistemi di Difesa hanno riguardato nel 2011 principalmente i sistemi di difesa terrestri con le relative componenti. In questo ambito si sono intensificati gli sviluppi di Oto Melara orientati alle soluzioni che consentano di migliorare la *situation awareness* e le capacità operative in scenari asimmetrici, riducendo nel contempo l'esposizione degli operatori ai rischi connessi. Tra queste si segnalano i sistemi di protezione C-RAM (*Counter Rocket, Artillery, and Mortar*) e le famiglie di *Unmanned Ground Vehicle* (UGV) ruotati e cingolati (Robotica Mobile Terrestre).

In MBDA sono invece continuati gli sviluppi relativi ai sistemi missilistici sull'applicazione dei nuovi Ricevitori Digitali (*Digital Receiver*) per l'evoluzione dei *seeker* esistenti (Aster Meteor) e sull'uso di antenne *Phased Array* (passive).

### Persone, comunità e ambiente

#### PARTECIPAZIONE AL DISTRETTO LIGURE DELLE TECNOLOGIE MARINE

Nel corso del 2011 è continuata la partecipazione di Oto Melara al Distretto Ligure delle Tecnologie Marine. Il principale evento si è verificato nell'ottobre 2011, con la presentazione al MIUR di alcuni

progetti di particolare rilevanza, riguardanti il miglioramento o la sostenibilità dell'ambiente marino, intesi anche come sicurezza della navigazione, comprendendo in essa la protezione contro gli atti di pirateria. Oto Melara, in particolare, è proponente del progetto USV SWAD - *Unmanned Surface Vehicle per Blue Water SWAD*. Si tratta di uno studio finalizzato allo sviluppo di veicoli autonomi o con equipaggio in grado di operare in scenari "blue water" (in acque profonde) in missioni continuative, guidati da un controllo remoto. Un dimostratore tecnologico, completo delle stazioni di controllo portatili locali e remote, consentirà la verifica delle prestazioni e dell'operatività del sistema, quindi della fattibilità del progetto, che sarà destinato principalmente alle missioni di pattugliamento e scorta, scoperta e dissuasione del naviglio "pirata", intervento rapido per navi che richiedono assistenza e/o protezione.

#### **VOLONTARIATO E CULTURA DELLA SOLIDARIETÀ**

Il gruppo AVIS-AIDO Oto Melara è un gruppo aziendale "storico" della provincia di La Spezia. Fondato nel 1968 grazie alla volontà di alcuni lavoratori e della direzione di Oto Melara, in 43 anni il gruppo, nonostante il ridimensionamento che ha coinvolto le principali aziende spezzine e di conseguenza i gruppi aziendali, ha continuato la sua attività senza interruzioni e ha saputo rinnovarsi: oggi è uno dei pochi gruppi aziendali ancora operativo, che partecipa pienamente alle varie attività/manifestazioni promozionali organizzate dall'AVIS e AIDO comunale/provinciale.

Il gruppo può contare al 31 dicembre 2011 su ben 210 donatori (su 1.048 dipendenti, pari al 20% circa), tra cui molti giovani, e 290 soci sostenitori, tra operai e impiegati, che, con il loro contributo in busta paga, consentono di svolgere anche attività di solidarietà nei confronti delle famiglie di dipendenti e di associazioni umanitarie e di ricerca, sia nella provincia sia a carattere nazionale.

#### **INSIEME ALLE ISTITUZIONI LOCALI PER LA RICERCA**

WASS ha firmato nel 2011 con il Comune di Livorno e il Polo Universitario dei Sistemi Logistici di Livorno il secondo di due accordi di collaborazione (il primo era stato firmato nel 2009 con il Comune di Livorno e la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa), aventi lo scopo di "valorizzare il rapporto fra formazione, ricerca e innovazione, utilizzando risorse e competenze delle parti per sviluppare la realizzazione di attività di ricerca" nel campo della robotica subacquea, per applicazioni civili rivolte alla sicurezza dei trasporti e alla tutela della fauna e flora marine.

Questi accordi, che si inquadrano in un più vasto progetto del Comune di Livorno avente come obiettivo la valorizzazione del sito dello "Scoglio della Regina", recentemente ristrutturato e destinato ad accogliere il Centro di Ricerca sulla Robotica marina, hanno già prodotto una proficua collaborazione tra i vari soggetti firmatari, collaborazione che in seguito ha, tra l'altro, portato al finanziamento e all'avvio operativo del progetto congiunto di un veicolo subacqueo ("V-Fides") da impiegarsi in campo civile. Il veicolo ha, tra le varie funzioni, anche quella di eseguire una mappatura del grado di inquinamento da mercurio dei mari in cui si trova a operare.

#### **THINCLIENT: IL GREEN IT DI WASS**

Questa iniziativa sviluppata da WASS prevede un radicale cambio tecnologico della tradizionale infrastruttura informatica aziendale, che si identifica nell'esistenza di una rete (LAN) di tipo *Client/Server*. Ogni postazione di lavoro utente, *Client* (PC-Notebook-Workstation), è stata sostituita con una nuova tecnologia "*ThinClient*" che sfrutta a pieno la virtualizzazione del desktop degli utenti.

Il nuovo *ThinClient* diventa quindi un hardware terminale, che consente di operare all'interno della rete come un tradizionale PC dotato di sistema operativo. Ciò permette non solo di ridurre i costi di struttura e di gestione e di migliorare le prestazioni da un punto di vista ICT, ma soprattutto di abbattere i consumi energetici del 90%, le relative emissioni di CO<sub>2</sub> indirette e la necessità di smaltimento di materiali da imballaggio.

Il progetto *ThinClient* è facilmente applicabile a contesti aziendali industriali di media entità che hanno un elevato grado di diversificazione del software utilizzato dalle postazioni di lavoro degli utenti; quindi in primo luogo nelle attività informatiche di *Office Automation*.

## ENERGIA

Il settore Energia di Finmeccanica è stato riorganizzato nel 2011 con la cessione di una quota pari al 45% di Ansaldo Energia al fondo di investimento statunitense First Reserve Corporation. Con questa operazione è stata costituita la nuova società caposettore Ansaldo Energia Holding, di cui Finmeccanica controlla ora il 55%.

Il settore Energia è specializzato nella fornitura a livello internazionale di impianti e componenti per centrali termoelettriche commissionate da enti pubblici, produttori indipendenti e clienti industriali. Produce direttamente turbine a gas, turbine a vapore e generatori, tutti caratterizzati da una tecnologia avanzata, progettata per soddisfare le esigenze più complesse dei clienti in termini di efficienza, affidabilità e impatto ambientale.

La capacità installata ammonta a oltre 175.000 MW in più di 90 Paesi. L'offerta è completata da un'ampia serie di servizi post-vendita, dalla riparazione e fornitura di parti di ricambio agli interventi in sito, compresi le revisioni e gli aggiornamenti, fino al *full service* nei *Long Term Service Agreement* (LTSA), che sono proposti anche sui componenti prodotti dai maggiori concorrenti internazionali.

Le attività del settore si svolgono inoltre nel campo del nucleare (ingegneria degli impianti, *service*, *waste* e *decommissioning*) e delle energie rinnovabili (eolico, fotovoltaico e geotermico).

<http://www.finmeccanica.it/Corporate/IT/Corporate/Settori/Energia/index.sdo>  
[www.ansaldoenergia.com/](http://www.ansaldoenergia.com/)

DATI ECONOMICO-FINANZIARI (€ MILIONI)	2011 (*)	2010	2009
Ordini	<b>1.258</b>	1.403	1.237
Portafoglio ordini	<b>1.939</b>	3.305	3.374
Ricavi	<b>981</b>	1.413	1.652
EBITA <i>Adjusted</i>	<b>91</b>	145	162
Ricerca e Sviluppo	<b>23</b>	38	26
Addetti (n.)	<b>1.872</b>	3.418	3.477

(\*) Dati consolidati con il metodo proporzionale a partire dal 1° luglio 2011.

RICAVI PER TIPOLOGIA DI CLIENTE	2011	2010	2009
Militare	<b>0%</b>	0%	0%
Civile	<b>100%</b>	100%	100%

INDICATORI EHS	UM	2011	2010 (*)	2009 (*)
Numero siti rendicontati		<b>4</b>	28	33
Consumo di energia	GJ	<b>313.530</b>	527.289	528.913
Rifiuti totali prodotti	ton	<b>5.863</b>	10.864	13.451
Consumi idrici	Migliaia di mc	<b>206</b>	779	696
Indice di frequenza infortuni		<b>30,56</b>	20,1	28,32

(\*) I dati 2010 e 2009 comprendono anche il settore Trasporti.

## Andamento e prospettive del settore

Il mercato energetico, dopo la contrazione iniziata nel 2009 a causa del tradizionale andamento ciclico accentuato tuttavia dalla crisi mondiale, ha mostrato timidi segnali di ripresa, stimolati dalla domanda di energia conseguente alla espansione della produzione industriale nei Paesi in via di sviluppo.

In tale contesto il settore ha registrato nel 2011 un andamento positivo degli ordini, con un incremento di €mil. 318 rispetto al 2010 principalmente riconducibile a nuove commesse nel segmento impianti, e un decremento dei ricavi, principalmente a causa di un ridotto volume di produzione nel segmento *service*. La composizione del portafoglio ordini a fine 2011 è rappresentata per il 37,3% da impianti e componenti, per il 58,6% dal *service* (costituito per il 73% da contratti di manutenzione programmata LTSA), per il 2,0% dal nucleare e per il restante 2,1% dalle energie rinnovabili.

