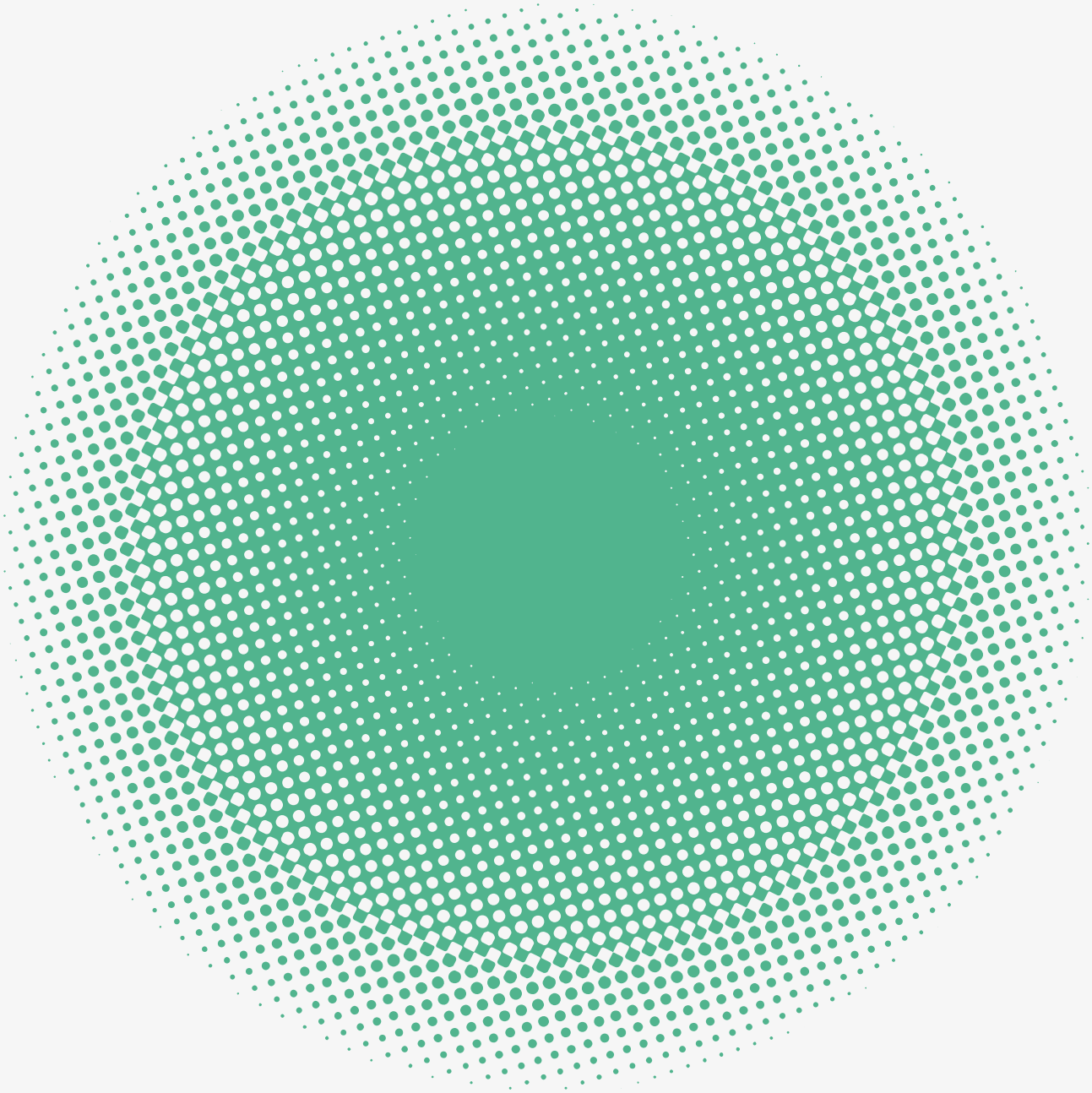
FINMECCANICA

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ E INNOVAZIONE 2015



BEING ONE

OUR FUTURE TOGETHER

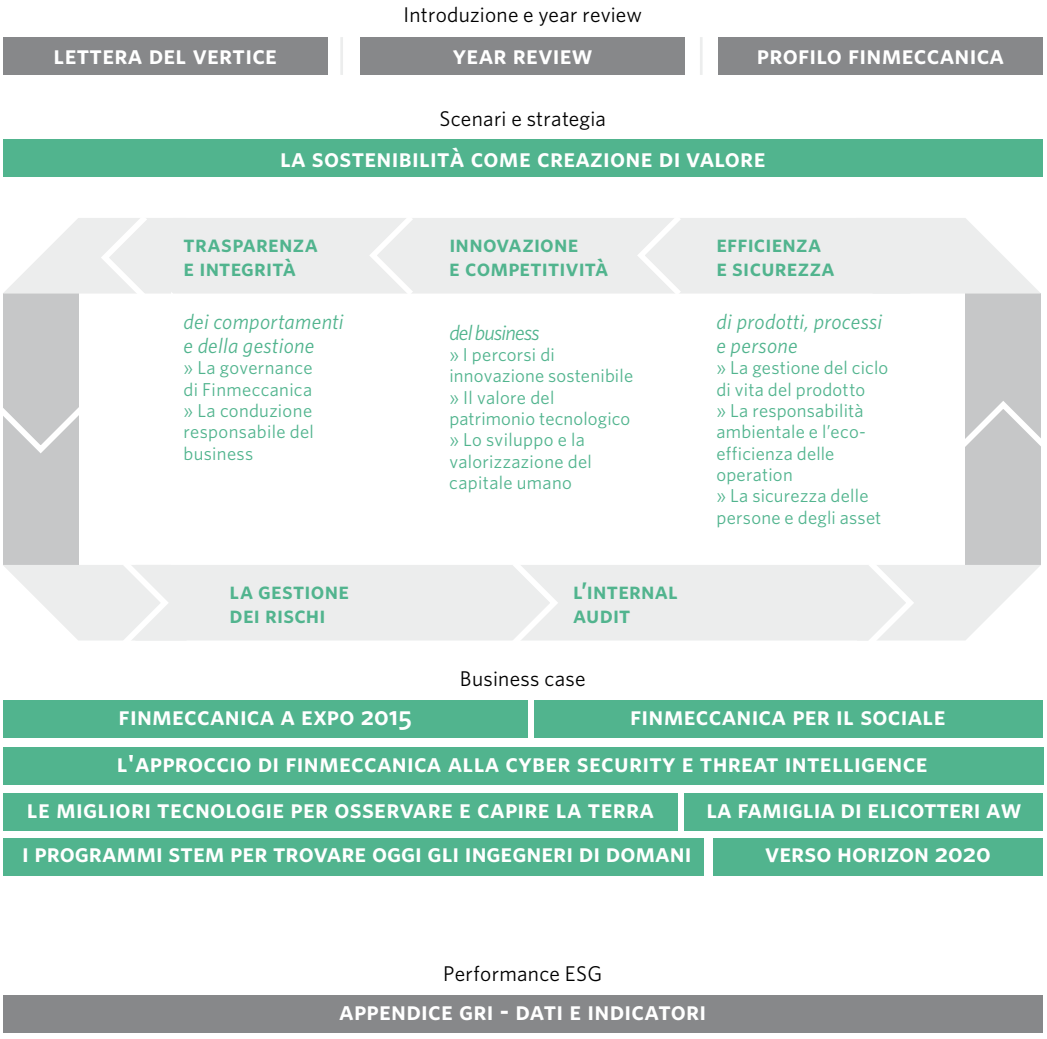
BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ
E INNOVAZIONE 2015

PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO

Il Bilancio di Sostenibilità e Innovazione 2015 adotta la nuova versione G4 delle linee guida del *Global Reporting Initiative*.
I contenuti trattati sono strettamente legati ai temi materiali per Finmeccanica e per i suoi *stakeholder*, integrati nel piano industriale della nuova *One Company*, e presentati con un approccio modulare fondato su tre pilastri valoriali qualificanti:

- la creazione di valore attraverso la **trasparenza** della gestione e l'**integrità** dei comportamenti;
- la capacità di fare **innovazione** come strumento di **competitività** e fattore critico per la sostenibilità del business;
- l'**efficienza** e la **sicurezza** come obiettivi e caratteristiche imprescindibili dell'offerta Finmeccanica ed espressione di affidabilità.

Il documento è completato da una sezione con dati e indicatori a supporto di una rendicontazione ESG (*Environmental, Social & Governance*) completa e trasparente a beneficio di tutti gli *stakeholder* interessati.



Nel corso del testo, Finmeccanica, il Gruppo Finmeccanica o l'Azienda hanno il medesimo significato, facendo riferimento a tutte le società ricomprese nel perimetro di rendicontazione 2015.
Finmeccanica SpA indica invece la Capogruppo.

SOMMARIO

Lettera del Presidente e dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale agli *stakeholder* 6

***YEAR REVIEW* 2015** **11**
I risultati economico-finanziari 13
La distribuzione del valore aggiunto 16
L'andamento del titolo azionario 17
Finmeccanica sui media 18

PROFILO FINMECCANICA **21**
La *One Company* 22
Le divisioni 23
I principali programmi ripartiti per segmento di mercato 25
La presenza internazionale 27

1. SOSTENIBILITÀ COME CREAZIONE DI VALORE **28**
L'avanzamento del Piano Industriale 2015-2019 31
Le risposte di Finmeccanica ai temi materiali 33
Finmeccanica a EXPO 2015 37

2. TRASPARENZA E INTEGRITÀ **42**
La *governance* di Finmeccanica **45**
Il modello di *Corporate Governance* 46
Il Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica 47
Il sistema normativo interno 49
La conduzione responsabile del business **51**
Il contrasto alla corruzione 52
La *compliance* nelle attività commerciali 55
Le relazioni istituzionali e lo sviluppo del business 60
La trasparenza fiscale 61
La gestione responsabile degli approvvigionamenti 61
Le relazioni industriali 64
Finmeccanica per il sociale 66

3. INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ **70**
I percorsi di innovazione sostenibile **73**
La partecipazione nei programmi di ricerca 74
La collaborazione con il mondo accademico 75
Riconoscere e premiare l'innovazione 76
Verso Horizon 2020 78

Il valore del patrimonio tecnologico **86**
Le tecnologie chiave di Finmeccanica 87
La valorizzazione della proprietà intellettuale 91
Le migliori tecnologie per osservare e capire la Terra 92
Lo sviluppo e la valorizzazione del capitale umano **95**
I programmi STEM per trovare oggi gli ingegneri di domani 98

4. EFFICIENZA E SICUREZZA **102**
La gestione del ciclo di vita del prodotto **105**
Lo sviluppo prodotto con il *lean engineering* 107
Trasformare la *supply chain* 108
Il *lean manufacturing* 111
La Famiglia di Elicotteri AW: flessibilità, efficienza e innovazione come *driver* competitivi 113
La responsabilità ambientale e l'eco-efficienza delle *operation* **116**
La gestione dei rischi ambientali 117
L'eco-efficienza delle *operation* 120
L'*energy management* 121
Il *carbon footprint* e l'*emission trading* 123
Le emissioni in atmosfera 125
La gestione dei rifiuti e degli scarichi idrici 126
La sicurezza delle persone e degli *asset* **128**
La prevenzione degli infortuni 128
La sicurezza aziendale 129
L'approccio di Finmeccanica alla *Cyber Security* e *Threat Intelligence* 131

5. GESTIONE DEI RISCHI E CONTROLLO INTERNO **134**
La gestione dei rischi **137**
I rischi d'impresa 138
I rischi di commessa 139
L'*Internal Audit* **141**
Il sistema di *whistleblowing* 142

APPENDICE **146**
Nota metodologica **148**
Il processo di materialità 152
L'ascolto degli *stakeholder* 155
GRI Content Index **157**
Tabelle dati e indicatori GRI 169
Tabelle altri indicatori di *performance* 185

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE **188**



APPROFONDIMENTO DEL SISTEMA NORMATIVO



EDITORIALE/*BUSINESS CASE*



ECCELLENZA NEL BUSINESS



FORMAZIONE/*TRAINING*



GREEN PRODUCT



STAKEHOLDER ENGAGEMENT



APPROFONDIMENTO WEB



Il Presidente
GIOVANNI DE GENNARO

Lettera agli *stakeholder*

Il 2015 è stato un anno di svolta per l'Azienda, sia sotto il profilo strategico-organizzativo sia sotto quello economico-finanziario,
con il pieno conseguimento dei primi sfidanti obiettivi posti dal Piano Industriale. Primi tra tutti, l'accresciuta focalizzazione nell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza, l'adozione del nuovo modello organizzativo
e operativo con l'avvio della *One Company* e il raggiungimento
di risultati in crescita e superiori alle aspettative.



L'Amministratore Delegato e Direttore Generale
MAURO MORETTI

Alla luce di questi cambiamenti, abbiamo voluto ridefinire anche la nostra identità proponendo agli azionisti il cambio della denominazione sociale della *One Company* in "Leonardo", compiendo un altro significativo passo in avanti nel processo di trasformazione avviato. Con Leonardo, un nome che rappresenta le radici della nostra storia e il senso del nostro futuro, presentiamo questa nuova edizione del Bilancio di Sostenibilità e Innovazione, anch'essa rinnovata nel nome ma soprattutto nel modo di raccontare e rendicontare il nostro approccio allo sviluppo sostenibile.

Con questa pubblicazione vogliamo dare piena evidenza del cambiamento in atto nella *One Company*, rafforzare la nostra idea di sostenibilità e ridefinire il nostro modo di interpretare le prospettive nel lungo periodo, definendo la nostra cultura aziendale attraverso l'illustrazione di casi concreti di sostenibilità integrata nei prodotti, nelle tecnologie e, soprattutto, nei comportamenti.

Il nostro impegno è portare l'assoluta eccellenza nella gestione di tutte quelle leve che coniugano sviluppo responsabile e competitività, fornendo risposte efficaci ai bisogni di sicurezza dei clienti, di efficienza nell'utilizzo delle risorse e di contenimento degli impatti sull'ambiente. E per farlo è essenziale continuare a sviluppare il nostro network dell'innovazione, perché sia efficace nell'immaginare e interpretare il futuro, ed essere ancora più capaci di mettere a sistema le competenze, le tecnologie e le abilità delle nostre filiere industriali.

In questo percorso, la *One Company* è un *driver* fondamentale: l'unificazione di regole e processi rafforzerà l'efficacia e la trasparenza della nostra azione, e la condivisione di risorse e tecnologie permetterà di concentrare gli sforzi e gli investimenti. Saremo in grado di essere più vicini ai clienti e di fare di più con meno risorse.

I risultati delle azioni intraprese sono visibili nella conferma del titolo Leonardo-Finmeccanica all'interno dei più prestigiosi indici azionari di sostenibilità e nella promozione da parte di Transparency International all'interno del *Defence Companies Anti-Corruption Index*, dalla fascia C alla fascia B. Tale riconoscimento, oltre che premiare il nostro impegno per una gestione basata su comportamenti responsabili, contribuisce a dare una spinta positiva a tutto il sistema Paese nell'ambito delle iniziative volte a prevenire e contrastare la corruzione, confermando il nostro ruolo di asset strategico per l'Italia.

Quest'anno, grazie alle nostre persone, siamo stati in prima linea su vari fronti.
A EXPO 2015 abbiamo mostrato a tutto il mondo non solo le più avanzate tecnologie di osservazione della Terra per il supporto al settore agricolo e forestale e per il monitoraggio dell'ambiente, della pesca e del traffico marittimo, ma anche le nostre capacità di gestione e protezione delle infrastrutture critiche e le nostre competenze nei sistemi robotici e nei droni per la sorveglianza.

Con la partecipazione ai programmi europei di ricerca in ambito aeronautico e spaziale abbiamo confermato il nostro impegno per lo sviluppo della mobilità del futuro, con minori consumi ed emissioni, in linea con gli obiettivi definiti nella COP21 sul cambiamento climatico.

Abbiamo fornito ai clienti molteplici servizi di *cyber security*, tra cui uno dei più importanti programmi mai realizzati al di fuori degli Stati Uniti, garantendo la gestione e la sicurezza di dati sensibili anche attraverso uno dei centri di eccellenza più avanzati a livello internazionale.

Con l'apertura del Premio Innovazione di Leonardo-Finmeccanica a studenti, neolaureati e dottorandi abbiamo voluto rafforzare il legame tra accademia e industria e avvicinare i giovani alla ricerca tecnologica.

Abbiamo ridefinito obiettivi e priorità e disegnato nuovi percorsi di sviluppo per presentarci al mondo come una realtà industriale integrata, tecnologicamente all'avanguardia e focalizzata sulle competenze richieste dalle dinamiche globali.

Ci stiamo impegnando e siamo convinti che questo, insieme al rispetto dei princípi di trasparenza e integrità e delle regole di buona conduzione del business, crea valore per tutti gli *stakeholder* e garantisce all'Azienda una prospettiva di lungo termine.

Il Presidente
(**Giovanni De Gennaro**)



L'Amministratore Delegato e Direttore Generale
(**Mauro Moretti**)



Year review 2015

STRATEGIA DI BUSINESS
Nel mese di gennaio 2015 il Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica approva il Piano Industriale 2015-2019 del Gruppo.

ETICA E TRASPARENZA
Finmeccanica migliora la propria posizione nella classifica internazionale del "*Defence Companies anti-corruption Index*" del 2015, elaborato dall'organizzazione non governativa Transparency International, salendo dalla fascia C alla fascia B.



COLLABORAZIONI INDUSTRIALI
Finmeccanica si aggiudica insieme a Fincantieri, uno dei primi gruppi cantieristici al mondo e operatore di riferimento nella navalmeccanica, la commessa per costruire ed equipaggiare le unità previste dal piano di rinnovamento della flotta della Marina Militare Italiana.



PRODUCT STEWARDSHIP
Finmeccanica ottiene la certificazione per il nuovo elicottero AW169 da parte dell'European Aviation Safety Agency (EASA) e può avviare le consegne delle prime macchine ai numerosi clienti in tutto il mondo che hanno già scelto l'elicottero più moderno nella sua classe oggi disponibile sul mercato.

FOCALIZZAZIONE NEL SETTORE DELL'AEROSPAZIO, DIFESA E SICUREZZA
Finmeccanica e Hitachi annunciano il *closing* delle operazioni relative all'acquisto da parte di Hitachi dell'attuale business di AnsaldoBreda SpA nonché dell'intera partecipazione detenuta in Ansaldo STS.

EXPO MILANO 2015
NUTRIRE IL PIANETA
ENERGIA PER LA VITA

PARTECIPAZIONE AGLI EVENTI INTERNAZIONALI DI SOSTENIBILITÀ
Finmeccanica partecipa a EXPO 2015 fornendo i propri sistemi e apparati di sicurezza a supporto della gestione e protezione dei grandi eventi.

PRESENZA NEGLI INDICI DI SOSTENIBILITÀ

Per il sesto anno consecutivo Finmeccanica è stata ammessa agli autorevoli indici azionari ***Dow Jones Sustainability Indices*** (DJSI) ***World*** e ***Europe***, che selezionano le società più virtuose dal punto di vista della sostenibilità. La conferma nel DJSI è il riconoscimento internazionale dell'impegno del Gruppo verso un miglioramento continuo dei processi ESG e della sua capacità di adottare negli anni le più elevate *best practice* nella conduzione del business. Finmeccanica si è classificata nella "*Bronze Class*", tra le società leader del settore A,D&S.
Finmeccanica è inclusa anche nell'indice di finanza sostenibile ***ECPI World ESG Equity Index***.

VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO

Finmeccanica è entrata per la prima volta nella *top ten* della classifica *Best Employer of Choice* 2016, che comprende le aziende più ambite dai neolaureati come luogo di lavoro, migliorando rispetto al 2015 di ben 13 posizioni.

IDENTITÀ DELLA *ONE COMPANY*

La *One Company* si presenta con una sola voce sul mercato e una nuova identità. Per riflettere questo cambiamento è stato lanciato un nuovo sito web che raccoglie e integra in un'unica piattaforma tutte le informazioni presenti nei siti delle società del Gruppo coinvolte nel processo di divisionalizzazione.

CARBON FOOTPRINT

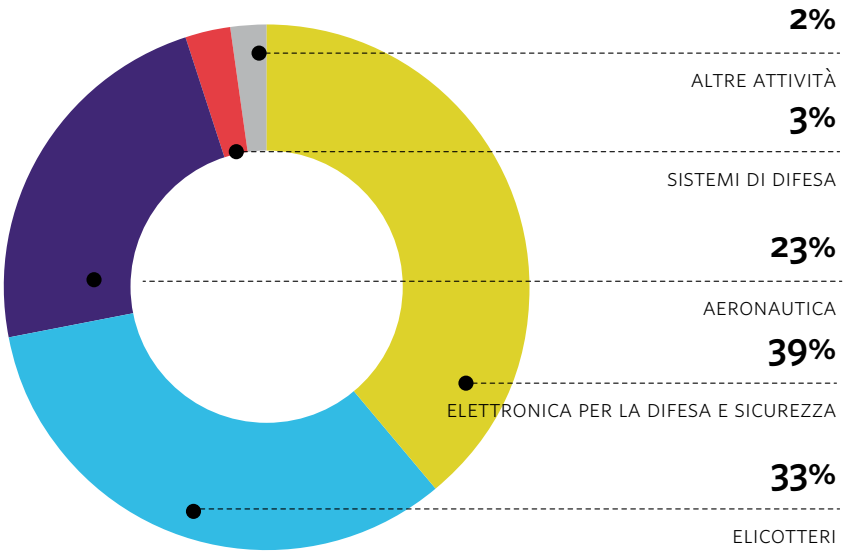
Finmeccanica ha migliorato la propria *performance* nella rendicontazione delle emissioni di CO_2 (GHG) all'interno del *Carbon Disclosure Project* (CDP), organizzazione no profit che valuta annualmente migliaia di società quotate a livello mondiale. Finmeccanica ha migliorato la propria *performance* di oltre 20 punti dal 2010 al 2015.

I RISULTATI ECONOMICO-FINANZIARI

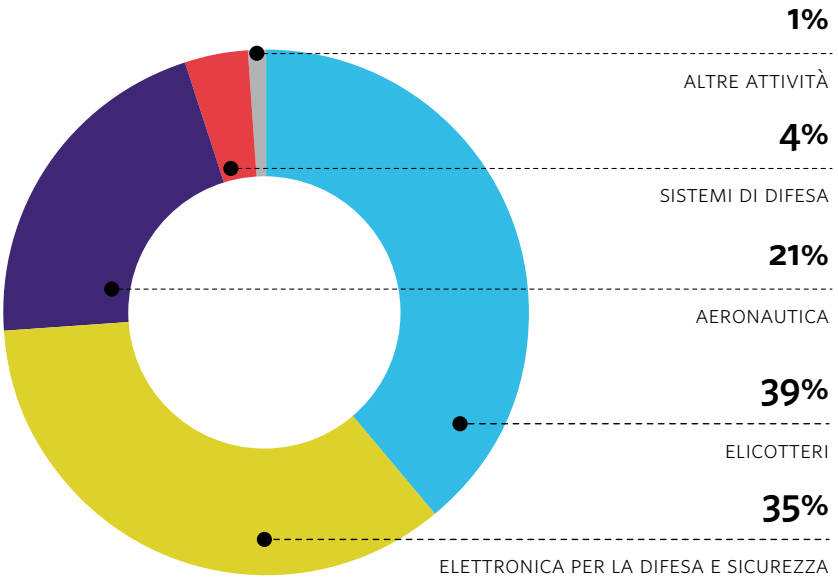
GRUPPO (milioni di euro)	2015	2014 (*)	VARIAZIONE
ORDINI	12.371	12.667	(2,3%)
PORTAFOGLIO ORDINI	28.793	29.383	(2,0%)
RICAVI	12.995	12.764	1,8%
EBITDA	1.866	1.569	18,9%
MARGINE EBITDA	14,4%	12,3%	2,1 P.P.
EBITA (**)	1.208	980	23,3%
ROS	9,3%	7,7%	1,6 P.P.
EBIT (***)	884	597	48,1%
RISULTATO NETTO ORDINARIO	253	15	X17 VOLTE
RISULTATO NETTO	527	20	X26 VOLTE
INDEBITAMENTO NETTO DI GRUPPO	3.278	3.962	(17,3%)
FOCF	307	65	372%
SPESE DI RICERCA E SVILUPPO	1.426	1.500	(4,9%)
ROI	15,7%	12,7%	3,0 P.P.
ROE	6,2%	0,4%	5,8 P.P.
ORGANICO	47.156	54.380	(13,3%)

(*) Dati *restated* (a eccezione dell'organico) a seguito della riclassifica delle attività del Settore Trasporti, cedute nel corso del 2015, fra le *discontinued operations*.
(**) L'EBITA è ottenuto depurando l'EBIT dai seguenti elementi: eventuali *impairment* dell'avviamento; ammortamenti ed eventuali *impairment* della porzione del prezzo di acquisto allocato a attività immateriali nell'ambito di operazioni di *business combination*; costi di ristrutturazione nell'ambito di piani definiti e rilevanti; altri oneri o proventi di natura non ordinaria, riferibili, cioè, a eventi di particolare significatività non riconducibili all'andamento ordinario dei business di riferimento.
(***) L'EBIT è ottenuto aggiungendo al risultato prima delle imposte e degli oneri finanziari la quota parte di competenza del Gruppo dei risultati delle joint venture strategiche (GIE ATR, MBDA, Thales Alenia Space e Telespazio).

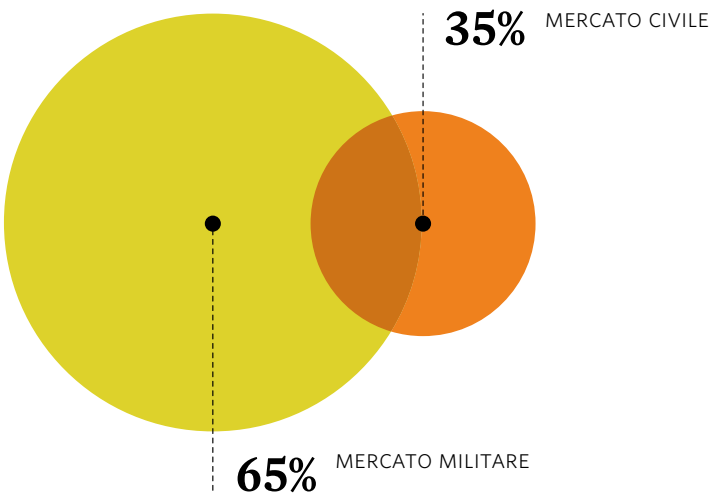
RIPARTIZIONI RICAVI PER SETTORI



RIPARTIZIONE PORTAFOGLIO ORDINI PER SETTORI



RIPARTIZIONE DEI RICAVI TRA MERCATO MILITARE E MERCATO CIVILE



CREDIT RATING

		SITUAZIONE ATTUALE		SITUAZIONE PRECEDENTE	
AGENZIA	DATA ULTIMA VARIAZIONE	*CREDIT RATING*	*OUTLOOK*	*CREDIT RATING*	*OUTLOOK*
MOODY'S	agosto 2015	Ba1	stabile	Ba1	negativo
STANDARD & POOR'S	aprile 2015	BB+	stabile	BB+	negativo
FITCH	maggio 2015	BB+	stabile	BB+	negativo

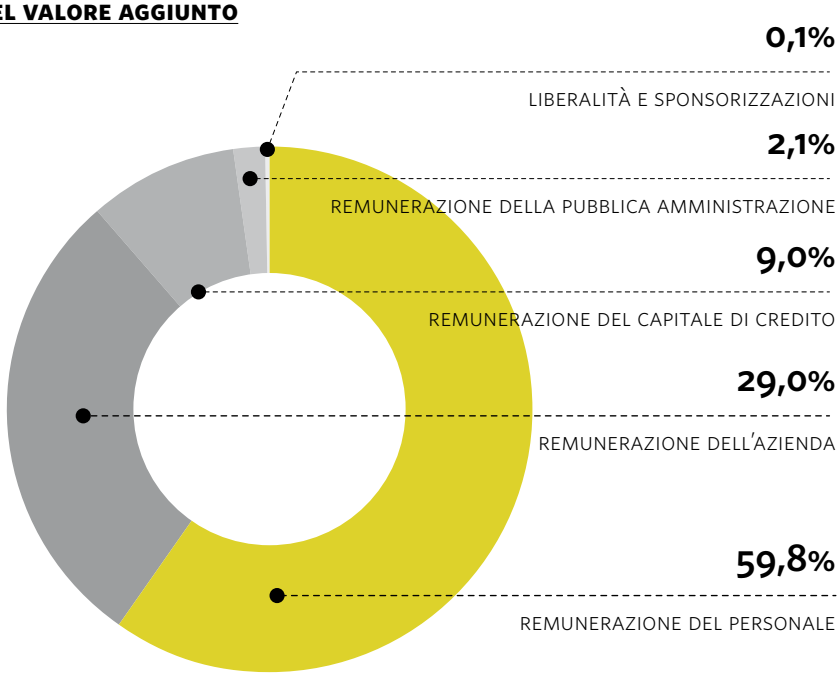
LA DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

A livello globale, il valore aggiunto lordo del Gruppo alla fine del 2015 ammonta a 5.521 milioni di euro, registrando un incremento di circa il 14% rispetto al 2014, ottenuto principalmente grazie a una contrazione complessiva dei costi per acquisti e servizi.
In linea con quanto avvenuto nell'ultimo anno, anche nel 2015 la maggior parte del valore generato è stata destinata alla remunerazione del personale (circa il 60% del totale). Rispetto al 2014, si è registrato un aumento della remunerazione dell'Azienda (circa il 29% del totale, in aumento del 70% per l'incremento della riserva utili a nuovo) e della remunerazione della Pubblica Amministrazione (circa il 2% del totale, in aumento di quasi il 7%), e una riduzione della remunerazione del capitale di credito (circa il 9% del totale, in diminuzione di quasi il 6%). La restante parte è stata destinata alle liberalità e alle sponsorizzazioni.

RIPARTIZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO (VALORI IN MILIONI DI EURO)				
	2015	2014 *restated* (*)	2014	G4-EC1
REMUNERAZIONE DEL PERSONALE	3.301	3.281	3.704	
COSTI PER IL PERSONALE	3.220	3.153	3.570	
COSTI DEL PERSONALE PER RISTRUTTURAZIONE	81	128	134	
REMUNERAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	117	109	154	
IMPOSTE SUL REDDITO	117	109	154	
REMUNERAZIONE DEL CAPITALE DI CREDITO	498	528	523	
ONERI FINANZIARI	490	519	514	
ONERI FINANZIARI DA PARTI CORRELATE	8	9	9	
REMUNERAZIONE DEL CAPITALE DI RISCHIO (**)	-	-	-	
UTILI DI PERTINENZA DEL GRUPPO	-	-	-	
UTILE DI ESERCIZIO DI PERTINENZA DI TERZI	-	-	-	
REMUNERAZIONE DELL'AZIENDA	1.602	933	956	
AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	1.077	913	936	
RISERVE E RISULTATI A NUOVO	525	20	20	
LIBERALITÀ E SPONSORIZZAZIONI	3	6	6	
VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO	5.521	4.858	5.343	

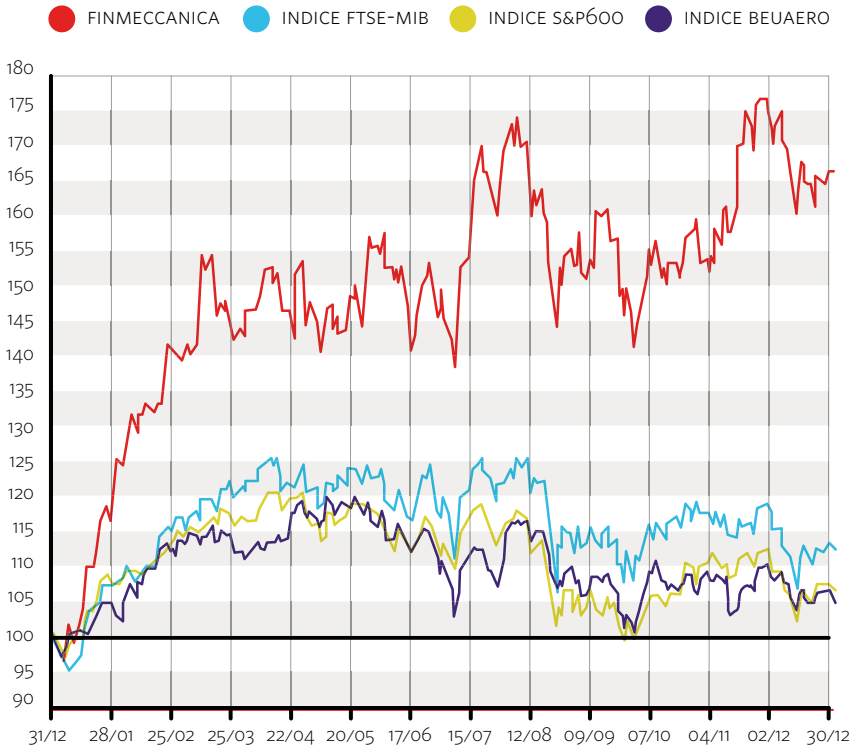
(*) Dati rideterminati a seguito della riclassifica delle attività del Settore Trasporti nelle *discontinued operations*.
(**) Nell'ultimo triennio il Gruppo non ha distribuito dividendi.

RIPARTIZIONE DEL VALORE AGGIUNTO



L'ANDAMENTO DEL TITOLO AZIONARIO

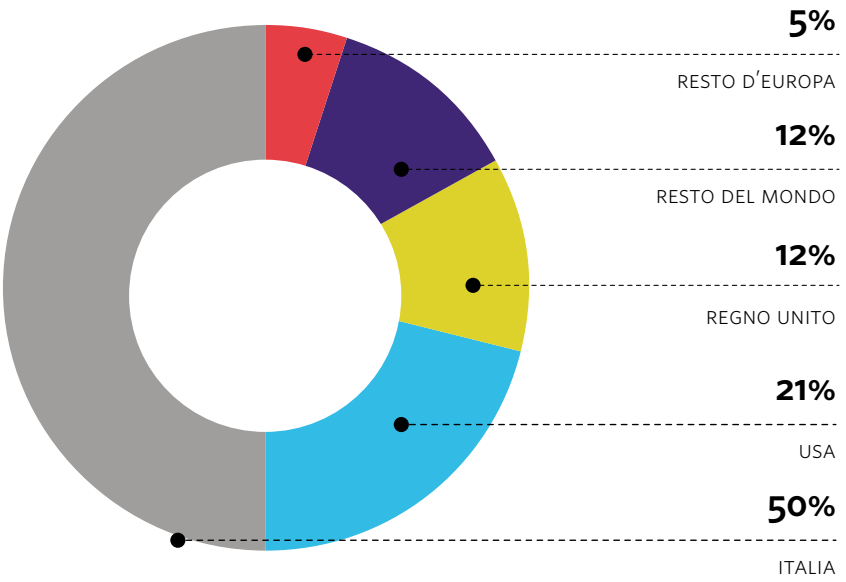
Nel corso del 2015 la comunità finanziaria ha riconosciuto e valutato positivamente le azioni poste in essere dal *management* e la coerenza nell'implementazione del Piano Industriale, consentendo un **apprezzamento del titolo azionario del 67%**, una *performance* nettamente superiore a quella del principale listino azionario italiano (FTSE-MIB +12%) e alla media del settore A,D&S europeo (BEUAERO +5%).



FINMECCANICA SUI MEDIA

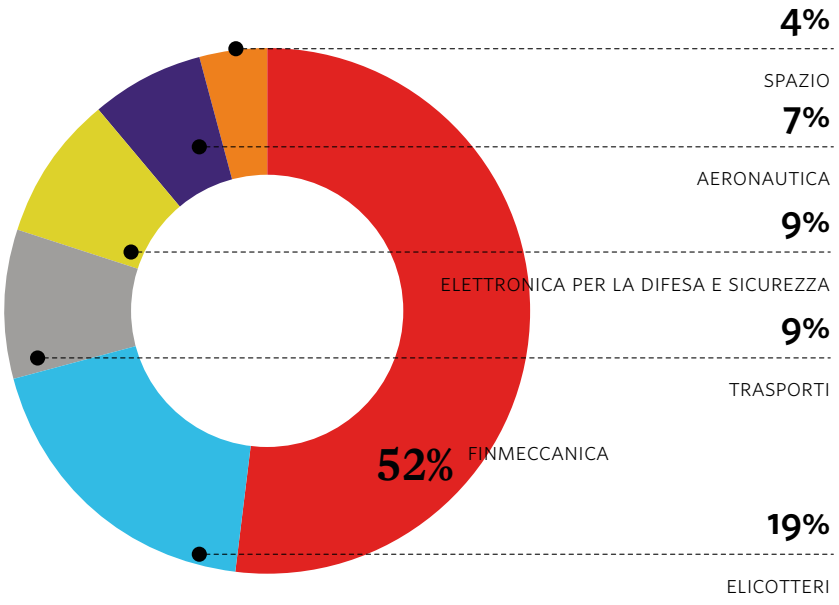
Nel corso del 2015 sono state monitorate 18.039 uscite stampa relative a 230 testate a livello mondiale: 38 italiane e 192 straniere[1]. Il 50% delle uscite stampa complessive è stato registrato su testate italiane mentre il restante su testate straniere.

RIPARTIZIONE GEOGRAFICA DELLE TESTATE ANALIZZATE



A livello di singolo settore, il maggior numero di uscite riguarda il business degli Elicotteri, seguito da Elettronica, Difesa e Sistemi di Sicurezza. Anche la dismissione del Settore Trasporti è stata oggetto di attenzione da parte dei media.