A livello consolidato, invece, i valori economici, finanziari e operativi risultano in diminuzione netta rispetto al 2010 per effetto del cambiamento del metodo di consolidamento relativo al periodo 1° luglio - 31 dicembre 2011, in conseguenza della già citata riduzione della quota di controllo in Ansaldo Energia. Le previsioni per il futuro stimano che la domanda globale per centrali e componenti per la produzione di energia elettrica da fonti fossili, rinnovabili e nucleare sarà sostanzialmente stabile, ma comunque su livelli più alti del periodo precedente alla crisi. In generale le preferenze dei clienti dovrebbero orientarsi più che in passato su componenti capaci di assicurare maggior efficienza elettrica, riducendo le emissioni in atmosfera e permettendo maggiore flessibilità d'esercizio. La crescente attenzione alle problematiche ambientali dovrebbe inoltre favorire la ripresa della domanda per impianti a gas (cicli aperti e cicli combinati) rispetto, per esempio, agli impianti a carbone, soprattutto nei mercati occidentali.

## Highlights 2011

- › *Partnership First Reserve*: nel marzo 2011 Finmeccanica sottoscrive un accordo con First Reserve Corporation, fondo di investimento americano specializzato nel settore dell'energia, per la cessione di una quota del 45% di Ansaldo Energia.
- › Ansaldo Energia consolida la sua presenza nell'area del Mediterraneo, con le acquisizioni di nuove commesse in Egitto e Algeria ed entra nel nuovo mercato della Turchia con una commessa per la realizzazione di una centrale a ciclo combinato chiavi in mano.
- › Viene formalizzata la sempre più stretta collaborazione tra Ansaldo Energia e l'Università di Genova, con la firma di una Convenzione che stabilizza un rapporto presente da anni e molto attivo sul territorio.

## Ricerca e Sviluppo tecnologico applicati ai prodotti

Nel corso del 2011 le attività di innovazione e sviluppo prodotti nel settore Energia si sono concentrate principalmente sullo sviluppo di soluzioni innovative negli impianti per la generazione di energia da fonti fossili e sulle relative attività di *service*.

Tra le attività più significative nel campo delle turbine a gas si segnalano:

- › lo sviluppo delle turbine a gas di tecnologia proprietaria, con l'evoluzione della macchina AE94.3A di classe F, finalizzato sia a incrementarne le prestazioni in termini di potenza ed efficienza sia ad aumentarne la flessibilità operativa e la gamma di combustibili utilizzabili, e il completamento del progetto costruttivo per la versione evolutiva della macchina AE94.2;
- › lo sviluppo della flessibilità operativa degli impianti a ciclo combinato, dove Ansaldo Energia partecipa attivamente al gruppo di lavoro nell'ambito della *European Turbine Association* (EUT) sull'elaborazione dei nuovi codici di rete a livello europeo;
- › i programmi in corso sulle attività di *service*, finalizzati, da una parte, a dotare le macchine di propria tecnologia di strumenti avanzati per la valutazione della "vita residua" dei forgiati critici (sulla base di opportune tecniche non distruttive di indagine) e, dall'altra, ad ampliare la gamma d'offerta negli interventi di *service* su macchine di altra tecnologia con lo sviluppo di pale turbina con intervalli di manutenzione ottimizzati e di sistemi di combustione a basse emissioni.

Nel campo delle turbine a vapore si segnalano:

- › il completamento dello sviluppo del progetto basilico di macchina USC (Ultra Super Critico) e il proseguimento della attività per la definizione dei parametri ottimali per le turbine a vapore per impianti solari a concentrazione CSP (*Concentrated Solar Power*);
- › lo sviluppo di generatori elettrici di taglia ottimizzata per gli sviluppi effettuati sulle turbine a gas e vapore. In particolare, nel campo delle macchine con raffreddamento ad aria è pronto per la costruzione

il modello da 400 MVA, al vertice delle prestazioni;

- › lo sviluppo del nuovo sistema di controllo con marchio Ansaldo Energia, basato sulla piattaforma AC800 (comprensivo del sistema protezioni SIL3).

Sono proseguite inoltre le attività di analisi dell'impatto sui prodotti proprietari (impianti a vapore e cicli combinati) delle tecnologie per la separazione della CO<sub>2</sub> dai fumi di scarico delle centrali termoelettriche (CCS - *Carbon Capture and Storage*).

Infine, è continuato anche l'impegno significativo nella diversificazione da fonti rinnovabili e nel settore nucleare attraverso:

- › la realizzazione dell'impianto prototipo per la gassificazione della biomassa con tecnologia *staged* (per la quale sono state depositate domanda di brevetto e registrazione del marchio), la cui messa in marcia, con un test iniziale a biomassa legnosa vergine, è prevista alla fine del primo semestre del 2012;
- › la realizzazione di un impianto prototipo per la produzione di idrocarburo liquido a partire da oli vegetali mediante un processo termo-catalitico che non utilizza alcol metilico e non produce glicerina come sottoprodotto;
- › la prosecuzione della attività di ricerca sui reattori nucleari di IV generazione, dove Ansaldo Nucleare rappresenta il punto di riferimento industriale a livello europeo per lo sviluppo del reattore veloce raffreddato a piombo tramite il coordinamento del contratto EU-FP7 LEADER.

Tutte le attività relative ai reattori di IV generazione rientrano nel quadro di sviluppo previsto dal SNE-TP (*Sustainable Nuclear Energy - Technology Platform*) e, in particolare, dall'iniziativa ESNII (*European Sustainable Nuclear Industrial Initiative*), cui partecipano i principali *stakeholder* europei.

## Persone, comunità e ambiente

### “GENOVA SMART CITY”

Ansaldo Energia ha rinnovato anche nel 2011 il suo impegno con il Comune di Genova per l'iniziativa “Genova Smart City”, progetto che durante l'anno scorso è maturato e ha raggiunto forme più concrete di collaborazione. Obiettivo del progetto è il miglioramento della sicurezza e della qualità di vita degli abitanti della città attraverso uno sviluppo economico a basso impatto ambientale perseguito mediante la promozione di azioni concrete in diversi ambiti (trasporti, energia, comunicazioni, servizi pubblici, infrastrutture e sicurezza).

In questo quadro la mobilità sostenibile rappresenta uno degli assi fondamentali di azione per rendere la città “*smart*” sia dal punto di vista delle emissioni e dell'efficienza energetica sia da quello della messa a disposizione di funzionalità altamente innovative. Proprio in questo quadro Ansaldo Electric Drives (Gruppo Ansaldo Energia), insieme ad Ansaldo STS e SELEX Elsag, ha presentato una proposta che prevede la messa in funzione di un autobus completamente elettrico su uno specifico percorso. Il progetto si sta definendo con il fattivo interesse dell'Azienda Mobilità e Trasporti e si caratterizza per l'impiego del sistema di ricarica rapida TRAMWAY di Ansaldo STS. La ricarica rapida consentirà di superare i due principali fattori limitanti l'impiego di autobus *full electric* (addirittura bloccanti per l'adozione di mezzi medio-grandi): assicurare al mezzo percorrenze urbane allineate a quelle dei veicoli termici convenzionali e minimizzare l'impatto delle batterie sulla riduzione nel numero dei passeggeri trasportati.

Inoltre, Ansaldo Electric Drives sta sviluppando insieme ad AMIU, società per la raccolta della nettezza urbana, una proposta per un sistema di raccolta rifiuti a zero emissioni in area urbana, dove uno dei principali benefici della completa elettrificazione del veicolo (inclusi gli attuatori per la movimentazione del cassone) è rappresentato dalla eliminazione dell'inquinamento acustico. Anche in questo caso la proposta coinvolge la partecipazione di alcuni tra i più importanti operatori nazionali per la definizione di un progetto dimostrativo al quale AMIU ha già manifestato un attivo supporto.

### MOBILITÀ SOSTENIBILE PER I DIPENDENTI DI ANSALDO ENERGIA

Dal maggio 2011 il servizio di navetta che Ansaldo Energia offre quotidianamente ai propri dipendenti per raggiungere la sede dalla più vicina stazione ferroviaria e per tornare in stazione, una volta terminata la giornata lavorativa, si è arricchito di un nuovo veicolo elettrico.

Si tratta di un pulmino a 9 posti (+ autista), che monta motore elettrico e *inverter* realizzati da Ansaldo Electric Drives, e che realizza un totale di 10 corse giornaliere, ciascuna con una percorrenza stimata in 6,5 km. Il pulmino elettrico effettua ogni giorno quindi circa 65 km e una media di 1.300 km al mese, senza alcun uso di carburanti combustibili.

Il veicolo è di proprietà di Ansaldo Electric Drives ed è stato concesso in uso senza ritorno a una ditta esterna.

#### LA TECNOLOGIA AL SERVIZIO DELL'AMBIENTE

Ansaldo Energia continua la sua ricerca a favore dell'ambiente. L'installazione del sistema VeLoNox – soluzione di retrofit che permette di soddisfare i requisiti più severi di sostenibilità ambientale, con particolare riferimento alla riduzione di emissioni di  $\text{NO}_x$  e  $\text{CO}_2$  – viene proposta a tutti i clienti, sia nei contratti EPC (*Engineering Procurement Construction*) sia nelle attività di *service* su impianti esistenti. Il sistema VeLoNox è stato applicato nelle nuove centrali realizzate da Ansaldo Energia (Turano Lodigiano, Bayet, San Severo e Aprilia) entrate in operazione nel corso del 2011 e del 2012.

Un'ulteriore attenzione all'ambiente da parte di Ansaldo Energia nella progettazione dei suoi prodotti è il sistema *Zero Liquid Discharge*, anch'esso utilizzato in tutte le centrali entrate recentemente in operazione e realizzate da Ansaldo Energia. Il sistema permette la riduzione del consumo di acqua corrente da parte dell'impianto ed evita lo scarico nell'ambiente di qualsiasi tipo di liquido dal sito industriale.

## TRASPORTI

Il settore Trasporti di Finmeccanica comprende AnsaldoBreda, BredaMenarinibus e Ansaldo STS, quest'ultima quotata alla Borsa di Milano e partecipata da Finmeccanica al 40%.

AnsaldoBreda è specializzata nella costruzione di materiale rotabile tecnologicamente avanzato per le reti ferroviarie e metropolitane: treni ad Alta Velocità, locomotive diesel ed elettriche, elettrotreni a due piani, *Electric Multiple Unit* (EMU), *Diesel Multiple Unit* (DMU), moderne metropolitane *driverless* e tram modulari Sirio. L'azienda possiede quattro siti produttivi in Italia, un sito in Francia e uno negli Stati Uniti.

BredaMenarinibus è il secondo costruttore di autobus operante sul territorio nazionale, precursore di alcune tra le maggiori innovazioni tecniche del settore, tra cui i freni a disco già nei primi anni Ottanta, le prime generazioni di autobus corti e medi a pianale integralmente ribassato, le sospensioni a ruote indipendenti, gli impianti elettrici Multiplex con diagnostica *onboard* e, negli anni Novanta, la prima omologazione di serie di autobus alimentati a gas metano.

Ansaldo STS è attiva nella progettazione, realizzazione, gestione e manutenzione di sistemi di segnalamento e supervisione del traffico (*signalling and transportation solutions*) e di trasporto ferroviari e metropolitani "chiavi in mano", di cui i sistemi di segnalamento costituiscono parte essenziale.

<http://www.finmeccanica.it/Corporate/IT/Corporate/Settori/Trasporti/index.sdo>  
[www.ansaldobreda.it](http://www.ansaldobreda.it)  
[www.bredamenarinibus.it/](http://www.bredamenarinibus.it/)  
[www.ansaldo-sts.com](http://www.ansaldo-sts.com)

DATI ECONOMICO-FINANZIARI (€ MILIONI)	2011	2010	2009
Ordini	<b>2.723</b>	3.228	2.834
Portafoglio ordini	<b>8.317</b>	7.303	5.954
Ricavi	<b>1.877</b>	1.962	1.811
EBITA <i>Adjusted</i>	<b>(110)</b>	97	65
Ricerca e Sviluppo	<b>46</b>	69	110
Addetti (n.)	<b>6.876</b>	7.093	7.295

RICAVI PER TIPOLOGIA DI CLIENTE	2011	2010	2009
Militare	<b>0%</b>	0%	0%
Civile	<b>100%</b>	100%	100%

INDICATORI EHS	UM	2011	2010 (*)	2009 (*)
Numero siti rendicontati		<b>23</b>	28	33
Consumo di energia	GJ	<b>345.758</b>	527.289	528.913
Rifiuti totali prodotti	ton	<b>4.948</b>	10.864	13.451
Consumi idrici	Migliaia di mc	<b>481</b>	779	696
Indice di frequenza infortuni		<b>15,04</b>	20,1	28,32

(\*) I dati 2010 e 2009 comprendono anche il settore Energia.



## Andamento e prospettive del settore

Nel 2011 il settore Trasporti di Finmeccanica ha registrato una diminuzione del 15,6% delle acquisizioni di ordini rispetto all'esercizio precedente, da ricondurre principalmente alle minori acquisizioni del segmento veicoli che, nel 2010, aveva beneficiato della registrazione della commessa di Trenitalia per i 50 treni Alta Velocità, e inoltre una contrazione dei ricavi del 4,3% principalmente per effetto dell'esaurirsi di alcuni progetti del comparto *signalling* in Italia e del mancato avanzamento delle attività sulle commesse acquisite in Libia.

Il portafoglio ordini è invece cresciuto rispetto al 31 dicembre 2010 del 13,9% ed è costituito per il 65,0% dal segmento *signalling and transportation solutions*, per il 34,8% dal segmento veicoli e per il restante 0,2% dal segmento autobus.

Nei prossimi anni la domanda a livello globale di trasporto per le aree urbane e interurbane ad alta densità è prevista in crescita, e sarà trainata dai fenomeni di progressiva urbanizzazione in atto nei Paesi in via di sviluppo, particolarmente in Brasile e Cina. In termini di dimensioni, il mercato asiatico ha ormai superato quello dei Paesi europei, ma l'Europa occidentale continuerà a rappresentare l'area di maggiore interesse per caratteristiche tecniche dei prodotti richiesti e tasso di innovazione tecnologica. Crescerà parallelamente anche il segmento del segnalamento e dei sistemi di trasporto, dove sono previsti 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.

## Highlights 2011

- › Pubblicato il Rapporto di Sostenibilità di AnsaldoBreda.
- › Lo stabilimento AnsaldoBreda di Napoli ha ricevuto, per il secondo anno consecutivo, il "Premio impresa sicura 2011" assegnato dall'Osservatorio sulla sicurezza nei luoghi di lavoro, organismo cui aderiscono INAIL, Regione Campania, Provincia di Napoli, ASL, sindacati e associazioni imprenditoriali, ANMIL (Associazione Nazionale Mutilati e Invalidi del Lavoro) e Università.
- › Ottenuta, nel 2011, la Dichiarazione Ambientale di Prodotto (EPD) per la metropolitana di Roma Linea C e il primo rinnovo della dichiarazione EPD per Metrobus Brescia.

## Ricerca e Sviluppo tecnologico applicati ai prodotti

Nel settore dei Trasporti l'avanzamento nel corso del 2011 delle attività di ricerca sulle tecnologie trasversali ha riguardato diversi progetti di AnsaldoBreda finanziati in ambito nazionale e comunitario, focalizzati su temi quali la diagnostica predittiva di carrello, le architetture base per convertitori di trazione, la standardizzazione di *equipment*, i materiali polimerici/termoplastici e gli adesivi strutturali, i motori elettrici ad alta *performance*, i processi di fabbricazione e il *software engineering*.

Le attività di ricerca e sviluppo legate alle soluzioni hanno invece riguardato principalmente i sistemi a guida vincolata in ambito urbano-suburbano e ferroviario e i sistemi di segnalamento e controllo del traffico, con particolari risvolti in ambito di efficienza energetica e sicurezza della circolazione. A questo riguardo si segnalano:

- › i progetti europei PROTECTRAIL (del quale Ansaldo STS è coordinatore di 29 partner europei) e Secur ED in ambito *security* e il progetto ALARP per lo studio, il progetto e la realizzazione di un più efficiente sistema di *Automatic Track Warning System (ATWS)* per la sicurezza dei lavoratori nei cantieri ferroviari;
- › i test significativi del sistema di captazione dell'energia con sistema magnetico da terra (senza catenaria) TRAMWAVE, sviluppato da Ansaldo STS e AnsaldoBreda per i veicoli tramviari, e l'integrazione di sistemi di accumulo dell'energia di frenatura;
- › il prosieguo dei test funzionali del motore a magneti permanenti a flusso assiale "motoruota" per applicazioni tramviarie e l'implementazione di tecniche di controllo di convertitori e motori a magneti permanenti;
- › le attività di sviluppo di componenti *dual use safety-security*, tra le quali il Portale Diagnostico Multifunzione, attualmente in esercizio sulla rete RFI Napoli-Roma, che consente di verificare la conformità dei treni in transito fino a 300 km/h, e il completamento di un *tool* di simulazione dell'incendio in galleria;
- › gli sviluppi nel campo del segnalamento (piattaforma distanziamento dei treni) con l'implementazione delle nuove generazioni dei sistemi di terra e bordo ERTMS (*European Rail Traffic Management System*) per linee ad Alta Velocità e CBTC (*Communications Based Train Control*) per metropolitane.

## Persone, comunità e ambiente

### RAPPORTO DI SOSTENIBILITÀ DI ANSALDOBREDA

Dopo Ansaldo STS, nel 2011 AnsaldoBreda diventa la seconda azienda del settore Trasporti (la terza a livello di Gruppo Finmeccanica, considerando anche la Capogruppo) che ha deciso di adottare la *best practice* di rendicontare all'esterno le proprie prestazioni sulle tre dimensioni economica, sociale e ambientale, pubblicando per la prima volta il proprio Rapporto di Sostenibilità.

Il Rapporto di AnsaldoBreda, relativo all'esercizio 2011, fa seguito a un primo documento a uso interno e segna una *milestone* nel percorso che l'azienda ha intrapreso ormai da dieci anni per improntare alla sostenibilità la gestione dei processi produttivi e la progettazione dei prodotti, in un quadro di equilibrio economico-finanziario e continuando a sviluppare costantemente la relazione con tutti gli *stakeholder*.