PRESENZA SULLA STAMPA SUDDIVISA PER SETTORI

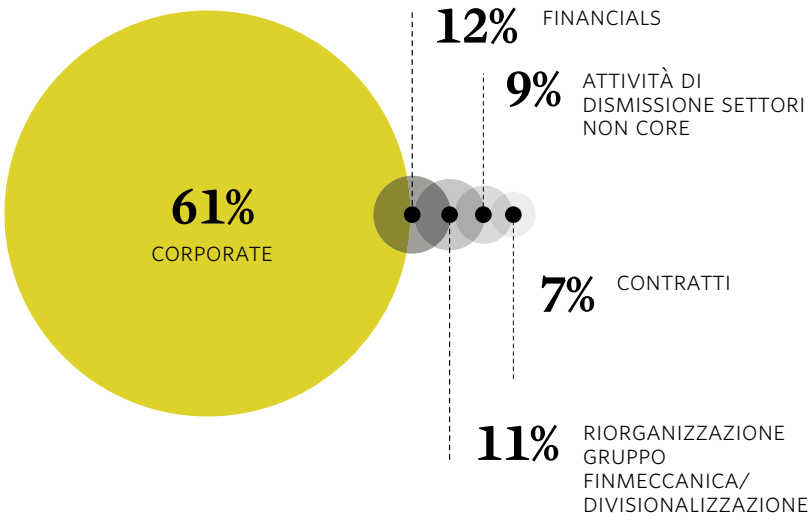


[1] Motore di ricerca FACTIVA.

A livello tematico, invece, gli argomenti trattati dalla stampa sono stati ricompresi in cinque ambiti. L'attenzione riservata a Finmeccanica SpA (Corporate) in relazione ad argomenti generici operativi/ gestionali è stata la maggiore sia sui media italiani sia su quelli esteri, seguita dall'interesse per la *performance* economico-finanziaria e per la riorganizzazione del Gruppo. La copertura mediatica relativa alla *performance* commerciale di Finmeccanica è più alta sulla stampa internazionale rispetto a quella italiana.

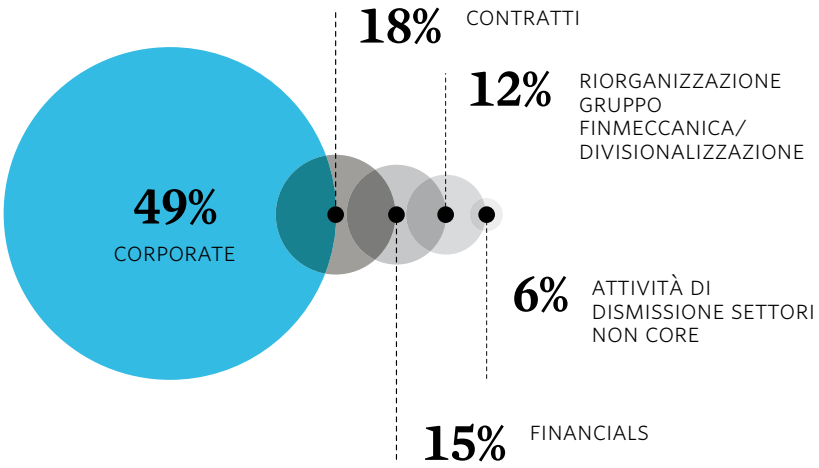
PRESENZA SULLA STAMPA ~~ITALIANA~~ SUDDIVISA PER TEMATICHE

ITALIA



PRESENZA SULLA STAMPA INTERNAZIONALE SUDDIVISA PER TEMATICHE

ESTERO



Profilo Finmeccanica

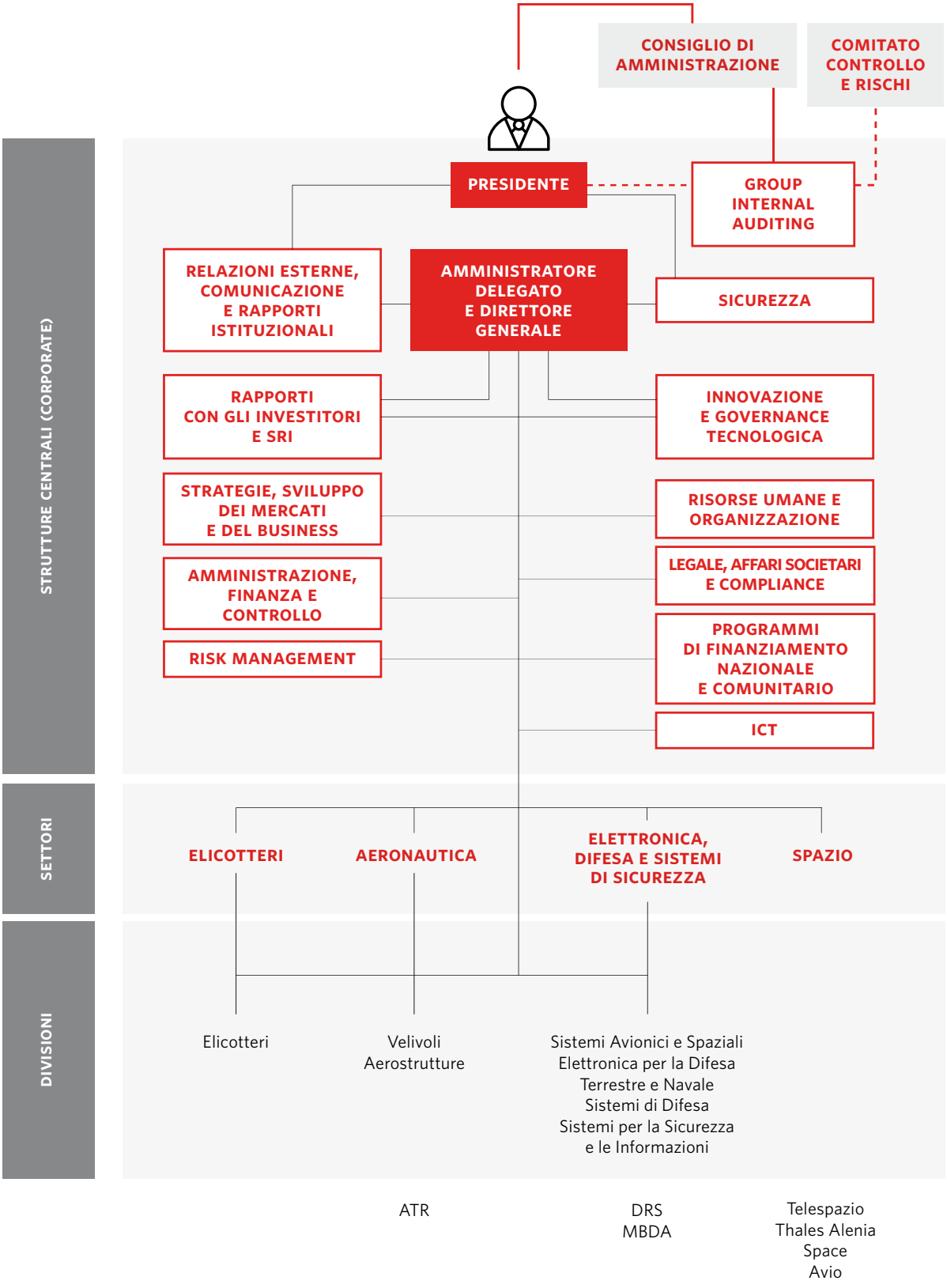
Finmeccanica è un *player* globale nei settori ad alta tecnologia e tra i maggiori operatori mondiali nei settori dell'**Aerospazio**, **Difesa e Sicurezza**.

L'ampia gamma di soluzioni per la difesa e sicurezza che Finmeccanica mette al servizio di Governi, cittadini e istituzioni copre ogni possibile scenario di intervento: **aereo** e **terrestre**, **navale** e **marittimo**, **spazio** e **cyberspazio**. Lavorando a stretto contatto con clienti e partner locali, Finmeccanica opera ogni giorno per rafforzare la **sicurezza globale**, fornire servizi essenziali in materia di **protezione fisica e informatica** di persone, territori e reti infrastrutturali, supportare la **ricerca scientifica e tecnologica**.

Grazie all'applicazione duale delle tecnologie, Finmeccanica progetta e realizza prodotti, sistemi, servizi e soluzioni integrate destinate sia al comparto della difesa sia al comparto civile, in Italia e nel resto del mondo.

Finmeccanica è presente nei cinque continenti in circa 20 Paesi, con propri uffici e insediamenti industriali. Può contare su un network molto esteso fatto di aziende controllate, joint venture e *partnership* di livello internazionale, con una presenza industriale importante in quattro mercati principali – Italia, Regno Unito, Polonia e Stati Uniti – e strutturate collaborazioni nei più importanti mercati ad alto potenziale del mondo.

LA *ONE COMPANY*



La nuova Finmeccanica è il punto di arrivo di un radicale processo di rinnovamento e trasformazione, **da *holding* finanziaria a grande realtà industriale integrata**. Dal 1° gennaio 2016 Finmeccanica è diventata una ***One Company***[2] strutturata su **quattro settori** e **sette divisioni** in cui è confluita parte delle attività svolte dalle precedenti società operative possedute al 100% (AgustaWestland, Alenia Aermacchi, Selex ES, OTO Melara, WASS).

Finmeccanica mantiene la funzione di Capogruppo e di *Corporate Centre* per le società e joint venture partecipate e non ricomprese nel perimetro della *One Company*, tra cui la controllata statunitense DRS Technologies, attiva nella fornitura di prodotti, servizi e supporto integrato a forze militari, agenzie di *intelligence* e aziende della difesa; ATR, la joint venture costituita con Airbus Group per la realizzazione di velivoli regionali; MBDA, la joint venture costituita con BAE Systems e Airbus Group per i sistemi missilistici; Telespazio e Thales Alenia Space, le due *joint venture* costituite con Thales nell'ambito della Space Alliance, rispettivamente per i servizi satellitari e per la manifattura di satelliti e infrastrutture orbitanti.

L'organizzazione di Finmeccanica *One Company*

All'interno del Gruppo Finmeccanica operano anche Finmeccanica Global Services (FGS), società che eroga i servizi di gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare, acquisti e *facility management*, e SO.GE.PA, società che gestisce le partecipazioni minori e le attività *non core*, inclusa la valorizzazione dei complessi aziendali delle società partecipate.

LE DIVISIONI

ELICOTTERI - Progettazione, sviluppo, collaudo, produzione, supporto e commercializzazione del portafoglio di elicotteri di ultima generazione per tutte le principali categorie di peso, sia per applicazioni civili e militari sia per servizi di addestramento e supporto.

VELIVOLI - Progettazione, sviluppo, produzione, supporto logistico di aerei da addestramento e i relativi sistemi integrati per la formazione di piloti e personale di terra, velivoli militari da difesa e trasporto tattico, aerei multiruolo per missioni speciali e sistemi a pilotaggio remoto.

AEROSTRUTTURE - Progettazione, costruzione, collaudo e integrazione di strutture e componenti nell'ambito dei più importanti programmi aeronautici civili europei e nord-americani.

SISTEMI AVIONICI E SPAZIALI - Progettazione, sviluppo e produzione di soluzioni per piattaforme aeree che includono sistemi integrati di missione, radar e sensori, sistemi di guerra elettronica, avionica di bordo, bersagli aerei e sistemi di simulazione. Sistemi spaziali che, oltre ai sensori e agli strumenti di missione (*payload*), includono anche sistemi robotici avanzati.

ELETTRONICA PER LA DIFESA TERRESTRE E NAVALE - Integrazione di sistemi, architetture informatiche digitali, sistemi di gestione del combattimento, sensori e comunicazioni. Sistemi elettro-ottici di controllo tiro, sistemi di ricerca e inseguimento all'infrarosso e soluzioni integrate per il trasporto logistico.

[2] Per maggiori informazioni sulle tappe della *One Company* si veda http://www.finmeccanica.com/-/mauro-moretti-vara-one-company-launches.

SISTEMI DI DIFESA - Progettazione, sviluppo e produzione di cannoni navali di ogni calibro, di carri armati e veicoli ruotati blindati di nuova generazione. Progettazione, produzione e integrazione di siluri pesanti e leggeri, sistemi di contromisure anti-siluro, sistemi sonar per la sorveglianza subacquea. Sistemi senza pilota terrestri e subacquei.

SISTEMI PER LA SICUREZZA E LE INFORMAZIONI - Soluzioni per la sorveglianza e protezione del territorio, dei centri urbani, delle infrastrutture critiche, delle aree e zone sensibili, dei grandi eventi. Sistemi per la gestione e il controllo del traffico aereo e marittimo. Soluzioni integrate per la *cyber security* e sistemi di automazione.

La focalizzazione nell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza

In data 2 novembre 2015 è stato perfezionato il *closing* delle operazioni di cessione nel Settore Trasporti a Hitachi. Le operazioni, che portano a compimento il piano di dismissione avviato da Finmeccanica sin dal 2011, hanno previsto il trasferimento a Hitachi delle quote detenute da Finmeccanica in Ansaldo STS (pari al 40% del capitale sociale), delle attività condotte da AnsaldoBreda nel segmento del materiale rotabile e dei complessi immobiliari di proprietà della controllata FGS.
L'operazione costituisce un importante passo nell'implementazione del Piano Industriale di Finmeccanica finalizzato, in particolare, alla concentrazione delle attività sul *core business* nei settori dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza.
Finmeccanica si è impegnata, per sé o per le società controllate, a un patto di non concorrenza della durata di cinque anni a decorrere dalla data del *closing*.
Da un punto di vista finanziario l'operazione comporta un significativo beneficio in termini di riduzione dell'indebitamento finanziario netto del Gruppo[3].

[3] Per maggiori approfondimenti sulla cessione del Settore Trasporti si rimanda alla Relazione Finanziaria Annuale 2015 (pp. 21, 124-125, 169-170).

I PRINCIPALI PROGRAMMI RIPARTITI PER SEGMENTO DI MERCATO

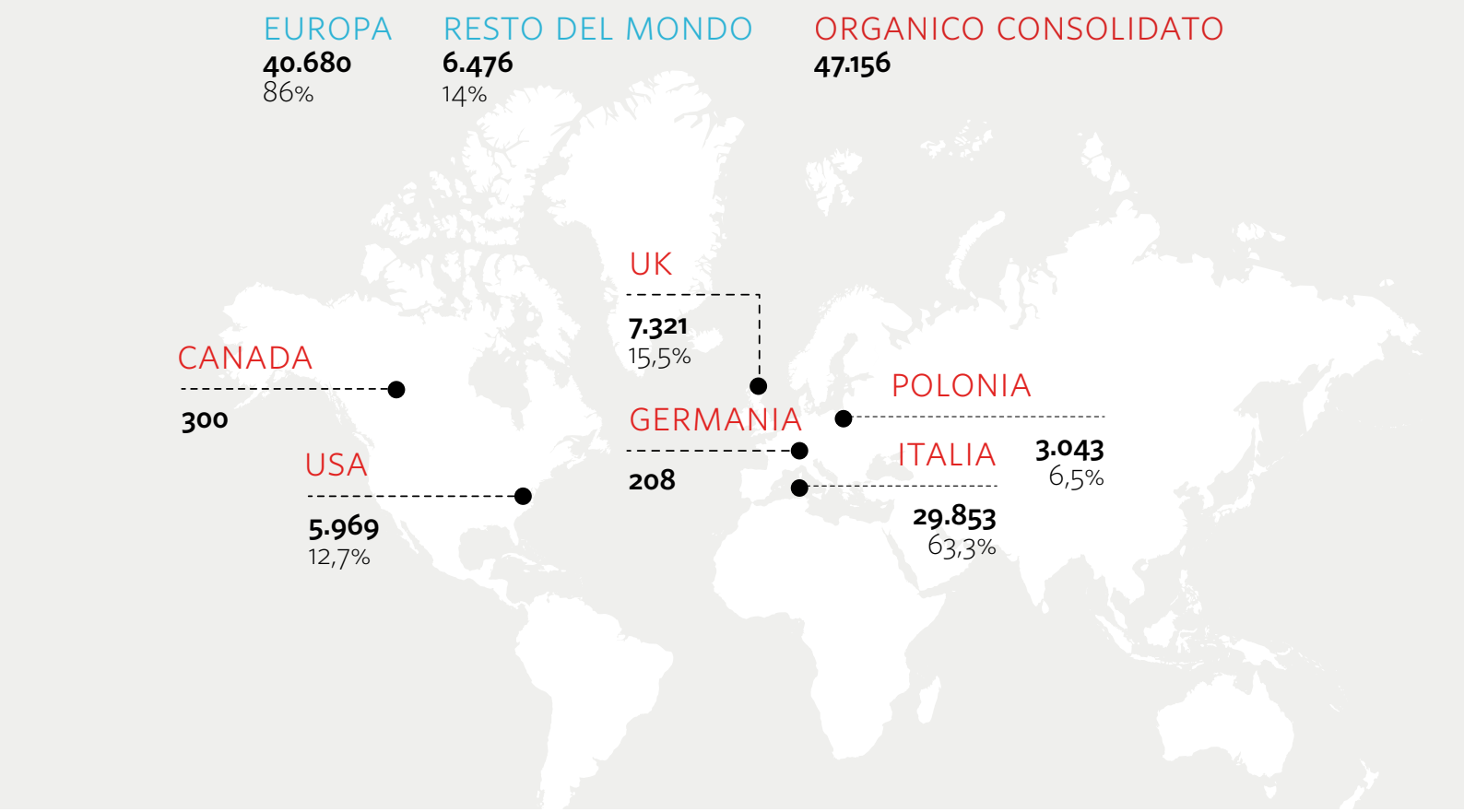
AERONAUTICA	Joint Strike Fighter	Finmeccanica partecipa al programma Joint Strike Fighter F-35 Lightning II (JSF) con le sue Divisioni Velivoli, Sistemi Avionici e Spaziali, Elettronica per la Difesa Terrestre e Navale e Sistemi di Difesa e con la società Sirio Panel in Italia, con la Divisione Sistemi Avionici e Spaziali nel Regno Unito e con DRS Technologies negli Stati Uniti. Con il supporto del Ministero della Difesa italiano è stata realizzata, presso la base militare di Cameri, la prima linea di assemblaggio per il JSF al di fuori degli Stati Uniti, per la produzione delle ali e l'assemblaggio dei velivoli italiani e olandesi. A dicembre 2014 Cameri è stata selezionata come Centro Regionale di supporto per i velivoli dell'area Europea/Mediterranea. Finmeccanica sta partecipando alle competizioni Regionali (Europa/Mediterraneo) per la manutenzione dei componenti del velivolo, emesse a fine 2015 dal Department of Defense (DoD) americano.
	Eurofighter Typhoon	È un consorzio costituito da Airbus, BAE Systems e Finmeccanica. La Divisione Velivoli di Finmeccanica è responsabile dell'assemblaggio finale dei velivoli dell'Aeronautica Militare Italiana e di alcuni mercati *export*. La Divisione Sistemi Avionici e Spaziali fornisce parte dell'avionica del velivolo e cura, insieme alla Divisione Velivoli, la manutenzione della flotta di Typhoon italiani, nel Centro di Manutenzione Avionica (CMA) sito nella base militare di Grosseto.
	MALE 2005	Finmeccanica partecipa, insieme alle altre società leader europee nel mercato dell'Aerospazio (Airbus e Dassault), al programma di sviluppo di un sistema aereo europeo a pilotaggio remoto per missioni a lunga durata e medie quote (MALE). Il programma, oltre a essere una risposta ai requisiti delle forze armate europee, è orientato a promuovere lo sviluppo di tecnologie avanzate contribuendo a sostenere le più elevate competenze a livello nazionale ed europeo.
	nEUROn	Finmeccanica gioca un ruolo importante nel programma nEUROn, il dimostratore tecnologico sviluppato da un team industriale guidato da Dassault Aviation, con Finmeccanica, SAAB, Airbus Defence and Space, RUAG e HAI, con il quale l'industria europea esplora i nuovi importanti settori della bassa osservabilità e dei velivoli da combattimento a pilotaggio remoto (UCAV). A settembre 2015 si sono conclusi con successo i test di volo, che hanno permesso di verificare le caratteristiche delle capacità operative in combattimento del nEUROn, la sua bassa osservabilità radar e la ridotta segnatura infrarossa.
	P1HH	Finmeccanica è un importante partner nel programma di sviluppo del velivolo RPAS (Remotely Piloted Aircraft System) P1HH della Piaggio Aerospace. Fornisce sistemi allo stato dell'arte per il controllo e *management* del velivolo, per il controllo e pilotaggio dei velivoli (*ground station*), e sistemi di comunicazione che assicurano la sicurezza durante il volo.
	Aerostrutture	Sono numerose le collaborazioni tra Finmeccanica e i maggiori produttori mondiali nel segmento delle aerostrutture. In particolare, Finmeccanica ha sviluppato e produce sezioni in materiale composito per il programma Boeing 787, in qualità di *strategic risk sharing partner* di Boeing, per un totale di circa il 14% dell'aerostruttura, ed è stato *risk sharing partner* fin dall'inizio del programma Boeing 767, progettando e producendo assemblaggi e parti della famiglia di 767. Finmeccanica inoltre è partner di Airbus (*risk sharing partner*) per il programma Airbus A380, per il quale ha progettato e costruisce una sezione completamente assemblata della fusoliera centrale.

ELICOTTERI	**NH90**	Finmeccanica è parte del consorzio NHIndustries per lo sviluppo e produzione del NH90, elicottero multiruolo bimotore della classe 11 tonnellate, sviluppato specificamente per incontrare i requisiti della NATO. Finmeccanica è responsabile di circa il 32% della produzione del velivolo, e in particolare dello sviluppo di sistemi principali di trasmissione, sistemi idraulici, sistema automatico "*fire control*", sistemi elettrici e computer di bordo.
NAVALE	**FREMM**	FREMM (FRegate Europee Multi-Missione) è un programma congiunto italo-francese per la costruzione di 10 unità navali. I capocommessa (Armaris e Orizzonte Sistemi Navali – joint venture tra Fincantieri 51% e Finmeccanica 49%) ricoprono un ruolo fondamentale nella stesura delle specifiche e nello sviluppo del sistema di combattimento e dei principali sottosistemi.
TERRESTRE	**FNEC**	Forza NEC (Network Enabled Capability) è il programma per la digitalizzazione della Forza Armata Terrestre italiana, con l'obiettivo di ottimizzare lo scambio di informazioni operative, tattiche e logistiche tra unità differenti e uomini delle Forze Armate schierate in campo. Finmeccanica è *prime contractor* del programma e integratore del sistema.
SPAZIO	**COSMO-SkyMed**	COSMO-SkyMed è una costellazione di quattro satelliti per l'osservazione della Terra operanti per applicazioni civili e militari. Il programma è stato finanziato da ASI (Agenzia Spaziale Italiana), Ministero della Difesa e MIUR (Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca); Thales Alenia Space Italia è capo commessa con la responsabilità dell'intero sistema, mentre Telespazio ha realizzato il segmento di terra e ne cura la gestione dei servizi a valore aggiunto. Ad agosto 2014 è stato firmato il contratto relativo al proseguimento delle attività di COSMO-SkyMed di seconda generazione.
DUALI	***Cyber Security***	Finmeccanica, insieme alla società americana Northrop Grumman, è responsabile dello sviluppo, della realizzazione e del supporto del sistema per garantire la sicurezza delle informazioni di circa 50 siti e sedi NATO in 28 Paesi di tutto il mondo.

LA PRESENZA INTERNAZIONALE

Finmeccanica opera attraverso una struttura territoriale comprendente 218 sedi/insediamenti (complessivamente 55 in meno rispetto al 2014), situati in prevalenza all'estero (62%), dei quali 97 sono stabilimenti produttivi (50 in Italia)[4].
La consistente riduzione riguarda fondamentalmente la presenza all'estero (44 siti in meno) e, da un lato, è dovuta al proseguimento dell'azione di razionalizzazione delle sedi/uffici aziendali (soprattutto in Selex ES e DRS Technologies), dall'altro, è correlata alle variazioni di perimetro intervenute nel corso del 2015, con particolare riferimento alla cessione del Settore Trasporti (40 siti, di cui 38 esteri).

DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DELL'ORGANICO AL 31 DICEMBRE 2015



DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEI RICAVI E DEGLI ORDINI 2015 (IN MILIONI DI EURO)

NORD E CENTRO AMERICA
3.084 / 3.231

SUD AMERICA
78 / 123

EUROPA
7.272 / 7.442

AFRICA
364 / 434

ASIA
1.273 / 1.512

OCEANIA
297 / 251

ORDINI
RICAVI

[4] I dati si riferiscono al 31 dicembre 2015.



1

sostenibilità *come creazione di* **valore**

per un futuro
solido e condiviso



Sostenibilità come creazione di valore

Sostenibilità in Finmeccanica significa investire nel futuro per contribuire a uno sviluppo economico e sociale più solido e stabile nel tempo, mettendo a sistema i saperi e le competenze, e facendo leva sulle tecnologie più innovative.

In uno scenario internazionale dove le sfide del settore si stanno delineando con sempre maggiore chiarezza, la missione di Finmeccanica è interpretare le esigenze di un mercato in rapido cambiamento e fornire risposte efficaci a problematiche di sicurezza, di efficienza e di contenimento degli impatti sull'ambiente.

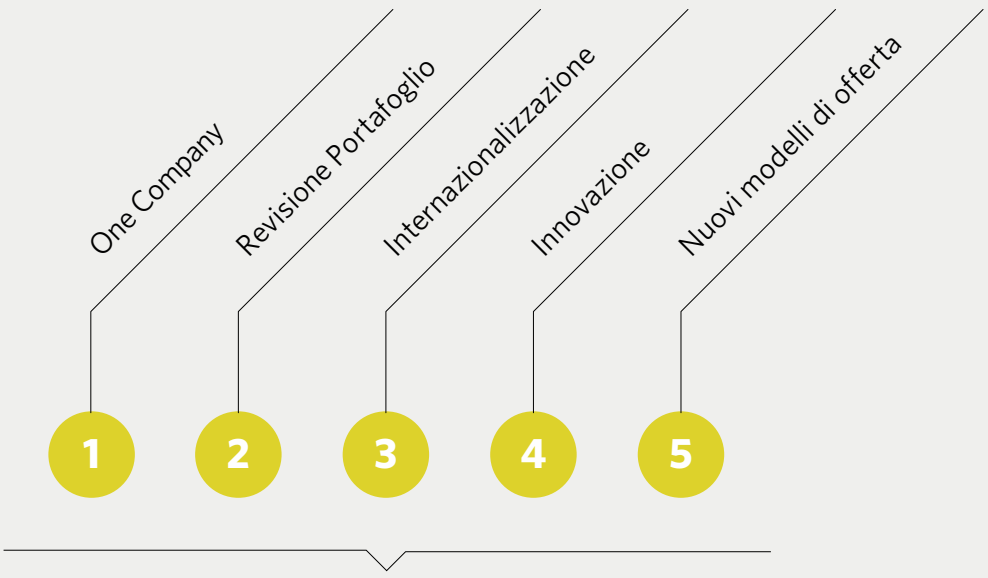
Il Piano Industriale di Finmeccanica, attraverso la gestione di leve che coniugano sostenibilità e competitività, definisce quindi i parametri di riferimento entro i quali l'Azienda intende procedere lungo un percorso di trasformazione e sviluppo che crei valore per gli azionisti, per i clienti, per i dipendenti e per tutti gli altri *stakeholder* del Gruppo.

L'AVANZAMENTO DEL PIANO INDUSTRIALE 2015-2019

Nel corso dell'anno il Gruppo ha avviato con decisione le diverse iniziative identificate nel Piano Industriale, lanciato a gennaio 2015, con l'obiettivo di (i) rivedere il proprio posizionamento in termini di aree di business e portafoglio prodotti, (ii) definire e implementare un nuovo modello di *governance* operativa e (iii) perseguire le opportune azioni di efficientamento, ristrutturazione e sviluppo.

I risultati conseguiti nel 2015 rafforzano la solidità delle ipotesi alla base del Piano Industriale e, insieme al budget-piano quinquennale 2016-2020, confermano le direttrici e gli obiettivi strategici del Gruppo. Finmeccanica continua infatti il proprio percorso evolutivo, focalizzandosi sull'implementazione del nuovo modello organizzativo e operativo, avviato con la creazione della *One Company*, sulla base di regole e processi comuni, e rafforzando il posizionamento internazionale, facendo leva su un nuovo approccio commerciale unitario e trasversale ai diversi settori di business. Per rispondere più efficacemente alle esigenze dei clienti, con particolare attenzione ai temi relativi alla sicurezza, Finmeccanica è impegnata nello sviluppo di modelli di offerta innovativi, integrati e trasversali. Allo stesso tempo, proseguono le attività di efficientamento delle *operation*, con interventi specifici su ingegneria, *supply chain/ procurement* e produzione, nonché l'allineamento a quelli che sono i principali trend tecnologici.

Le azioni di ristrutturazione del business e la razionalizzazione della *governance* consentiranno infine il rilancio e lo sviluppo dei *business core*, con l'obiettivo di rafforzare e consolidare il posizionamento competitivo delle diverse divisioni a livello globale nei prossimi anni.



CRESCITA SOSTENIBILE E CREAZIONE DI VALORE PER GLI STAKEHOLDER NEL LUNGO TERMINE

L'approccio *One voice* sui mercati internazionali

In linea con il nuovo modello organizzativo e operativo del Gruppo, sono stati ridefiniti i princípi fondamentali sui quali far leva per il rafforzamento e lo sviluppo della presenza internazionale di Finmeccanica, che si basano su un approccio commerciale unitario e trasversale ai diversi settori di business e sulla valorizzazione di un portafoglio prodotti/servizi sempre più competitivo.

Il modello punta all'adozione di strumenti e strategie *tailored* di penetrazione nei Paesi target, anche attraverso modelli di offerta innovativi e versatili, in grado di rispondere al meglio alle diverse esigenze dei clienti.

PRINCIPALI PAESI/MERCATI TARGET



LE RISPOSTE DI FINMECCANICA AI TEMI MATERIALI

La strategia industriale dI Finmeccanica e le ricadute economiche, sociali e ambientali generate dalle attività di business nei diversi contesti influenzano le aspettative degli *stakeholder* e la percezione esterna e interna dell'Azienda. In ottica di reciprocità, gli *stakeholder* possono influenzarne la reputazione e, direttamente e indirettamente, la disponibilità delle risorse finanziarie, industriali, tecniche e umane cui l'Azienda ha accesso.

Gli *stakeholder* sono quindi un punto di riferimento fondamentale nella definizione di ciò che è materiale per Finmeccanica ed è dai loro interessi e aspettative legittimi, ricompresi e messi a sistema attraverso l'analisi di materialità[5], che sono stati individuati i temi trattati nel Bilancio di Sostenibilità e Innovazione 2015.

I risultati emersi dall'analisi riflettono in primo luogo le aspettative degli *stakeholder* e l'impegno di Finmeccanica per la conduzione responsabile e trasparente delle attività di business, con un'attenzione particolare alla prevenzione della corruzione, e per lo sviluppo di una strategia che permetta di raggiungere una sostenibilità di lungo periodo delle attività.

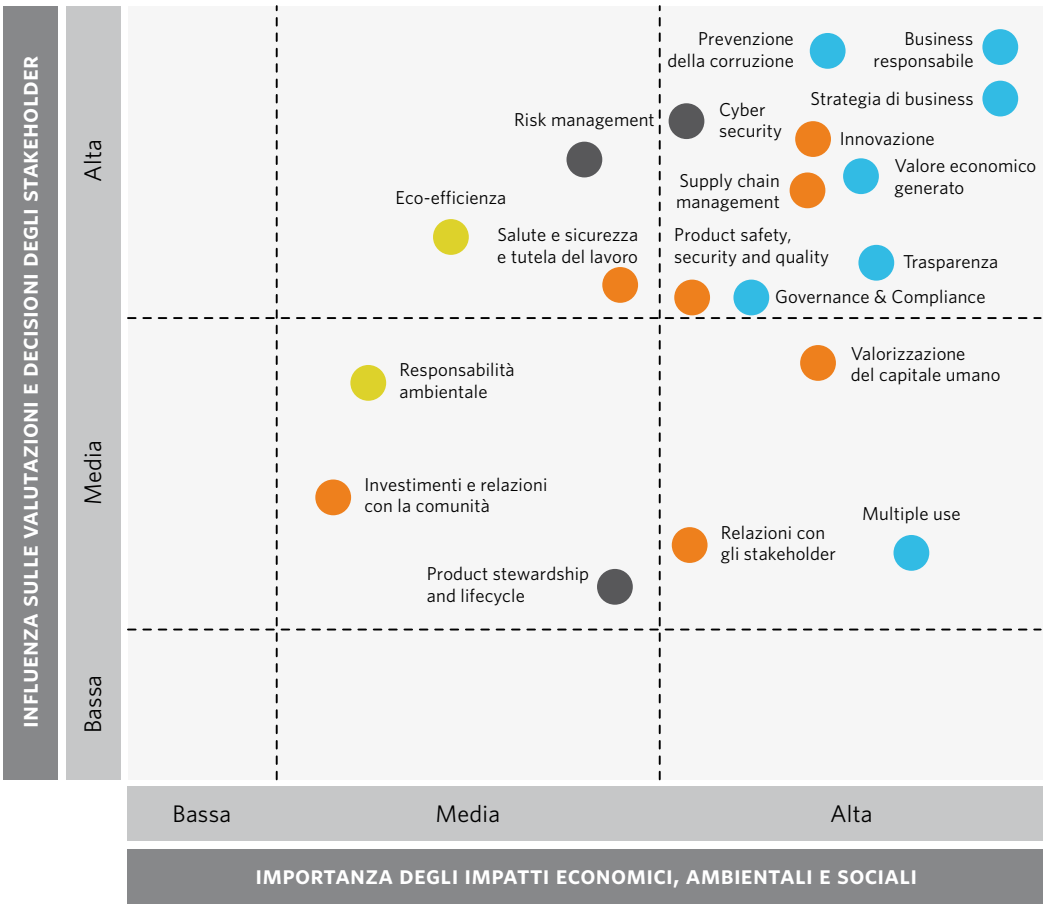
A queste priorità si aggiungono temi di sostenibilità legati all'evoluzione del contesto e degli scenari globali, quali lo sviluppo di prodotti e soluzioni più performanti lungo tutto il ciclo di vita, efficienti e sicuri, il *multiple use*, il contrasto alle minacce informatiche, ulteriori elementi critici per il settore su cui Finmeccanica intende fare leva per rafforzare il proprio posizionamento competitivo.

[5] Si rimanda alla Nota metodologica per la spiegazione del processo.

GLI STAKEHOLDER DI FINMECCANICA

- BUSINESS PARTNER
- PERSONE
- COMUNITÀ LOCALI
- GOVERNI
- SINDACATI
- ENTI REGOLATORI
- ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA
- ISTITUZIONI
- AMBIENTE
- GENERAZIONI FUTURE
- FORNITORI
- CLIENTI
- MEDIA
- COMUNITÀ FINANZIARIA

LA MATRICE DI MATERIALITÀ



- DIMENSIONE **SOCIALE**
- DIMENSIONE **ECONOMICA E DI GOVERNANCE**
- DIMENSIONE **AMBIENTALE**
- DIMENSIONE **TRASVERSALE**

TEMA	PRINCIPALI AZIONI E RISULTATI OTTENUTI NEL 2015
Business responsabile	— Finmeccanica non produce né commercializza armi leggere (fucili, pistole e simili), o armi controverse (mine, mine anti-uomo, bombe a grappolo, armi batteriologiche, chimiche, nucleari) — Richiesta di adesione alla Carta dei Valori del Gruppo e di sottoscrizione del Codice Etico ai componenti degli organi societari, ai dipendenti, ai partner, ai fornitori, nonché a tutti coloro che operano nell'interesse di Finmeccanica — Adozione delle Linee guida per la gestione dei consulenti e dei promotori commerciali
Governance & Compliance	— Nuovo modello organizzativo e operativo (*One Company*) — Predisposizione e approvazione del nuovo Modello 231
Trasparenza	— Predisposizione del Bilancio di Sostenibilità e Innovazione — Ammissione agli indici *Dow Jones Sustainability World* ed *Europe* — Partecipazione al *Carbon Disclosure Project* — *Engagement* con SRI e agenzie di *rating* ESG — Miglioramento del *rating* di Transparency International a "B" — Adozione del nuovo Regolamento sulla gestione delle Attività Negoziali
Prevenzione della corruzione	— Adozione e diffusione del Codice Anticorruzione — Costituzione dell'Organo di coordinamento e consultazione per la prevenzione della corruzione — Rafforzamento del sistema di *whistleblowing* — Avviamento delle attività di formazione in materia di anticorruzione — Adozione delle Linee guida per la gestione dei consulenti e dei promotori commerciali
Strategia di business	— Aggiornamento del Piano Industriale — Focalizzazione su settore A,D&S e trasformazione da *holding* di gestione di diverse società operative giuridicamente separate a società unica con una struttura divisionale (*One Company*)
Valore economico generato	— Crescita del titolo azionario del 67% nel 2015 — Incremento di EBITA (+23%), ROS (+1,6 p.p.), risultato netto (x26), risultato netto ordinario (x17), FOCF (+372%) — Riduzione del rapporto debito/*equity* (da 1,03 a 0,76) — Stabilizzazione *outlook* sul *credit rating*
Risk management	— Centralizzazione delle attività di *risk management* e implementazione del modello ERM (*Enterprise Risk Management*) — Costituzione di un unico *framework* aziendale per la gestione dei rischi di programma/commessa — Rafforzamento e diffusione della cultura dei rischi aziendali — TERRA - *Tool for Evaluating Risks & Response Actions*, nuovo strumento informatico unico per tutte le divisioni
Multiple use	— Maggiore versatilità e flessibilità di utilizzo del portafoglio prodotti in alcuni settori (es. Famiglia di Elicotteri, tecnologie di geoinformazione)
Cyber security	— Potenziamento Centri di rilevamento di minacce informatiche — Iniziative di sensibilizzazione e formazione per la mitigazione del rischio *cyber* e *information security*
Innovazione	— Rafforzamento e consolidamento delle attività di gestione dell'*Intellectual Property* — Adozione di un nuovo modello di Innovazione e *Governance* tecnologica — Apertura del Premio Innovazione alle Università e ai centri di ricerca esterni

Valorizzazione del capitale umano	— Revisione dei processi chiave di gestione e sviluppo — Progetto di valorizzazione delle risorse ad Alto Potenziale — Premio *Best Employer* 2016 (sulle prestazioni 2015)
Supply chain management	— Adozione del nuovo Regolamento sulla gestione delle Attività Negoziali — Istituzione della Commissione Acquisti Centrale — Revisione dei processi e delle regole di acquisto e fornitura
Salute e sicurezza e tutela del lavoro	— Rispetto delle normative che regolano i rapporti di lavoro in ciascun Paese e delle convenzioni internazionali dell'ILO in materia di libertà di associazione, lavoro minorile e forzato, discriminazione sul lavoro e diritti umani — Inclusione all'interno del processo di pre-qualifica dei fornitori di elementi di *screening* su aspetti legati alla salute e sicurezza dei lavoratori e alla tutela dei diritti umani — Incremento dei siti dotati di Sistemi di Gestione Salute e Sicurezza (SGSS) — Riduzione degli indici infortunistici — Nuovo contratto integrativo unico di 2° livello per i dipendenti italiani
Product safety, security and quality	— Certificazioni e omologazioni dei prodotti sulla base dei requisiti dei clienti e delle autorità competenti — *Training* e supporto al cliente
Relazioni con gli *stakeholder*	— Si veda la tabella "Principali strumenti e occasioni di dialogo con gli *stakeholder*"
Investimenti e relazioni con la comunità	— Progetti di avvicinamento alle materie scientifiche (*Science, Technology, Engineering and Math* - STEM) — Programma Mense Responsabili — Sponsorizzazioni e progetti per la promozione di attività culturali
Product stewardship and lifecycle	— Offerta integrata di prodotti, soluzioni e servizi — Sviluppo dell'approccio "*Think as a Customer*" — Rafforzamento di architetture di *Product Life Cycle* nello sviluppo del prodotto
Eco-efficienza	— Partecipazione ai programmi internazionali *Clean Sky*, SESAR — Predisposizione di soluzioni innovative per la mitigazione degli impatti ambientali sui prodotti
Responsabilità ambientale	— Adozione di nuove procedure di gestione degli *audit* ambientali e di controllo operativo degli aspetti e adempimenti ambientali — Creazione del *Periodical Environmental Risk Review* (PERR) — Incremento dei siti dotati di Sistemi di Gestione Ambientale (SGA) — Lancio del progetto SPA 2.0 — *Environmental Workshop*

Finmeccanica a EXPO 2015

EXPO 2015 ha rappresentato per Finmeccanica un'opportunità unica per abbinare la propria immagine a un grande evento planetario di successo, non solo garantendone la sicurezza e la gestione ottimale con le proprie competenze e sistemi più avanzati, ma anche partecipando fattivamente al dibattito attorno ai temi di interesse e all'identificazione di soluzioni per lo sviluppo sostenibile del pianeta.

150 PERSONE IN SALA DI COMANDO

300+ ALLARMI ANTINCENDIO GESTITI

CIRCA **115.000** COMUNICAZIONI DI SERVIZIO

600+ EVENTI DI SICUREZZA GESTITI

300+ TERMINALI TETRA IN USO

Le competenze di Selex ES nei sistemi e apparati di sicurezza a supporto della gestione e protezione dei grandi eventi hanno permesso alla sala di comando di EXPO di rimanere attiva ininterrottamente per sei mesi. Il *Main Operation Centre*, utilizzato dall'organizzazione di EXPO, è stato strutturato su un'avanzata, versatile e altamente configurabile piattaforma per la gestione della sicurezza di scenari complessi, quali i grandi eventi, le aree urbane e le infrastrutture critiche, applicabile pertanto anche ad altre realtà quotidiane.

Il centro ha offerto agli operatori di sicurezza una visione immediatamente fruibile di quanto avveniva negli spazi espositivi, attraverso il coordinamento dei sistemi di videosorveglianza e videoanalisi, di rilevazione del fumo, di comunicazione di emergenza vocale con il pubblico e di comunicazioni sicure per gli operatori professionali basate sulla rete TETRA.
Questi sistemi erano affiancati da una rappresentazione satellitare cartografica in 3D di alcune aree del sito espositivo, realizzata da e-GEOS (joint venture tra Telespazio e Agenzia Spaziale Italiana); l'innovativa rappresentazione, una vera e propria immersione virtuale nell'ambiente da monitorare, ha consentito una migliore comprensione dello scenario e un'elevata efficacia operativa sotto il profilo della sicurezza, poiché è stato possibile intervenire in maniera tempestiva e affidabile.

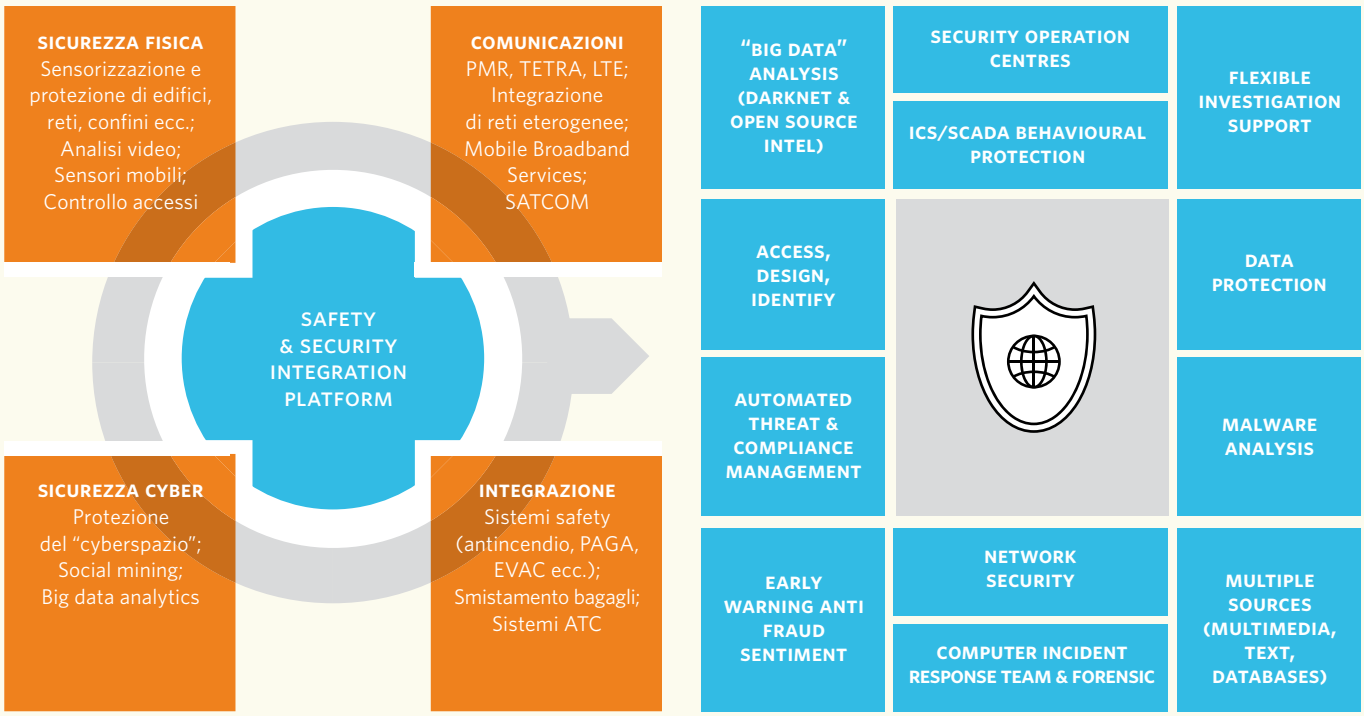
Finmeccanica a EXPO 2015

Nello spazio espositivo aperto al pubblico Finmeccanica ha inoltre presentato prodotti e tecnologie legati allo sviluppo sostenibile della vita del nostro pianeta. Attraverso un allestimento multimediale ripartito in cinque ambienti (cielo, mare, terra, città e spazio), i visitatori si sono potuti immergere nelle soluzioni offerte a supporto del settore agricolo e forestale, per il monitoraggio ambientale, per il controllo e il monitoraggio della pesca e del traffico marittimo, per l'*early warning* e l'*emergency response*, per la gestione e protezione delle infrastrutture critiche e dei sistemi per la resilienza urbana, per il pronto intervento elicotteristico, fino ai sistemi robotici e ai droni di sorveglianza.

Lo spazio espositivo ha anche ospitato iniziative e dibattiti volti a stimolare il confronto tra industria e istituzioni sull'innovazione e sulle tecnologie per applicazioni ambientali. Nei convegni organizzati in collaborazione con la Presidenza del Consiglio dei Ministri, il Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali e il Ministero dell'Ambiente sono stati approfonditi temi quali la gestione delle crisi derivanti dal dissesto idrogeologico, lo sviluppo sostenibile del settore agricolo e il monitoraggio del territorio. Insieme con il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) e il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca sono stati approfonditi i temi della ricerca e dell'innovazione a servizio del pianeta.

Le attività condotte nei padiglioni di EXPO 2015 hanno permesso a Finmeccanica di presentare le proprie *best practice* a un pubblico internazionale e di incontrare oltre 250 *stakeholder*, molti dei quali clienti, e avviare con loro numerosi tavoli di lavoro che potranno portare a incrementare nuove opportunità di sviluppo e di business.

LE COMPETENZE DI FINMECCANICA NELL'AMBITO SICUREZZA: IL CASO EXPO



GLI AMBIENTI E LE SOLUZIONI PRESENTATI A EXPO

CITTÀ

Soluzioni e tecnologie dedicate alla **gestione e protezione delle infrastrutture critiche nazionali e di grandi eventi**, ai **sistemi di resilienza urbana** e ai **sistemi robotici e droni di sorveglianza**. Il sistema di comunicazioni sicure TETRA e i servizi gestiti di *cyber security* sono alcuni esempi della gamma di prodotti illustrati in quest'area.



MARE

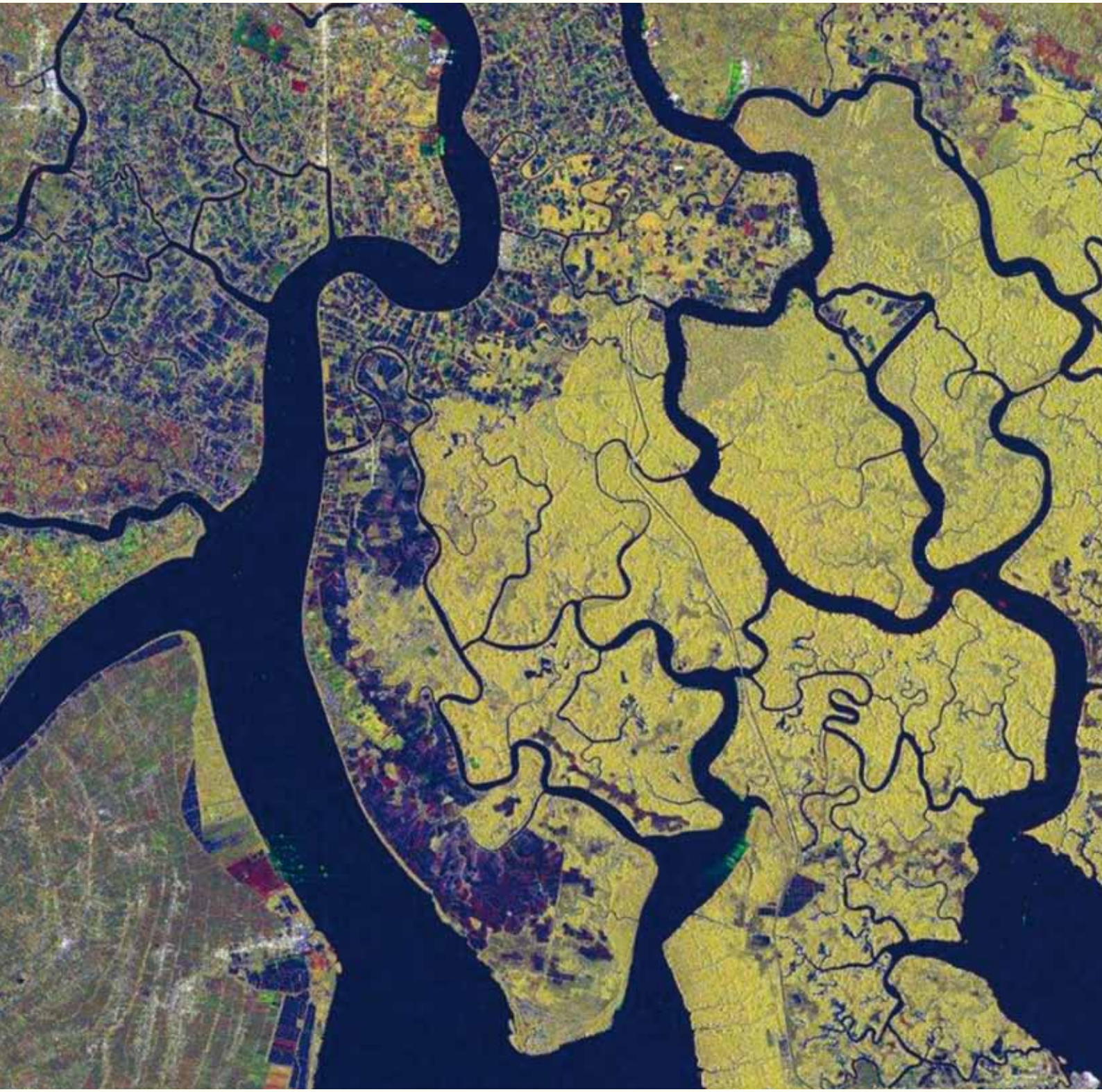
Controllo e monitoraggio della pesca e del traffico marittimo e gestione delle emergenze. Tra i prodotti d'eccellenza di questa area, il velivolo ATR42 MP della Guardia Costiera impiegato in missioni di pattugliamento marittimo e il veicolo subacqueo filoguidato V-Fides per la salvaguardia di reperti archeologici.



Finmeccanica a EXPO 2015

SPAZIO

Servizi, sistemi e apparati satellitari come per esempio COSMO-SkyMed, uno dei programmi più innovativi nel campo dell'**osservazione della Terra**, e la missione Rosetta, che ha dato un notevole contributo all'**esplorazione spaziale** arrivando – con il suo *lander* Philae – a toccare il suolo di una cometa.



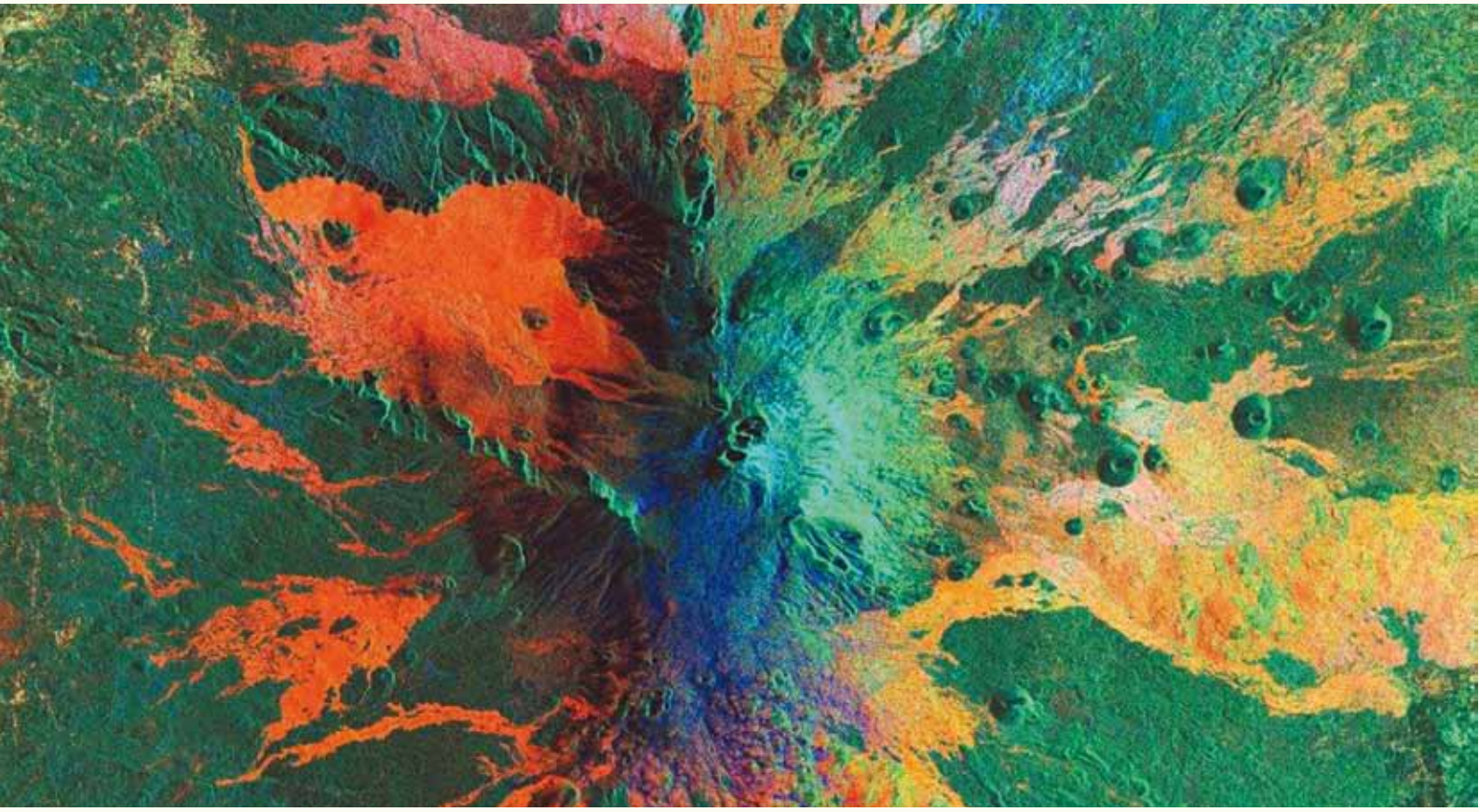
CIELO

Prodotti e sistemi per il **controllo del traffico aereo** e la **sorveglianza**, quali per esempio il radar ATCR-33S, e per il **trasporto passeggeri** con il convertiplano AW609.



TERRA

Tecnologie dedicate al monitoraggio ambientale, al supporto al settore agricolo e forestale e alle attività umanitarie: il velivolo senza pilota Falco è stato recentemente impiegato in missioni delle Nazioni Unite nel continente africano.

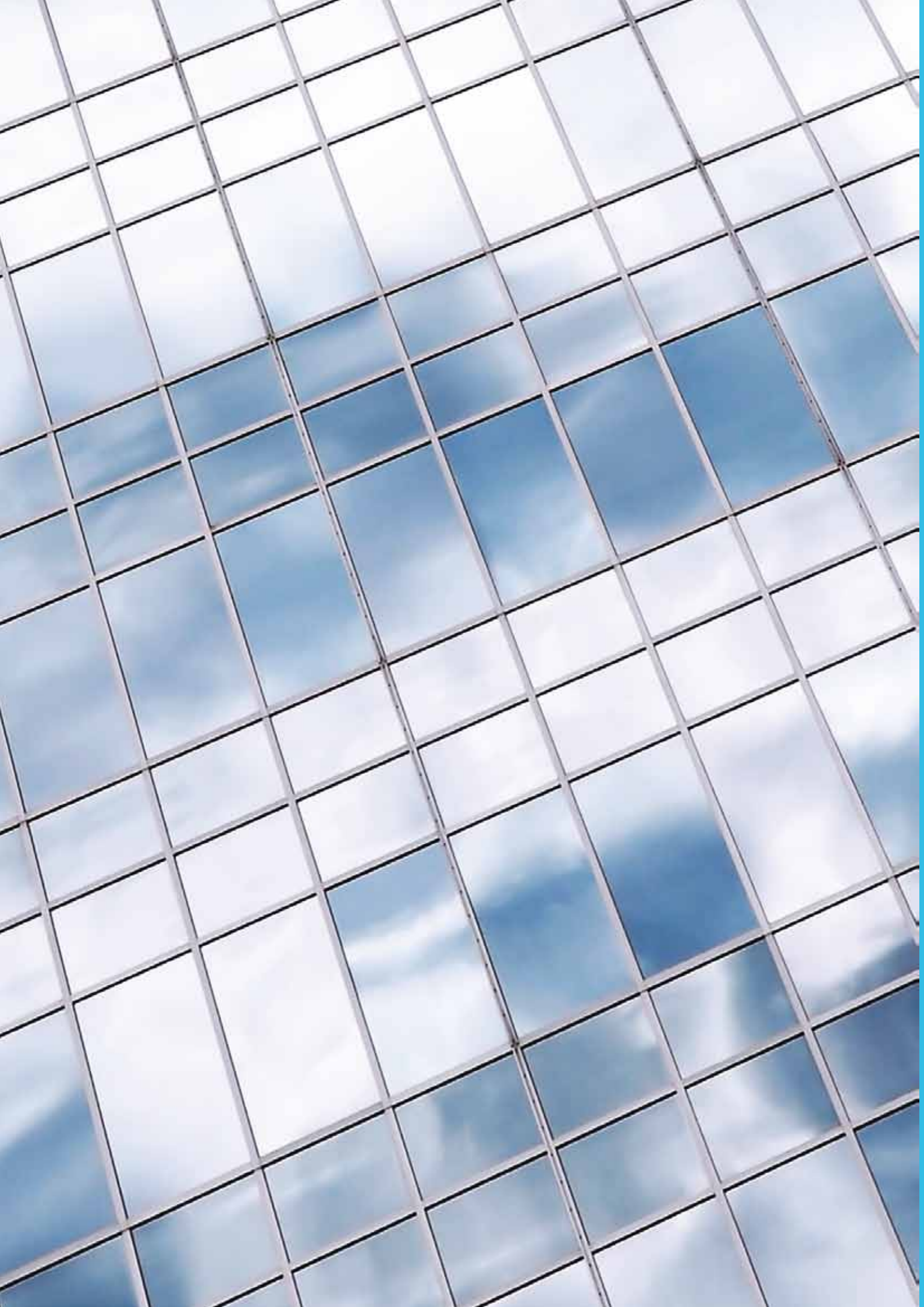




2

trasparenza *e* integrità

nei comportamenti
e nella gestione



Trasparenza e integrità

Creare fiducia e accrescere la reputazione attraverso la gestione trasparente delle attività aziendali e comportamenti delle persone improntati alla correttezza e all'integrità.

Finmeccanica è fermamente convinta che l'agire in modo responsabile e la pratica della legalità non siano solo elementi essenziali per preservare il valore economico e gli interessi legittimi degli *stakeholder* ma, in senso più ampio, rappresentino un'esigenza fondamentale della vita sociale, che influisce sul pieno sviluppo della persona umana in tutti i contesti, nella sfera privata come sul lavoro.

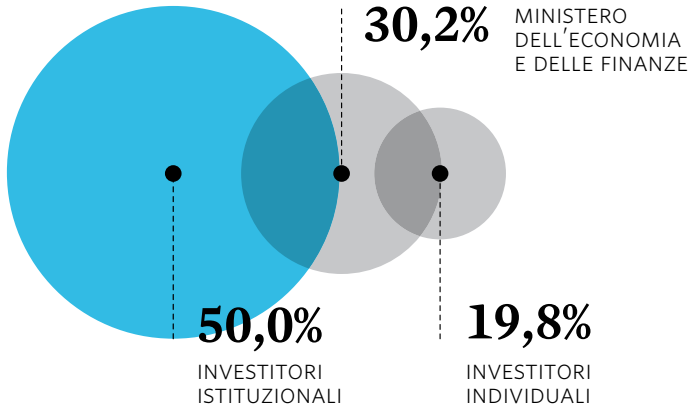
Nel perseguimento della propria missione Finmeccanica ha adottato quindi la **Carta dei Valori** e il **Codice Etico** e, più recentemente, il **Codice Anticorruzione**, documenti cardine del proprio sistema normativo interno che esplicitano i princípi e valori etici e gli indirizzi comportamentali da seguire nella conduzione delle attività di business, richiedendone il rispetto ai propri Amministratori, ai dipendenti e a tutti coloro che operano nell'interesse dell'Azienda.

In questo senso l'approccio di Finmeccanica è mirato a rafforzare i presídi di *compliance* e prevenzione dei rischi, integrando le regole con la sensibilizzazione ed educazione delle persone, con l'obiettivo ultimo di fare della consapevolezza e della responsabilità tratti distintivi e radicati della propria cultura d'impresa.

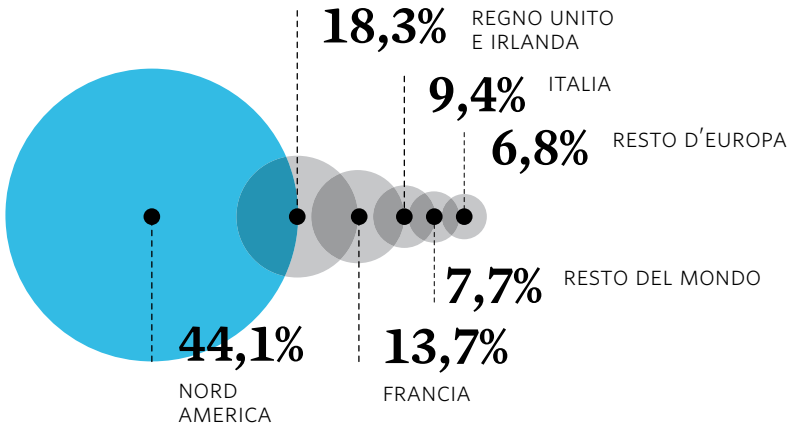
LA *GOVERNANCE* DI FINMECCANICA

Il governo societario di Finmeccanica è orientato alla massimizzazione del valore per gli azionisti, al controllo dei rischi d'impresa e alla più elevata trasparenza nei confronti del mercato, assicurando l'integrità e la correttezza dei processi decisionali per rispettare le prerogative di tutti gli *stakeholder*.
Finmeccanica è quotata presso la Borsa di Milano. Il capitale sociale[6] è posseduto da azionisti istituzionali e individuali, il Ministero dell'Economia e delle Finanze ne controlla circa il 30,2% e la restante parte è flottante. Tra gli azionisti di Finmeccanica vi sono fondi di investimento sostenibile e responsabile (SRI), una categoria di *stakeholder* in costante crescita, in termini sia di numero sia di capitali gestiti. Si tratta di investitori istituzionali che basano le proprie scelte di investimento su princípi etici, valutando le modalità di governo societario e il rischio reputazionale delle società in cui detengono partecipazioni.

DISTRIBUZIONE DELL'AZIONARIATO



DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEL FLOTTANTE DELL'AZIONARIATO ISTITUZIONALE



Al 30 gennaio 2016 | Fonte: società esterna specializzata

[6] Il capitale sociale al 31 dicembre 2015 è pari a 2.543.861.738 euro, rappresentato da 578.150.395 azioni ordinarie del valore nominale di 4,40 euro cadauna, di cui 232.450 azioni proprie, tutte assistite dai medesimi diritti e obblighi.

Investor outreach: Finmeccanica vicina agli investitori

Nel corso del 2015 il Vertice di Finmeccanica ha incontrato azionisti e potenziali investitori nell'ambito di due *roadshow* istituzionali con tappe a Londra, New York, Washington e Boston. Inoltre, nel 2015 è stata organizzata una visita presso gli stabilimenti della Divisione Elicotteri di Cascina Costa, Vergiate e Sesto Calende. In occasione della presentazione dei risultati annuali 2015, si è tenuta altresì nel mese di marzo 2016 la prima *One Company Site Visit* presso lo stabilimento di Vergiate, con esposizione di alcuni prodotti dei Settori Aeronautica, Elettronica, Difesa e Sistemi di Sicurezza e Spazio.

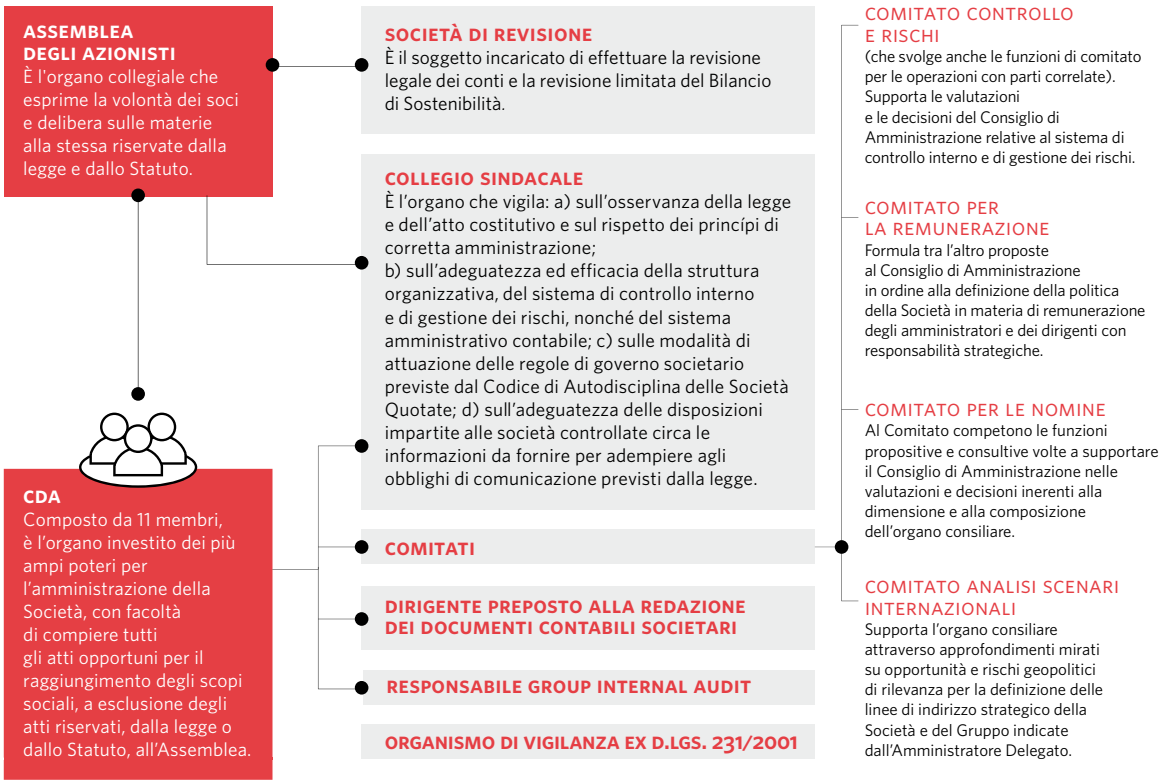
88 CONFERENCE CALL E TELEPRESENCE VS 54 NEL 2014

86 INCONTRI ONE-TO-ONE E DI GRUPPO VS 88 NEL 2014

2 ROADSHOW ISTITUZIONALI VS 1 NEL 2014

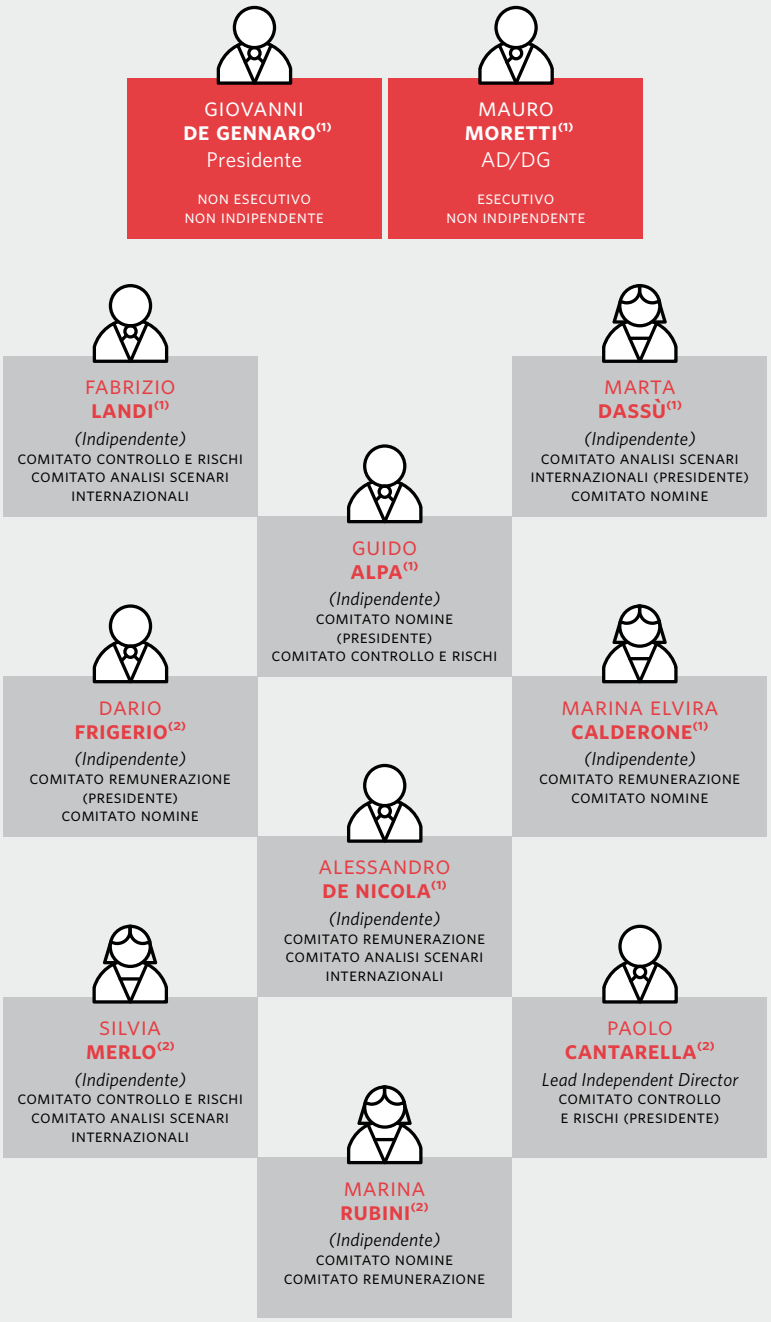
Nell'ambito della struttura centrale *Investor Relations and SRI* si trova l'Unità organizzativa SRI, responsabile della comunicazione e dell'*engagement* con agenzie di *rating* ESG, investitori socialmente responsabili, Organizzazioni Non Governative (ONG) e *broker*.

IL MODELLO DI *CORPORATE GOVERNANCE*[7]



[7] Il modello di *Corporate Governance* di Finmeccanica è in linea con i criteri e i princípi applicativi formulati dal Codice di Autodisciplina delle società quotate.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DI FINMECCANICA



(1) Amministratori designati con lista di maggioranza presentata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, votata dal 56,46% del capitale sociale rappresentato in Assemblea.

(2) Amministratori designati con lista di minoranza presentata da un gruppo di società di gestione del risparmio e investitori istituzionali, votata dal 35,07% del capitale sociale rappresentato in Assemblea.

Relazione di *Corporate Governance*
Relazione sulla Remunerazione

Le caratteristiche del CdA di Finmeccanica

Indipendenza
9 Amministratori su 11 posseggono i requisiti di indipendenza[8]
Qualifiche
Gli Amministratori posseggono competenze, esperienze e *background* professionale diversificati
Separazione tra i ruoli
La carica di Presidente è separata da quella di Amministratore Delegato
Equilibrio di genere
4 Amministratori su 11 sono donne, con un incremento di 3 unità rispetto al precedente CdA.

Le iniziative di *induction* per Amministratori e Sindaci

Conoscere l'Azienda, approfondendo anche le molteplici e complesse dinamiche che interessano il settore Aerospazio e Difesa e Sicurezza, sono elementi essenziali per consentire agli Amministratori e Sindaci di Finmeccanica di svolgere il proprio mandato nelle migliori condizioni.
Al riguardo il *Lead Independent Director*, d'intesa con il Presidente e l'Amministratore Delegato e con l'assistenza delle funzioni aziendali preposte, ha pianificato un'intensa attività di coinvolgimento e informazione tramite presentazioni svolte in occasione di diversi incontri dedicati a specifici approfondimenti su settori di attività, prodotti, struttura del Gruppo, scenari di riferimento e posizionamento competitivo.
Nel corso del biennio 2014-2015 i componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale hanno partecipato al Farnborough International Airshow 2014 e al Paris Le Bourget Airshow 2015, principali manifestazioni internazionali del settore Aerospazio e Difesa, nonché ad altri eventi organizzati da Finmeccanica con la partecipazione di dirigenti del Gruppo. Gli stessi sono regolarmente aggiornati sulle novità legislative e regolamentari di maggior rilievo riguardanti la Società e gli organi sociali e sui documenti aziendali che fanno parte del sistema normativo interno.

[8] Per il dettaglio sui requisiti di indipendenza si rimanda alla Relazione di *Corporate Governance*.

IL SISTEMA NORMATIVO INTERNO

Il sistema normativo interno si articola in diversi livelli gerarchici e si compone di documenti applicabili sia a Finmeccanica SpA sia alle società del Gruppo (linee di indirizzo, direttive, procedure, *policy* e istruzioni operative).
Tale sistema si ispira ai princípi e ai valori etici di Finmeccanica, con l'obiettivo di disciplinare in modo organico e uniforme modalità operative, ruoli e responsabilità dei principali processi aziendali, nel rispetto dell'autonomia delle singole entità del Gruppo nonché delle relative normative applicabili.
In Italia, il sistema è coerente con il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001[9] , finalizzato alla prevenzione del rischio di commissione dei reati che prevedono la responsabilità amministrativa dell'impresa. Le società operative non di diritto italiano controllate da Finmeccanica adottano, attuano e aggiornano sistemi e modelli di *compliance* previsti dai rispettivi ordinamenti.

Finmeccanica, in linea con le migliori *best practice*, ha inoltre implementato, in relazione a specifiche tematiche (es. tutela ambientale ed energetica, tutela della salute e sicurezza delle persone, sicurezza informatica), sistemi di gestione riconosciuti a livello internazionale (es. ISO 14001, OHSAS 18001).