Il Rapporto è stato redatto con riferimento alle linee guida del *Global Reporting Initiative* (GRI), ed è disponibile sul sito della società all'indirizzo [www.ansaldobreda.it](http://www.ansaldobreda.it)

### IL SISTEMA DI GESTIONE SALUTE E SICUREZZA DI ANSALDOBREDA A REGIME

Nel giugno 2009 AnsaldoBreda ha certificato il proprio sistema di gestione della salute e sicurezza del lavoro secondo la norma OHSAS 18001. La certificazione ha impegnato l'azienda a diffondere e a consolidare in modo particolare l'aspetto culturale della sicurezza, oltre che a perseguire il miglioramento continuo della gestione. In questo senso nel 2011 sono stati sia avviati nuovi progetti sia sviluppate iniziative già in corso in molti siti produttivi, in funzione delle loro diverse caratteristiche, tra cui:

- › il corso di formazione "Cultura della sicurezza", che ha coinvolto l'85% della forza lavoro dell'azienda, durante il quale i lavoratori che hanno partecipato alle varie sezioni formative hanno manifestato una notevole sensibilità alle problematiche connesse alla sicurezza e all'ambiente;
- › il "diario prevenzionale", che è stato diffuso in quasi tutte le realtà aziendali di AnsaldoBreda. Si tratta di uno strumento di supporto per i preposti, per adempiere al ruolo di sorveglianza e controllo. Lo scorso anno è stato avviato anche il processo di diffusione presso i cantieri italiani ed esteri dell'Unità *Business Service* di AnsaldoBreda;
- › il progetto "ABLEan", basato sui principi dell'autocontrollo e della comunicazione visiva, che si sta sviluppando in tutti i siti di AnsaldoBreda.

Nel sito di Napoli, in particolare, al fine di incrementare i canali comunicativi tra l'Ente Sicurezza e Ambiente e tutto il personale, sono state installate in tutti i reparti produttivi e nelle palazzine uffici le Bacheche della Sicurezza e Salute sul lavoro e dell'Ambiente.

Le bacheche forniscono un aggiornamento periodico dell'andamento infortunistico, delle iniziative intraprese e di tutte le news e altre informative utili in materia. Qualunque dipendente dello stabilimento può richiedere all'Ente Sicurezza e Ambiente di inserire contenuti di interesse in bacheca. Le richieste sono inoltrate telefonicamente, via e-mail o personalmente presso gli uffici dell'Ente o attraverso l'area FAQ del sito intranet nella sezione Ambiente e Sicurezza della sede di Napoli.

### MOBILITÀ SOSTENIBILE: SENSIBILIZZAZIONE DEGLI STUDENTI DELLE SCUOLE SECONDARIE

AnsaldoBreda ha fatto sua ormai da anni l'attenzione verso le tematiche di sostenibilità perseguendo sempre con le comunità locali un dialogo e un interscambio finalizzato ad apportare benefici comuni. In questo ambito, tra la fine del 2011 e l'inizio del 2012, AnsaldoBreda ha realizzato una campagna di informazione e sensibilizzazione rivolta agli studenti delle scuole secondarie di primo grado sui temi della mobilità sostenibile, della sostenibilità del trasporto ferroviario e della responsabilità sociale e ambientale dei siti e dei prodotti Ansaldo Breda.

L'attività ha visto il coinvolgimento di alcune classi delle scuole secondarie di primo grado in ognuna delle città ove hanno sede gli stabilimenti AnsaldoBreda in Italia (Napoli - Istituto Comprensivo "San Giovanni Bosco"; Pistoia - Scuola Media "Cino da Pistoia"; Reggio Calabria - Scuola Media "Spanò Bolani"; Carini (PA) - Scuola Secondaria di Primo Grado "Salvatore Calderone") attraverso una lezione frontale in aula seguita da un forum, sempre in aula, di scambio di idee e di opinioni con le classi sulla base delle nozioni trasmesse per stimolare la riflessione e la sensibilizzazione sui temi esposti.

Il progetto si è concluso nel mese di aprile 2012 con l'analisi dei risultati ottenuti dal forum con gli studenti che hanno proposto le loro idee sul "Treno Sostenibile".





appendici

## NOTA METODOLOGICA

### Linee guida utilizzate e livello di applicazione dichiarato

Il Bilancio di Sostenibilità di Finmeccanica è stato redatto in coerenza con le linee guida definite dalla GRI versione 3.1 (*Global Reporting Initiative*).

Per quanto concerne l'applicazione delle linee guida GRI si conferma anche per questo bilancio il livello B+ di applicazione delle linee guida (*disclosure*). L'allineamento dei contenuti del bilancio con gli elementi di *reporting* previsti dalle linee guida è pubblicato nella Tabella GRI alle pp. 143-150.

Livello di applicazione del report		C	C+	B	B+	A	A+
INFORMATIVA STANDARD	<b>Output</b> Informativa sul profilo G3	Inclusione di:  1.1 2.1-2.10 3.1-3.8, 3.10-3.12 4.1-4.4, 4.14-4.15	REPORT CON ASSURANCE ESTERNA	Inclusione di tutti i criteri elencati per il Livello C più:  1.2 3.9-3.13, 4.5-4.13, 4.16-4.17	REPORT CON ASSURANCE ESTERNA	Stessi requisiti previsti per il Livello B	REPORT CON ASSURANCE ESTERNA
	<b>Output</b> Informativa sulla modalità di gestione G3	Non richiesto		Informativa sulla modalità di gestione per ciascuna categoria di indicatori		Informativa sulla modalità di gestione per ciascuna categoria di indicatori	
	<b>Output</b> Indicatori di performance G3 e Supplementi di settore	Inclusione di almeno 10 indicatori di performance, di cui almeno un indicatore per ciascuna delle seguenti categorie: sociale, economica e ambientale		Inclusione di almeno 20 indicatori di performance, di cui almeno un indicatore per ciascuna delle seguenti categorie: economica, ambientale, diritti umani, lavoro, società, responsabilità di prodotto		Inclusione di ciascun indicatore G3 core e di ciascun Indicatore del Supplemento di settore * considerando il principio di materialità, includendo l'indicatore oppure inserendo la spiegazione della sua omissione	

\* Versione finale del Supplemento di settore.

### Materialità

La materialità dei temi trattati nel bilancio è stata valutata prendendo, come base di riferimento, gli argomenti proposti dalle linee guida ISO 26000. Questi sono stati contestualizzati con approfondimenti provenienti da studi settoriali e metodologie di valutazione della sostenibilità applicati da agenzie di *rating*, e integrati con l'analisi di fatti ed eventi che hanno interessato il Gruppo Finmeccanica nel corso dell'esercizio 2011.

## SINTESI DELL'ANALISI DI MATERIALITÀ

**Il processo e il perimetro di rendicontazione**

La raccolta dei dati e delle informazioni riportati nel Bilancio di Sostenibilità è stata effettuata presso i *data owner* delle Direzioni e Funzioni della Capogruppo Finmeccanica SpA e tramite i *point of contact* delle società operative. L'intero processo di formazione del bilancio è coordinato dal Gruppo di Lavoro Sostenibilità di Finmeccanica (rif. *Presidio e gestione della sostenibilità*).

Il perimetro di rendicontazione comprende Finmeccanica SpA e una parte sostanziale delle società operative nei diversi settori di attività. Rispetto al perimetro complessivo del bilancio consolidato le eventuali deroghe sono di volta in volta indicate all'interno del documento.

In particolare, la rendicontazione dei dati e delle *performance* ambientali ha coinvolto complessivamente 171 siti, uno meno del 2010, per un totale di circa 64.000 persone, con un livello di rappresentatività pari all'89% del personale del Gruppo (84% nel 2010). I siti appartengono a tutti i settori di business e aree geografiche in cui opera Finmeccanica e sono stati identificati sulla base dei seguenti fattori:

- › livello di partecipazione societaria di Finmeccanica;
- › significatività degli aspetti ambientali<sup>1</sup>;
- › numerosità dei dipendenti.

Settore	N. STABILIMENTI/SEDI		Area geografica	N. STABILIMENTI/SEDI	
	2011	2010		2011	2010
Aeronautica	16	17	Italia	91	89
Sistemi di Difesa	8	5	Regno Unito	18	17
Elicotteri	15	14	Stati Uniti	40	46
Spazio	5	4	Resto del mondo	22	20
Elettronica per la Difesa e Sicurezza	96	101			
Energia e Trasporti	27	28			
Altro	4	3			
<b>TOTALE</b>	<b>171</b>	<b>172</b>	<b>TOTALE</b>	<b>171</b>	<b>172</b>

1. In coerenza con quanto stabilito dalla norma ISO 14001 al punto 3.1, un aspetto ambientale è significativo quando riferito ad attività che implicano lavorazioni meccaniche, trattamenti di materiali metallici e non metallici, trattamenti termici, trattamenti superficiali, incollaggi o resinature.