I mutamenti organizzativi hanno richiesto un costante aggiornamento dei documenti normativi e dei relativi presídi di controllo, diventando una delle aree di intervento prioritarie nell'ambito della *governance* del Gruppo.

[9] Il nuovo Modello ex D.Lgs. 231/2001 della *One Company* è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 17 dicembre 2015.



L'evoluzione del sistema normativo interno

Le Direttive emesse nel 2015

Direttiva 18 sulla gestione dei rischi commessa definisce i princípi generali che regolano il processo di gestione dei rischi correlati ai progetti/programmi di Finmeccanica. Il processo è composto dall'insieme delle modalità di identificazione, valutazione, trattamento e monitoraggio dei relativi rischi operativi e finanziari, secondo le indicazioni della procedura.

Direttiva 19 sulle operazioni di M&A definisce i princípi generali inerenti alla valutazione, all'approvazione e all'esecuzione delle operazioni di fusione, acquisizione, cessione, joint venture, poste in essere da Finmeccanica.

Direttiva 20 sulla gestione delle crisi (*crisis management*) definisce i princípi generali e le modalità operative per la gestione delle situazioni di crisi in Finmeccanica. La crisi è una situazione straordinaria che rappresenta una minaccia per gli obiettivi strategici, per la reputazione e/o l'esistenza stessa della Società, comportando un effetto negativo sul business, sui dipendenti e sugli *stakeholder* nonché sui risultati economico-finanziari. Per gestione delle crisi si intende il complesso delle attività volte a prevenire e affrontare le situazioni descritte, al fine di ridurre gli impatti negativi sul business e di limitare i danni a persone e beni.

Direttiva 21 sulla gestione delle Attività Negoziali armonizza il processo di approvvigionamento del Gruppo Finmeccanica e definisce princípi generali, regole, ruoli e responsabilità per l'esecuzione e la gestione delle attività chiave relative all'approvvigionamento di beni e servizi e l'esecuzione di lavori.

Direttiva 22 sull'entrata e uscita di persone e mezzi dalle sedi di Finmeccanica SpA definisce i requisiti di sicurezza per la gestione degli accessi alle sedi e rappresenta una misura di carattere organizzativo a completamento delle misure di sicurezza tecnologiche a protezione dei beni materiali e immateriali dell'Azienda.

Linee guida *One Company*[10]

Linea guida 01/2016 Sicurezza dei lavoratori all'estero (*travel security*) - Definisce i princípi e le regole generali per la tutela e l'incolumità dei lavoratori di Finmeccanica che sono stati inviati a prestare la propria attività professionale all'estero, in Paesi caratterizzati da un differente livello di rischio di sicurezza (c.d. "*travel security*").

Linea guida 02/2016 Consulenti e promotori commerciali (*business compliance*) - Definisce i princípi e le regole generali nell'individuazione e analisi dei consulenti e promotori commerciali, nonché sulla stipula e gestione dei relativi contratti a supporto delle attività commerciali di Finmeccanica. La linea guida fissa le regole da rispettare, congiuntamente con la verifica di sussistenza di motivi chiari e precisi, affinché un incarico venga conferito.

Linea guida 03/2016 Compensazioni industriali (*offset*) - Definisce i princípi e le regole generali relativi alla gestione degli obblighi di compensazione industriale (c.d. "*offset*") assunti da Finmeccanica nei confronti di Paesi esteri, sia direttamente sia attraverso contratti di subfornitura e/o partecipazione a consorzi.

Linea guida 04/2016 Offerte commerciali - Definisce i princípi e le regole generali del processo di elaborazione, approvazione ed emissione delle offerte commerciali nonché della negoziazione e stipula dei relativi contratti con i clienti di natura pubblica o privata di Finmeccanica.

Linea guida 05/2016 Amministrazione del personale e gestione delle trasferte - Definisce i princípi e le regole generali relativi alla gestione amministrativa del personale di Finmeccanica e delle relative trasferte.

[10] Linee guida emesse nei primi mesi del 2016.

LA CONDUZIONE RESPONSABILE DEL BUSINESS

Finmeccanica, nel perseguimento della propria attività di business, è impegnata nel contrasto alla corruzione e nella prevenzione dei rischi di pratiche illecite, in tutte le attività e in ogni ambito geografico, sia attraverso la diffusione e la promozione di valori etici e princípi di integrità, correttezza e trasparenza, sia attraverso l'efficace applicazione del sistema normativo interno e dei processi di controllo.

La prevenzione e il contrasto delle attività illecite non sono attività demandate ai soli organismi deputati per legge o al sistema di controllo interno ma sono anche una responsabilità e una prerogativa di tutti i dipendenti e collaboratori. A tal proposito Finmeccanica incoraggia chiunque si trovi a conoscenza di fatti contrari alla legge o alle normative interne a farne opportuna segnalazione attraverso le procedure appositamente identificate e approvate dal Consiglio di Amministrazione (Linee di indirizzo sulla Gestione delle segnalazioni), che mutuano alcuni elementi del sistema anglosassone del c.d. "*whistleblowing*".

CODICE ANTICORRUZIONE: PRINCÍPI GENERALI DI COMPORTAMENTO NELLE PRINCIPALI AREE DI RISCHIO E NELLE AREE STRUMENTALI

SEGREGAZIONE DELLE RESPONSABILITÀ

I compiti, le attività operative e le funzioni di controllo devono essere adeguatamente segregati, in modo che il responsabile dell'attività operativa sia sempre un soggetto diverso da chi la controlla e l'autorizza.

SISTEMA DEI POTERI DI FIRMA

I poteri di firma, formalmente definiti, devono essere connessi e coerenti con le responsabilità organizzative e gestionali assegnate ed esercitati entro i limiti di valore definiti.

CHIAREZZA E SEMPLICITÀ

I compiti e le responsabilità di tutti i soggetti coinvolti nei processi aziendali, nonché le attività e i relativi controlli, devono essere definiti in modo chiaro e devono prevedere meccanismi di agevole applicazione.

IMPARZIALITÀ E ASSENZA DI CONFLITTI DI INTERESSE

I destinatari del Codice devono operare con professionalità, imparzialità e nel rispetto della normativa anticorruzione. Essi hanno, pertanto, l'obbligo di evitare ogni e qualsivoglia situazione dalla quale possa sorgere un conflitto di interesse, tale da incidere – anche potenzialmente – sulla loro capacità di agire nell'interesse dell'Azienda e nel rispetto della normativa in materia.

TRACCIABILITÀ E ARCHIVIAZIONE

Tutte le attività – e i relativi controlli effettuati – devono essere tracciate e verificabili *ex post*, ove possibile, anche tramite l'utilizzo di adeguati supporti documentali/informatici; la documentazione prodotta deve essere archiviata in modo adeguato.

- **FINANZIAMENTI**
- **ACQUISIZIONE E GESTIONE DELLE COMMESSE**
- **APPROVVIGIONAMENTO DI BENI E SERVIZI**
- **OPERAZIONI DI M&A**
- **OMAGGI E SPESE DI RAPPRESENTANZA**
- **SPONSORIZZAZIONI E ASSUNZIONE DEL PERSONALE**
- **INCARICHI DI PRESTAZIONI PROFESSIONALI**
- **INCARICHI DI PROMOZIONE COMMERCIALE**
- **TENUTA E CONTROLLO DELLE SCRITTURE CONTABILI**

IL CONTRASTO ALLA CORRUZIONE

Nel corso del 2015 il Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica ha provveduto a rafforzare i presídi anticorruzione, dando piena attuazione alle raccomandazioni emesse a conclusione dei lavori del Comitato Flick[11], l'organismo esterno formato da esperti di riconosciuta indipendenza, autorevolezza e competenza[12].

Il Consiglio di Amministrazione ha quindi deliberato l'approvazione e la pubblicazione del **Codice Anticorruzione del Gruppo Finmeccanica**[13], il testo unico e strutturato che raggruppa e uniforma i princípi e le regole poste a salvaguardia dell'integrità e della trasparenza nella conduzione delle attività nelle aree di business maggiormente esposte a rischi di pratiche illecite.

Il Codice Anticorruzione si applica ai componenti degli organi societari, a tutti i dipendenti, ai collaboratori e a tutti coloro che intrattengono rapporti contrattuali a qualsiasi titolo con Finmeccanica e le Società del Gruppo.

È stato inoltre costituito l'**Organo di coordinamento e consultazione per la prevenzione della corruzione**, composto dai Presidenti del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Controllo e Rischi, del Collegio Sindacale e dell'Organismo di Vigilanza *ex* D.Lgs. 231/2001 di Finmeccanica, con il compito, tra l'altro, di riesaminare periodicamente il Codice raccomandando al Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica eventuali aggiornamenti o modifiche.
Nel 2015 il Consiglio di Amministrazione ha altresì emanato le nuove **Linee di indirizzo sulla Gestione delle segnalazioni** (c.d. "***whistleblowing***") che rafforzano e rendono più trasparente il processo di gestione delle segnalazioni[14].

L'EVOLUZIONE DEI PRESÍDI ANTICORRUZIONE E LE RACCOMANDAZIONI DEL COMITATO FLICK

7 RACCOMANDAZIONI

- ADOZIONE DI UN CODICE PER L'INTEGRITÀ E ANTICORRUZIONE DI GRUPPO
- COSTITUZIONE DI UN COMITATO PER L'INTEGRITÀ E ANTICORRUZIONE
- STRUTTURAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI AUDIT E DEI FLUSSI INFORMATIVI
- VALORIZZAZIONE E GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI ANCHE ANONIME
- ADEGUATEZZA DEL SISTEMA FORMATIVO SUI RISCHI AZIENDALI
- IMPEGNO PUBBLICO ANTICORRUZIONE E SOSTEGNO ALLE INIZIATIVE IN MATERIA
- RAFFORZAMENTO DEL SISTEMA DI COMPLIANCE, CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLA "TRADE COMPLIANCE" E ALL'ANTICORRUZIONE

[11] La Relazione del Comitato Flick, contenente le sette raccomandazioni, è stata presentata al Consiglio di Amministrazione del 31 marzo 2014 ed è disponibile sul sito della Società al seguente indirizzo: http://www.finmeccanica.com/documents/63265270/63868417/Relazione_Comitato_Flick.pdf.
[12] Il Comitato era composto da Giovanni Maria Flick (Presidente), Alberto Alessandri, Vittorio Mincato, Giorgio Sacerdoti e Angelo Tantazzi.
[13] Il Codice Anticorruzione è disponibile sul sito Finmeccanica all'indirizzo http://www.finmeccanica.com/one-company/etica-compliance/codice-antocorruzione-anticorruption-code.
[14] La descrizione del sistema di *whistleblowing*, e delle attività condotte nel 2015, è presente nel capitolo "Gestione dei rischi e controllo interno".

2013

APRILE
» Costituzione del Comitato Flick

2014

MARZO
» Il CdA approva le **7 Raccomandazioni**

GIUGNO
» Il CdA avvia le attività per l'attuazione delle **7 Raccomandazioni**

» Istituzione dell'Organo di coordinamento e consultazione per la prevenzione della corruzione

» Istituzione del Gruppo di Lavoro per redigere il "Codice Anticorruzione del Gruppo Finmeccanica"

SETTEMBRE
» Il CdA approva la Direttiva di Gruppo sull'anticorruzione

2015

LUGLIO - SETTEMBRE - DICEMBRE
» Formazione in materia di anticorruzione

APRILE
» Il CdA approva il Codice Anticorruzione del Gruppo Finmeccanica

» Finmeccanica scala l'indice internazionale anticorruzione e si posiziona in seconda fascia

MARZO
» Il CdA emana Linee di indirizzo sulla Gestione delle Segnalazioni (modello *whistleblowing*)

» Costituzione del Comitato Segnalazioni

Formazione anticorruzione

Finmeccanica ha predisposto un sistema formativo *ad hoc* in materia di anticorruzione che consideri, in generale, i rischi aziendali e, nello specifico, quelli di corruzione con conseguenti obiettivi, modalità, e contenuti. A seguito dell'adozione del Codice Anticorruzione del Gruppo, Finmeccanica ha avviato un'attività di formazione in modalità seminariale e on line. La parte seminariale si è svolta con sessioni collegiali di alto livello, destinate ai membri del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e dell'Organismo di Vigilanza, e corsi in aula rivolti ai dirigenti di 1° livello e ad altri responsabili individuati in base all'attività svolta. Per il resto della popolazione aziendale la formazione sarà erogata nel 2016 tramite un corso on line con test finale di apprendimento.

L'impegno di Finmeccanica a livello internazionale contro la corruzione

Finmeccanica promuove il proprio impegno nei confronti delle iniziative in materia di contrasto alla corruzione attraverso la propria fattiva partecipazione a organismi istituzionali e di settore. L'impegno pubblico nell'anticorruzione e il sostegno delle relative iniziative trovano conferma nella **presenza istituzionale di Finmeccanica nell'*AeroSpace and Defence Industries Association of Europe* (ASD) e nell'*International Forum for Business Ethical Conduct* (IFBEC)** che promuovono, a livello europeo e internazionale, princípi comuni di *business ethics*, rispettivamente i *Common Industry Standards* (CIS) e i Princípi comuni delle società operanti nel settore dell'Aerospazio e della Difesa contro la corruzione (*Global Principles for Business Ethical Conduct*).

LA *COMPLIANCE* NELLE ATTIVITÀ COMMERCIALI

Finmeccanica, pur concentrando la propria attività nei settori della Difesa e della Sicurezza, non è coinvolta in attività di produzione, sviluppo, stoccaggio, commercio e/o vendita di armi non convenzionali (es. bombe a grappolo, mine, armi chimiche) e non pone in essere operazioni non autorizzate dalle competenti autorità governative italiane ed estere, secondo quanto imposto dalla normativa di riferimento.
Il rispetto delle norme che regolano le attività di Finmeccanica nei mercati internazionali è gestito attraverso i presídi di *Trade* e *Business Compliance*.
In conseguenza della riorganizzazione aziendale l'Unità *Compliance* di Finmeccanica, responsabile di gestire entrambe le aree, oltre al ruolo di direzione e coordinamento, ha assunto la gestione diretta della maggior parte delle licenze di esportazione e dei rapporti con consulenti e promotori commerciali, attraverso i propri responsabili di *Trade* e di *Business Compliance* di divisione.

I NUMERI DELLA TRADE E BUSINESS COMPLIANCE NEL 2015

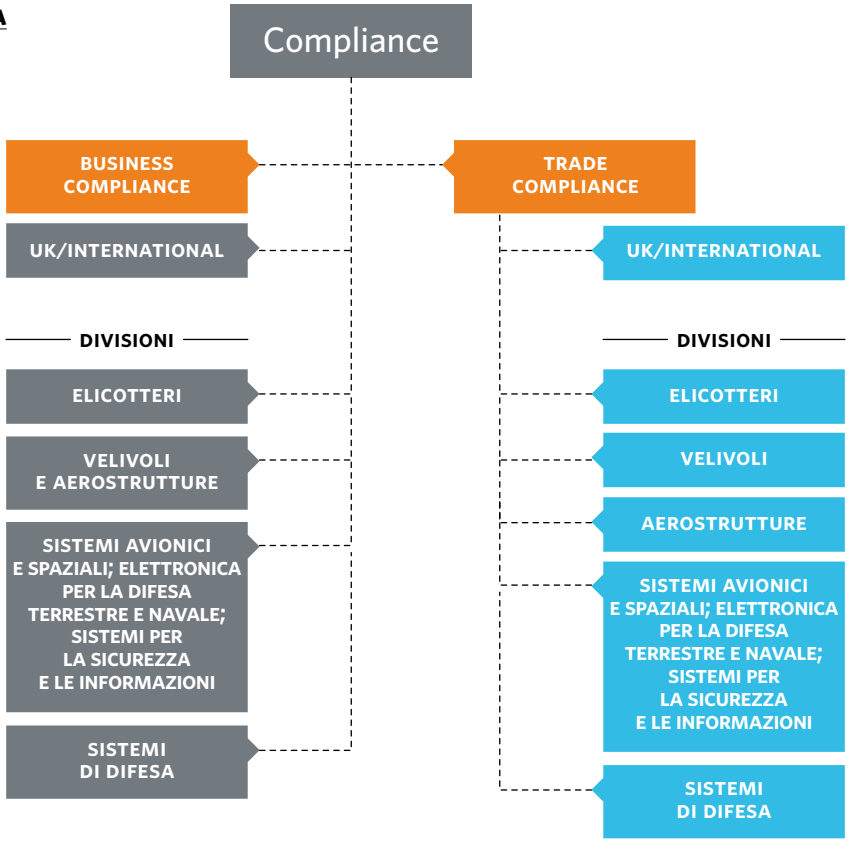
31 PAESI SENSIBILI (20 NEL 2014)

220 SCHEDE DI EVIDENZA (TOTALE DI 520 DAL 2013)

181 SCHEDE DI NOTIFICA (126 NEL 2014)

133 PAESI MONITORATI ATTRAVERSO PARERI LEGALI

MODELLO DI COMPLIANCE: LA NUOVA STRUTTURA ORGANIZZATIVA



TRADE COMPLIANCE

Attraverso il ***Trade Compliance Program,*** basato sulla Direttiva 21 del 2012, Finmeccanica ha messo in atto tutte le misure, in accordo con i *minimum standard*, per assicurare il rispetto delle norme di legge[15] che regolano sia le transazioni di beni e servizi per la difesa, duali o commerciali, sia le transazioni nei Paesi c.d. "sensibili" o con persone fisiche-giuridiche soggette a embarghi, sanzioni o ad altre misure restrittive, con l'obiettivo di prevenire il rischio di commissione di comportamenti illeciti.

I MINIMUM STANDARD DEL TRADE COMPLIANCE PROGRAM DI FINMECCANICA

Sistema di notifica "preventiva" e di reportistica periodica in merito alle transazioni politicamente sensibili nei c.d. "Paesi sensibili" ("*Sensitive Countries*"), individuati espressamente dalla Direttiva e aggiornati periodicamente sulla base dell'evoluzione delle normative restrittive.
Sistema di archiviazione della documentazione in materia di transazioni *export* e contabilità.
Sistema di segnalazione (c.d. "*whistleblowing*").
Adozione di Direttive di Gruppo, Direttive di Settore e Procedure che stabiliscono i requisiti minimi del Programma di *Trade Compliance* ai diversi livelli.
Ruoli e responsabilità: *Senior Compliance Officer* FNM SpA; *Trade Compliance Officer* FNM SpA; Responsabile di *Trade Compliance* di Divisione FNM SpA; *Trade Compliance Officer/Coordinator* nelle singole società del Gruppo.
Sistema di notifica immediata delle criticità quali potenziali violazioni delle leggi applicabili. Il *Senior Compliance Officer* deve ricevere notifica riguardo alle potenziali violazioni e deve essere tenuto al corrente delle azioni correttive intraprese.
Sistema di verifica sulle attività di esportazione, riesportazione, trasferimento o ritrasferimento di beni, servizi, software e tecnologie (c.d. "*screening*").
Processo di analisi del rischio, avviato e ripetuto periodicamente con riguardo alle transazioni aziendali in cui sono coinvolti materiali, beni e servizi per la difesa, dati tecnici e applicazioni a uso duale e prodotti commerciali, tecnologie e software, compresi anche i controlli di accesso.
Classificazione e identificazione dei beni e servizi ai sensi delle normative specifiche in materia di difesa, uso duale o commerciale ristretto.
Processo di verifica sui clienti nuovi o esistenti.
Processo di *due diligence* sugli intermediari (ai sensi delle Linee guida 2 e della Direttiva 8).

[15] Si fa riferimento, in particolare, alle normative statunitensi ITAR, EAR, OFAC, alle normative del Consiglio dell'Unione Europea e alle leggi applicabili nel Regno Unito e in Italia.

Il *Global Trade Council*, organismo di *advisory* e controllo istituito con il *Trade Compliance Program*, si riunisce annualmente per favorire la collaborazione, lo scambio di informazioni e lo sviluppo delle *best practice* in materia di *trade compliance*. Nel 2015 il *Global Trade Council* si è riunito con la presenza dei rappresentanti italiani della *Trade Compliance* al fine di analizzare le principali questioni tecnico-operative in modo da assicurare la transizione armonica verso la *One Company* e garantire il più efficace controllo dei rischi connessi con l'operazione societaria.

Le autorità coinvolte nei processi autorizzativi delle transazioni commerciali, a livello nazionale e internazionale, svolgono controlli periodici sull'effettiva implementazione del *Trade Compliance Program*. In particolare, l'Autorità Nazionale preposta (Unità per le Autorizzazioni di Materiali d'Armamento - UAMA), in seno al Ministero degli Affari Esteri e Cooperazione Internazionale, svolge periodicamente attività di *audit* presso i siti sanzionando le non *compliance* eventualmente rilevate. Nel 2015 anche il Comitato per gli investimenti esteri negli Stati Uniti (CFIUS - *Committee on Foreign Investment in the United States*) ha chiesto evidenza dell'effettiva implementazione del *Trade Compliance Program* per il biennio 2013-2015. Le verifiche condotte dal CFIUS si sono concluse senza sanzioni per Finmeccanica.

La formazione in materia di *trade compliance*

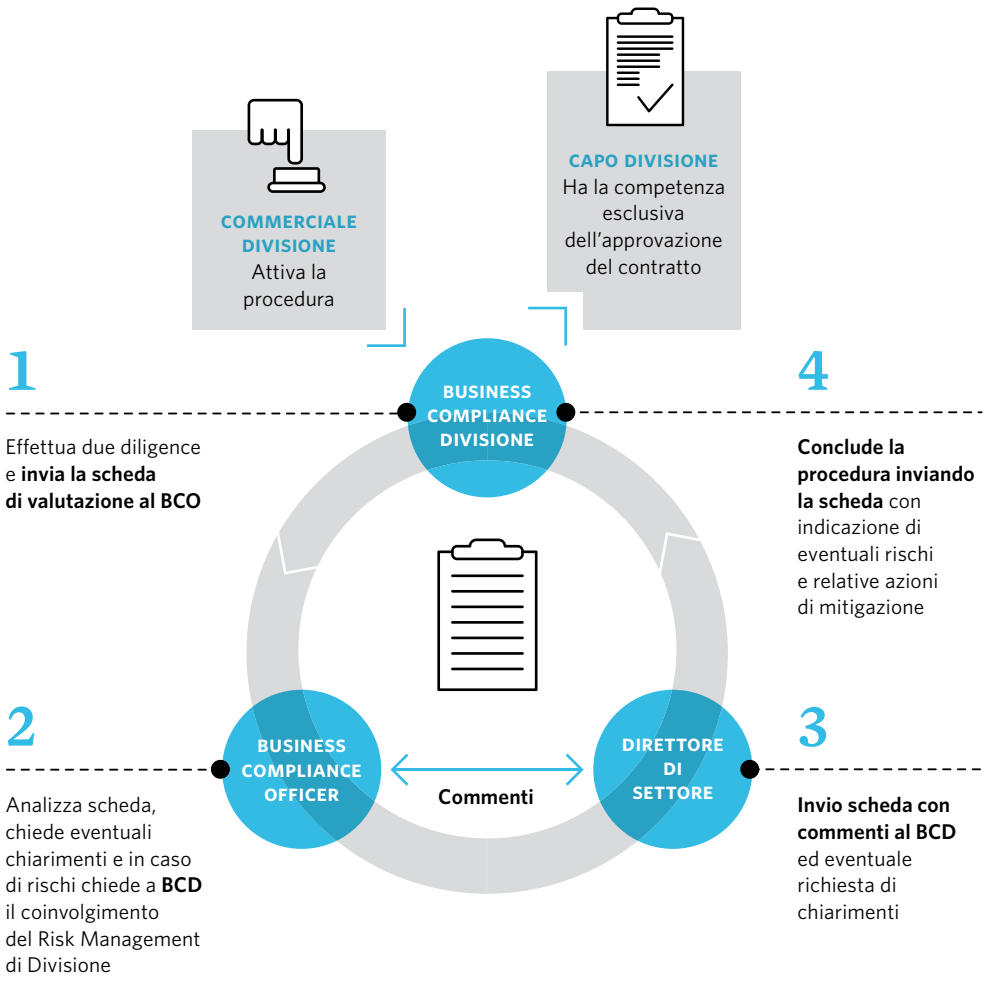
Al fine di trasmettere a tutta la popolazione aziendale la conoscenza della tematica di *trade compliance*, Finmeccanica ha predisposto un programma di formazione *web-based* rivolto a tutti i dipendenti, articolato in quattro moduli: applicazione e implementazione del *Trade Compliance Program*, della normativa che regola la commercializzazione dei prodotti *dual use* e di quella sul controllo dell'esportazione, importazione e transito dei materiali di armamento, nonché della normativa americana ITAR (*International Traffic in Arms Regulation*).
La prima fase del programma è stata avviata a luglio 2015 e ha interessato circa 10.000 dipendenti del Gruppo. Il resto della popolazione aziendale verrà coinvolto nel corso del 2016.

BUSINESS COMPLIANCE

Con le nuove Linee guida 2 emesse a gennaio 2016 è stata inoltre riorganizzata e rafforzata la gestione dei rapporti con consulenti e promotori commerciali (*Business Compliance*). Le Linee guida, sviluppate in coerenza con i princípi indicati nel Modello ex D.Lgs. 231/2001, nel Codice Etico e nel Codice Anticorruzione, stabiliscono princípi e regole generali per l'individuazione e l'analisi di tali soggetti, e forniscono indicazioni sulla stipula e la gestione dei contratti a supporto delle attività gestite da Finmeccanica[16].

Tutti i consulenti e promotori devono possedere specifici requisiti, soggetti a verifiche di natura societaria, finanziaria e regolamentare. Sotto tale profilo, le Linee guida pongono particolare attenzione alla fase di analisi e valutazione dei rischi connessi a ogni singolo rapporto di consulenza o promozione commerciale, prevedendo specifiche *due diligence* preventive, *in itinere* e in caso di proroga o rinnovo di un contratto, nonché preliminarmente all'effettuazione dei pagamenti. Dichiarazioni e informazioni non veritiere impediscono la conclusione del contratto o ne comportano la risoluzione per inadempimento qualora venissero accertate in corso di svolgimento del lavoro o a conclusione dello stesso.

RUOLI E RESPONSABILITÀ NELLA BUSINESS COMPLIANCE



[16] Per i rapporti gestiti dalle società controllate rimane in vigore la Direttiva 8, basata sul sistema di segnalazioni da parte dei *Compliance Officer* di ciascuna società.

Red flag nei rapporti con consulenti e promotori commerciali



Sono le fattispecie, previste dalle Linee guida, che segnalano la presenza di elementi di rischio, tra cui:

- livello di corruzione nel Paese in cui il consulente o promotore deve svolgere l'attività;
- dubbia reputazione, recente costituzione della società, non significativa presenza territoriale o esperienza insufficiente nel settore di mercato del consulente o promotore;
- richieste di pagamenti su conti di Paesi diversi rispetto a quello della sede di residenza del consulente o promotore;
- rapporti di parentela, o relazioni di natura personale o professionale tra il consulente o promotore, e/o i suoi soci, e soggetti appartenenti alla Pubblica Amministrazione, clienti istituzionali, società a controllo pubblico, soggetti o enti di natura privata o fornitori delle società che potrebbero generare situazioni di conflitto di interesse o influenza impropria;
- iscrizione dei consulenti o promotori nelle liste stilate dalle organizzazioni internazionali al fine di prevenire il finanziamento del terrorismo e del riciclaggio;
- richieste economiche non in linea con quanto definito nella normativa interna.

Nell'ottica di un ulteriore rafforzamento dell'attenzione agli aspetti di etica e *compliance*, Finmeccanica opera in stretta collaborazione con il sistema bancario e finanziario per garantire il rispetto delle leggi anticorruzione e antiriciclaggio, l'adozione e il mantenimento di *policy* e procedure atte a prevenire possibili violazioni e a non utilizzare gli affidamenti bancari per promuovere iniziative in Paesi sanzionati o con soggetti sanzionati in violazione delle norme di riferimento applicabili alle differenti realtà, o ancora in violazione della normativa applicabile.

INDAGINI GIUDIZIARIE E CONTENZIOSI

Per una descrizione dei procedimenti penali attualmente in corso nei confronti di alcune società del Gruppo e di taluni precedenti Amministratori nonché dirigenti di società del Gruppo o della stessa Finmeccanica SpA, con particolare riferimento agli accadimenti occorsi nel 2015 e in questi primi mesi del 2016, si rinvia alle note esplicative della Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2015 (pp. 150-152). Sulla base delle conoscenze acquisite e dei riscontri delle analisi a oggi effettuate, gli Amministratori non hanno effettuato specifici accantonamenti oltre a quelli evidenziati nelle note esplicative della Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2015. Eventuali sviluppi negativi – a oggi non prevedibili né determinabili – derivanti dagli approfondimenti interni o dalle indagini giudiziarie in corso saranno oggetto di coerente valutazione ai fini di eventuali accantonamenti.

In relazione ai contenziosi civili, tributari e amministrativi si sottolinea come l'attività delle società del Gruppo Finmeccanica si rivolga a settori e mercati ove molte problematiche, sia attive sia passive, sono risolte soltanto dopo un significativo lasso di tempo, specialmente nei casi in cui la controparte è rappresentata da committenza pubblica. Relativamente agli accantonamenti per rischi a fronte dei suddetti contenziosi, in applicazione dei princípi contabili di riferimento, sono state accantonate le passività per rischi probabili e quantificabili. Per i dettagli sulle principali controversie, si rimanda alle note esplicative della Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2015 (pp. 152-155).

LE RELAZIONI ISTITUZIONALI E LO SVILUPPO DEL BUSINESS

Il coordinamento centralizzato delle relazioni con i Governi e le istituzioni governative, civili e militari, implementato con il passaggio alla *One Company*, assicura univocità d'approccio e coerenza d'indirizzo nell'interlocuzione con gli *stakeholder* interessati, a vario titolo, alle attività dell'Azienda.

Nell'ambito delle principali campagne commerciali *export* e nel contesto di **accordi "*Government-to-Government*"**, Finmeccanica opera anche con il supporto delle istituzioni nazionali di riferimento in un'ottica sinergica di "Sistema Paese". Tale approccio ha consentito di rafforzare la capacità del Gruppo di competere a livello globale, alla pari con altri grandi *player* del settore, anche grazie a un'efficace gestione delle compensazioni industriali.

Lavorare all'estero insieme alle istituzioni nazionali

Nel corso del 2015, anche grazie al coinvolgimento istituzionale della Presidenza del Consiglio dei Ministri, del Ministero della Difesa, del Ministero degli Affari Esteri e delle Ambasciate italiane all'estero, Finmeccanica ha ottenuto importanti successi in diverse campagne commerciali, tra cui si segnalano:

- **Singapore**: nuovo sistema radar di controllo del traffico aereo dell'aeroporto di Changi
- **Qatar**: sistema "*Low Level radar*" di sorveglianza e difesa aerea
- **Bahrain**: ammodernamento di sei navi della Regia Forza Navale
- **NATO** - ***Alliance Ground Surveillance*** **(AGS)**: fornitura di sistemi di sicurezza (droni, sensori, sistemi di terra e strutture di supporto alla missione) per assicurare la sorveglianza e la sicurezza dei Paesi della coalizione
- **Australia**: 14 AW139 per elisoccorso
- **Perù**: consegna del primo C-27J Spartan alla Forza Aerea peruviana.

Le **compensazioni industriali** (***offset***) sono richieste dai Paesi che acquistano beni e servizi del settore Aerospazio, Difesa e Sicurezza da fornitori esteri e costituiscono spesso un fattore rilevante nell'aggiudicazione dei contratti. Nello scenario competitivo internazionale, e in particolare nei mercati emergenti, Finmeccanica ha sviluppato una notevole capacità di soddisfare i requisiti di ritorno industriale dei propri clienti, attuando le forme di collaborazione più idonee alle diverse realtà.
Sono stati realizzati con successo molti progetti direttamente legati al *core business*, quali la co-produzione o il co-sviluppo di prodotti ovvero il trasferimento di tecnologia e di *know-how* ad aziende locali, che sono entrate a far parte della catena di fornitura di Finmeccanica. In altri casi si sono perseguite opportunità di investimento e collaborazioni accademiche che si sono rivelate mutuamente vantaggiose.

Gli *offset* sono gestiti dalle strutture divisionali con il coordinamento centrale di Finmeccanica al fine di condividere le buone pratiche maturate e realizzare sinergie nei vari Paesi.

LA TRASPARENZA FISCALE

Finmeccanica opera nel pieno rispetto delle normative fiscali in vigore nei Paesi dove è presente. Il corretto adempimento degli obblighi fiscali è garantito dalla presenza di procedure interne aziendali che individuano ruoli e responsabilità, attività di operatività e di controllo, oltre ai flussi informativi necessari. A conferma del proprio impegno, Finmeccanica mantiene un rapporto aperto e trasparente con le Autorità fiscali attraverso:

- il rispetto delle regole e dei princípi di rendicontazione contabile per fornire informazioni e dare comunicazioni;
- la definizione di processi decisionali in materia di investimenti nei Paesi a fiscalità privilegiata, fondati sul rispetto del principio che gli stessi devono avere valide ragioni economiche e non finalità elusive e/o di pianificazione fiscale;
- l'adozione di una politica di prezzi di trasferimento nel rispetto dei princípi normativi;
- il rispetto delle norme nella predisposizione delle dichiarazioni fiscali e del pagamento delle imposte, entrambi soggetti al controllo da parte dei revisori esterni.

LA GESTIONE RESPONSABILE DEGLI APPROVVIGIONAMENTI

Con la Direttiva sulla gestione delle Attività Negoziali del 2015, Finmeccanica ha ridefinito le regole da applicare nelle fasi di qualifica e selezione dei fornitori e quelle per l'aggiudicazione dei contratti e ordini di acquisto, al fine di salvaguardare in particolare i princípi di trasparenza, correttezza e parità di trattamento. Il Regolamento per la gestione delle Attività Negoziali (RAN) è stato aggiornato sulla base delle disposizioni contenute nella Direttiva.
Coerentemente con la Direttiva di Gruppo è stata costituita inoltre una **Commissione Acquisti Centrale** che definisce gli indirizzi finalizzati all'ottimizzazione dei processi di acquisto e di gestione della *supply chain* di Gruppo[17].

Nel 2015 è proseguita l'implementazione dei servizi di acquisto centralizzati, gestiti da Finmeccanica Global Services (FGS) attraverso strumenti informatici (*Procurement Portal*) e regole comuni, per la gestione dell'**Albo Unico dei fornitori** di Finmeccanica e per i processi di autocandidatura. L'Albo Unico supporta la gestione del ciclo di vita del fornitore dalla fase di autocandidatura alla fase di pre-qualificazione e qualificazione dei fornitori nonché alle successive fasi di valutazione delle *performance*.

Per quanto riguarda in particolare la pre-qualificazione dei fornitori sono stati definiti i requisiti etico-legali[18] ed economico-finanziari necessari per poter intrattenere rapporti di fornitura con le divisioni Finmeccanica e con le società del Gruppo[19].

Il ***Procurement Portal*** garantisce attraverso specifiche funzionalità anche la trasparenza e la tracciabilità degli eventi negoziali. Sull'home page del portale i fornitori possono accedere sia alle istruzioni operative sia ai regolamenti di partecipazione alle gare (Aste e Richieste di Offerta).

[17] Si veda il capitolo "Efficienza e sicurezza".
[18] Gli aspetti etico-legali riguardano, tramite richiesta di autocertificazione: verifiche relative al fornitore e ai titolari di cariche apicali con riferimento specifico a procedure concorsuali, procedimenti pendenti in riferimento a sicurezza e pubblica moralità, attuazione di disposizioni antimafia, procedimenti penali relativi a reati ai danni dello Stato o della comunità che incidono sulla moralità professionale, o relativi a organizzazione criminale, corruzione, frode, riciclaggio, eventuale conflitto di interesse con Finmeccanica o contrasto con norme contenute nel Codice Etico, rispetto dei princípi di responsabilità ambientale e sociale, in particolare in merito alle pari opportunità, alla promozione della prima occupazione, all'ostacolo del lavoro minorile, del lavoro nero e dell'impiego di cittadini di Paesi terzi il cui soggiorno è irregolare, nonché verifiche su eventuali contenziosi negli ultimi tre anni con Finmeccanica.
[19] http://www.finmeccanica.com/fornitori-suppliers.

Infine nel 2016 sarà attivata una ***Black List*** gestita dalla stessa Commissione Acquisti, nella quale verranno inseriti i fornitori con i quali sarà vietato intrattenere rapporti a seguito di gravi inadempienze o mancato rispetto dei requisiti etici e normativi.

REGOLE PREVISTE DALLA DIRETTIVA SULLE ATTIVITÀ NEGOZIALI DI FINMECCANICA

QUALIFICA E SELEZIONE DEI FORNITORI

» Obbligatorietà della pre-qualifica per tutti i fornitori ammessi alle gare, se non già inseriti nell'Albo Unico;
» Divieto di aggiudicazione di contratti od ordini a fornitori che non risultano idonei dopo la pre-qualifica;
» Limitazioni al fatturato che ciascun fornitore può ricavare da Finmeccanica.

TRASPARENZA NELLA GESTIONE DELLE GARE

» Griglie di valore per l'applicazione delle diverse procedure di gara;
» Prevalenza dell'utilizzo di gare pubbliche;
» Limitazione dei casi in cui è ammessa la trattativa privata;
» Definizione del numero minimo e rotazione dei fornitori che partecipano alle gare a invito.

BLACK LIST

» Gravi inadempimenti contrattuali tali da aver recato danno a Finmeccanica;
» Violazione delle norme contenute nel Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001, del Codice Etico, del Codice Anticorruzione;
» Esistenza di sentenze di condanna a carico di soggetti che agiscono in nome e per conto del fornitore, per reati tributari, per reati di corruzione tra privati, per reati presupposto della responsabilità amministrativa degli enti ex D.Lgs. 231/2001.