Indipendentemente dal livello di partecipazione societaria di Finmeccanica, i dati e le informazioni ambientali dei siti rendicontati sono stati consolidati al 100%. Si evidenzia che nel perimetro di rendicontazione sono entrati per la prima volta i tre siti italiani della società MBDA (Sistemi di Difesa). Al fine di consentire un'analisi storica dei dati quanto più coerente, nonostante le evoluzioni e le modifiche organizzative che hanno interessato il perimetro di *reporting* negli anni, gli indicatori relativi alle prestazioni ambientali sono stati rappresentati, ove pertinente, come rapporto tra i dati ambientali e le ore lavorate nell'anno (circa 111.800.000, in calo del 6% rispetto al 2010),

Infine, in merito agli approfondimenti di settore sono state considerate le realtà più significative, in linea con il principio di rappresentatività:

- › Elicotteri: AgustaWestland;
- › Aeronautica: Alenia Aermacchi;
- › Elettronica per la Difesa e Sicurezza: SELEX Galileo, SELEX Sistemi Integrati, SELEX Elsag, DRS Technologies;
- › Sistemi di Difesa: OtoMelara, WASS;
- › Spazio: Telespazio;
- › Energia: Ansaldo Energia;
- › Trasporti: AnsaldoBreda.

### Affidabilità

Il Bilancio di Sostenibilità 2011, dopo essere stato esaminato dal Comitato di Sostenibilità, è stato visionato dal Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica SpA nella seduta del 2 maggio 2012. Lo stesso è stato sottoposto a verifica esterna e indipendente da parte della società PricewaterhouseCoopers, che ha l'incarico di revisione legale sul bilancio consolidato di Gruppo.

La verifica è stata svolta secondo i criteri per la revisione limitata indicati nel principio *International Standard on Assurance Engagement 3000 - Assurance Engagement other than Audits or Reviews of Historical Financial Information* (ISAE 3000), emanato dall'*International Auditing and Assurance Standards Board*.

L'attività di controllo è stata svolta attraverso incontri, interviste, discussioni e verifiche di dettaglio nei siti produttivi con i referenti delle Direzioni di Finmeccanica SpA e delle società controllate, al fine di:

- › comprendere i processi utilizzati per rispettare la conformità con i principi di redazione previsti dalle linee guida GRI-G3.1;
- › valutare i processi e le procedure di controllo interno che supportano la raccolta, l'aggregazione e l'elaborazione dei dati e delle informazioni nonché la loro trasmissione alla Funzione responsabile della predisposizione del bilancio.

I dettagli delle attività svolte sono contenuti nell'attestazione di conformità allegata al bilancio.



## TABELLA GRI

La tabella che segue contiene le informazioni utili per valutare la copertura dei requisiti informativi previsti dallo standard di rendicontazione GRI-G3.1. La tabella è composta da tre colonne:

- › nella colonna **Presenza** viene indicato il livello di aderenza allo standard (secondo la legenda di seguito specificata):
  - Rendicontato integralmente (i dati/le informazioni soddisfano interamente i requisiti dello standard)
  - Rendicontato parzialmente (i dati/le informazioni soddisfano solo in parte i requisiti dello standard)
  - Non rendicontato (i dati/le informazioni non sono raccolti o non sono sufficientemente rappresentativi)
- n.a.** Non applicabile (i dati/le informazioni previsti dallo standard non sono significativi o non sono materiali);
- › nella colonna **Riferimenti** vengono indicate le pagine del bilancio dove sono riportati i contenuti che si riferiscono al requisito dello standard (le pagine in corsivo si riferiscono agli approfondimenti di settore);
- › nella colonna **Note/Commenti** sono riportate informazioni aggiuntive al Bilancio di Sostenibilità o che forniscono ulteriori chiarimenti in merito a quanto riportato nel bilancio.

### Strategia e analisi

		Presenza	Riferimenti	Note/Commenti
1.1	Dichiarazione <i>top manager</i> - Lettera del Presidente	●	4-7	
1.2	Descrizione dei principali impatti, rischi e opportunità (in termini di sostenibilità)	○	8, 65-66	

### Profilo

		Presenza	Riferimenti	Note/Commenti
2.1	Nome dell'organizzazione	●	Prima di copertina	
2.2	Principali attività	●	14, 18, 112, 116, 120, 124, 127, 130, 134	
2.3	L'assetto organizzativo	●	17-19	
2.4	Ubicazione sede generale	●	Quarta di copertina	
2.5	Presidio territoriale	●	15	
2.6	L'assetto proprietario	●	28, 49	
2.7	Mercati serviti	●	53	
2.8-2.9	Dimensioni dell'organizzazione e cambiamenti significativi nelle dimensioni, nella struttura e nell'assetto proprietario	●	14, 17	
2.10	Riconoscimenti e premi ricevuti nel periodo	●	12, 69	

### Parametri del report

		Presenza	Riferimenti	Note/Commenti
3.1-3.3	Periodo di riferimento del documento, Ultimo rapporto pubblicato e periodicità di rendicontazione	●	Nota a lato	Il bilancio si riferisce all'esercizio 2011. L'ultimo documento pubblicato è il Bilancio di Sostenibilità 2010. La frequenza di rendicontazione è annuale
3.4	Contatti e indirizzi	●	Quarta di copertina	

3.5-3.7	Processo di <i>reporting</i> , perimetro e limitazioni	○	10, Nota metodologica	
3.8	Informazioni relative a joint venture, controllate, impianti in leasing, attività in <i>outsourcing</i> e altro	●	17-19	
3.9	Tecniche di misurazione dei dati e basi di calcolo	●	Nota metodologica	Altre informazioni in merito sono specificate all'interno del bilancio
3.10	Spiegazioni effetti di qualsiasi modifica di informazioni inserite nei <i>report</i> precedenti e motivazioni	●	Nota a lato	Non sono state modificate informazioni già presenti nei bilanci precedenti
3.11	Cambiamenti significativi di obiettivo, perimetro o metodi di misurazione utilizzati	●	Nota metodologica	
3.12	Tavola dei contenuti G3	●	Tabella GRI	
3.13	Politiche e pratiche legate alla revisione esterna	●	Nota metodologica	

#### Governance, impegni e coinvolgimento degli stakeholder

		Presenza	Riferimenti	Note/Commenti
4.1	Struttura di governo	●	28-30	
4.2	Esecutività del Presidente	●	30	
4.3	Indipendenza degli organi di governo	●	30-31	
4.4	Meccanismi a disposizione di azionisti e dipendenti per fornire raccomandazioni o direttive al più alto organo di governo	○	28-29, 49	Gli investitori sono chiamati a esercitare il loro ruolo in Assemblea. Per i meccanismi di funzionamento delle Assemblee si veda il bilancio consolidato, Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, pp. 199-201 ( <i>Assemblee</i> ). Per favorire il dialogo con gli azionisti Finmeccanica SpA si è dotata di una funzione <i>Investor Relations</i>
4.5	Legame tra compensi e <i>performance</i> dell'organizzazione	●	Nota a lato	Si veda il bilancio consolidato, p. 172 ( <i>Remunerazione degli Amministratori</i> ) e p. 303 ( <i>Compensi spettanti al key management personnel</i> )
4.6	Attività per garantire che non si verifichino conflitti di interesse	●	28-35	
4.7	Processi per la determinazione delle qualifiche del più alto organo di governo per indirizzare la strategia dell'organizzazione	●	29-30	Si veda anche il bilancio consolidato, Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, pp. 155-159 ( <i>Nomina e Composizione del CdA</i> )
4.8	<i>Mission</i> , valori e Codice di condotta	●	22-25	
4.9	Procedure e comitati per la gestione delle <i>performance</i> legate alla sostenibilità	●	10, Nota metodologica	
4.10	Valutazione delle <i>performance</i> dei componenti del più alto organo di governo	●	Nota a lato	Si veda il bilancio consolidato, Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, pp. 160-163 ( <i>Ruolo del CdA</i> ) e pp. 169- 171 ( <i>Comitato per la Remunerazione</i> )

4.11	Spiegazione dell'eventuale modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	•	41-42	Si veda anche il bilancio consolidato, pp. 91-96 ( <i>Finmeccanica e la gestione dei rischi</i> )
4.12	Sottoscrizione e adozione di codici di condotta, principi e carte sviluppati da organizzazioni esterne	•	22	
4.13	Partecipazione ad Associazioni di categoria	•	52	
4.14	Elenco degli <i>stakeholder</i> con cui la Società interagisce	•	48	
4.15	Principi di identificazione degli <i>stakeholder</i>	•	48	
4.16	Approccio adottato per l'attività di coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>	•	48-57	
4.17	Risultati del coinvolgimento	•	48-57	