DATI OPERATIVI DELLA PIATTAFORMA NEGOZIAZIONE ON LINE	2015	2014	2013
Totale fornitori registrati nella piattaforma (*business critical* + indiretti)	**8.742**	8.246	7.711
- di cui nuove registrazioni	**496**	535	476
Operazioni gestite attraverso la piattaforma	**4.469**	4.191	5.847

DATI OPERATIVI DEL SISTEMA FGS FORNITORI INDIRETTI	2015 (*)	2014	2013
Totale fornitori registrati sul *Procurement Portal*	**2.142**	n.a.	n.a.
- di cui in status “potenziali”	**917**	n.a.	n.a.
- di cui in status “pre-qualificati”	**255**	n.a.	n.a.
- di cui in status “qualificati”	**854**	n.a.	n.a.
- di cui in status “pre-qualifica negata”	**12**	n.a.	n.a.
- di cui in status “negata"	**2**	n.a.	n.a.
- di cui qualificati nell’anno	**425**	291	181
- di cui selezionati/con accordi di Gruppo attivi al 31.12	**224**	277	344
- percentuale fornitori con accordi di Gruppo attivi al 31.12 che hanno ottenuto una certificazione da parte di un ente terzo	**93%**	92%	93%

(*) I dati prendono in considerazione i fornitori indiretti gestiti da FGS e non includono lo storico degli anni precedenti in considerazione del rilascio della nuova piattaforma avvenuto nel corso del 2015. L’implementazione nel corso del 2016 dei servizi di acquisto centralizzati consentirà di inserire in Albo anche i fornitori relativi alle merceologie dirette.

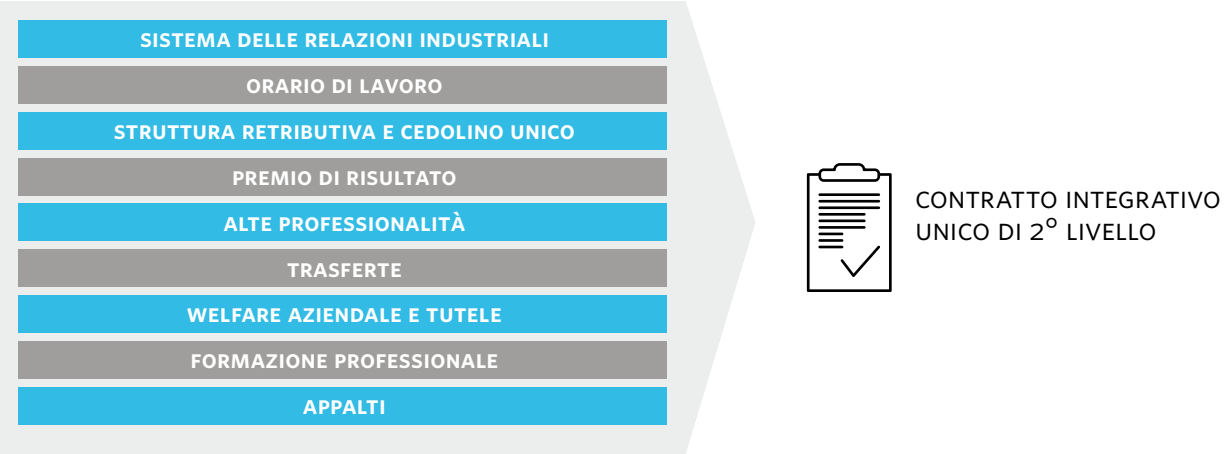
LE RELAZIONI INDUSTRIALI

REGOLE COMUNI PER IL NUOVO CONTRATTO UNICO

Nel corso del 2015 Finmeccanica e le sigle sindacali del settore metalmeccanico hanno negoziato un contratto integrativo unico di 2° livello per i dipendenti italiani[20]. Per la prima volta i trattamenti economici e normativi sono stati ridefiniti sulla base di un **insieme di regole comuni all'interno del Gruppo**. Il nuovo contratto, superando la pluralità di regimi già esistenti nelle singole realtà, consentirà di rispondere in maniera più efficace alle esigenze produttive e alle necessità dei diversi settori di business nonché di supportare adeguatamente il processo di trasformazione del Gruppo.

La trattativa, avviata nel 2015, ha interessato tutti i principali aspetti del rapporto di lavoro e si è conclusa nel mese di febbraio 2016 con la sigla dell'ipotesi di accordo, successivamente approvata dalle organizzazioni sindacali e dai lavoratori nel mese di marzo 2016.

LE AREE TEMATICHE DEL NUOVO CONTRATTO INTEGRATIVO UNICO DI 2° LIVELLO



Parallelamente al negoziato, è stata condotta una trattativa che ha portato alla sottoscrizione del primo contratto integrativo di 2° livello del Gruppo Finmeccanica applicabile al personale dirigente.

Tra i fatti più significativi in materia di relazioni sindacali intervenuti nel corso del 2015, altresì, si segnala l'espletamento delle procedure di informazione e consultazione sindacale in merito alle operazioni societarie nell'ambito del processo di creazione della *One Company*. I rapporti di lavoro dei dipendenti in forza al 31 dicembre 2015 nelle cinque società interessate dall'operazione sono stati trasferiti a Finmeccanica SpA, a far data dal 1° gennaio 2016, senza soluzione di continuità.

[20] Il contratto riguarda il personale fino alla categoria dei Quadri.

PROCESSI DI RIASSETTO E RIORGANIZZAZIONE IN ITALIA E ALL'ESTERO

I processi di revisione e di razionalizzazione organizzativa volti al recupero delle migliori condizioni per continuare a competere nei mercati di riferimento hanno comportato, anche nel corso del 2015, un significativo numero di uscite in Italia, negli Stati Uniti e nel Regno Unito, in proporzione al totale degli occupati.
Come avvenuto negli anni scorsi, per la gestione dei processi di ristrutturazione e riassetto aziendale sono stati utilizzati tutti gli strumenti di gestione previsti dalla normativa vigente in materia. Nello specifico, per il perimetro italiano si è fatto ricorso a Cassa Integrazione Ordinaria e Straordinaria, Procedure di Mobilità, Misure di accompagnamento a pensione con oneri a totale carico dell'azienda (c.d. "Riforma Fornero"), Contratti di Solidarietà di tipo difensivo. Tali strumenti sono stati integrati da altre misure di carattere volontario, stabilite nei diversi piani, volte ad **attenuare l'impatto economico e sociale delle operazioni di ristrutturazione in corso e a ridurne gli effetti sui livelli occupazionali**, tra cui: procedure di mobilità "volontaria" nei confronti dei lavoratori che hanno acquisito o acquisiranno il diritto al pensionamento nel corso del periodo di mobilità; trattamenti economici di sostegno al reddito, per i lavoratori interessati da procedure di CIGS o di mobilità; trasferimenti di personale in altri sedi della medesima società, con conseguente corresponsione di contributi spese e indennità correlati; corsi di formazione e riqualificazione professionale, finalizzati alla valorizzazione delle competenze professionali delle risorse coinvolte.

Finmeccanica per il sociale

Finmeccanica contribuisce al benessere e alla crescita delle comunità in cui opera non solo dal punto di vista economico, attraverso il proprio rilievo industriale, ma anche attraverso la promozione e realizzazione di iniziative sociali, come il sostegno all'educazione e allo sviluppo giovanile, la valorizzazione e la condivisione della cultura, la tutela e l'educazione ambientale, le iniziative di volontariato, l'impegno verso le comunità locali e i territori di riferimento.

Finmeccanica sviluppa e realizza progetti e iniziative che coinvolgono le persone e i territori, relazionandosi con associazioni, fondazioni, ONG e altri soggetti impegnati per la collettività. Tali interventi sono coerenti con la cultura aziendale del "saper fare" che ha sempre contraddistinto Finmeccanica e che rafforzano i valori sociali ed etici da cui discendono comportamenti responsabili nei confronti di tutti gli *stakeholder*.

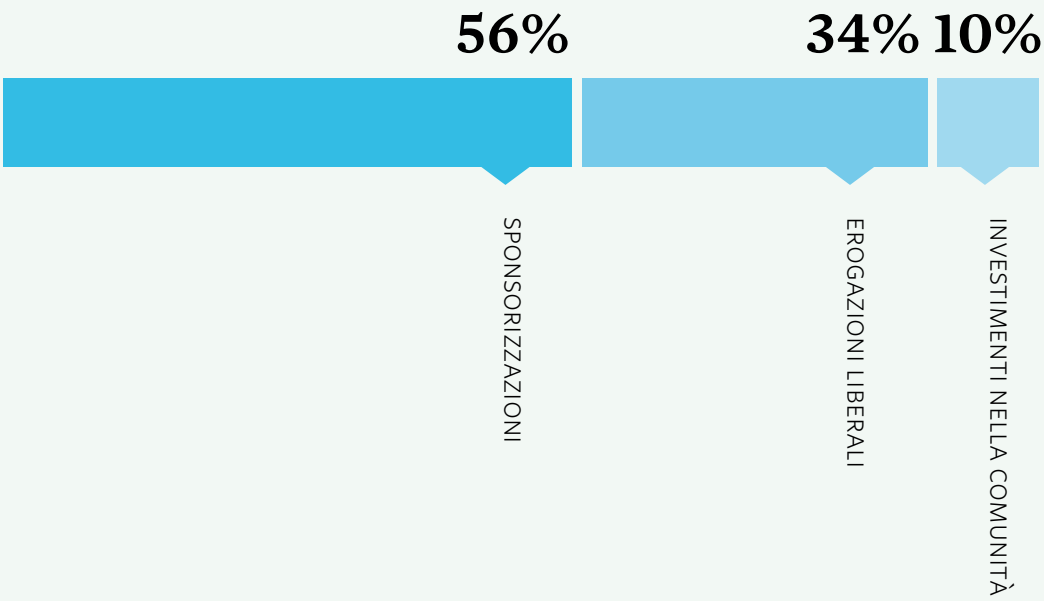
Il 18 giugno 2015 Finmeccanica ha organizzato il primo tavolo in ambito nazionale con circa 30 *stakeholder* sociali: le associazioni beneficiarie del Programma Mense Responsabili e altri soggetti no profit con cui l'Azienda si relaziona, fra i quali alcuni enti in cui i dipendenti svolgono attività di volontariato individuale. Il *panel* è stato l'occasione per approfondire la conoscenza reciproca, attraverso la presentazione delle attività di *Corporate Social Responsibility* (CSR) del Gruppo – quelle realizzate e quelle in cantiere – e l'ascolto delle associazioni coinvolte e dei loro suggerimenti su possibili progetti e iniziative. L'obiettivo di tale coinvolgimento è quello di rafforzare il legame con Finmeccanica e continuare la promozione e il sostegno delle attività di volontariato dei suoi dipendenti.

Una particolare attenzione è rivolta ad avvicinare le giovani generazioni a percorsi di studio orientati alle Scienze, alla Tecnologia, all'Ingegneria e alla Matematica (STEM) e a invogliarli a intraprendere una possibile carriera ingegneristica per diventare gli innovatori di domani. È un investimento nella sostenibilità dell'Azienda nel lungo periodo, nella piena consapevolezza che il successo di Finmeccanica dipende dalla passione delle nuove generazioni per l'ingegneria e l'eccellenza tecnologica[21].

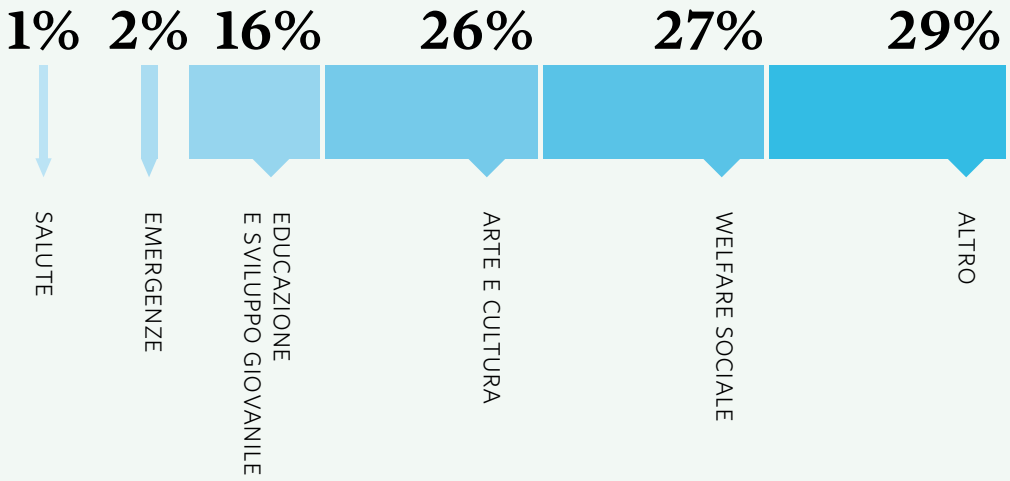
Nel 2015 nei diversi ambiti di interesse sono stati investiti 3,1 milioni di euro tra sponsorizzazioni ed erogazioni liberali.

[21] Si veda l'approfondimento "I programmi STEM per trovare oggi gli ingegneri di domani".

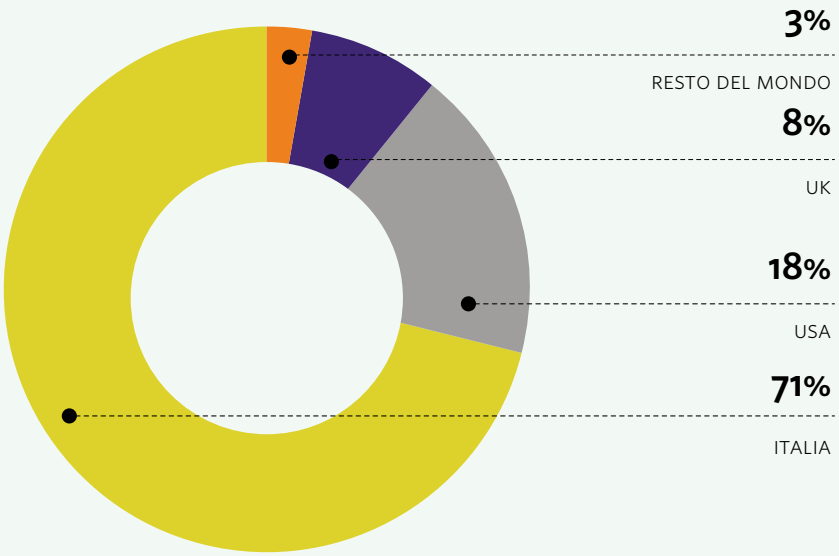
MOTIVAZIONE



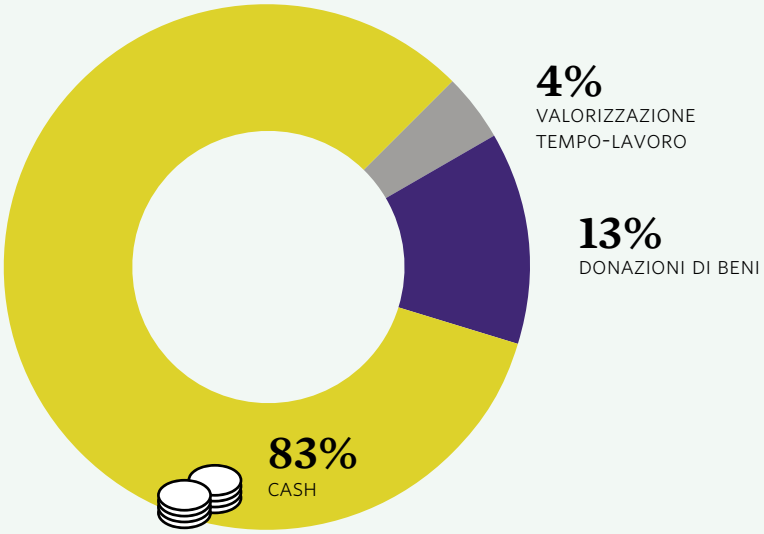
AMBITO DI INVESTIMENTO



DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA



TIPO DI CONTRIBUTO



PROGRAMMA MENSE RESPONSABILI

È il programma lanciato da Finmeccanica nel 2013 per combattere gli sprechi alimentari all'interno delle mense aziendali. Il progetto viene realizzato in *partnership* con la Fondazione Banco Alimentare Onlus e Siticibo e ha come obiettivo quello di destinare le eccedenze alimentari delle mense aziendali ad associazioni e soggetti no profit che si trovano nei territori in cui operano le aziende.
Nel 2015 il Programma ha raggiunto risultati significativi:
- 25 mense attive;
- circa 188.000 porzioni raccolte e circa 11 tonnellate di altri alimenti;
- circa 380.000 euro di valore economico stimato delle raccolte.

Fondazione Banco Alimentare è stata selezionata tra le 18 migliori pratiche nel campo agro-alimentare, risultando prima nella sua categoria e tra i vincitori del "*Best Sustainable Development Practices*" di EXPO 2015.
Finmeccanica ha organizzato la sua prima colletta alimentare divisa in due *tranche*: la prima a dicembre 2015 in 13 siti nel Lazio, in Toscana e in Liguria e la seconda a marzo 2016 in 14 siti in Lombardia, Piemonte, Veneto, Abruzzo, Campania e Puglia. L'iniziativa ha permesso di raccogliere oltre 12 tonnellate di prodotti alimentari che sono state destinate alle associazioni già beneficiarie delle eccedenze delle mense aziendali che partecipano al Programma Mense Responsabili.

ARTE E CULTURA

Nel 2015 l'arte e la cultura hanno rappresentato il principale ambito delle sponsorizzazioni ed erogazioni liberali di Finmeccanica. La partecipazione a iniziative culturali di respiro locale e nazionale si declina oggi in modi diversi: dai contributi erogati per la realizzazione di esposizioni tematiche al sostegno per il mantenimento di musei, fino alla promozione di studi e volumi storico-industriali. Un impegno che testimonia la forte partecipazione dell'Azienda nelle attività di diffusione della cultura in Italia.
Attraverso le sponsorizzazioni e le erogazioni liberali Finmeccanica ha supportato:
- la stagione teatrale del San Carlo di Napoli;
- la stagione concertistica dell'Accademia Nazionale Santa Cecilia di Roma;
- la stagione teatrale del Regio di Torino;
- le attività della Galleria d'Arte Moderna (GAM) di Milano;
- le attività del Museo del '900 di Milano;
- il festival della cultura ebraica a Roma;
- il festival della Scienza di Genova;
- la mostra "Arte della civiltà islamica - la collezione al-Sabah, Kuwait", alle scuderie del Quirinale;
- il restauro della cupola della chiesa metropolitana di San Lorenzo, cattedrale di Genova.

WELFARE SOCIALE E SALUTE

Sostegno a militari e veterani USA
Attraverso DRS Technologies e Finmeccanica North America sono stati realizzati oltre 70 progetti a supporto dei veterani, dei militari feriti e delle loro famiglie. Le principali donazioni del 2015 sono andate a favore della Armed Services of YMCA of the USA, che realizza programmi specializzati e servizi di assistenza ai militari e alle loro famiglie, della Fisher House Foundation, che offre case accoglienza nei centri medici militari della Virginia per permettere ai familiari dei militari e veterani ricoverati di stare vicino ai loro cari, e della Community Hope, che aiuta ex militari ad affrontare e superare situazioni di disagio sociale.

Prevenzione oculistica nelle scuole
Dal 2010 Finmeccanica garantisce visite oculistiche gratuite nelle scuole della provincia di La Spezia attraverso la vendita per beneficienza di uova di Pasqua. L'iniziativa ha coinvolto finora più di 4.000 bambini.

Prudential ride London-Surrey 100
Alcuni dipendenti hanno partecipato alla competizione ciclistica organizzata a favore della Blind Veterans UK, che sostiene i militari non vedenti, raccogliendo 2.200 sterline.

Cena di gala con asta di beneficienza
116.000 euro sono stati raccolti durante l'evento organizzato a favore dell'associazione Combined Services Disabled Ski Team (CSDST), la quale ha come missione la riabilitazione attraverso lo sport di ex membri delle Forze Armate britanniche feriti in servizio.

Il "*coast to coast*" per celebrare il centenario di Yeovil
Ben 100 miglia sono state percorse a piedi da un gruppo di apprendisti per raccogliere fondi destinati alle associazioni Blind Veterans UK e Yeovil Opportunities Group.

3

innovazione *e* competitività

nei processi
e nelle tecnologie



Innovazione e competitività

La capacità di innovare, strumento di vantaggio competitivo duraturo e fattore critico per la sostenibilità del business.

La capacità di innovare è la rampa di lancio, la volontà di immaginare e progettare il futuro attraverso il presente, di essere lungimiranti e cimentarsi in spazi inesplorati. Finmeccanica intende così alimentare e valorizzare le proprie risorse tecnologiche e umane per competere nei mercati internazionali e creare con la propria innovazione ricadute significative per lo sviluppo sostenibile.

L'innovazione tecnologica in Finmeccanica nasce attraverso una costante interazione tra vari attori e *stakeholder* in diversi contesti e percorsi: le risorse tecniche dell'Azienda interagiscono al proprio interno e partecipano a un network aperto ai clienti, al mondo della ricerca, ai fornitori e ai partner tecnologici e industriali.

Per rendere ancora più efficace il proprio modello di sviluppo tecnologico, la nuova *One Company*, attraverso il coordinamento centrale del network, focalizza il perimetro delle attività di Ricerca e Sviluppo su specifici ambiti tecnologici e sulle eccellenze dei territori in cui opera, puntando in particolare su piattaforme, sistemi, sensori, servizi e capacità di integrazione per creare soluzioni orientate alle diverse esigenze dei clienti, anche in ottica *multiple use*.

I PERCORSI DI INNOVAZIONE SOSTENIBILE

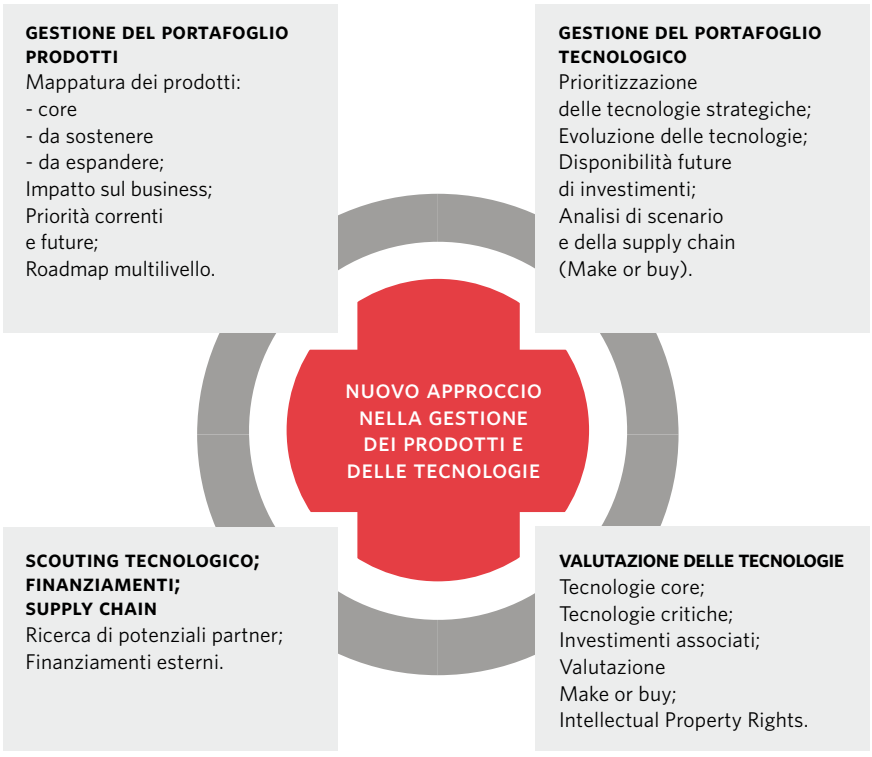
Finmeccanica gestisce le attività di innovazione attraverso una "federazione interna" di laboratori e competenze, diffusi nei vari siti del Gruppo in tutto il mondo, e una "rete esterna" di relazioni con gli *stakeholder*, il tutto con un coordinamento centrale che si è rafforzato con il passaggio alla *One Company*[22].

Questa struttura aperta e connessa mira al tempestivo riconoscimento delle esigenze del mercato, attraverso lo stretto contatto con le funzioni *marketing* e commerciale, e alla rapida applicazione dell'innovazione ai prodotti, grazie all'immediata vicinanza con le strutture operative delle ingegnerie. In questo modo Finmeccanica ha, da un lato, la possibilità di minimizzare la distanza tra chi fa innovazione e chi fa il prodotto e, dall'altro, di intercettare in modo efficace e precoce le opportunità tecnologiche disponibili all'esterno dell'Azienda che sono in linea con la strategia del Gruppo.

La nuova *governance* tecnologica, andando oltre il semplice monitoraggio delle attività, punta a migliorare l'efficienza del processo, ottimizzare gli investimenti e incoraggiare le sinergie interne. L'approccio sarà caratterizzato da una maggiore attenzione all'evoluzione del portafoglio prodotti, dall'identificazione delle migliori correlazioni tra il portafoglio prodotti e le tecnologie nella prospettiva *One Company*, dalla mappatura dei principali investimenti per lo sviluppo di tecnologie e prodotti con l'obiettivo di garantirne la sostenibilità.

Un impegno, quello verso la sostenibilità, che ha portato l'Azienda ad avere un ruolo di primo piano sia nella definizione delle *roadmap* tecnologiche europee sia nella realizzazione dei progetti di Ricerca e Sviluppo in ambito Aeronautico, Sicurezza e Spazio attraverso la partecipazione ai principali programmi e iniziative europei, primo fra tutti Horizon 2020, e nazionali, nonché la collaborazione con Università, istituti ed enti di ricerca di eccellenza, in Italia e nel mondo.

GLI INDIRIZZI DELLA NUOVA GOVERNANCE TECNOLOGICA DI FINMECCANICA



[22] Fonte: *L'innovazione distribuita all'interno e all'esterno*, MIT Technology Review, Edizione Italiana 6/2015.

LA PARTECIPAZIONE NEI PROGRAMMI DI RICERCA

Con la partecipazione ai grandi progetti di ricerca europei e nazionali, Finmeccanica contribuisce a sviluppare tecnologie *green*. Sulla base di una valutazione dei benefíci derivanti dall'aggiornamento tecnologico e dalla complessità dell'implementazione, tali tecnologie, una volta giunte a un adeguato livello di maturità, possono essere integrate nei prodotti già esistenti e in quelli futuri[23].

All'interno di Horizon 2020 si collocano:

- in **ambito aeronautico**, la *Joint Technology Initiative* ***Clean Sky***, funzionale allo sviluppo delle tecnologie più idonee a ridurre drasticamente l'impatto ambientale dei velivoli aeronautici ed elicotteri in accordo con gli obiettivi del *Flightpath* 2050[24], e la *Joint Undertaking* **SESAR**, programma di ricerca per la modernizzazione del sistema per il controllo del traffico aereo (*Air Traffic Management* - ATM) europeo[25];
- in **ambito ICT**, la *Joint Tecnology Initiative* denominata **ECSEL** (*Electronic Components and Systems for European Leadership*), nata per incentivare ricerca e innovazione negli *Embedded Systems* e nel software, e il programma **SPARC** (*Public Private Partnership*) per l'innovazione nella robotica;
- in **ambito spaziale**, il programma **Copernicus**, coordinato e gestito dalla Commissione Europea per dotare l'Europa di una propria capacità di osservazione della Terra.

GLI OBIETTIVI DI FLIGHTPATH 2050

1	MEETING SOCIETAL AND MARKET NEEDS	» Il 90% dei viaggiatori in Europa completa il viaggio entro 4 ore » I voli atterrano entro 1 minuto dall'ora di arrivo pianificata » Il sistema di ATM deve fornire servizi per gestire 25 milioni di voli per tutti i tipi di velivoli
2	MAINTAINING AND EXTENDING INDUSTRIAL LEADERSHIP	» > 40% di share di mercato mondiale detenuto dall'industria aeronautica europea » Processi di Progettazione, Produzione e Certificazione svolti in modo efficace ed efficiente » -50% costi di certificazione
3	PROTECTING THE ENVIRONMENT AND THE ENERGY SUPPLY	» -75% emissioni di CO_2 per passeggero/chilometro » -90% emissioni di NO_x » -65% rumore percepito » Zero emissioni per i velivoli in fase di taxi
4	ENSURING SAFETY AND SECURITY	» < 1 incidente ogni 10 milioni di voli commerciali
5	PRIORITISING RESEARCH, TESTING CAPABILITIES AND EDUCATION	» Creazione di network di cluster tecnologici multidisciplinari, basato su una collaborazione tra industrie, Università e centri di ricerca » Identificazione, manutenzione e sviluppo di facility europee per sviluppo, simulazione e test, strategiche per l'aerospazio » Risposta efficace dei corsi offerti dalle Università europee rispetto alle necessità dell'industria dell'Aviazione

[23] Per il dettaglio sull'avanzamento della ricerca applicata ai prodotti in ciascun settore si rimanda alla Relazione Finanziaria Annuale.
[24] Con il termine "*Flightpath* 2050" l'Unione Europea ha fissato la propria *vision* per il settore Aviazione, stabilendo le priorità di cui tener conto per sviluppare i sistemi di navigazione aerea del futuro. Si pone obiettivi molto ambiziosi, anche per quanto riguarda la protezione dell'ambiente e la fornitura di energia.
[25] I programmi di ricerca sono stati elaborati dal consiglio consultivo per la ricerca aeronautica in Europa, ACARE (Advisory Council for Research and Innovation in Europe). http://www.acare4europe.com/.

Sono proseguite, inoltre, con successo le iniziative di Ricerca e Innovazione promosse all'interno della NATO, dell'*European Technology Acquisition Programme* (ETAP) e dell'Agenzia Europea della Difesa (EDA).

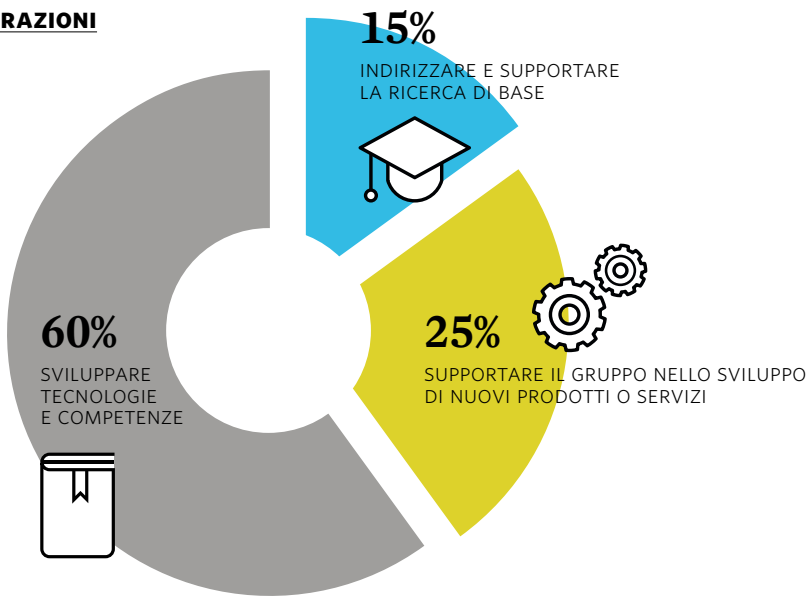
Tra i programmi nazionali in cui il Gruppo è attivo si segnalano infine:
- i ***Cluster* Tecnologici Italiani** (Finmeccanica è tra i principali promotori e socio fondatore del "*Cluster* Tecnologico Nazionale Aerospazio");
- i programmi sulle "***Smart Cities and Communities and Social Innovation***";
- le piattaforme tecnologiche **SERIT** (***SEcurity Research in ITaly***), che ha l'obiettivo di sviluppare una *roadmap* tecnologica in ambito sicurezza, e **ACARE** Italia, che ha lo scopo di indirizzare le attività di R&S in ambito aeronautico;
- il coordinamento dello **SPIN-IT** (***Space Innovation in Italy***), nato per promuovere l'innovazione e rafforzare la presenza italiana nei programmi europei e internazionali di ricerca applicata nel settore spaziale.

Finmeccanica, inoltre, partecipa a numerose **Alleanze Tecnologiche Italiane (ATI)** promosse dalla Direzione Generale per l'internazionalizzazione della ricerca del MIUR (Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca), proprio per rispondere agli obiettivi e alle sfide di Horizon 2020.
Le ATI rappresentano oggi la sintesi e la convergenza su obiettivi considerati prioritari per la crescita in ottica di sostenibilità, tra cui: Mobilità Elettrica, Innovazione di Prodotto, Tecnologie Biometriche, Internet del Futuro, Sorgenti e Sensori Fotonici, Spazio.

LA COLLABORAZIONE CON IL MONDO ACCADEMICO

Elemento imprescindibile per sviluppare nuove tecnologie, prodotti, servizi e favorire la ricerca di base è la collaborazione con Università, istituti ed enti di ricerca, in Italia e nel mondo, riconosciuti come eccellenze. Queste collaborazioni rappresentano un valore inestimabile per il Gruppo, poiché garantiscono elevata qualità scientifica negli ambiti disciplinari di interesse e fanno di Finmeccanica un'organizzazione aperta e capace di valorizzare e integrare l'apporto conoscitivo e le esperienze dei diversi attori.

GLI OBIETTIVI DELLE COLLABORAZIONI ACCADEMICHE



Tutte le collaborazioni tecnologiche sono finalizzate a sviluppare e migliorare il portafoglio tecnologico di Finmeccanica, attraverso contratti e *partnership* in programmi di ricerca, e, contemporaneamente, a formare nuove risorse attraverso l'attivazione di tirocini, dottorati e tesi.



Criteri sulla base dei quali attivare le collaborazioni accademiche

Nel 2015 Finmeccanica ha adottato la *policy* sui rapporti con Università, Ricerca e Sistema di Istruzione finalizzata ad aumentare la sostenibilità e la trasparenza degli investimenti a beneficio di tutto il Gruppo. I criteri che consentono di individuare e attivare le collaborazioni accademiche sono i seguenti:

- ricerca dell'eccellenza tecnologica e/o di prodotto;
- necessità di aggiornamento e sviluppo delle competenze interne al Gruppo;
- sostenibilità dell'eventuale investimento associato e relative tempistiche;
- potenziale coinvolgimento/interesse di altre società/divisioni;
- eventuali implicazioni circa la proprietà intellettuale.

RICONOSCERE E PREMIARE L'INNOVAZIONE

Una fabbrica di idee, un motore che incessantemente crea: è questo oggi il Premio Innovazione[26], il principale strumento di raccolta di idee innovative e di proposte di brevetto all'interno di Finmeccanica. Nel corso dei suoi 10 anni di vita il concorso ha prodotto risultati tangibili e misurabili:

15% DEL PORTAFOGLIO BREVETTI GENERATO DA IDEE PRESENTATE AL PREMIO INNOVAZIONE

x3 IL NUMERO DI PROPOSTE PRESENTATE RISPETTO ALLA PRIMA EDIZIONE

9.000 PROGETTI DI INNOVAZIONE PRESENTATI

25.000 DIPENDENTI COINVOLTI

Dal 2015 Finmeccanica ha voluto lanciare la sfida dell'innovazione anche agli studenti universitari, neolaureati e dottorandi, per favorire la generazione di nuove idee al di fuori del Gruppo e avvicinare giovani talenti negli ambiti di ricerca di alcuni settori di business: 3D *printing/additive manufacturing*, sistemi autonomi, *cyber security* e tecnologie per la riduzione dell'osservabilità delle piattaforme aeree.

[26] www.premioinnovazionefinmeccanica.com.

Il Premio Innovazione 2015 si apre ai giovani talenti

L'evento finale del Premio Innovazione 2015 non poteva avere come migliore palcoscenico la cornice di EXPO. In occasione del convegno "Orizzonte futuro: investire nei talenti e nell'alta tecnologia", organizzato da Finmeccanica, che si è svolto il 30 ottobre, sono stati consegnati i consueti riconoscimenti ai dipendenti dell'Azienda e, per la prima volta, ai vincitori del "Premio Innovazione per i giovani" aperto a studenti, neolaureati e dottorandi delle facoltà di ingegneria, matematica, fisica, informatica e chimica degli atenei italiani. I premi assegnati sono stati suddivisi in diverse categorie, di seguito presentate.

- "**Innovazione incrementale**": il sistema di *imaging* acustico tridimensionale *real-time*, che permette un miglioramento prestazionale delle telecamere acustiche subacquee, presentato da WASS (sede di Pozzuoli), per il quale è previsto l'utilizzo anche in droni sottomarini per il monitoraggio dei fondali. Il progetto è risultato inoltre vincitore del Premio Nazionale per l'Innovazione, il più prestigioso riconoscimento italiano dedicato al *made in Italy*, istituito dal Governo italiano presso la Fondazione Nazionale per l'Innovazione Tecnologica COTEC.
- "**Innovazione radicale**": il *detector* all'infrarosso SuperHawk, sviluppato negli stabilimenti di Southampton (Regno Unito) di Selex ES, che combina migliori prestazioni in termini di risoluzione, dimensioni ridotte e costi contenuti.
- "**Idea**": INDIA - *Innovative Non Destructive Inspection Architecture*, presentato da Alenia Aermacchi (sede di Pomigliano d'Arco), dedicato all'inserimento dei circuiti integrati su grafene nel materiale composito con cui sono costruite le aerostrutture, che renderebbe possibile un'analisi approfondita delle condizioni di una struttura senza la necessità di interventi invasivi.
- "**Miglior brevetto**": il sistema per la visualizzazione del margine di potenza residuale delle turbine dei motori aeronautici di AgustaWestland (Cascina Costa di Samarate), che fornisce ai piloti, in modo semplice e immediato, una sintesi delle informazioni critiche per il volo dell'elicottero.
- "**Premio Innovazione per i giovani**": sono stati premiati studenti provenienti dall'Università Roma 3, dal Politecnico di Torino, dall'Università degli Studi di Milano, dall'Università di Napoli - Parthenope, dall'Università del Sannio - Benevento e dall'Università Sapienza di Roma.

Nell'ambito dell'edizione di quest'anno è stato premiato anche un progetto innovativo realizzato da giovanissimi talenti, studenti delle scuole superiori, che hanno preso parte al premio EUCYS 2015, il concorso europeo dedicato agli studenti eccellenti, organizzato in Italia dalla FAST (Federazione delle Associazioni Scientifiche e Tecniche), con il sostegno di Finmeccanica.