Indicatori di *performance*

<b>ECONOMIC INDICATORS (EC)</b>	<b>Presenza</b>	<b>Riferimenti</b>	<b>Note/Commenti</b>
<b>Informativa sulla modalità di gestione (EC)</b>	•	49, 80-81	
EC1 <i>core</i> : valore economico direttamente generato e distribuito	•	81	
EC2 <i>core</i> : implicazioni economico-finanziarie legate ai cambiamenti climatici	-		
EC3 <i>core</i> : copertura degli obblighi assunti in sede di definizione del piano pensionistico ( <i>benefit plan obligations</i> )	•	Nota a lato	Si veda il bilancio consolidato, pp. 95-96 ( <i>Finmeccanica e la gestione dei rischi</i> ) e pp. 276-280 ( <i>Obbligazioni relative a dipendenti</i> )
EC4 <i>core</i> : aiuti economici governativi significativi	•	Nota a lato	Si veda il bilancio consolidato, pp. 251 e ss. riguardo ai contributi ex Legge 808/85 su progetti di sicurezza nazionale
EC5 <i>add</i> : rapporto tra lo stipendio dei neo-assunti e lo stipendio minimo locale nelle sedi operative più significative	-		
EC6 <i>core</i> : politiche, pratiche e percentuale di spesa concentrata su fornitori locali	○	55	
EC7 <i>core</i> : procedure di assunzione di persone residenti dove si svolge prevalentemente l'attività e percentuale dei <i>senior manager</i> assunti nella comunità locale	-		
EC8 <i>core</i> : impatti di investimenti in infrastrutture a beneficio delle comunità locali, attraverso impegni commerciali, donazioni di prodotti/servizi o attività <i>pro bono</i>	•	93-95	
EC9 <i>add</i> : analisi e descrizione dei principali impatti economici indiretti considerando le esternalità generate	-		

<b>ENVIRONMENTAL INDICATORS (EN)</b>	<b>Presenza</b>	<b>Riferimenti</b>	<b>Note/Commenti</b>
<b>Informativa sulla modalità di gestione (EN)</b>	●	44-46	
EN1 core: materie prime utilizzate per peso e volume	-		
EN2 core: percentuale dei materiali utilizzati che deriva da materiale riciclato	-		
EN3 core: consumo diretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria	●	99-100	Il consumo di energia per settore di attività è riportato negli approfondimenti
EN4 core: consumo indiretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria	●	99-100	
EN5 add: risparmio energetico dovuto alla conservazione e ai miglioramenti in termini di efficienza	●	100-101	
EN6 add: iniziative per fornire prodotti e servizi a efficienza energetica o basati su energia rinnovabile e conseguenti riduzioni del fabbisogno energetico come risultato di queste iniziative	○	43-44, 114, 122, 126, 132, 135	
EN7 add: iniziative volte alla riduzione del consumo dell'energia indiretta e riduzioni ottenute	●	114, 119, 123, 129	
EN8 core: prelievo totale dell'acqua suddiviso per fonti	●	103	Il consumo idrico per settore di attività è riportato negli approfondimenti
EN9 add: fonti idriche significativamente interessate dal prelievo di acqua	○	104	
EN10 add: percentuale e volume totale dell'acqua riciclata e riutilizzata	●	103-104	
EN11 core: localizzazione e dimensioni di terreni posseduti, affittati o gestiti in aree (o adiacenti ad aree) protette o in aree a elevata biodiversità esterne alle aree protette	●	101-102	
EN12 core: descrizione dei maggiori impatti di attività, prodotti e servizi sulla biodiversità di aree protette o di aree a elevata biodiversità esterne alle aree protette	-		
EN13 add: habitat protetti o ripristinati	○	101-102	
EN14 add: strategie, azioni attuate, piani futuri per gestire gli impatti sulle biodiversità	●	101-102	
EN15 add: numero di specie protette che trovano il proprio habitat nelle aree di operatività dell'organizzazione, suddivise per livello di rischio di estinzione	-		
EN16 core: emissioni totali dirette e indirette di gas a effetto serra per peso	●	98	
EN17 core: altre emissioni indirette di gas a effetto serra significative per peso	●	98	
EN18 add: iniziative per ridurre le emissioni di gas a effetto serra e risultati raggiunti	●	46, 99-100	
EN19 core: emissioni di sostanze nocive per l'ozono per peso	●	108	
EN20 core: NO <sub>x</sub> , SO <sub>x</sub> e altre emissioni significative nell'aria suddivise per tipologia e peso	●	103	
EN21 core: acqua totale scaricata per qualità e destinazione	●	104	
EN22 core: peso totale dei rifiuti per tipologia e per metodi di smaltimento	●	105-106	Il peso totale dei rifiuti prodotti per settore di attività è riportato negli approfondimenti
EN23 core: numero totale e volumi di sversamenti significativi	●	102	

EN24 add: peso dei rifiuti classificati come pericolosi che sono trasportati, importati, esportati o trattati e loro percentuale trasportata all'estero	-	
EN25 add: identità, dimensioni, stato di salvaguardia e valore della biodiversità della fauna e della flora acquatica e i relativi habitat colpiti in maniera significativa dagli scarichi di acqua	-	
EN26 core: iniziative per mitigare gli impatti ambientali dei prodotti e servizi e grado di mitigazione dell'impatto	o	43-44
EN27 core: percentuale dei prodotti venduti e relativo materiale di imballaggio riciclato o riutilizzato per categoria	-	
EN28 core: valore monetario delle multe significative e numero delle sanzioni non monetarie per mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale	•	102
EN 29 add: impatti ambientali significativi del trasporto di beni/materiali utilizzati per l'attività dell'organizzazione e per gli spostamenti del personale	o	98-99
EN 30 add: spese e investimenti per la protezione dell'ambiente, suddivisi per tipologia	o	45

LABOUR INDICATORS (LA)	Presenza	Riferimenti	Note/Commenti
<b>Informativa sulla modalità di gestione (LA)</b>	•	50-52, 68, 89-93	
LA1 core: numero totale dei dipendenti, suddiviso per tipologie, tipo di contratto e distribuzione territoriale	•	50, 88	
LA2 core: numero totale e tasso di <i>turnover</i> del personale suddiviso per età, sesso e area geografica	o	88	
LA3 add: <i>benefit</i> previsti per i lavoratori a tempo pieno	o	91	Si veda anche il bilancio consolidato, pp. 238-239 ( <i>Benefici ai dipendenti</i> )
LA4 core: percentuale di dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione	o	Nota a lato	L'intera popolazione aziendale, per il perimetro Italia (100%), è coperta da contratti collettivi nazionali di lavoro (CCNL)
LA5 core: periodo minimo di preavviso per modifiche operative (cambiamenti organizzativi), specificando se tali condizioni siano incluse o meno nella contrattazione collettiva	o	Nota a lato	Questo tema è gestito nei CCNL (si veda LA4)
LA6 add: percentuale dei lavoratori rappresentati nel comitato per la salute e la sicurezza	o	92-93	
LA7 core: tasso di infortuni sul lavoro, di malattia, giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi, divisi per area geografica	o	92	Il tasso di infortuni sul lavoro per settore di attività è riportato negli approfondimenti
LA8 core: programmi di educazione, formazione, consulenza, prevenzione e controllo dei rischi attivati a supporto dei lavoratori, delle rispettive famiglie o della comunità, relativamente a disturbi o malattie gravi	o	92-93	
LA9 add: accordi sindacali salute e sicurezza	-		
LA10 core: ore medie di formazione annue per dipendente, suddivise per categorie di lavoratori	o	68	

LA11 add: programmi per la gestione delle competenze e per promuovere una formazione/aggiornamento progressivo a sostegno dell'impiego continuativo dei dipendenti e per la gestione della fase finale delle loro carriere	●	69-74	
LA12 add: percentuale di dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle <i>performance</i> e dello sviluppo della propria carriera	○	Nota a lato	Si veda il bilancio consolidato, pp. 120-122 (Management Review, Piani di Successione, Compensation e sistemi di incentivazione)
LA13 core: composizione degli organi di governo dell'impresa e ripartizione dei dipendenti per categoria in base a genere, età, appartenenza a categorie protette e altri indicatori di diversità	○	30, 88	
LA14 core: rapporto dello stipendio base degli uomini rispetto a quello delle donne a parità di categoria	○	88	
LA15 core: tasso di rientro al lavoro dopo congedo parentale	-		

<b>HUMAN RIGHTS INDICATORS (HR)</b>	<b>Presenza</b>	<b>Riferimenti</b>	<b>Note/Commenti</b>
<b>Informativa sulla modalità di gestione (HR)</b>	●	36-40	
HR1 core: numero e percentuale di investimenti che includono clausole di rispetto dei diritti umani	-		
HR2 core: percentuale di fornitori e appaltatori che sono sottoposti a verifiche in materia di diritti umani e relative azioni intraprese	○	40	
HR3 add: ore totali di formazione dei dipendenti su politiche e procedure riguardanti i diritti umani e percentuale di lavoratori formati	-		
HR4 core: numero totale di episodi legati a pratiche discriminatorie e azioni intraprese	○	32	
HR5 core: identificazione delle attività in cui la libertà di associazione e contrattazione collettiva può essere esposta a rischi significativi e azioni intraprese in difesa di tali diritti	●	40, 89-90	
HR6 core: identificazione delle operazioni con elevato rischio di ricorso al lavoro minorile e delle misure adottate per contribuire alla sua eliminazione	●	40	
HR7 core: attività con alto rischio di ricorso al lavoro forzato od obbligato e misure intraprese per contribuire alla loro eliminazione	●	40	
HR8 add: percentuale di personale addetto alla sicurezza che ha ricevuto formazione su procedure e politiche riguardanti i diritti umani	-		
HR9 add: numero di violazioni dei diritti della comunità locale e azioni intraprese	-		
HR10 core: operazioni che sono state analizzate ai fini dell'impatto sui diritti umani	○	36-40	
HR11 core: composizione delle controversie circa il rispetto dei diritti umani	-		

<b>SOCIETY INDICATORS (SO)</b>	<b>Presenza</b>	<b>Riferimenti</b>	<b>Note/Commenti</b>
<b>Informativa sulla modalità di gestione (SO)</b>		52-53	
SO1 core: natura, obiettivo ed efficacia dei programmi e/o pratiche per valutazione e gestione degli impatti su una determinata comunità, incluse le fasi di inizio attività, operatività e dismissione	○	43-44, 46, 89-90, 105-106	
SO2 core: percentuale di <i>business unit</i> analizzate per rischio corruzione	●	28-29	
SO3 core: percentuale di dipendenti formati su anti-corruzione	○	Nota a lato	Si veda il bilancio consolidato, p. 129 ( <i>Formazione Finmeccanica SpA</i> )
SO4 core: azioni intraprese in risposta a episodi di corruzione	○	39-40	
SO5 core: posizioni sulla politica pubblica, partecipazione allo sviluppo di politiche pubbliche e pressioni esercitate	●	52-53, 75-76	
SO6 add: totale contributi finanziari e benefici prestati a partiti, politici e istituzioni per Paese	○	Nota a lato	Finmeccanica non eroga contributi, diretti o indiretti, sotto qualsiasi forma, a partiti, movimenti, comitati e organizzazioni politiche e sindacali, a loro rappresentanti e candidati, tranne quelli previsti da normative specifiche
SO7 add: totale azioni legali riferite a concorrenza sleale, anti-trust e pratiche monopolistiche e relative sentenze	-		
SO8 core: valore monetario delle sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie per non conformità a leggi o regolamenti	●	Nota a lato	Si veda il bilancio consolidato, pp. 269-276 ( <i>Fondi per rischi e oneri e passività potenziali</i> )
SO9 core: operazioni con potenziale impatto negativo sulle comunità locali	-		
SO10 core: misure di prevenzione adottate per mitigare l'impatto negativo delle operazioni sulle comunità locali	-		

<b>PRODUCT RESPONSIBILITY INDICATORS (PR)</b>	<b>Presenza</b>	<b>Riferimenti</b>	<b>Note/Commenti</b>
<b>Informativa sulla modalità di gestione (PR)</b>	●	43-44, 65-66	
PR1 core: impatto del prodotto su salute e sicurezza	-		
PR2 add: totale casi di non conformità a regolamenti e codici volontari	-		
PR3 core: info consumatori ed etichettatura	n.a.		Finmeccanica non commercializza beni di largo consumo ma prodotti e servizi ad alto contenuto tecnologico che vengono consegnati al cliente e agli utilizzatori finali accompagnati da programmi di informazione e formazione specifica
PR4 add: totale casi di non conformità a regolamenti o codici volontari riguardanti info ed etichettature di prodotti/servizi	n.a.		Si veda PR3
PR5 add: pratiche relative a <i>customer satisfaction</i>	●	54	
PR6 core: adesione a leggi, standard e codici volontari relativi all'attività di marketing	●	36-38	Si veda anche SO2
PR7 add: totale casi di non conformità a regolamenti o codici volontari riferiti all'attività di marketing	-		
PR8 add: numero reclami su violazioni della <i>privacy</i> e perdita dei dati dei consumatori	n.a.		Si veda nota sopra indicatore PR3
PR9 core: ammontare delle sanzioni per violazione norme su fornitura e uso prodotti e servizi	●	Nota a lato	Si veda il bilancio consolidato, pp. 269-276 ( <i>Fondi per rischi e oneri e passività potenziali</i> )



## GLOSSARIO

### Acque reflue

Acque provenienti dalle attività domestiche o assimilabili alle domestiche, oppure da attività industriali, che vengono convogliate e successivamente scaricate nelle acque superficiali, su suolo, nel sottosuolo, in rete fognaria o gestite come rifiuto.

### Aspetto ambientale (significativo)

Elemento delle attività o dei prodotti o dei servizi di un'organizzazione che può interagire con l'ambiente. Ai fini del presente documento, un aspetto ambientale è significativo quando riferito ad attività che implicano lavorazioni meccaniche, trattamenti di materiali metallici e non metallici, trattamenti termici, trattamenti superficiali, incollaggi o resinature.

### Bonifica ambientale

L'insieme degli interventi atti a eliminare le fonti di inquinamento e le sostanze inquinanti o a ridurre le concentrazioni delle sostanze inquinanti presenti nel suolo, nel sottosuolo, nelle acque superficiali o nelle acque sotterranee.

### Carbon Management System

Sistema sviluppato da Finmeccanica per realizzare la politica e definire obiettivi e target per la riduzione delle emissioni di gas a effetto serra. Il Carbon Management System include efficace pianificazione, misurazione, attuazione e rendicontazione.

### CLP

Regolamento europeo, entrato in vigore il 20 gennaio 2009, che garantisce che i rischi presentati dalle sostanze chimiche siano chiaramente comunicati ai lavoratori e ai consumatori nell'Unione Europea attraverso la classificazione e l'etichettatura delle sostanze chimiche.

### Cluster

In ambito tecnico-scientifico si intende un gruppo di unità simili o vicine tra loro, dal punto di vista della posizione o della composizione.

### CO<sub>2</sub>

Biossido di carbonio.

### COV

Composti Organici Volatili.

### CIV

Composti Inorganici Volatili.

### Direttiva 2003/87/CE

Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio del 13 ottobre 2003 che istituisce un sistema per lo scambio di quote di emissioni dei gas a effetto serra nell'Unione Europea.

### Direttiva 2003/105/CE

Direttiva del Consiglio Europeo che modifica la Direttiva 86/82 sul controllo dei pericoli di incidenti rilevanti connessi con determinate sostanze pericolose.

### Dual use

Prodotti, soluzioni e tecnologie che possono essere utilizzati per scopi sia civili sia militari.

### EAR

Export Administration Regulations, normativa statunitense sul controllo delle esportazioni che interessano la sicurezza nazionale implementata dall'U.S. Department of Commerce.

### EBITA Adjusted

L'EBITA Adjusted 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.

**EDA**

European Defence Agency, una delle più giovani agenzie dell'Unione Europea.

**EHS**

Environment, Health & Safety (Ambiente, Salute e Sicurezza).

**Emissioni in atmosfera**

Qualsiasi sostanza solida, liquida o gassosa introdotta nell'atmosfera, proveniente da un impianto, che possa produrre inquinamento atmosferico.

**EMSA**

European Maritime Safety Agency.

**ENISA**

Securing Europe's Information Society (agenzia di sicurezza europea).

**Frontex**

Agenzia europea per la gestione della cooperazione internazionale alle frontiere esterne degli Stati membri dell'Unione Europea.

**KPI**

Misure quantitative che aiutano a definire e misurare i progressi compiuti per raggiungere gli obiettivi della propria organizzazione.

**Impatto ambientale**

Qualunque modificazione dell'ambiente, negativa o benefica, causata totalmente o parzialmente dagli aspetti ambientali di un'organizzazione.

**Impairment**

Perdita di valore di un'attività di bilancio, rilevata nel caso il valore di carico sia superiore a quello recuperabile con la vendita o l'utilizzo dell'attività stessa.

**ITAR**

International Traffic in Arms Regulations, normativa statunitense sul controllo delle esportazioni che interessano la sicurezza nazionale implementata dal U.S. Department of State.

**IPPC**

Integrated Pollution Prevention and Control, strumento di cui l'Unione Europea si è dotata per mettere in atto i principi di prevenzione e controllo dell'inquinamento industriale e di promozione delle migliori tecniche disponibili.

**ISO 14001:2004**

Norma sui sistemi di gestione ambientale ("Sistemi di gestione ambientale: requisiti e guida per l'uso") emanata dall'ISO (International Organization for Standardization).

**LCA**

Life Cycle Assessment (Valutazione del Ciclo di Vita): metodo oggettivo di valutazione e quantificazione dei carichi energetici e ambientali e degli impatti potenziali associati a un prodotto/processo/attività lungo l'intero ciclo di vita, dall'acquisizione delle materie prime al fine vita ("dalla culla alla tomba").

**OFAC**

Office of Foreign Asset Control. Fa parte del U.S. Department of the Treasury. Si occupa di restrizioni, sanzioni ed embarghi commerciali contro individui, organizzazioni e nazioni.

**Offset**

Pratiche internazionali e legali nell'ambito dell'industria della difesa e nel settore aerospaziale che non necessitano di regolamentazioni da parte degli stati nazionali. Definiti anche come compensazioni o partecipazioni industriali, cooperazione industriale, bilanciamenti, contropartite, ritorni industriali.

**OHSAS 18001:2007**

Norma emanata dal British Standard Institution che fissa i requisiti che deve avere un sistema di gestione a tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori e che identifica uno standard internazionale. (OHSAS: Occupational Health and Safety Assessment Series).

**REACH**

Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of CHemical Substances. È il Regolamento dell'Unione Europea EC/1907/2006 che ha l'obiettivo di incrementare la protezione della salute umana e dell'ambiente attraverso una più efficace identificazione delle proprietà intrinseche delle sostanze chimiche.

**Rifiuti**

Secondo la legislazione vigente nell'Unione Europea, si considera rifiuto qualsiasi sostanza od oggetto di cui il detentore si disfi o abbia deciso o abbia l'obbligo di disfarsi, come definito dalla Direttiva 75/442/CEE.

Secondo la legislazione vigente negli Stati Uniti d'America, viene considerato rifiuto qualsiasi materiale indesiderato derivante da un'attività o processo produttivo. Nel presente documento non si considerano i rifiuti conferiti al servizio pubblico di raccolta.