Verso Horizon 2020

Horizon 2020, il Programma Quadro dell'Unione Europea per la Ricerca e l'Innovazione, rappresenta lo strumento chiave per raggiungere gli obiettivi definiti nella Strategia Europa 2020. Tra le priorità di tale strategia vi è quella di una crescita intelligente e sostenibile attraverso lo sviluppo di un'economia basata su conoscenza e innovazione. Finmeccanica partecipa attivamente al Programma in accordo con le priorità tecnologiche dei propri settori.

CLEAN SKY E *CLEAN SKY 2*

Clean Sky è il programma per lo sviluppo di tecnologie innovative di frontiera allo scopo di **ridurre le emissioni di CO_2 del 40%, di NOx del 60%** e **di -20 decibel le emissioni di rumore prodotte dal velivolo**, in accordo con gli obiettivi definiti da ACARE.
Clean Sky riguarda i grandi componenti e i sistemi, mentre la fase successiva, denominata *Clean Sky* 2, prende in considerazione le tecnologie da integrare su sistemi completi e su piattaforme velivolo, consentendo significativi cambiamenti "a gradino" nelle *performance* ambientali ed economiche e portando benefíci cruciali alla competitività dell'industria europea.

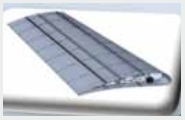
Per il settore aeronautico, Finmeccanica è responsabile dello sviluppo delle attività legate al ***Green Regional Aircraft***, un velivolo per il traffico regionale a minore impatto ambientale, lungo tutto il ciclo di vita del prodotto, dalla progettazione al ritiro dal mercato e al riciclo dei velivoli in modalità *"green"*.
Nel 2015 sono stati raggiunti risultati importanti, tra cui la prova di volo di un velivolo dimostratore (un ATR 72), con un pannello in composito che integra un materiale multifunzionale innovativo in grado di ridurre il peso, e quindi il consumo di combustibile, e il rumore, diminuendo così il *footprint* ambientale del velivolo.

I DOMÍNI DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA NEL GREEN REGIONAL AIRCRAFT IN CLEAN SKY

FLIGHT DEMONSTRATOR GROUND DEMONSTRATOR

AERODINAMICA AVANZATA (CONFIGURAZIONE A BASSA RUMOROSITÀ)

Obiettivo
» Riduzione resistenza aerodinamica 4-6%
» Riduzione consumi 3-5%
» Riduzione rumore 1-6 EPNdB







SISTEMI INNOVATIVI (VELIVOLI INTERAMENTE ELETTRICI)

Obiettivo
» Riduzione consumi 1-3%






VALUTAZIONE DI NUOVE ARCHITETTURE AVIONICHE NEI DOMÍNI MTM

Obiettivo
» Riduzione consumi 2-4 %
» Riduzione rumore 1-2 EPNdB





STRUTTURE INNOVATIVE (CONFIGURAZIONE A PESO RIDOTTO)

Obiettivo
» Riduzione peso 6-8%
» Riduzione consumi 2-4%







Clean Sky 2, basato sui risultati di *Clean Sky*, si propone obiettivi ancora più sfidanti in termini di efficienza energetica e riduzione dell'impatto ambientale. **L'obiettivo del settore aeronautico di Finmeccanica è quello di sviluppare tre dimostratori aeronautici in grado di validare ulteriormente gli sviluppi tecnologici incrementali.**

Verso Horizon 2020

I DIMOSTRATORI AERONAUTICI DI CLEAN SKY 2 E OBIETTIVI ATTESI

DIMOSTRATORI DELLE TECNOLOGIE DI VELIVOLO

Sviluppi aerodinamici e caratteristiche di Load Control & Alleviation attraverso un'ala di nuova generazione e il sistema di controllo di volo avanzato - PROVE DI VOLO

INTEGRAZIONE DI FUSOLIERA E CABINA

Integrazione su vasta scala della fusoliera in composito con la cabina passeggeri attraverso soluzioni strutturali e architettoniche innovative che sono finalizzate alla riduzione del peso e dei costi, all'adozione di metodologie e tecnologie per l'health monitoring strutturale, per controlli non distruttivi, per la riparazione e la manutenzione, per un approccio centrato sulla persona e il comfort.

IRON BIRD

Supporto al design di sistema, all'integrazione e al test del sistema FCS di Load Control & Load Alleviation, Electrical Landing Gear, Electrical Power Generation and Distribution System, attività di integrazione tra i sistemi, processi di verifica e certificazione per supportare l'ottenimento del permit-to-fly.

CO_2 E FUEL BURN	NO_x	POPOLAZIONE ESPOSTA A RUMORE/IMPATTO DELLA NOISE FOOTPRINT
da -20% a -30% (2025/2035)	da -20% a -40% (2025/2035)	fino a -75% (2035)

La base di riferimento per gli obiettivi è la migliore performance conseguita nel 2014.

Per il Settore Elicotteri, Finmeccanica partecipa allo sviluppo del ***Green Rotorcraft,*** che ha come obiettivo l'implementazione su specifiche piattaforme di tecnologie *"breakthrough"* in termini di efficienza e a minor impatto ambientale, anch'esse in linea con le sfide di *Flightpath* 2050 e ACARE.

LE TECNOLOGIE "BREAKTHROUGH" DI FINMECCANICA IN CLEAN SKY

ROTORI ATTIVI

» Le pale dei rotori e la loro geometria influenzano in modo primario le prestazioni, i consumi, il comfort di volo e il rumore emesso.

» Il rotore attivo permette di cambiare, ottimizzandola per ogni condizione, la forma della pala durante la rotazione.

ECO-DESIGN

» Adottare un approccio tecnologico di eco-design attraverso l'utilizzo di materiali e trattamenti maggiormente sostenibili, per esempio che favoriscano l'alleggerimento delle macchine e maggiore facilità nel riciclo.

RIDUZIONE DELLA RESISTENZA AERODINAMICA DELLA CELLULA E SISTEMI ROTANTI SENZA SOLLEVAMENTO

» Resistenza aerodinamica della fusoliera ridotta del 10/15%. Consumo di carburante ridotto del 4/5%.



TRAIETTORIE DI VOLO ENVIRONMENTALLY-FRIENDLY

» Nuove procedure e rotte di volo per ridurre del 30% il rumore di volo. Ridurre del 6% le emissioni di CO_2.

PIATTAFORMA DI VALUTAZIONE DELLE TECNOLOGIE PER ELICOTTERI

» Fornire una piattaforma di simulazione integrata per prevedere il rumore e le emissioni degli elicotteri attraverso modelli basati sui benefíci attesi dall'introduzione delle tecnologie sviluppate.

INTEGRAZIONE DI SISTEMI ELETTRICI INNOVATIVI

» Implementazione di un intero sistema di azionamento elettrico del rotore di coda.

Verso Horizon 2020

Nell'ambito di *Clean Sky* 2, la Divisione Elicotteri di Finmeccanica è impegnata nel programma di sviluppo del *Next Generation TiltRotor*, una macchina *dual use* che opera sia come elicottero sia come aeroplano. Il programma è suddiviso in due fasi e ha come obiettivo la certificazione del prodotto entro il 2030.
Le tecnologie chiave che sono alla base della forza del *Next Generation TiltRotor* sono quelle di design e integrazione per le aree relative a rotori, ala, trasmissione ed *engine installation*. L'integrazione di tutte queste funzioni (rotore, motore, trasmissione e ala) è sviluppata per soddisfare i requisiti di funzionalità, prestazione, dinamica e stabilità richiesti da tutti i vincoli di un velivolo destinato a rivoluzionare il segmento del decollo verticale.



IL TILTROTOR DI NUOVA GENERAZIONE

SESAR E SESAR 2020

Finmeccanica è coinvolta anche nel programma SESAR il cui obiettivo è consentire al sistema di gestione del traffico aereo di governare l'atteso incremento del trasporto aereo commerciale nei prossimi anni. Il target di SESAR è sviluppare infrastrutture di *Air Traffic Management* capaci di gestire fino a **tre volte il traffico aereo attuale**, con una contemporanea **riduzione dei costi del 50%**, incrementando la **sicurezza del volo** di un fattore 10, contribuendo alla **riduzione del 10% dell'impatto ambientale per ogni volo** (riduzione del consumo di combustibile, del rumore e delle emissioni).
La prima fase di Ricerca e Sviluppo (SESAR 1) terminerà a fine 2016.
La fase successiva, SESAR 2020, inizierà a fine 2016 e terminerà nel 2021.

GLI SVILUPPI DEL SETTORE ELETTRONICA, DIFESA E SISTEMI DI SICUREZZA IN SESAR

TECNOLOGIE E PROCEDURE DI FINMECCANICA NELL'AMBITO DELL'ATM

TECNOLOGIE E PROCEDURE GREEN

SYSTEM WIDE INFORMATION MANAGEMENT - SWIM

INTEGRAZIONI DEI VELIVOLI A PILOTAGGIO REMOTO (RPAS) NELL'ATM

EXTENDED ARRIVAL MANAGER (E-AMAN)

ASPETTI SATELLITARI DELL'ATM

PROCESSAMENTO DATI DI VOLO CON GESTIONE DELLA TRAIETTORIA IN QUATTRO DIMENSIONI

ADVANCED SURFACE MANAGEMENT AND CONTROL SYSTEM (A-SMGCS)

NUOVE TECNOLOGIE PER DATALINK TERRA/BORDO/TERRA

SISTEMI DI BORDO PER LA COMUNICAZIONE, NAVIGAZIONE E SORVEGLIANZA E ATM (CNS/ATM)

INTEGRATED SURFACE MANAGEMENT

La gestione integrata della movimentazione del traffico sul sedime aeroportuale utilizzando tool di pianificazione, guida e monitoraggio del traffico permette una riduzione dei tempi di taxi.

PRECISION AREA NAVIGATION (P-RNAV)

Tecnologia che permette di migliorare la gestione del traffico aereo in area terminale (TMA). È stato dimostrato che utilizzando la tecnologia P-RNAV si limitano i tempi di holding.

FREE ROUTING

Procedura che permetterà il maggior risparmio di carburante, riducendo le lunghezze delle rotte e quindi i tempi di volo nello spazio aereo in rotta.

TIME BASE SEPARATION

L'uso del minimo Time Base Separation da parte dei controllori di Torre, in combinazione con i tool di supporto, permette una riduzione dei tempi di holding.

INTEGRATED ARRIVAL AND DEPARTURE MANAGEMENT

Integrando la gestione degli arrivi (AMAN) e delle partenze (DMAN) è stato dimostrato che si riducono i tempi di taxi e i tempi di attesa sull'area di manovra con i motori accesi.

Verso Horizon 2020

Nel 2015 sono state fatte dimostrazioni per testare la maturità delle tecnologie e le innovazioni procedurali che consentono la gestione più efficace ed efficiente della traiettoria del velivolo nella fase di volo e di movimento sulla superficie aeroportuale. Le attività sperimentali hanno incluso velivoli civili e militari, in linea con il raggiungimento di una interazione senza interruzioni di tutti gli utilizzatori dello spazio aereo, nello stesso ambiente di controllo, consentendo una crescita del traffico aereo senza compromettere la sicurezza.

Il settore aeronautico di Finmeccanica partecipa alle seguenti attività del programma SESAR:

- ottimizzazione delle fasi di taxi dei velivoli attraverso opportune procedure e funzioni di navigazione;
- miglioramento della gestione della fase di avvicinamento agli aeroporti attraverso l'ausilio di nuove tecnologie (es. GBAS) e la definizione di nuove procedure nell'ambito del *Terminal Manouver Area* (TMA);
- gestione e ottimizzazione delle traiettorie dei velivoli (in fase di crociera) sincronizzate con i sistemi di *Air Traffic Management*.

Finmeccanica partecipa infine alla definizione dei requisiti e bisogni del settore elicotteristico (costruttori e operatori). Tra le attività in cui è coinvolta vi sono le operazioni IFR (*Instrument Flight Rule*s) dei mezzi ad ala rotante.
I nuovi requisiti operativi e le tecnologie in sviluppo riguardanti gli elicotteri contribuiranno a raggiungere gli obiettivi del programma in termini di sicurezza, efficienza e impatti ambientali. In particolare, l'implementazione di rotte IFR a bassa quota e di procedure IFR di avvicinamento garantirà una migliore disponibilità operativa in condizioni meteo avverse. L'introduzione in ambito aeroportuale di concetti quali il *Simultaneous Non Interfering Operations* (SNI) tra ala fissa e ala rotante garantirà nuove opportunità per il trasporto commerciale con elicottero in diverse località europee. Le operazioni IFR con *rotorcraft* saranno sempre più avvantaggiate dall'implementazione a bordo degli elicotteri di tecnologia CNS (*Communication, Navigation, Surveillance*) basata su ausili di tipo satellitare.

GALILEO

Il programma Galileo, nato dalla collaborazione dell'Unione Europea con l'ESA, ha l'obiettivo di consentire l'autonomia tecnologica dell'Europa in un settore strategico e di contribuire alla definizione degli standard internazionali per i sistemi globali di navigazione satellitare (*Global Navigation Satellite Systems*, GNSS), realizzando un sistema di navigazione e localizzazione satellitare ad alta precisione. A regime, Galileo sarà composto da 30 satelliti (27 operativi e 3 di riserva) orbitanti su tre piani inclinati sull'equatore. I primi satelliti (attualmente in orbita) e le relative infrastrutture di terra consentono di validare il segnale e testare i futuri servizi di navigazione e la funzionalità dei segmenti spaziali e di terra.

Finmeccanica svolge un ruolo di primaria importanza nello sviluppo del programma e, tramite la sua controllata Telespazio, ha realizzato presso il Centro Spaziale del Fucino uno dei due centri di controllo che gestiscono la costellazione dei satelliti. La joint venture Spaceopal (Telespazio e DLR/GfR) è responsabile delle operazioni e della logistica integrata del sistema ed è impegnata nei test in orbita e nella validazione dei servizi. La società partecipata Thales Alenia Space è invece responsabile delle attività di supporto industriale relative alle fasi di progettazione, prestazione, integrazione e validazione del sistema.

Finmeccanica, infine, sviluppa e produce il sensore di terra all'infrarosso (*InfraRed Earth Sensor*) IRES N2 per la determinazione d'assetto di ciascun satellite e l'orologio atomico (*Passive Hydrogen Maser*) PHM che rappresenta il cuore del sistema Galileo attraverso la generazione, a bordo di ogni satellite, del segnale ultra-stabile necessario per le funzioni di navigazione.

COPERNICUS

È il programma coordinato e gestito dalla Commissione Europea, in collaborazione con l'Agenzia Spaziale Europea (ESA) e con l'Agenzia Europea per l'Ambiente (AEA), volto a realizzare una capacità europea di osservazione della Terra, complementare agli *asset* di alcuni Stati Membri (in Italia, COSMO-SkyMed). Copernicus fornirà informazioni accurate, tempestive e facilmente accessibili per migliorare la gestione dell'ambiente, comprendere e mitigare gli effetti dei cambiamenti climatici e garantire la sicurezza civile. Tra le applicazioni prioritarie all'interno del programma, ci sono la gestione dei disastri naturali e il monitoraggio degli oceani, della vegetazione e dell'atmosfera.

Finmeccanica svolge un ruolo di primo piano attraverso le società controllate Telespazio ed e-GEOS, che contribuiscono allo sviluppo del segmento di terra, delle operazioni e dei servizi e applicazioni. Telespazio ed e-GEOS rendono disponibili numerosi servizi e applicazioni a valore aggiunto, basati sui dati forniti dai sistemi Copernicus e COSMO-SkyMed.

L'ESA sta sviluppando cinque famiglie di missioni satellitari Sentinel specificamente progettate per le esigenze operative del programma Copernicus. Le "sentinelle" forniranno immagini radar e ottiche del nostro pianeta ad alta risoluzione. Finmeccanica, attraverso la società partecipata Thales Alenia Space, è responsabile della progettazione, dello sviluppo, dell'integrazione e del collaudo relativo a Sentinel-1 e Sentinel-3.

IL VALORE DEL PATRIMONIO TECNOLOGICO

La capacità di innovare, attraverso la ricerca di base e lo sviluppo dei sistemi, ha consentito a Finmeccanica di consolidare, negli anni, un importante patrimonio tecnologico proiettato al futuro, anche in ottica *dual use*.
Finmeccanica presidia e sviluppa le tecnologie chiave per mantenere posizioni di *leadership* nei diversi settori e acquisire nuovi vantaggi competitivi. La microelettronica per i sensori radar avanzati, i sistemi *unmanned* per la sorveglianza e il monitoraggio ambientale, i materiali innovativi, i software e le competenze sistemistiche per realizzare prodotti e soluzioni complesse, sono solo alcuni degli ambiti in cui Finmeccanica investe per fare innovazione sostenibile[27].

Mindsh@re, sette *community* per fare innovazione

Per favorire il coinvolgimento e lo scambio di idee tra le diverse anime del Gruppo, già a partire dal 2003 è attivo il progetto **MindSh@re**, **sette *community* che coinvolgono circa 150 rappresentanti delle direzioni tecniche, ricercatori e ingegneri**, luogo ideale per lo scambio di esperienze e *best practice* tra le realtà operative dell'Azienda.
Il compito principale di MindSh@re è quello di **creare un costante collegamento tra il Gruppo e i centri di eccellenza nazionali e internazionali e diffondere processi di *open innovation*** che possano stimolare la nascita di *spin-off* e *start-up*. Attraverso MindSh@re Finmeccanica diffonde e rafforza inoltre la cultura dell'innovazione e del lavoro di squadra, garantendo continuità tra le generazioni di tecnici e valorizzando i talenti.
Le tematiche su cui oggi sono al lavoro le diverse comunità di MindSh@re spaziano dai materiali avanzati alla radaristica, alla simulazione, al software, ai processi di ingegneria, ai sistemi autonomi sino ad arrivare a coprire gli aspetti connessi alla proprietà intellettuale.

[27] Per una trattazione più dettagliata degli ambiti tecnologici di Finmeccanica si veda http://www.finmeccanica.com/innovazione-innovation/ambiti-tecnologici-technologies.

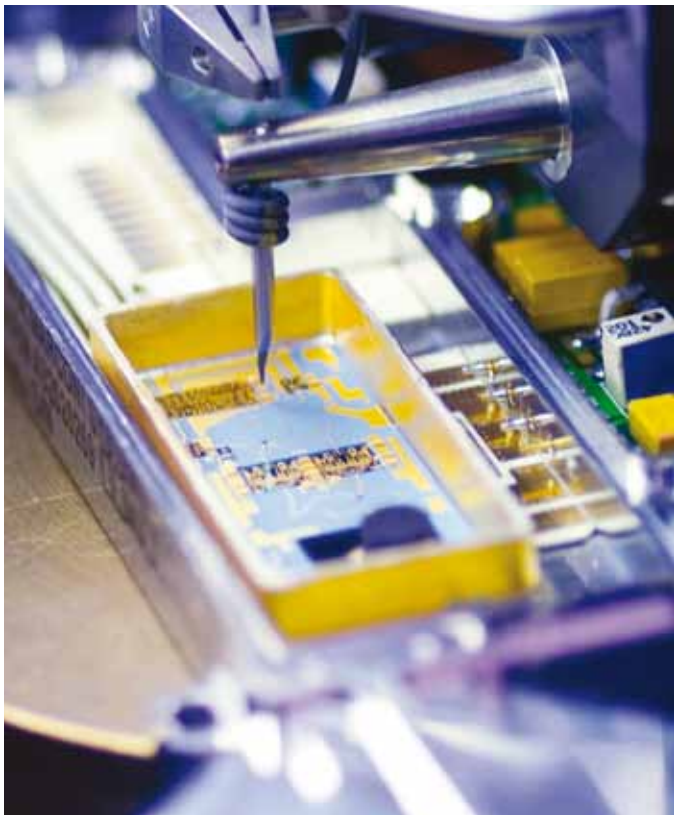
LE TECNOLOGIE CHIAVE DI FINMECCANICA

Materiali - La cultura tecnologica dei materiali è alla base di molte filiere di prodotto di Finmeccanica. Le competenze in questo ambito spaziano dai processi di lavorazione dei materiali di base al loro utilizzo in prodotti avanzati. Le principali direttrici di sviluppo tecnologico riguardano i materiali per la protezione balistica dei mezzi terrestri, l'utilizzo di materiali compositi nel campo aeronautico, i nano-materiali in carbonio e i nano-tubi al grafene – necessari per la realizzazione di strati sottili e strutture per ridurre l'osservabilità delle piattaforme, in termini sia di immagine termica sia di riflessione alla radiazione radar – e i meta-materiali, che sono invece impiegati per la miniaturizzazione di componenti a microonde e la gestione della propagazione della radiazione emessa dalle antenne radar e per le comunicazioni.

Elettronica - Finmeccanica è leader nei campi della sensoristica radar e a infrarosso (IR), sviluppata sia all'interno delle fonderie proprietarie, come nel campo dei circuiti integrati a microonde su Arseniuro di Gallio (GaAs) e Nitruro di Gallio (GaN) del centro di eccellenza di Roma Tiburtina, sia attraverso approcci *fab-less*.
Finmeccanica è in prima linea anche nel campo dei MMIC (*Monolithic Microwave Integrated Circuits*) su GaN e nel campo dell'integrazione microelettronica tra il dominio analogico dei *front-end* a microonde e quello digitale del *back-end* d'antenna. Entrambi contribuiscono allo sviluppo della nuova generazione di radar multifunzionali AESA (*Active Electronically Scanned Antenna*), per applicazioni navali, terrestri, aeree e spaziali. Particolare importanza riveste anche la frontiera delle piattaforme di calcolo a elevatissima capacità computazionale sviluppate per i sistemi più avanzati nei campi del *signal processing* e dell'avionica.

Optronica - Finmeccanica sviluppa componenti e sistemi basati sulla porzione di spettro elettromagnetico convenzionalmente definita "ottica" che va dall'ultravioletto al lontano infrarosso. Tra questi vi sono i sistemi per la visione IR, sensori in fibra ottica, sistemi per la protezione DIRCM (*Direct IR Counter Measure*), elaborazione di segnali a





microonde su portante ottica, sensori iperspettrali e laser di potenza per DEW (*Direct Energy Weapon*). Questa competenza tecnologica si sviluppa verticalmente dallo studio dei materiali di base ai processi per la loro lavorazione, fino all'integrazione del singolo apparato elettro-ottico nei sistemi e nelle piattaforme terrestri, aeree e navali.



Meccanica - La padronanza e il controllo delle tecnologie applicate alla progettazione e alla costruzione dei sistemi meccanici permettono a Finmeccanica di garantire la massima qualità dei propri prodotti. Il largo impiego di leghe metalliche ad alte prestazioni e basso peso per i mozzi, della fibra di vetro e di carbonio, nonché delle resine di ultima generazione, consente a Finmeccanica di costruire, tra l'altro, rotori e pale per gli elicotteri all'avanguardia e aerostrutture primarie e secondarie avanzate. Finmeccanica sviluppa meccaniche avanzate anche per gli apparati terrestri nei sistemi di difesa, dove le sfide tecnologiche si confrontano con requisiti imposti da condizioni operative estreme, come nel caso delle protezioni balistiche sviluppate per proteggere gli occupanti dei mezzi terrestri, del munizionamento guidato e dei sistemi associati.



Modelling & Simulation - La profonda conoscenza dei domíni operativi, in combinazione con l'esperienza decennale nell'addestramento e nello sviluppo e integrazione di tecnologie innovative, garantisce ai clienti soluzioni all'avanguardia per migliorare le capacità operative. Negli ultimi anni Finmeccanica ha incrementato gli

investimenti volti a sviluppare tecnologie e competenze nel settore della realtà virtuale e aumentata – applicata anche all'attività di manutenzione – della generazione di scenari (anche 3D), della gestione della missione, dei "*serious games*" e della simulazione distribuita.

Design di sistemi - La vasta e approfondita conoscenza del "*Systems Engineering*" permette a Finmeccanica, partendo dai requisiti del cliente e del mercato, di governare la progettazione complessiva dei prodotti in termini di architettura, componenti hardware e software, interfacce interne ed esterne, puntando ad affidabilità, flessibilità, semplicità di utilizzo e capacità di integrazione con l'esistente. In tale ambito, inoltre, Finmeccanica investe significativamente in metodologie e processi finalizzati alla predizione delle *performance* del prodotto sin dalle prime fasi di *concept* e nello sviluppo di competenze e *tool* per l'analisi e la simulazione delle *performance* dei componenti, dei sistemi e dei prodotti.



Autonomia dei sistemi - Finmeccanica è impegnata nello sviluppo di tecnologie e soluzioni volte a minimizzare l'intervento umano durante le missioni nei diversi ambiti operativi, che vanno dal mondo subacqueo allo spazio (inclusa la robotica per missioni extraplanetarie), da quello terrestre a quello aereo (RPAS - *Remotely Piloted Air System*, MALE - *Medium Altitude Long Endurance*). A tale scopo, Finmeccanica sviluppa tecnologie lungo una *roadmap* che, grazie alla sofisticazione dei sensori e alla disponibilità di piattaforme di calcolo più potenti e sicure, mira a realizzare sistemi che sono in grado di gestire processi cognitivi e decisionali in autonomia, adattando le proprie azioni alle mutevoli caratteristiche dell'ambiente.

Software - Il software è ciò che fornisce flessibilità, intelligenza e sicurezza a tutti i sistemi e alle attrezzature complesse che sostengono e controllano le diverse



infrastrutture chiave della società odierna. L'ingegneria del software di Finmeccanica offre quindi princípi, tecniche, competenze, metodi, strumenti e metriche che producono sistemi software di alta qualità e affidabilità per la sicurezza, la *safety*, la *privacy*, la resilienza e le migliori prestazioni, in grado di soddisfare le più alte aspettative degli utenti, privati e pubblici, nonché per applicazioni militari.

Comunicazione & *cyber security* - Sono una componente tecnologica fondamentale delle diverse soluzioni fornite ai clienti in ambito militare, professionale e nella gestione dei servizi pubblici. Finmeccanica investe nello sviluppo delle nuove tecnologie e delle comunicazioni, anche attraverso cifranti e forme d'onda innovative e avanzate. Nell'ambito della *cyber security*, della *cyber protection* e della *cyber intelligence* Finmeccanica sviluppa sia soluzioni digitali innovative intrinsecamente sicure, volte a identificare e gestire le minacce, le vulnerabilità e i rischi di un sistema, sia algoritmi che sfruttano la capacità di calcolo del supercalcolatore del *Security Operation Center* (SOC) di Chieti.



LA VALORIZZAZIONE DELLA PROPRIETÀ INTELLETTUALE

Finmeccanica protegge il proprio *know-how* e il potenziale innovativo attraverso il deposito di brevetti e di tutte le altre forme di privativa industriale (*Intellectual Property* - IP). In tal modo, oltre a sostenere lo sviluppo industriale del Gruppo, contribuisce alla competitività del sistema Paese nel settore strategico delle alte tecnologie. Il nuovo assetto divisionale rafforzerà la capacità non solo di innovare e proteggere i risultati degli investimenti che si trasformano in capitale intellettuale, ma anche di generare ricadute positive e ricavi direttamente riconducibili alla gestione strategica dell'IP.
Un ruolo centrale nella gestione e valorizzazione della proprietà intellettuale è ricoperto dal *database* di Gruppo, creato proprio allo scopo di favorire una maggiore fruibilità a livello inter-aziendale del *know-how* protetto da brevetto e per permettere l'ottimizzazione degli *asset* IP sotto il profilo economico e finanziario.
La crescita costante delle famiglie di brevetto, passate dalle 82 del 1995 alle migliaia di oggi, accompagnata dalla maggiore selettività degli investimenti in IP rispetto alle tecnologie e ai processi industriali chiave, testimonia in sintesi l'impegno profuso da Finmeccanica per competere nel settore.

PORTAFOGLIO BREVETTI[28]

	2015	2014	2013
Andamento del portafoglio brevetti depositati rispetto all'esercizio precedente	- 1%	3%	1%
Ripartizione portafoglio brevetti per area geografica:			
- Italia	15%	16%	17%
- estero	85%	84%	83%

RIPARTIZIONE DEI BREVETTI PER SETTORE

12% BREVETTI

ELICOTTERI



» Elicotteri

14% BREVETTI

AERONAUTICA



» Aerostrutture
» Velivoli

61% BREVETTI

ELETTRONICA, DIFESA E SICUREZZA



» Sistemi Avionici e Spaziali
» Elettronica per la Difesa Terrestre e Navale
» Sistemi di Difesa
» Sistemi per la Sicurezza e le Informazioni
» DRS

4% BREVETTI

SPAZIO



» Thales Alenia Space Italia

BREVETTI JOINT VENTURE E SOCIETÀ PARTECIPATE

8% MBDA Italia, Elettronica, Eurotech

BREVETTI ALTRE ATTIVITÀ

1% Finmeccanica SpA, FATA

[28] Il portafoglio brevetti include i brevetti depositati dalle joint venture cui il Gruppo partecipa.

Le migliori tecnologie per osservare e capire la Terra

Lo spazio per Finmeccanica è il luogo in cui superare i limiti e dove sperimentare tecnologie sempre più avanzate, in cui esplorare e cercare risposte per migliorare il presente e il futuro di tutti.

Telespazio è uno dei principali operatori globali per la fornitura di servizi e applicazioni di informazione geospaziale. Attraverso Telespazio, e la sua controllata e-GEOS, Finmeccanica è attiva nel mercato dell'osservazione della Terra e dell'elaborazione dei dati satellitari: dall'acquisizione e processamento di dati da satellite allo sviluppo e vendita di software e prodotti. I servizi offerti si rivolgono a istituzioni e aziende impegnate nello studio e controllo del territorio, nella sorveglianza marittima, nella protezione civile, nella prevenzione e gestione degli eventi naturali, nonché nella cartografia e nelle applicazioni per l'agricoltura.

Telespazio mette a disposizione il suo *know-how* aziendale a vantaggio dei più importanti programmi internazionali di osservazione della Terra, tra i quali il programma europeo Copernicus e COSMO-SkyMed, finanziato dall'Agenzia Spaziale Italiana, dal Ministero per la Difesa e dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca.

Il sistema di osservazione COSMO-SkyMed è una costellazione costituita da quattro satelliti radar in grado di osservare la Terra in ogni condizione meteo, effettuando fino a 450 riprese al giorno della superficie terrestre, pari a 1.800 immagini radar ogni 24 ore. e-GEOS, operatore leader a livello mondiale, commercializza i dati COSMO-SkyMed, offrendo un catalogo significativo di applicazioni integrate con servizi a valore aggiunto. Nel campo della geoinformazione, Telespazio, inoltre, è in grado di fornire soluzioni GIS (*Geographic Information System*) e applicazioni per il controllo di flotte, per il monitoraggio di siti pericolosi e per servizi di *e-tourism*.

LE APPLICAZIONI *DUAL USE* DELLA GEOINFORMAZIONE

Molti dei servizi e applicazioni spaziali orientati all'ambito della *security* e della difesa sono intrinsecamente duali, poiché per esempio consentono il monitoraggio dei fenomeni climatici e degli effetti che generano sulle infrastrutture, nonché la sorveglianza delle infrastrutture stesse e del territorio, e assicurano i collegamenti per la comunicazione a banda larga e lo sviluppo di servizi innovativi basati sui sistemi di posizionamento e navigazione.

La prospettiva di utilizzo duale dei sistemi rappresenta uno dei trend dominanti dell'evoluzione dei servizi e delle applicazioni spaziali, spinta dal confine sempre più incerto che si delinea tra i domíni civile, della difesa e della sicurezza, e che genera requisiti largamente comuni, anche in termini di infrastrutture di terra.

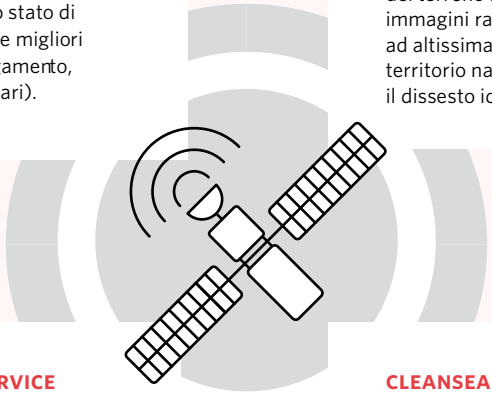
Il contributo di COSMO-SkyMed per il soccorso in Nepal

La straordinaria flessibilità di utilizzo della costellazione satellitare COSMO-SkyMed ha consentito di intervenire in modo efficace e tempestivo nel monitoraggio della situazione di crisi in Nepal, dopo i devastanti sismi che hanno colpito la regione il 25 aprile 2015, e di coordinare i soccorsi. La mappa dei danni (*Damage Proxy Map*) è stata generata attraverso le immagini acquisite dal sistema subito dopo le prime scosse, su richiesta dell'utenza istituzionale internazionale. L'Agenzia Spaziale Italiana (ASI) ha messo a disposizione 330 immagini di archivio nell'ambito delle attività di cooperazione con il *Jet Propulsion Laboratory* (JPL) della NASA.

ALCUNE APPLICAZIONI DELLA GEO-OSSERVAZIONE IN CAMPO CIVILE

HYDROGEOLOGICAL RISK
I servizi di geoinformazione consentono di supportare la stima della pericolosità e della vulnerabilità delle aree terrestri, elementi sui quali si basa l'identificazione delle aree a elevato rischio idrogeologico. Il Piano Straordinario di Telerilevamento, promosso dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, ha permesso di mappare le deformazioni del terreno attraverso l'elaborazione delle immagini radar e di costruire una banca dati ad altissima risoluzione rappresentativa del territorio nazionale per prevenire e mitigare il dissesto idrogeologico in Italia.

PRECISION FARMING
Le informazioni telerilevate in maniera combinata da satellite, aereo e UAV sono utilizzate per misurare l'umidità del suolo e lo stato di vigore delle piante per identificare le migliori pratiche agricole da applicare (irrigamento, concimazione, trattamenti fitosanitari).



EMERGENCY MANAGEMENT SERVICE
Vengono forniti servizi di emergency mapping agli Stati membri del progetto Copernicus e alle organizzazioni internazionali a seguito di eventi catastrofici (condizioni meteo eccezionali, terremoti, esplosioni) e crisi umanitarie che generano situazioni di emergenza. Il rapid mapping fornisce le mappe pre-evento, di delineazione dell'evento e di valutazione del danno. Il risk and recovery mapping fornisce informazioni geospaziali non legate a particolari eventi.

40 attivazioni nel 2015

CLEANSEANET
Attraverso il processamento dei dati satellitari radar vengono monitorati gli sversamenti di petrolio nel Mediterraneo e identificate le imbarcazioni che possono averlo generato. Il tempestivo rilievo degli sversamenti consente di attivare rapidamente le azioni di recovery, limitando i danni ambientali.

early warning entro 20 minuti

500 immagini processate nel 2015

report completo entro i primi 30 minuti

Le migliori tecnologie per osservare e capire la Terra

LAW ENFORCEMENT

Nel 2015, nell'ambito dello sviluppo del SIN - Sistema Informativo Nazionale per lo sviluppo dell'agricoltura, è stata messa a punto una nuova modalità di presentazione delle domande per accedere ai sussidi comunitari tramite una interfaccia grafica che consente alle aziende agricole di effettuare la domanda senza doversi recare in centri di assistenza.
L'innovativa "**Domanda grafica**" in ambiente web permette ad AGEA (Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura) di operare in linea con le richieste che la Commissione Europea ha rivolto a tutti gli Stati interessati dalla Politica Agricola Comunitaria. La piattaforma supporterà le aziende agricole nell'espletamento di tutte le formalità necessarie alla richiesta del sussidio e consentirà alla Pubblica Amministrazione una verifica più efficiente delle domande presentate. La "Domanda grafica" consentirà già dal 2016 di acquisire direttamente in digitale sia le planimetrie sia le informazioni alfanumeriche delle dichiarazioni degli agricoltori, che confluiscono nel *database* di AGEA, gestito secondo le più moderne tecniche di *Geo Data Ware House*.
L'entrata in esercizio di questo nuovo strumento, tramite il quale saranno acquisite in digitale informazioni relative a oltre 12 milioni di particelle, consentirà di ridurre la possibilità di frode da parte delle aziende agricole, e supporterà le azioni della Commissione Europea relative alla conservazione delle caratteristiche ambientali delle particelle agricole.

LO SVILUPPO E LA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO

Il 2015 si è confermato per Finmeccanica un anno di forte impegno e grandi cambiamenti che hanno contribuito alla creazione di un'unica Azienda focalizzata sul *core business*, nuovi processi industriali e produttivi, razionalizzazione dei costi e competitività internazionale.
I contorni della *One Company* hanno guidato di conseguenza gli indirizzi strategici di gestione e sviluppo delle risorse umane richiedendo interventi di radicale rivisitazione dei processi che ne rappresentano le fondamenta.
Nel rispetto dei valori della meritocrazia e trasparenza e dei princípi di efficacia, efficienza e dinamicità nelle risposte al mercato interno ed esterno, l'obiettivo critico è stato quello di garantire processi omogenei di gestione e opportunità di sviluppo a tutti i dipendenti, attraverso regole chiare che costituiscano i presupposti di una strategia di Gruppo volta a valorizzare le competenze di ognuno, supportare l'organizzazione nel raggiungimento dei risultati di business, attrarre e promuovere il talento e i comportamenti etici.

La revisione dei processi chiave di gestione e di sviluppo condotta nel 2015 ha permesso di approfondire, integrandoli, temi di rilevante importanza dal punto di vista gestionale-organizzativo assicurando la predisposizione di nuovi processi e politiche di valorizzazione delle risorse, tra cui:

POLITICHE DI *SALARY REVIEW*	Assicurano un trattamento retributivo uniforme e coerente con i valori, i princìpi di *governance* e la politica retributiva aziendale.
POLITICHE PER LA NOMINA A DIRIGENTE E QUADRO	Garantiscono la più adeguata combinazione tra la copertura delle posizioni chiave aziendali e le persone assicurando un processo decisionale basato su criteri oggettivi e su percorsi di crescita professionale strutturati.
POLITICHE DI MOBILITÀ INTERNAZIONALE	Supportano, attraverso una gestione coerente, tutte le risorse espatriate tenendo conto delle rispettive situazioni personali e assicurando efficienza, equità ed efficientamento dei costi e altresì la *compliance* con le diverse legislazioni coinvolte.
PROCESSI DI MOBILITÀ INTERNA	Supportano la società nell'individuazione di candidati in linea con il profilo richiesto per competenze, esperienze e motivazione personale promuovendo la cultura della *job rotation* a supporto della crescita professionale attraverso esperienze diversificate in termini di business, prodotti e cultura organizzativa.
PROCESSI DI RICERCA E SELEZIONE	Soddisfano i fabbisogni professionali espressi dalla Società reperendo le candidature maggiormente rispondenti al profilo professionale richiesto (anche con candidature spontanee attraverso il *job posting*), sulla base del piano annuale delle attività e del budget della Società stessa, garantendo pari opportunità, trasparenza e imparzialità.

Valorizzare le risorse ad Alto Potenziale

Nel 2015 sono state condotte circa 300 interviste di approfondimento della conoscenza di alcuni dipendenti, basate su una specifica metodologia di valutazione della *performance* e del potenziale, in materia di *appraisal* manageriali e non, con il supporto di esperti terzi a garanzia dell'imparzialità del metodo e dei criteri valutativi utilizzati.
Con l'intento di sviluppare i processi di **valutazione strutturale** delle risorse e di **internalizzare le competenze** necessarie, è stato istituito un team Finmeccanica di specialisti, composto da professionisti HR interni, che hanno coperto in autonomia circa la metà delle interviste effettuate. Alla fase di identificazione degli Alti Potenziali seguirà, nel 2016, la successiva fase progettuale di valorizzazione delle risorse individuate grazie all'utilizzo di strumenti di gestione e di sviluppo a disposizione del ***Talent Management***.

Nel corso del 2015 è stata prestata particolare attenzione alla costruzione di nuovi processi di sviluppo finalizzati a supportare le scelte gestionali e organizzative necessarie per il governo della *One Company*. L'approccio seguito risponde alle esigenze di **orientare le azioni dei singoli** verso i risultati attesi dall'Azienda, e di **valorizzare le migliori professionalità** facendo emergere il merito individuale e mettendo, al tempo stesso, in sicurezza l'organizzazione, tramite la pianificazione dei percorsi professionali.
I processi del sistema di sviluppo si pongono quindi i seguenti obiettivi:

- migliorare la conoscenza delle persone;
- valutare i risultati, le competenze, i comportamenti e il potenziale delle risorse;
- valorizzare le persone attraverso specifici percorsi di sviluppo e sulla base di un sistema di pianificazione delle carriere in linea con l'evoluzione organizzativa.

I nuovi processi valutativi sono basati su metodologie strutturate, tracciabili e trasparenti. In particolare, è stato progettato un **sistema unico di valutazione della *performance*** a ciclicità annuale che riguarderà, a partire dal 2016, parte degli Impiegati, dei Quadri e dei Dirigenti. Tale sistema prevede l'assegnazione di specifici obiettivi e la valutazione dei risultati e dei comportamenti, garantendo il coinvolgimento delle risorse attraverso incontri di *feedback* con i responsabili. Gli esiti della valutazione costituiranno uno degli elementi di base delle nuove politiche gestionali aziendali, anche attraverso la loro connessione con strumenti di incentivazione e remunerazione.

In aggiunta, è stato predisposto un processo di valutazione che mette in campo ulteriori criteri e strumenti di analisi per agevolare l'**individuazione di risorse di pregio** (tra cui, per esempio, soltanto in seguito a opportuni approfondimenti, verranno certificati gli Alti Potenziali di Gruppo) e delle **risorse idonee per la successione**, nonché per la definizione di percorsi professionali e organizzativi in linea con i fabbisogni aziendali.
In particolare, relativamente alla gestione della successione, Finmeccanica prevede un processo di ***Succession Management***, coerente con le sfide strategiche e organizzative dell'Azienda, volto a mitigarne i rischi attraverso l'individuazione delle posizioni chiave e dei possibili successori nel breve e lungo termine.

Nel 2015, infine, sono state portate a compimento iniziative rivolte a specifiche fasce di popolazione avviate nell'anno precedente, tra cui il processo di *Management Appraisal* che ha consentito di perfezionare la conoscenza di circa 150 manager anche grazie all'apporto metodologico di consulenti terzi che, già nel 2014, avevano curato le prime fasi del progetto. La campagna di *appraisal* manageriali, conclusa nel mese di novembre, ha prodotto come risultato finale osservazioni strutturate, in merito alla *performance* e al potenziale di sviluppo individuale, in base alle quali sono state adottate coerenti politiche di gestione in linea con il progetto di evoluzione organizzativa in corso.

"One Company... One Change"

Tra i percorsi di formazione manageriale/gestionale e di *change management* progettati nel 2015, "*One Company... One Change*" è il **primo percorso internazionale di formazione e cambiamento.** L'iniziativa è stata concepita per diffondere la conoscenza del nuovo modello organizzativo divisionale, promuovere nei destinatari una piena consapevolezza del cambiamento in atto e attivare comportamenti organizzativi gestionali coerenti al fine garantire una sempre maggiore efficienza ed efficacia nella pratica quotidiana.
Il percorso è rivolto a circa **900 *middle manager***, una fascia di popolazione aziendale fondamentale nella comprensione e guida del cambiamento in atto.
Sono previste **36 edizioni in Italia** e **8 edizioni nel Regno Unito**, ciascuna articolata in tre moduli per un monte ore totale di 7 giorni/56 ore, che si svolgeranno nelle sedi operative al fine di valorizzare gli *asset* della *One Company*.

I programmi STEM per trovare oggi gli ingegneri di domani

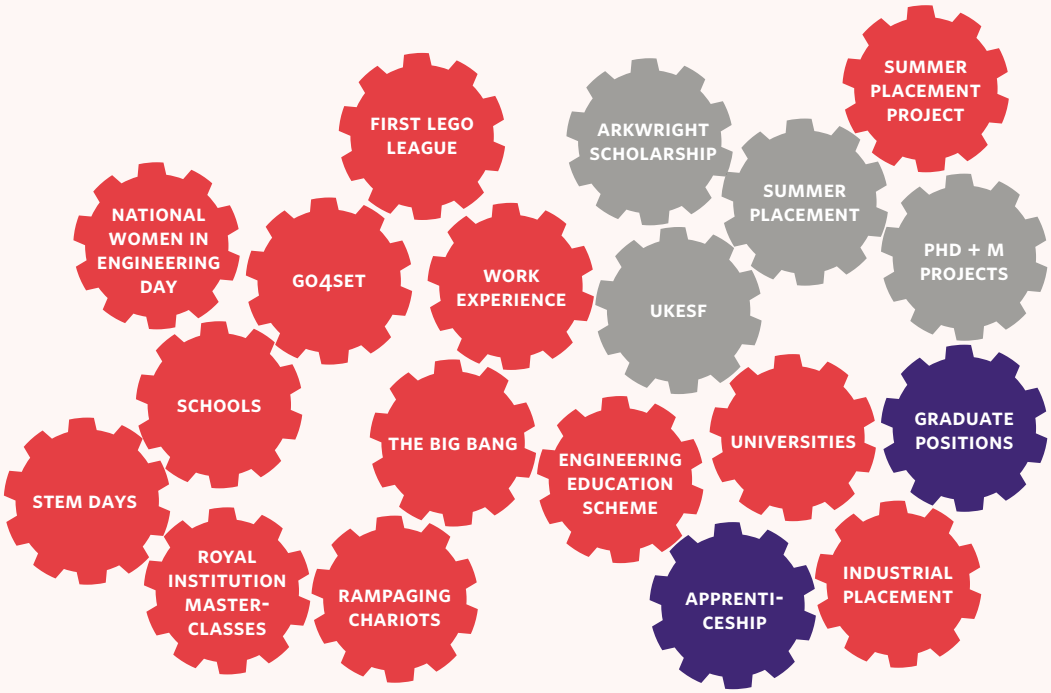
Nei prossimi anni voleranno nel mondo molte più persone di quanto accada adesso, soprattutto nelle economie emergenti. Sarà necessario progettare e costruire un numero elevato di nuovi aerei, più complessi e tecnologicamente avanzati, con livelli di efficienza operativa e compatibilità ambientale tali da riuscire a soddisfare la domanda del mercato e la crescita dei volumi di traffico in modo sostenibile.

L'applicazione delle tecnologie necessarie per raggiungere questi obiettivi di *performance* richiede competenze e professionalità nuove che il mercato del lavoro dei Paesi occidentali dovrà soddisfare. Uno degli esempi di ***"skill shortage"*** più significativi sono gli ingegneri con esperienza nei materiali compositi, fondamentali per alleggerire le aerostrutture e consumare meno carburante. Esperti del settore e *opinion leader* sono tuttavia concordi nel ritenere che il problema riguardi molti ambiti dell'ingegneria, anche quelli più tradizionali, e che solo in parte questo possa essere affrontato cercando di attirare risorse qualificate dalla Cina e dai Paesi asiatici, dove queste discipline sono più popolari.

Finmeccanica è ben consapevole della criticità di questi trend per la sostenibilità del business. Per questo è tra i *player* del settore Aerospazio, Difesa e Sicurezza che sostiene i programmi STEM (*Science, Technology, Engineering and Maths*) che il Governo britannico promuove fin dagli anni Sessanta proprio con lo scopo di interessare e fare avvicinare gli studenti delle scuole di ogni ordine e grado alle materie tecniche e scientifiche. Un approccio fondamentale per alimentare oggi la *pipeline* che possa formare gli ingegneri del futuro, nei contesti territoriali dove il Gruppo è presente, mantenendo in tal modo un presidio attivo su un fattore competitivo strategico.

Nel 2015 Finmeccanica ha realizzato nel Regno Unito più di 30 eventi in progetti STEM in collaborazione con alcune delle principali associazioni no profit o di categoria dedicate al mondo delle scienze e dell'ingegneria.
L'impegno del Gruppo è rappresentato principalmente dalle donazioni *in-kind* e dal tempo-lavoro di circa 500 dipendenti, stagisti e neolaureati dell'Azienda che hanno messo a disposizione della comunità il loro tempo e le loro capacità professionali, sia durante il normale orario di lavoro sia nei weekend.

IL NETWORK STEM DI FINMECCANICA NEL REGNO UNITO



I programmi STEM per trovare oggi gli ingegneri di domani

LE PRINCIPALI INIZIATIVE STEM DI FINMECCANICA NEL REGNO UNITO	
EDUCATIONAL E BORSE DI STUDIO	Giornate dedicate all'avvicinamento dei bambini e delle bambine della scuola primaria e secondaria (dai 6 ai 14 anni) allo studio e all'applicazione delle materie scientifiche, tecnologiche e ingegneristiche attraverso giochi e competizioni nelle scuole vicine ai siti (e all'interno dei siti stessi) di Edimburgo, Basildon, Luton e Southampton, in collaborazione con **The Smallpeice Trust** – organizzazione no profit che promuove le carriere ingegneristiche fra i giovani attraverso corsi nelle scuole.
	Lezioni extra curricolari di ingegneria per 45 studenti di 9 anni provenienti da sei scuole del territorio di Luton, organizzate in collaborazione con **The Royal Institution**, un'organizzazione no profit che si dedica alla diffusione della conoscenza scientifica.
	Sponsorizzazione di una **borsa di studio** di due anni per due studenti di 12-13 anni promossa da **The Arkwright Scholarship Trust**, organizzazione no profit che gestisce le più prestigiose borse di studio in materia ingegneristica.
EVENTI E FESTIVAL SCIENTIFICI	Partecipazione di Finmeccanica al ***Big Bang Fair***, tenutosi dal 13 al 16 marzo al NEC di Birmingham, che ha ospitato oltre 200 organizzazioni del settore pubblico, privato e del volontariato. Guidato da Engineering UK con la British Science Association, lo Science Council, la Royal Academy di Engineering e Young Engineers, l'evento è finanziato dal Dipartimento di *Business, Innovation and Skills* e da numerosi sponsor industriali.
	Organizzazione di un ***workshop*** per l'edizione 2015 del **Festival internazionale della Scienza di Edimburgo**, una delle più importanti manifestazioni a livello mondiale ed europeo dedicata alle scienze e alla tecnologia, in cui i bambini, a cominciare dai 5 anni in su, hanno potuto costruire dei robot, guidarli attraverso un percorso a ostacoli e farli gareggiare in una partita di calcio.
	Svolgimento dei ***Robotic Games*** nei siti di Edimburgo, Luton e Basildon, promossi da **Rampaging Chariots**, organizzazione no profit dedita alla formazione di giovani ingegneri, in cui ragazzi dai 12 ai 17 anni si sono confrontati con aspetti di progettazione e tecnologia, di lavorazione del legno e dei metalli, di ingegneria elettronica e di competenze di base elettroniche attraverso la progettazione e messa in opera di robot che partecipano a una serie di competizioni.
	Sostegno alla partecipazione di squadre provenienti da due scuole vicine al sito di Luton al **progetto FIRST® LEGO® League (FLL)**: una competizione scientifica globale cui ogni anno prendono parte più di 250.000 giovani fra i 9 e i 16 anni, che, riuniti in squadre di massimo 10 persone, devono realizzare in un periodo dalle 12 alle 16 settimane un progetto di ricerca e costruire un robot con i LEGO per risolvere missioni su un tema assegnato. Nel Regno Unito l'iniziativa è stata coordinata dall'**Institution for Engineering and Technology (IET)**.
RELAZIONE SCUOLA-LAVORO	Partecipazione a tre programmi promossi dall'**Engineering Development Trust (EDT)**, la più grande organizzazione no profit che amministra iniziative per incoraggiare gli studenti dagli 11 ai 21 anni allo studio e alle attività STEM, in collaborazione con le aziende: • **Go4Set**: programma che mette in contatto bambini inglesi delle scuole primarie e scozzesi delle scuole secondarie con aziende e Università per realizzare un'esperienza di 10 settimane dedicata alle materie scientifiche; • ***Engineering Education Scheme* (EES)**: schema educativo che ha permesso a quattro gruppi di ragazzi delle scuole medie inferiori in Inghilterra e Scozia e ai loro insegnanti di mettersi in contatto con aziende locali per lavorare su problemi reali scientifici, ingegneristici e tecnologici; • ***The Year in Industry***: programma che permette di svolgere tirocini aziendali di un anno, nell'ambito dei quali una giovane risorsa ha vinto nel 2015 il prestigioso premio dell'ETD *"Future Industry Leader Award"* per essersi particolarmente distinta durante il suo tirocinio presso il sito di Edimburgo realizzando un innovativo modello matematico computerizzato di riflettività del suolo che ha permesso un significativo miglioramento, in termini di accuratezza, nelle misure radar. Il progetto, oltre a essere promettente in termini economici e d'impatto ambientale, ha permesso all'Azienda di ridurre il numero delle prove di volo richieste nelle attività di test e sviluppo.

LE PRINCIPALI INIZIATIVE STEM DI FINMECCANICA NEL REGNO UNITO

STEM AL FEMMINILE	Alcuni STEM *Days* sono stati dedicati in modo specifico a bambine e ragazze, nell'ambito delle iniziative organizzate in occasione del ***National Women in Engineering Day*** (23 giugno 2015) dalla **Women's Engineering Society** (WES), organizzazione no profit e rete professionale che offre supporto e ispirazione alle donne che hanno intrapreso o vogliono intraprendere una carriera scientifico-tecnologica o ingegneristica. Finmeccanica è stata inoltre partner dell'edizione 2015 della ***WES Student Conference***, intitolata *"**Engineering Inspiration**"*. L'Azienda ha anche offerto ai suoi dipendenti alcune licenze per accedere a ***Everywoman***, il più grande network e piattaforma di *learning* e sviluppo a livello mondiale per donne lavoratrici e imprenditrici. I dipendenti possono consultare e scaricare materiale formativo, partecipare a *webinar* e a lezioni frontali. A conferma dell'efficacia delle iniziative STEM dedicate all'universo femminile, le domande di apprendistato presentate, per esempio, nel sito di Luton sono state cinque volte superiori a quelle presentate nel 2012.

https://www.stem.org.uk/.



4

efficienza *e* sicurezza

dei prodotti
e delle persone



Efficienza e sicurezza

L'efficienza come fattore di competitività, la sicurezza come espressione di affidabilità dell'Azienda.

Le caratteristiche e le condizioni di impiego dei prodotti Finmeccanica richiedono *performance* di eccellenza ed elevati standard di efficienza e sicurezza. Un valore concreto e assoluto che è sempre più ricercato dai clienti.

Con un approccio fortemente orientato al mercato, la *One Company* intende condividere la propria visione affrontando assieme ai clienti e agli utilizzatori i temi principali che consentono di definire congiuntamente la strada da percorrere.

Le leve competitive che Finmeccanica intende utilizzare per garantire efficienza e sicurezza sono la modularità e la standardizzazione nella produzione, l'eccellenza nel *customer support*, il ri-uso, facendo di più ma con meno risorse e concentrandosi su ciò che l'Azienda sa fare meglio.
Come primo passo, in linea con il Piano Industriale, Finmeccanica ha già avviato la razionalizzazione del portafoglio prodotti e la riorganizzazione dei processi produttivi, coinvolgendo in modo sostanziale anche la catena di fornitura.

LA GESTIONE DEL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO

Finmeccanica interpreta la ***product stewardship*** in modo ampio, traducendola nella capacità di stare vicina al cliente durante l'intero ciclo di vita del prodotto, tipicamente molto lungo. A partire dalla fase di progettazione e fino al supporto *after sale,* l'obiettivo è quello di mantenere negli anni la più alta *performance*, trasferendo sempre valore al cliente.

Think as a Customer è l'approccio che Finmeccanica sta sviluppando per massimizzare la creazione di valore per chi acquista i propri prodotti e servizi. Tale approccio si basa sui modelli di gestione del ciclo di vita del prodotto (tra i quali per esempio l'approccio "*Stage and Gate*", adottato in alcune realtà del Gruppo) sviluppati all'interno delle diverse realtà operative, cui si accompagna l'innovazione dei modelli di offerta al mercato.

La gestione del ciclo di vita del prodotto è fondamentale per poter rispondere in modo utile a quanto richiesto dai clienti stessi, dagli Enti di Certificazione e dagli standard internazionali in termini di controllo della maturità dello sviluppo prodotto e consente anche di facilitare la condivisione di informazioni, dati e documenti all'interno dell'Azienda in ottica di ri-uso, riduzione dei costi e sostenibilità.

L'innovazione dell'offerta punta invece sullo sviluppo di combinazioni integrate di prodotto e servizi di supporto, che mirano a fidelizzare il cliente aumentandone la soddisfazione e il valore ricevuto dalla relazione con Finmeccanica.

Progetto *AW Service Excellence*: il servizio "all'ora di volo"

Un esempio di innovazione di offerta al mercato nel Settore Elicotteri è la possibilità per il cliente di ottenere un pacchetto prodotto-servizio personalizzato basato sul pagamento di un canone per ogni ora di volo dell'elicottero. In questo modo viene ribaltato il concetto fondamentale del *business after sale*: i ricavi non sono funzione della vendita di parti di ricambio o servizi di riparazione e manutenzione sganciati dall'operatività del prodotto, ma si legano invece all'utilizzo effettivo della macchina, modificando così la modalità con cui il valore viene trasferito al cliente.
Il servizio "all'ora di volo" è offerto in quattro livelli crescenti, a copertura sia degli eventi programmati sia di quelli non programmati, così che il cliente possa massimizzare la disponibilità dell'elicottero riducendo i costi di magazzino e degli interventi di riparazione. Nella tariffa è prevista una componente legata all'effettivo raggiungimento delle *performance* definite in fase di stipula del contratto di servizio. Il mancato raggiungimento di tali livelli di servizio genera il rimborso al cliente per l'ammontare della componente stessa.

La vicinanza al cliente: Finmeccanica partner della *Air Guard* di Trinidad e Tobago

Dalla consegna dei quattro elicotteri AW139 acquistati dal Governo di Trinidad e Tobago e assegnati alla *Air Guard* nazionale sono state accumulate oltre 5.000 ore di volo in appena due anni in attività di pattugliamento delle coste, di giorno e di notte, ricerca e soccorso (SAR), *medical evacuation* (MEDEVAC), *firefighting*, trasporto VIP, sorveglianza durante i più importanti eventi pubblici. La Divisione Elicotteri, attraverso la costituzione di un consorzio per la gestione del programma "*in Country*", è andata oltre gli impegni contrattuali relativi all'addestramento dei piloti e degli equipaggi partecipando direttamente alle operazioni della *Air Guard* con l'obiettivo di trasferire pienamente le competenze necessarie a impiegare le nuove macchine nei molteplici ambiti.

L'eco-design applicato al radar AULOS

Il sistema radar passivo AULOS è in grado di rivelare la presenza di traffico aereo militare e commerciale sfruttando le emissioni radio presenti nell'ambiente. Il funzionamento del sistema, basato sullo sfruttamento dell'energia elettromagnetica già presente nell'etere, permette di **inserire AULOS in ambienti urbani senza disturbare altri sensori, evitando quindi di produrre inquinamento elettromagnetico**.
AULOS è stato progettato attraverso un processo di ***eco-design*** applicato a tutte le fasi del suo ciclo di vita (*Life Cycle Assessment*), effettuando **una scelta dei componenti basata sull'obiettivo di diminuire sia i costi di produzione sia l'inquinamento ambientale**.
I fornitori partner seguono infatti le direttive RoHS (*Restriction of Hazardous Substance*), che impone restrizioni sull'uso di determinate sostanze pericolose nelle costruzioni di dispositivi elettrici ed elettronici, e WEEE (*Waste Electrical and Electronic Equipment*), per il recupero a fine vita del prodotto.
AULOS non richiede imballaggi specifici, è di dimensioni compatte e a basso consumo energetico. Le relativamente piccole dimensioni, inoltre, permettono un suo impiego senza la necessità di modificare e danneggiare l'ambiente per preparare il sito radar.

La propulsione elettrica nei sistemi subacquei

La **tecnologia "Litio-Polimeri"** applicata alle batterie di grossa capacità e altissime prestazioni per i sistemi subacquei è la **prima vera alternativa *green* ad altre tecnologie impiegate finora in campo militare, più inquinanti e costose**. Si tratta di una tecnologia tipicamente ***dual use***, applicabile cioè a sviluppi in mercati civili adiacenti, ovunque sia necessario immagazzinare grandi quantità di energia in piccoli spazi, con pesi ridotti e soprattutto in piena sicurezza. Sono ipotizzabili, per esempio, sviluppi per la propulsione ibrida, o puramente elettrica, di mezzi navali anche di grandi dimensioni, destinati alla navigazione in parchi marini o in aree protette.
La sicurezza è un aspetto cruciale per poter ampliare il campo di utilizzo di tali dispositivi, dato che non esistono criteri di progetto o metodi di verifica universalmente accettati. Sotto questo aspetto, la lunga e complessa attività di studio e sperimentazione, concordata con la Marina Militare, al fine di certificare la sicurezza della batteria e autorizzarne l'impiego sui sommergibili, anche in presenza di esplosivi, rappresenta un'esperienza unica e particolarmente significativa che Finmeccanica pone al servizio del mercato.

LO SVILUPPO PRODOTTO CON IL *LEAN ENGINEERING*

Il *Lean Engineering* è un'altra leva che Finmeccanica intende applicare al processo di sviluppo prodotto a livello di Gruppo, con l'obiettivo di accorciare i flussi tra le varie discipline di ingegneria e tra l'ingegneria e le altre funzioni aziendali coinvolte, riducendo di conseguenza i costi di sviluppo e facilitando il rispetto delle *milestone* contrattuali dei nuovi programmi.

L'innovazione più significativa del progetto *Lean Engineering* consiste nell'applicazione dei concetti *lean* a un processo non ricorrente quale quello dello sviluppo prodotto, ben diverso rispetto all'ambito della produzione ripetitiva (*lean manufacturing)*.
Un secondo elemento di innovazione è l'applicazione al contesto completo dello sviluppo prodotto e non solo a specifici sotto-processi.

All'origine di tale scelta vi sono i risultati di un'attività condotta dalla *community* Mindsh@re "E3 (*Engineering, Efficiency and Effectiveness*) - Processi di Ingegneria", volta alla ricerca di possibili inefficienze e delle rispettive cause all'interno delle ingegnerie della Divisione Sistemi di Difesa, applicando una metodologia sviluppata dal Politecnico di Milano (metodologia *MyWaste*), nell'ambito di progetti di ricerca dedicati al *Lean Product Development*. La metodologia utilizzata è stata mutuata, con i dovuti adattamenti, da quanto viene svolto negli ambiti di produzione, dando vita alla metodologia "*Robust 5-Why Tree*", che coniuga il "*Fishbone Diagram - Ishikawa"* e il "*5-Why*" lineare.

I KPI dell'Ingegneria

Tutte le funzioni di Finmeccanica utilizzano un sistema di *Key Performance Indicator* (KPI) per valutare l'efficacia e l'efficienza delle proprie attività e dei processi aziendali. La *community* Mindsh@re "E3 (*Engineering, Efficiency and Effectiveness*) - Processi di Ingegneria" si è fatta carico del compito di uniformare i KPI delle funzioni Ingegneria in vista della nascita della *One Company*, istituendo un *focus group* che nel corso del 2015 ha operato per individuare i KPI comuni alle Ingegnerie delle società, elaborando inoltre le specifiche per lo sviluppo di un cruscotto di visibilità utilizzabile dal Gruppo, incluse le joint venture, disponibile per gli utenti a partire dal 2016, suddiviso in quattro categorie.

PRODUTTIVITÀ	*COST PERFORMANCE*	*SCHEDULE PERFORMANCE*	QUALITÀ
Indice di Produttività relativa allo sviluppo di una specifica Famiglia di Prodotti/Processo/ Disciplina	*Cost Performance Index* (CPI) dei Progetti di Ingegneria *Cost Variance* dei Progetti di Ingegneria	*Schedule Performance Index* (SPI) dei Progetti di Ingegneria % *milestone* raggiunte "*on time*"	Indice costo della non qualità dell'Ingegneria

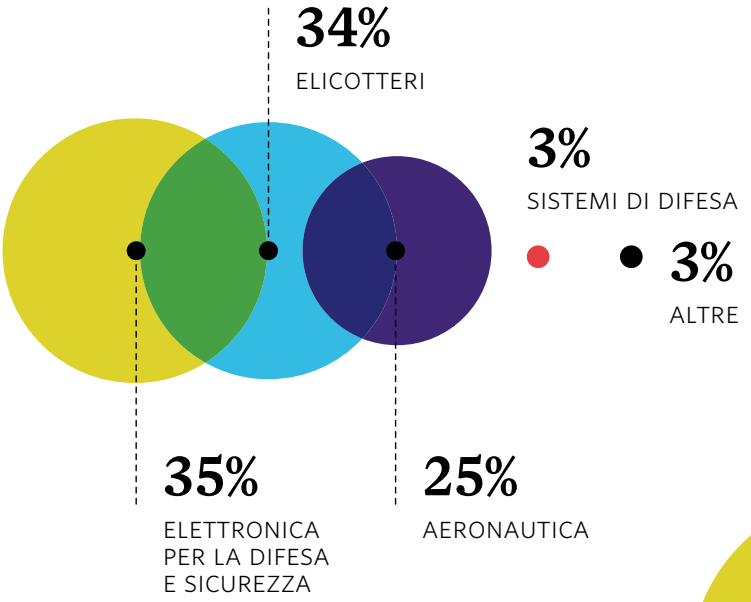
TRASFORMARE LA *SUPPLY CHAIN*

Finmeccanica opera all'interno di una filiera connotata da un'alta presenza di industria *high-tech* e servizi a elevata intensità di conoscenza, che, oltre a essere rilevanti per lo sviluppo economico e sociale, diventeranno sempre più strategici nelle dinamiche competitive dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza, dove l'incidenza complessiva degli acquisti può arrivare a coprire fino al 75% dei ricavi dei *player* di settore.

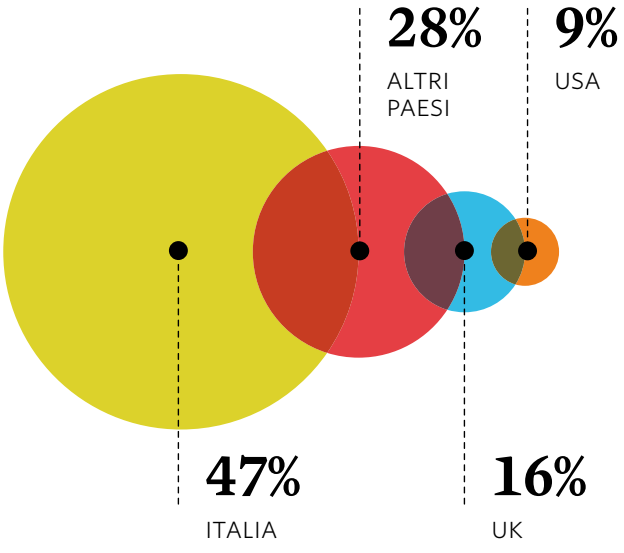
Per questo motivo le strategie di "*make or buy*" e la scelta delle modalità di approvvigionamento più efficaci in funzione delle diverse tipologie di beni e servizi sono elementi centrali nella creazione di valore sostenibile. La *supply chain* a supporto delle *operation,* infatti, non deve essere solo efficiente, ma anche esprimere elevati standard di affidabilità per garantire la qualità e la continuità delle forniture durante il lungo ciclo di vita dei prodotti.

Il Piano Industriale di Finmeccanica ha posto grande attenzione al miglioramento della *performance* della *supply chain*, sia in termini economici sia come capacità di resilienza e adattamento agli scenari competitivi e tecnologici. Coerentemente, nel corso del 2015, e in parallelo alla costituzione della *One Company*, sono state completate le attività di efficientamento e riorganizzazione dei presídi di gestione degli approvvigionamenti, che erano state avviate nella seconda metà del 2014 sulla base di un'approfondita analisi condotta sulle forniture e sul parco fornitori.

RIPARTIZIONE ACQUISTI DIRETTI E INDIRETTI PER SETTORE



RIPARTIZIONE ACQUISTI DIRETTI E INDIRETTI PER AREA GEOGRAFICA



GOVERNANCE E MODELLO DI GESTIONE DEGLI APPROVVIGIONAMENTI

La *supply chain* di Finmeccanica ha una *governance* rinnovata, con funzioni di indirizzo, controllo e coordinamento centralizzate, processi e modalità operative comuni a supporto degli acquisti diretti "standard" e indiretti, in cui le divisioni sono responsabili *end-to-end* degli acquisti dei beni e servizi direttamente connessi alla realizzazione del prodotto finale.

A sostegno del sistema di *governance* sono stati istituiti:

- la **Commissione Acquisti Centrale** composta dai responsabili delle funzioni *Procurement* e *Supply Chain* delle singole divisioni insieme ai rappresentanti delle funzioni *Corporate* di supporto;
- l'**Albo Unico Fornitori di Gruppo**;
- un **Albero Merceologico comune**, che oltre a essere funzionale alla costituzione dell'Albo Fornitori faciliterà le sinergie di acquisto, attraverso il monitoraggio della spesa del Gruppo per categorie omogenee.

GOVERNANCE CENTRALE DEGLI ACQUISTI

COMMISSIONE ACQUISTI, ALBO UNICO FORNITORI, ALBO MERCEOLOGICO DI GRUPPO

TIPOLOGIA DI BENI E SERVIZI	RESPONSABILITÀ DEL *PROCUREMENT*	INDIRIZZI DI GESTIONE
DIRETTI *CORE BUSINESS*	Riguardano forniture strategiche di parti e componenti progettate per il prodotto finale e/o coperte da *design authority* e proprietà intellettuale. Ciascuna divisione è responsabile di eseguire la Qualifica Tecnica nei confronti dei propri fornitori, che consiste nell'accertare la sussistenza dei requisiti e delle capacità tecnico-professionali necessarie all'esecuzione della fornitura richiesta. Le informazioni risultanti da tale attività sono disponibili anche per le altre divisioni per favorire un mutuo riconoscimento delle attività nell'ottica di una gestione integrata dei fornitori inseriti nell'Albo.	Far evolvere la relazione di fornitura definendo accordi di *partnership* con i fornitori e gestendo in maniera condivisa rischi e opportunità. Analizzare le comunanze tra i diversi prodotti/servizi, sia internamente a ciascuna divisione sia in maniera trasversale a più divisioni, alla ricerca di soluzioni quanto più possibili standard, in concerto con le strutture tecniche e ingegneristiche di disegno e sviluppo dei prodotti.
DIRETTI STANDARD	Sono forniture comuni tra le diverse divisioni, quali per esempio la componentistica industriale a catalogo e le materie prime. Per queste è stato avviato un processo di centralizzazione degli acquisti a opera di FGS che raccoglie i fabbisogni, definisce le politiche di acquisto e presidia l'intero ciclo, compresa la negoziazione e la stipula del contratto di acquisto col fornitore.	Concentrare i volumi di acquisto per definire accordi quadro in grado di rispondere efficacemente ed efficientemente alle esigenze di acquisto proprie di ciascuna divisione. Ampliare il parco fornitori e ricorrere a gare, negoziazioni on line e acquisti a catalogo elettronico.
INDIRETTI	Sono le forniture storicamente gestite da FGS che non riguardano direttamente i prodotti finali e che sono trasversali alle diverse divisioni, quali per esempio la gestione dei servizi di *facility management, business travel*, patrimonio immobiliare ecc.	Accentrare tutte le richieste di acquisto per massimizzare la capacità d'acquisto. Concentrare il parco fornitori e ricorrere a gare e negoziazioni on line per consentire risparmi di tempi e costo.

Accompagnare le PMI verso la crescita sostenibile

Finmeccanica, attraverso le sue società controllate britanniche, è partner fondatore del programma *21th Century Supply Chains*[29], l'iniziativa del Settore Aerospazio, Difesa e Sicurezza che aiuta le PMI a migliorare la propria *performance* in termini di resilienza, con l'obiettivo di costruire una *supply chain* più competitiva e sostenibile. La maggior parte dei fornitori della catena di fornitura di Finmeccanica è infatti costituita da piccole e medie imprese, insediate nei distretti industriali aerospaziali locali, che attraverso la spinta delle aziende partner di SC21th vengono aiutate ad avviare circoli di sviluppo virtuoso e ad adottare processi collaborativi al fine di identificare, gestire e mitigare i rischi connessi ai programmi di fornitura.

SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E SOCIALE DELLA *SUPPLY CHAIN*

Finmeccanica valuta gli impatti diretti, indiretti e indotti lungo la propria *supply chain*, prevedendo azioni specifiche per garantire il livello di conformità delle forniture alle normative vigenti in ambito ambientale e sociale[30].
Attraverso la razionalizzazione della base fornitori e l'utilizzo di strumenti proprietari collegati a *database* globali si mira, per esempio, a una gestione più efficace degli aspetti critici (presenza di sostanze pericolose e *"conflict minerals"*[31]), legati all'approvvigionamento di componenti elettronici.
Nell'ambito delle merceologie indirette, per le forniture di beni e servizi considerati ad alto rischio ambientale (quali, per esempio, lo smaltimento dei rifiuti, i prodotti chimici, le pulizie e le mense) Finmeccanica richiede ai propri fornitori la certificazione del Sistema di Gestione Ambientale secondo la norma ISO 14001. Il possesso di altri sistemi di gestione (Salute e Sicurezza OHSAS 18001, Responsabilità Sociale SA 8000) è inoltre considerato un fattore premiante in sede di gara. A fine 2015 oltre il 93% dei fornitori di Gruppo di merceologie indirette ha ottenuto una certificazione da parte di un ente terzo.

[29] http://www.sc21.org.uk/.
[30] Tra cui la direttiva RoHS (*Restriction of Hazardous Substance*), il regolamento REACh (*Registration, Evaluation, Authorisation of Chemicals*), la direttiva WEEE (*Waste Electrical and Electronic Equipment*), che delineano gli standard in termini di gestione delle sostanze pericolose e di princìpi di *eco-design*.
[31] In base alle richieste del *"Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act"* è richiesto alle società quotate negli Stati Uniti di comunicare se i prodotti fabbricati contengono i cosiddetti *"conflict minerals"*, ovvero minerali (cassiterite, wolframite, columbite-tantalite, oro e loro derivati) provenienti dall'Africa e in particolare dall'area del bacino del fiume Congo. Finmeccanica in nessun caso acquista direttamente dai produttori i minerali specificati, ma si approvvigiona di componenti già disponibili sul mercato (COTS - *Commercial Off-the-Shelf component*).

La gestione delle sostanze pericolose nella *supply chain* navale

L'identificazione e gestione di materiali pericolosi in ambito navale sta diventando un requisito sempre più vincolante, in quanto permette di governare in modo adeguato i rischi per la salute e di ridurre gli impatti ambientali nell'intero ciclo di vita delle piattaforme navali, dalla progettazione allo smaltimento e riciclo dei materiali.
Nell'ambito del programma FREMM, il *prime contractor* Orizzonte Sistemi Navali SpA ha richiesto a tutti i partner del consorzio le certificazioni relative alle normative REACh e *Green Passport* per le sostanze chimiche e pericolose.
In risposta a tale richiesta, la Divisione Elettronica per la Difesa Terrestre e Navale di Finmeccanica ha avviato un'imponente analisi della fornitura effettuata, completata a dicembre 2015, e relativa a prodotti di tre diverse divisioni (Elettronica per la Difesa Terrestre e Navale, Sistemi per la Sicurezza e le Informazioni, Sistemi Avionici e Spaziali).
Il cliente ha accolto con soddisfazione il completamento dell'attività, resa possibile dal lavoro di un team integrato tra le funzioni Ingegneria, *Procurement* e *Program Management* e dalla disponibilità del nuovo strumento aziendale dedicato alla gestione della componentistica e COTS (*Component Management System* - CMS), che ha permesso di effettuare analisi altrimenti impensabili su un insieme di prodotti imponente ed eterogeneo.