**Rifiuti non pericolosi**

Secondo la legislazione vigente nell'Unione Europea, sono definiti non pericolosi i rifiuti elencati nella Decisione CE 3 maggio 2000, n. 532 e non aventi le caratteristiche riportate all'art. 2 della stessa. Secondo la legislazione vigente negli Stati Uniti d'America, sono considerati non pericolosi tutti i rifiuti non inclusi nelle quattro liste (F-list, K-list, P-list, U-list) definite dall'Environmental Protection Agency e che non presentino alcuna delle seguenti quattro caratteristiche: esplosività, corrosività, reattività, tossicità.

**Rifiuti pericolosi**

Secondo la legislazione vigente nell'Unione Europea, sono definiti pericolosi i rifiuti precisati con le caratteristiche indicate nell'art. 2 e comunque riportate nell'elenco di cui alla Decisione CE 3 maggio 2000, n. 532.

Secondo la legislazione vigente negli Stati Uniti d'America, sono definiti pericolosi i rifiuti riportati in una delle quattro liste (F-list, K-list, P-list, U-list) definite dall'Environmental Protection Agency o che presentino almeno una delle seguenti quattro caratteristiche: esplosività, corrosività, reattività, tossicità.

**Sistema di Gestione Ambientale (SGA)**

Parte del sistema di gestione di un'organizzazione utilizzata per sviluppare e attuare la sua politica ambientale e gestire i suoi aspetti ambientali.

**Sito**

Unità produttiva a sé stante, con impianti propri e magazzini per il prodotto finito.

**Sostanze pericolose**

Sostanze che per le loro proprietà intrinseche o per le condizioni d'uso possono provocare danni per la salute umana o per l'ambiente.

**Stakeholder**

Tutti i soggetti che – più o meno consapevolmente – sono condizionati e condizionano a loro volta l'attività di un'organizzazione.

**Supply Chain**

Catena della fornitura. Termine che comprende le diverse attività logistiche dell'azienda.



**FINMECCANICA SPA**

**RELAZIONE INDIPENDENTE SULLA REVISIONE LIMITATA DEL  
BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2011**



## RELAZIONE INDIPENDENTE SULLA REVISIONE LIMITATA DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2011

Agli Azionisti della  
Finmeccanica S.p.a.

- 1 Abbiamo effettuato la revisione limitata del bilancio di sostenibilità relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2011 (di seguito il "Bilancio") del Gruppo Finmeccanica (di seguito il "Gruppo") effettuando le procedure di verifica sinteticamente descritte al paragrafo 3 della presente relazione. La responsabilità della redazione del Bilancio in conformità alle "Sustainability Reporting Guidelines del GRI (Global Reporting Initiative ) version 3.1", come riportato nel paragrafo "Nota metodologica" del Bilancio, compete agli amministratori di Finmeccanica S.p.a., così come la definizione degli obiettivi in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti. E' nostra la responsabilità della redazione della presente relazione in base al lavoro svolto.
- 2 Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri per la revisione limitata indicati nel principio *International Standard on Assurance Engagements 3000 - Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information (ISAE 3000)*, emanato dall'*International Auditing and Assurance Standards Board*. Tale principio richiede il rispetto di principi etici applicabili (*Code of Ethics for Professional Accountants*), compresi quelli in materia di indipendenza, e che la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro siano finalizzati ad acquisire una limitata sicurezza, rispetto ad una revisione completa, che il Bilancio non contenga errori significativi. Un incarico di revisione limitata sul bilancio di sostenibilità consiste nell'effettuare colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nel bilancio di sostenibilità, nell'analisi del bilancio di sostenibilità e in altre procedure volte all'acquisizione di evidenze probative ritenute utili.
- 3 Le procedure effettuate sul Bilancio sono riepilogate di seguito:
  - a) comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico e finanziario riportati nel Bilancio e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2011;
  - b) analisi dell'impostazione del sistema di governo e gestione dei temi connessi allo sviluppo sostenibile inerenti la strategia e l'operatività del Gruppo;
  - c) analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nel Bilancio. In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:
    - incontri e discussioni con i delegati di Finmeccanica S.p.a., Finmeccanica Group Real Estate S.p.A., Finmeccanica Group Services S.p.A., WASS S.p.A., Alenia Aermacchi S.p.A., Telespazio S.p.A., AnsaldoBreda S.p.A., AgustaWestland S.p.A., AgustaWestland Philadelphia CO, DRS Technologies INC e SELEX Elsag S.p.A. selezionati in base a un'analisi del rischio basata su considerazioni qualitative e quantitative, al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione del Bilancio, nonché circa i processi e le procedure di controllo interno che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni alla funzione responsabile della predisposizione del Bilancio;

### **PricewaterhouseCoopers Advisory SpA**

Sede legale: Milano 90149 Via Monte Rosa 91 Tel. 02667201 Fax 0266720501 Cap. Soc. 1.800.000 Euro i.v. - C.F. e P.IVA e Iscrizione al Reg. Imp. Milano N. 03230150967 - Altri Uffici: **Bari** 70124 Via Don Luigi Guanella 17 Tel. 0805640311 Fax 0805640349 - **Bologna** Zola Predosa 40069 Via Tevere 18 Tel. 0516186211 - **Firenze** 50121 Viale Gramsci 15 Tel. 0552482811 Fax 0552482899 - **Napoli** 80121 Piazza dei Martiri 58 Tel. 08136181 - **Padova** 35138 Via Vicenza 4 Tel. 049873431 Fax 0498734399 - **Palermo** 90141 Via Marchese Ugo 60 Tel. 0916256313 Fax 0917829221 - **Roma** 00154 Largo Fochetti 28 Tel. 06570831 Fax 06570832536 - **Torino** 10122 Corso Palestro 10 Tel. 0115773211 Fax 0115773299 - **Treviso** 31100 Viale Felissent 90 Tel. 0422696911 Fax 0422696902 - **Trieste** 34125 Via Cesare Battisti 18 Tel. 0403480781 Fax 040364737



- verifiche presso i siti di:
  - Vergiate (VA), Anagni (FR) di AgustaWestland S.p.A., (settore Elicotteri);
  - Philadelphia (Pennsylvania) di AgustaWestland Philadelphia CO (settore Elicotteri);
  - Napoli via Argine, e Reggio Calabria di AnsaldoBreda S.p.A. (settore Trasporti);
  - Livorno di WASS S.p.A. (settore Sistemi di Difesa);
  - Fucino di Telespazio S.p.A. (settore Spazio);
  - Venegono Superiore (VA), Grottaglie (TA) e Foggia di Alenia Aermacchi S.p.A. (settore Aeronautica);
  - Genova Via Negrone, e Pomezia (Roma) di SELEX Eltag S.p.A. (settore Elettronica per Difesa e la Sicurezza);
  - Parsippany (New Jersey), Florence (Kentucky), Dallas (Texas) di DRS Technologies INC (settore Elettronica per Difesa e la Sicurezza);
- d) analisi a campione della documentazione di supporto alla predisposizione del Bilancio, per ottenere evidenza dei processi in atto e conferma dell'attendibilità e del corretto trattamento dei dati e delle informazioni acquisiti attraverso gli incontri, le discussioni e le verifiche in sito;
- e) verifica del trattamento dei dati e delle informazioni, originati presso i siti verificati, in tutte le fasi successive di aggregazione e consolidamento;
- f) analisi della completezza e della coerenza interna delle informazioni qualitative riportate nel Bilancio rispetto alle linee guida identificate nel paragrafo 1 della presente relazione;
- g) ottenimento della lettera di attestazione, sottoscritta dal legale rappresentante di Finmeccanica S.p.a., sulla conformità del Bilancio alle linee guida indicate nel paragrafo 1, nonché sull'attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in esso contenuti.

La revisione limitata ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quella di una revisione completa svolta secondo l'ISAE 3000 e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di una revisione completa.

Per quanto riguarda i dati e le informazioni relativi al bilancio di sostenibilità dell'esercizio precedente presentati a fini comparativi, si fa riferimento alla nostra relazione emessa in data 13 maggio 2011.

- 4 Sulla base di quanto svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il bilancio di sostenibilità del Gruppo Finmeccanica al 31 dicembre 2011 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle "Sustainability Reporting Guidelines del GRI (Global Reporting Initiative ) version 3.1" livello di applicazione B+, come riportato nel paragrafo "Nota metodologica" del Bilancio.

Torino, 14 maggio 2012

PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.A.

Paolo Bersani  
(Partner)











**QUESTO BILANCIO È STAMPATO  
SU CARTA CERTIFICATA FSC**

Il marchio FSC identifica i prodotti contenenti legno proveniente da foreste gestite in maniera corretta e responsabile secondo rigorosi standard ambientali, sociali ed economici.



**For Gmund Paper**

FINITO DI STAMPARE  
**Giugno 2012**

**IDEAZIONE E PROGETTO GRAFICO**

Humus Design

**COPY-EDITING**

postScriptum di Paola Urbani, Roma

**PRINTED BY**

Intese Grafiche, Brescia-Roma



Piazza Monte Grappa, 4  
00195 Roma  
T +39 06 324731  
F +39 06 3208621

[finmeccanica.com](http://finmeccanica.com)