IL *LEAN MANUFACTURING*

In Finmeccanica, la produttività e l'incremento dei livelli di qualità sono fattori fondamentali per la sostenibilità di tutti i business e rivestono un ruolo ancora più significativo nei programmi del settore aeronautico, che fissano in tal senso obiettivi molto sfidanti e orientati al miglioramento continuo.
L'applicazione di logiche *lean* secondo l'approccio *World Class Manufacturing* (WCM) ha come obiettivo finale il miglioramento dei processi, e di conseguenza dei prodotti, attraverso la **riduzione degli sprechi**, il **miglioramento della qualità**, l'**aumento della sicurezza**, principalmente a beneficio delle persone, e della disponibilità delle risorse produttive.

Il percorso intrapreso per esempio nella Divisione Aerostrutture ha già visto un riconoscimento formale, in termini di miglioramento della *performance*, da parte di Boeing per il programma 787, attualmente in fase di accelerazione. Il percorso avviato mira infatti a liberare risorse per far fronte alla necessità di aumentare i volumi produttivi e, nel breve termine, ha consentito di riportare all'interno del perimetro Finmeccanica alcune attività produttive *core* per la divisione, a parità di risorse produttive impiegate. L'*insourcing* di tali attività su programmi primari consente un maggior controllo sulla catena di fornitura, riducendo i *lead time* produttivi e aumentando conseguentemente la soddisfazione del cliente.

A complemento dei processi di efficientamento delle *operation*, nel 2015 è stata condotta inoltre una completa *review* dei costi esterni ed è stato rafforzato il controllo sui componenti approvvigionati da fornitori attraverso l'approccio *quality gate*.

L'efficientamento nei programmi aeronautici. Fare di più con meno risorse

Un esempio di applicazione di logiche di *lean manufacturing* nel Settore Aeronautica è rappresentato dal progetto avviato a ottobre 2015 con lo scopo di portare all'interno dello stabilimento di Foggia le operazioni di montaggio dei sottoinsiemi strutturali della fusoliera Boeing 787, in precedenza eseguite da fornitori esterni.
Il progetto si è sviluppato per fasi. Nella prima fase le attrezzature sono state riposizionate nelle aree messe a disposizione nello stabilimento secondo un *layout* ottimizzato per minimizzare gli spostamenti di materiali e operatori, con una sovrapposizione di personale del fornitore esterno e di personale Finmeccanica.
Il passaggio di consegne si è completato a gennaio 2016, quando è stata introdotta anche l'alimentazione dei materiali in *kit* predefiniti e secondo la logica "*just in time*".
Questi primi sostanziali cambiamenti hanno permesso di ridurre del 30% il numero di operatori necessari a svolgere le operazioni. Infine, a febbraio 2016 è partita l'ultima fase del progetto nella quale alcune postazioni pilota sono state oggetto di ulteriori azioni di ottimizzazione. I primi test eseguiti su queste postazioni indicano come sia possibile conseguire miglioramenti dell'efficienza operativa fino al 50%. In base a tali risultati si procederà alla modifica di tutte le altre postazioni, portando così il nuovo sistema di produzione a regime entro marzo 2016.

Future Manufacturing Awards 2016 a un giovane talento Finmeccanica

Un giovane apprendista della Divisione Sistemi Avionici e Spaziali, presso il sito di Luton, è il vincitore del *Future Manufacturing Awards* 2016 per la categoria *Outstanding Achievement by a Final Year Apprentice.* L'iniziativa, curata da EEF (Engineering Employers Federation), mira a promuovere l'evoluzione e l'innovazione nel business manifatturiero britannico per poter competere in un contesto in rapido cambiamento. Il riconoscimento ottenuto ha premiato le azioni di miglioramento nell'ambito della produzione e della *supply chain*: dal miglioramento di processi di business all'implementazione di un *Lean Pull System*, fino al lancio di un nuovo prodotto.

La Famiglia di Elicotteri AW: flessibilità, efficienza e innovazione come *driver* competitivi

Da anni AgustaWestland ha avviato un'importante sfida per essere il primo produttore elicotteristico a introdurre piattaforme modulari comuni a più prodotti tecnologicamente avanzati, la Famiglia di Elicotteri.

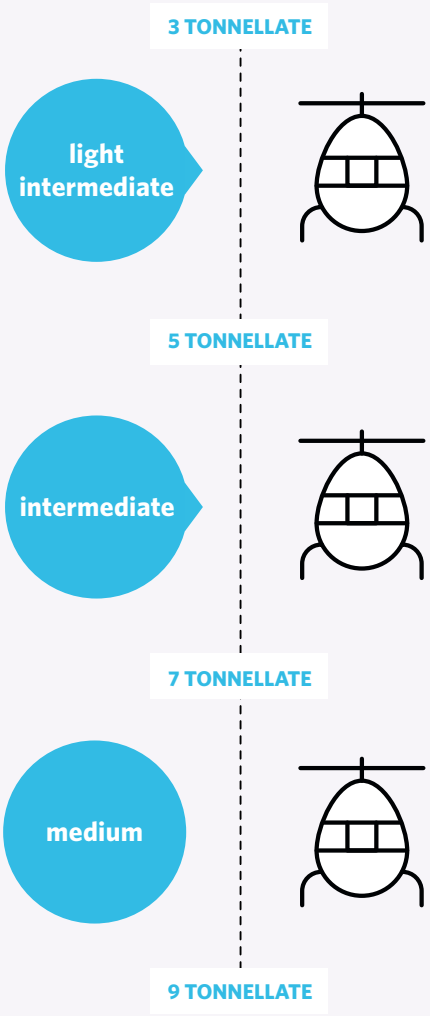
Mediante il **programma *Product Family & Modularity***, AgustaWestland ha sviluppato e implementato un approccio di progettazione e sviluppo prodotto basato su metodologie avanzate di modularità e *design-to-value*, al fine di ottenere massima *affordability* e valore per i clienti.
In particolare, l'obiettivo del programma è quello di offrire vantaggi concreti ai clienti in termini di maggiore affidabilità e disponibilità operativa delle flotte, a costi di esercizio minori, e di ricercare soluzioni più performanti e tecnologicamente più avanzate, anche coinvolgendo i fornitori esterni. Ciò si è tradotto, per esempio, in una significativa riduzione dei pesi senza costi aggiuntivi.
Efficienza, modularità e innovazione sono quindi pilastri della sostenibilità e della competitività del business, nonché espressione del continuo miglioramento dei prodotti e dell'affidabilità aziendale.

DIVERSE CAPACITÀ, UN SOLO DNA

La Famiglia AW è nata da tre direttrici di lavoro parallele:
- ottimizzazione del "*Family feeling*" degli elicotteri AW139, AW169 e AW189;
- razionalizzazione e sviluppo modulare di una più ampia gamma di offerta dei *kit*;
- sviluppo modulare di sistemi e componenti chiave dell'elicottero.

Gli elicotteri della Famiglia AW, pur coprendo uno spettro molto ampio di dimensioni (dalle 4,5 tonnellate dell'AW169 alle oltre 8 tonnellate dell'AW189), missioni e configurazioni, condividono le medesime filosofie di *design*, consentendo a clienti, utenti finali, piloti e tecnici di "sentirsi di casa" qualsiasi sia l'aereomobile AW utilizzato, ma soprattutto forniscono le migliori soluzioni in termini di efficienza mantenendo il medesimo approccio di base in termini di prestazioni, sicurezza, formazione e supporto.

La Famiglia di Elicotteri AW: flessibilità, efficienza e innovazione come *driver* competitivi



RIDUZIONE PESI
tra kg 40 e kg 120 per elicottero

1
sistema idraulico con architettura modulare

BENEFÍCI
estesi ad altri elicotteri della gamma

RIDUZIONE
costi componenti con coinvolgimento fornitori

RADDOPPIATA dal 20% al 40%
la comunanza di componenti e sistemi

+10% ORE
disponibilità operativa flotta elicotteri

INTERSCAMBIABILITÀ
di componenti su tutti i modelli di elicottero

-25% ORE
di addestramento dei tecnici avionici per passare da AW139 ad AW189

-33% ORE
di volo necessarie per passare da AW139 ad AW189

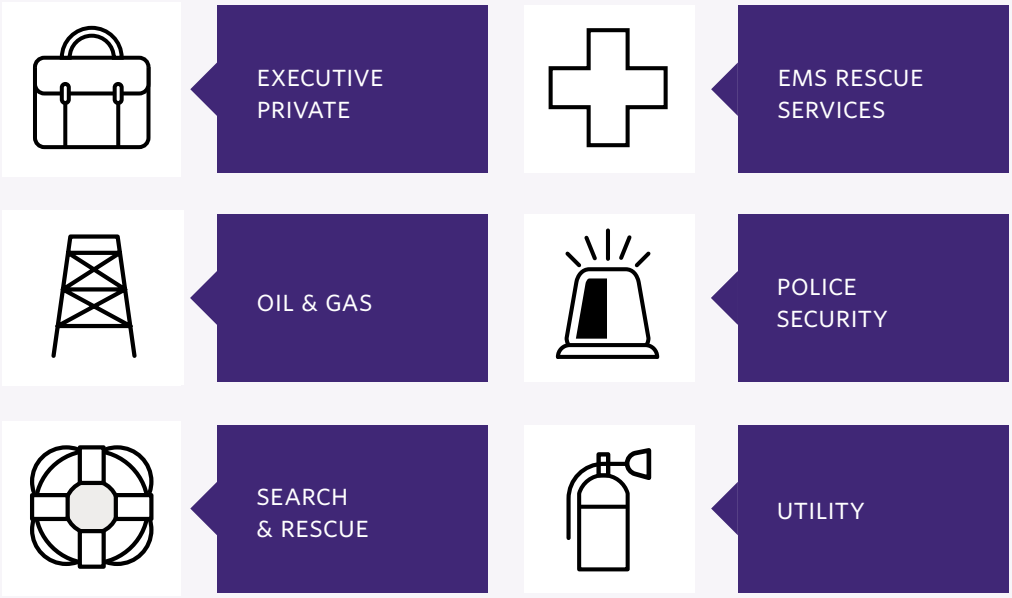
L'approccio modulare della Famiglia AW consente di fornire al cliente i seguenti **principali vantaggi:**

- **aumento della *availability*** delle macchine;
- **riduzione delle ore/maggiore facilità di addestramento** per piloti e tecnici;
- **maggiore flessibilità** nella pianificazione della flotta;
- riduzione dello *stock* di **ricambi**;
- **minore variabilità delle procedure operative**, quindi **maggiore efficienza** e **maggiore sicurezza**;
- **maggiore valore residuo** delle macchine;
- **riduzione del costo** totale di proprietà (TCO);
- **versatilità in missioni diversificate.**

Il nuovo AW139 7 tonnellate, l'AW189 e l'AW169, certificati rispettivamente nel 2014 e nel 2015, hanno completato la Famiglia AW degli elicotteri commerciali e aperto nuove opportunità sul mercato civile, offrendo agli operatori prodotti nuovi e più efficienti per razionalizzare o rinnovare le flotte.

A oggi, diverse decine di clienti hanno già firmato contratti per due o più membri della Famiglia AW, con elicotteri che saranno utilizzati per **trasporto, *offshore*, VVIP/*corporate*, ricerca e soccorso e trasporto sanitario**, a conferma del successo dell'approccio *Family & Modularity* realizzato da AW.

LA GAMMA DI APPLICAZIONI CIVILI DELLA FAMIGLIA AW



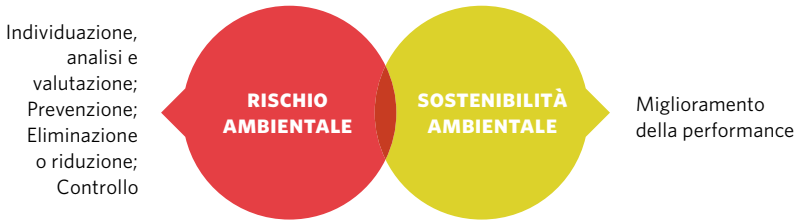
Nel comparto civile, il Settore Elicotteri di Finmeccanica ha una quota del 30% del mercato globale in termini di consegne negli ultimi cinque anni, con una flotta in esercizio complessivo di oltre 2.100 elicotteri e circa 900 clienti distribuiti in tutto il mondo.

LA RESPONSABILITÀ AMBIENTALE E L'ECO-EFFICIENZA DELLE *OPERATION*

La profonda trasformazione di Finmeccanica nell'ultimo anno, insieme a una costante evoluzione del contesto competitivo e normativo, rafforza la necessità di guardare alle tematiche ambientali come un elemento strategico e gestionale da integrare e consolidare nella conduzione del business, secondo un approccio innovativo e costantemente rivolto al miglioramento delle prestazioni e dei processi.

La *vision* ambientale della *One Company*, fortemente voluta dal Vertice aziendale, rinnova l'enfasi sul capitale naturale come elemento sistemico da valutare, tutelare e preservare in ogni attività di business, e ha dato nuovo vigore ai princípi e agli indirizzi già espressi nella direttiva Finmeccanica sulla tutela ambientale e nella Politica Ambientale e di Salute e Sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro.

Da questa nuova impostazione, nel 2015 è nato il **Progetto SPA 2.0** (**Strategie e Politiche Ambientali**), che sviluppa un approccio innovativo finalizzato a indirizzare le diverse iniziative verso una più efficace gestione degli impatti e dei rischi ambientali connessi alle attività di business.



Tra le attività condotte nell'ambito del Progetto SPA 2.0, nel 2015 è stato implementato il Programma di *Audit* Ambientale e definito il Programma di *Audit* Ambientale 2016. Nel 2015 è stato inoltre semplificato e ottimizzato tutto l'impianto normativo esistente in materia ambientale. In particolare, sono state emanate le Procedure FGS *Gestione degli Audit Ambientali* e *Gestione e controllo operativo aspetti e adempimenti ambientali*, che stabiliscono modalità operative, ruoli e responsabilità per la gestione e la conduzione delle rispettive attività in materia ambientale[32].
Il percorso di rinnovamento normativo è stato accompagnato da numerosi momenti di condivisione e discussione per valutare le azioni da porre in essere per garantire, nel passaggio alla *One Company*, la piena operatività e conformità alla normativa vigente in materia ambientale dei siti interessati.

[32] Si veda in appendice l'elenco delle Linee guida di Gruppo in materia ambientale.

Environmental Workshop 2015

Il 26 giugno 2015 si è svolto a Roma l'*Environmental Workshop* di Gruppo, in occasione del quale l'Amministratore Delegato e Direttore Generale di Finmeccanica ha illustrato il "nuovo approccio" alla gestione delle tematiche ambientali che vede l'ambiente come elemento pienamente integrato nel business della *One Company.*
I contributi e le relazioni presentate sono stati incentrati sugli sforzi del Gruppo tesi al continuo miglioramento dei processi di gestione e controllo, a partire dall'analisi del contesto e dei dati, alla valutazione del rischio e dell'entità del danno, dalla simulazione di scenari di intervento fino al coordinamento delle operazioni di emergenza, con l'obiettivo di minimizzare l'impatto su territorio, strutture e persone. Tra i temi trattati, inoltre, si segnalano l'analisi della nuova normativa italiana in materia di reati ambientali, la gestione tra *compliance* e *performance*, e la centralità della "formazione dei dipendenti" per il nuovo approccio alla gestione ambientale. Nella sessione pomeridiana sono stati presentati e discussi, con i referenti delle società del Gruppo, i principali KPI di prestazione ambientale.

LA GESTIONE DEI RISCHI AMBIENTALI

L'azione di Finmeccanica in materia ambientale è orientata in primo luogo al presidio dei rischi e degli aspetti ambientali, con particolare attenzione alle fattispecie che rientrano nel campo di applicazione del Decreto Legislativo 231/2001 (e sue successive modifiche e integrazioni), nell'ottica di una gestione sostenibile e integrata.

Il presidio e la gestione dei rischi avvengono attraverso un mix di attività e strumenti specifici. Particolare rilevanza assume la fase di valutazione del rischio, per la quale viene utilizzato *Risk GATE*, un modello matematico sviluppato internamente e utilizzato per i siti industriali italiani, il quale consente di considerare separatamente la sensibilità ambientale dell'area e gli aspetti ambientali fonte di rischio e di confrontare oggettivamente il medesimo sito nel tempo o più siti tra loro comparabili, riducendo al minimo la discrezionalità del valutatore.

Gli strumenti di valutazione e gestione del rischio sono stati ulteriormente potenziati con la creazione del PERR (*Periodical Environmental Risk Review*), modello di calcolo – in fase di affinamento – che consente di monitorare la gestione ambientale, con cadenza trimestrale, sulla base dei dati derivanti dal *reporting* ambientale, degli esiti degli *audit* e delle informazioni relative ai procedimenti di caratterizzazione e bonifica in corso presso i siti italiani.

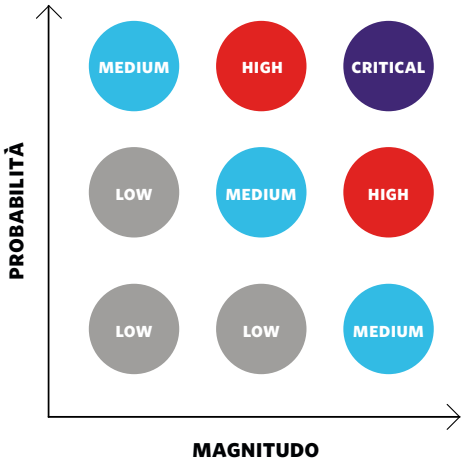
IL FUNZIONAMENTO DEL PERR

BASIC INFO DATI ANNUALI — Dati reporting ambientale

PROGRAMMA DI AUDIT AMBIENTALE annuale — Risultati audit ambientali

MONITORAGGIO PERIODICO DEI PROCESSI E DEI PROCEDIMENTI IN CORSO — Contaminated Sites Management

PERIODICAL ENVIRONMENTAL RISK REVIEW
Su base trimestrale



LOW RISK
Gestione ambientale attraverso le procedure correnti. Nessuna azione attualmente richiesta.

MEDIUM RISK
Revisione delle procedure gestionali correnti, mirata a ridurre il rischio in termini di probabilità o danno.

HIGH RISK
Azioni immediate. Assumere rapidamente decisioni per la gestione del rischio.

CRITICAL RISK
Situazione di emergenza. Azioni immediate anche attraverso l'uso di tutte le risorse disponibili.

In linea con le migliori pratiche aziendali di gestione del rischio vengono effettuati annualmente sui siti industriali *audit* e verifiche ambientali, condotti secondo gli standard internazionali in materia (UNI EN ISO 19011:2012), finalizzati a identificare tempestivamente le eventuali azioni necessarie per gestire le potenziali fonti di inquinamento, preservando così il valore del patrimonio immobiliare del Gruppo.
A valle di ciascun *audit* vengono predisposti piani di *follow up* che contengono le azioni da porre in essere per la risoluzione delle criticità individuate e le relative tempistiche di attuazione. Lo stato di implementazione di detti piani è monitorato periodicamente.

Nel 2015 gli *audit* e le verifiche interne condotti in Italia, in linea con quanto previsto dal Programma di *Audit* ambientale, sono stati 55, oltre il doppio di quelli condotti nell'anno precedente (23).
I siti del Gruppo sono stati oggetto anche di *audit* ambientali condotti da enti terzi (per esempio Enti di Certificazione, *Auditor* esterni) finalizzati sia all'ottenimento o al mantenimento delle certificazioni dei sistemi di gestione di sito, sia alla verifica e valutazione della gestione dei rischi di natura ambientale.

GESTIONE AMBIENTALE	2015	2014	2013
Numero siti con sistema di gestione ambientale certificato	61	75	74
Audit ambientali	112 (*)	97	148
Incidenti ambientali (totale)	3	20	32
- di cui sversamenti	2	18	27
Violazioni delle normative ambientali rilevate dagli enti di controllo	10	9	0
Sanzioni monetarie associate alle suddette violazioni normative ambientali (k€)	0	n.d.	n.d.
Principali costi ambientali (milioni di €) (**)	6,8	n.d.	n.d.

(*) Di cui 55 *audit* da parte di FGS. Non è incluso il dato relativo al Settore Trasporti.
(**) La voce include i seguenti costi: gestione rifiuti presso i siti italiani; personale interno impiegato nella gestione ambientale; informazione e formazione ambientale; certificazioni ambientali; consulenza esterna; acquisto/vendita di quote di emissione di gas a effetto serra.

Gli *audit risk* in materia ambientale



Nel 2015, su indicazione dell'Organismo di Vigilanza, il Piano di *Audit Risk Based* gestito dall'*Internal Audit* ha previsto due *audit* specifici in materia ambientale:

- un *audit* relativo al "processo di gestione dei Reati Ambientali": la verifica ha avuto la finalità di analizzare la gestione e l'operatività del processo, riferito a Finmeccanica SpA nel periodo dal 1° gennaio al 31 dicembre 2014, anche con riguardo ai profili ex D.Lgs. 231/2001, e di verificare l'idoneità del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi;
- un *audit* relativo al "processo di gestione dei rifiuti" di OTO Melara SpA: la verifica ha avuto la finalità di analizzare la gestione e l'operatività del processo, riferito ai siti di OTO Melara SpA, nel periodo dal 1° gennaio al 30 giugno 2015, anche con riguardo ai profili ex D.Lgs. 231/2001, e di verificare l'idoneità del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi.

Grazie alle verifiche condotte sono state individuate alcune aree di miglioramento nei processi aziendali, prontamente investigate e gestite, come la revisione di procedure interne e la definizione più puntuale di alcuni profili di responsabilità in materia di gestione ambientale.

L'ECO-EFFICIENZA DELLE *OPERATION*

L'efficienza ambientale rappresenta una leva competitiva per Finmeccanica: un'attenta gestione delle *operation* sotto questo profilo consente di produrre benefíci in termini di razionalizzazione dei consumi energetici e di contenimento dei costi di gestione ambientale.

La massimizzazione dell'efficienza si basa sulla diffusione del *know-how* tecnico-specialistico ambientale a tutti i livelli aziendali, unita alla definizione e analisi di sistemi e metodi di controllo delle *performance*. Grazie alla *Community* EHS, oltre 150 persone, tra Responsabili, Coordinatori e Personale Operativo in materia ambientale e di salute e sicurezza, hanno la possibilità di approfondire, condividere, aggiornare le proprie conoscenze e competenze. Attraverso un portale dedicato, operativo dal 2012, oltre 130 persone diffuse in tutto il mondo hanno la possibilità di consultare circa 300 documenti tecnico-specialistici per l'approfondimento della normativa in materia ambientale e i relativi aggiornamenti, oltre alla condivisione delle *best practice* internazionali.

INVESTIMENTI E SISTEMI DI GESTIONE

Sulla base della misurazione della *performance*, le società di Finmeccanica definiscono piani pluriennali di investimento volti al miglioramento dei processi produttivi e di gestione dei siti. Nel 2015 oltre il 70% degli interventi avviati o completati durante l'anno ha riguardato l'efficienza energetica, mentre la restante parte è stata finalizzata a migliorare la gestione del ciclo dei rifiuti e la gestione delle acque.

Finmeccanica dimostra il proprio impegno verso l'efficienza e la tutela ambientale anche promuovendo in tutti i siti l'adozione di Sistemi di Gestione Ambientale (SGA) e di Sistemi di Gestione per la Salute e la Sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro (SGSS), certificati secondo gli standard internazionali di riferimento ISO 14001 e OHSAS 18001.
In particolare, più della metà dei siti (il 54% del totale) è in possesso di un Sistema di Gestione Ambientale, e in essi opera il 70% dei dipendenti[33] che rientrano nel perimetro di rendicontazione ambientale.

8 MILIONI DI EURO SPESI PER **70** INTERVENTI SU SITI E PROCESSI PRODUTTIVI

50 SITI DOTATI DI SGA E SGSS E **2** SITI REGISTRATI EMAS

70% DEI DIPENDENTI LAVORA NEI SITI DOTATI DI SGA

5 SITI DOTATI DI SISTEMA DI GESTIONE DELL'ENERGIA ISO 50001

21.700 ORE DI FORMAZIONE AMBIENTALE (+17% RISPETTO AL 2014)

[33] Il Settore Trasporti pesa per il 7%.

Negli ultimi mesi del 2015 le società operative/divisioni hanno avviato le azioni preliminari atte a definire le modalità di passaggio dal vecchio standard ISO 14001 del 2004 alla nuova edizione 2015 "*Environmental management systems - Requirements with guidance for use*" che attribuisce un peso maggiore alla valutazione dei rischi, all'attribuzione di responsabilità nell'organizzazione, all'*engagement* con gli *stakeholder* e al *Life Cycle Assessment*, temi materiali anche per Finmeccanica. Per completare tale passaggio è previsto un periodo transitorio di tre anni, durante il quale resteranno validi i certificati già in essere.

Principali investimenti per il miglioramento dei processi produttivi e di gestione dei siti

Elicotteri

Piano di efficientamento energetico:
- risparmio energetico stimato complessivo a tre anni di oltre 16.000 MWh;
- riduzione dei costi stimata di oltre 160.000 euro.

Progetto di installazione di una caldaia a vapore:
- risparmio energetico stimato complessivo a tre anni di circa 13.000 MWh;
- riduzione dei costi stimata di oltre 400.000 euro.

Aeronautica

Messa a regime del progetto di trattamento dei rifiuti in carboresina con recupero e riciclo della fibra di carbonio:
- riduzione della quantità di rifiuti in discarica di oltre 750 tonnellate nei prossimi tre anni;
- riduzione dei costi stimata per circa 150.000 euro.

Progetto di installazione di led a risparmio energetico:
- risparmio energetico stimato di circa 7.000 MWh, per il biennio 2017-2018;
- risparmio economico stimato di quasi 1 milione di euro.

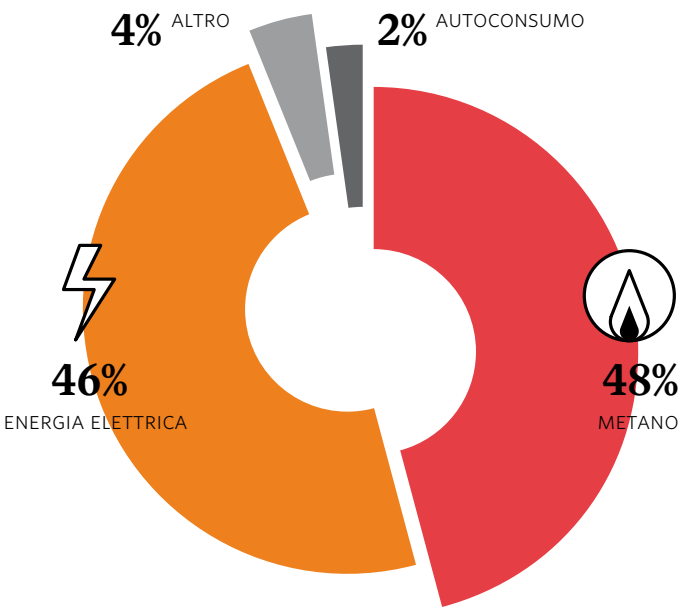
L'*ENERGY MANAGEMENT*

La gestione dell'energia in Finmeccanica coniuga efficienza e sostenibilità ambientale. Da un lato, infatti, è mirata a ridurre i consumi energetici anche attraverso l'adozione di soluzioni impiantistiche più efficienti e di buone pratiche gestionali, e, dall'altro, punta a incrementare l'impiego delle fonti energetiche più rispettose dell'ambiente.
I consumi energetici del Gruppo, nel 2015, sono pari a circa 6.160 TJ, sostanzialmente invariati rispetto al 2014, e includono, per il primo anno, il consumo di energia elettrica autoprodotta, che ha coperto l'1,7% del totale dei fabbisogni.
Il metano è diventato nel 2015 la principale fonte energetica del Gruppo.
Il suo consumo è aumentato del 12% rispetto al 2014 per effetto dell'incremento della produzione, dell'avvio di un importante impianto di cogenerazione presso un sito produttivo del Settore Aeronautica e, in ultimo, delle rigide condizioni climatiche registrate durante l'anno, in particolare in Europa.
Per contro, il consumo di energia elettrica è diminuito di quasi il 7%[34] rispetto al 2014, con un significativo incremento della componente legata alle fonti rinnovabili che è passata dal 6% del 2013 al 72% del 2014, per arrivare al 73% nel 2015[35].

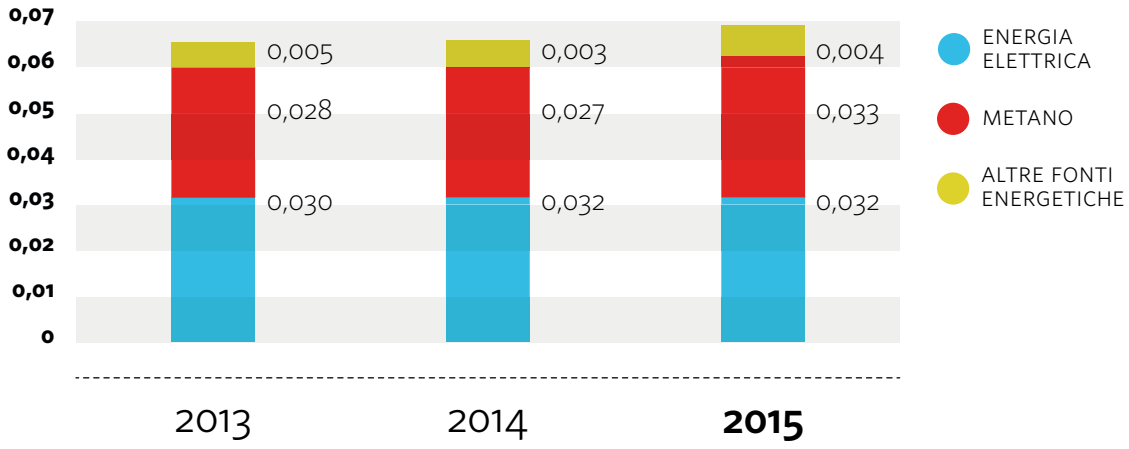
[34] La riduzione è imputabile per circa il 3% alla variazione del perimetro di rendicontazione 2015.
[35] Grazie all'acquisto di Garanzie di Origine da Fonte Rinnovabili (CGO). Il 100% dell'energia elettrica acquistata dal Settore Trasporti è coperta da CGO.

L'acquisto di Garanzie di Origine[36] 2016 coprirà il 100% dei consumi di energia elettrica delle divisioni Finmeccanica. Tale impegno è stato preso nel corso del 2015, in concomitanza con la negoziazione delle forniture energetiche.
Infine, nel 2015 non sono stati registrati consumi di olio combustibile, sostituito da fonti energetiche più sostenibili, a partire dal metano.

DISTRIBUZIONE CONSUMI ENERGETICI PER FONTE



CONSUMI ENERGETICI PER FONTE (GJ/ORA LAVORATA)



[36] La Garanzia di Origine (GO) è una certificazione elettronica che attesta l'origine rinnovabile delle fonti utilizzate dagli impianti qualificati IGO. Ogni titolo GO è rilasciato dal Gestore dei Servizi Energetici (GSE) per ogni MWh di energia elettrica immessa in rete, in conformità con la Direttiva 2009/28/CE.

IL *CARBON FOOTPRINT* E L'*EMISSION TRADING*

Le emissioni di gas a effetto serra[37] sono rendicontate attraverso il *Carbon Management System*, sviluppato secondo quanto previsto dal *Greenhouse Gas Protocol*[38].

Nel corso del 2015 il Gruppo ha prodotto circa **687.000 tonnellate di CO_2 equivalente**, **il 7% in meno rispetto al 2014**[39], confermando i risultati positivi già raggiunti nel 2014 relativamente al raggiungimento dell'obiettivo di riduzione delle tonnellate di CO_2 equivalente prodotte (-15/20% entro il 2015).

Le emissioni dirette (Scopo 1) sono aumentate dell'11% rispetto al 2014, per effetto dell'incremento del consumo di metano, mentre le emissioni indirette sono diminuite principalmente in conseguenza della riduzione del consumo di energia elettrica (Scopo 2, -8%) e della diminuzione della movimentazione di materie e merci che ha interessato alcuni siti americani (Scopo 3, -19%). La rendicontazione delle emissioni di Scopo 3 include per la prima volta la CO_2 equivalente prodotta dai viaggi in treno dei dipendenti.

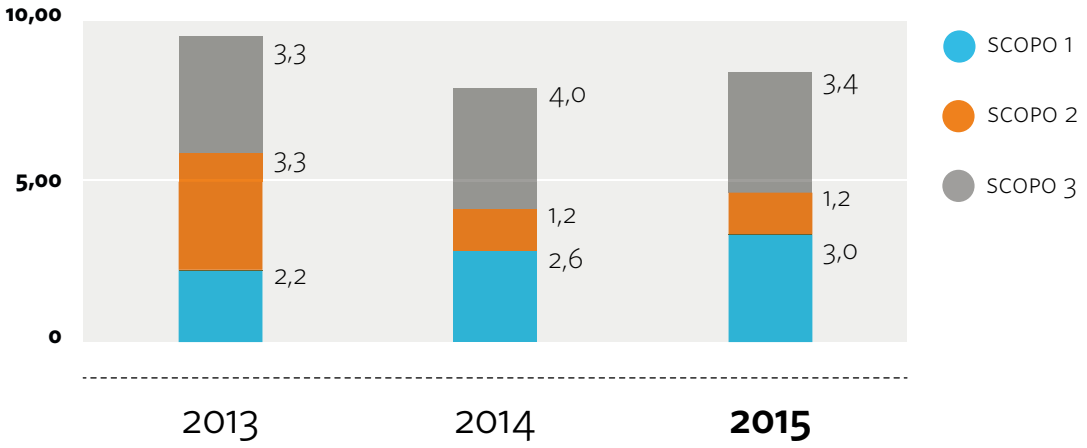
Sostenibilità della logistica e del *business travel*

Le nuove forniture legate al servizio di raccolta, trasporto e smaltimento rifiuti sono state aggiudicate in virtù di analisi tecniche volte a privilegiare le offerte con un potenziale di emissioni più basso. Tra i criteri di valutazione delle offerte è stata inserita la minimizzazione di emissioni di CO_2 misurata come prodotto tra emissioni della flotta e km stimati tra stabilimento e impianto.
La *Travel Policy* di Gruppo ha l'obiettivo di razionalizzare la spesa e di ridurre gli impatti ambientali senza compromettere l'efficacia e l'efficienza del business. Oltre alla maggiore pianificazione dei viaggi di lavoro è previsto, per esempio, anche l'utilizzo del treno in luogo dell'aereo per le trasferte nazionali al di sotto di una certa percorrenza.
Il consuntivo del primo anno di implementazione della *Policy* ha registrato una riduzione nel 2015 rispetto al 2014 in km viaggiati del 18% circa del volato a corto raggio (< 500 km), corrispondente a un decremento di emissioni CO_2 di circa il 21%[40].

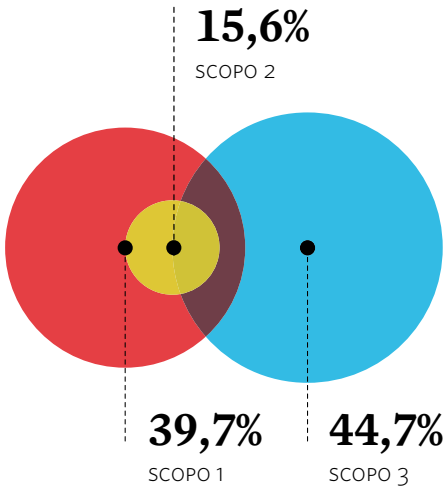
La ***carbon intensity***, calcolata come il rapporto tra le tonnellate di CO_2e prodotte nell'anno e il totale delle ore lavorate[41], è **diminuita di quasi il 2% rispetto al 2014**, risultato ottenuto prevalentemente grazie all'acquisto, nel 2014, di Garanzie di Origine da Fonte Rinnovabile[42] 2015 per un quantitativo equivalente a oltre il 90% dei consumi previsionali dei principali siti italiani di Gruppo (contro il 70% dei consumi 2014 e il 23% del 2013).

[37] Le emissioni di gas effetto serra sono suddivise in: dirette (Scopo I), derivanti da fonti di proprietà o sotto il controllo della Società; indirette (Scopo II e Scopo III), relative, rispettivamente, alla produzione di energia elettrica acquistata e derivanti da fonti non controllate dalla Società quali, per esempio, estrazione delle materie prime, trasporto merci e viaggi dei dipendenti.
[38] I coefficienti e fattori di emissione sono stati aggiornati, a seconda dei casi, secondo quanto previsto dagli standard nazionali e internazionali in materia (*GHG Protocol Tool*, 2011, 2012 e 2014; UNFCCC NIR Italy, 2015).
[39] La riduzione è imputabile per circa il 3% alla variazione del perimetro di rendicontazione 2015.
[40] I dati si riferiscono al perimetro seguente: Finmeccanica, Alenia Aermacchi, AgustaWestland, Selex ES, OTO Melara, Wass, FGS, Telespazio.
[41] Riferite ai siti inclusi nel perimetro di *reporting* ambientale.
[42] Metodologia di contabilizzazione effettuata sulla base dei princípi della *GHG Protocol new Scope 2 reporting guidance*, in linea con quanto definito dalla Direttiva 2009/28/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 aprile 2009 sulla promozione dell'uso dell'energia da fonti rinnovabili, recante modifica e successiva abrogazione delle Direttive 2001/77/CE e 2003/30/CE.

EMISSIONI DI CO_2E (KG/ORA LAVORATA)



DISTRIBUZIONE DELLE EMISSIONI DI CO_2E



Sono 13 i siti compresi nel perimetro di applicazione della Direttiva "*Emission Trading*"[43] (di cui uno appartenente al Settore Trasporti, secondo la disciplina degli impianti *opt-out*[44]) in virtù delle attività di combustione (metano) per la produzione di calore e di energia elettrica (impianti stazionari), per i quali è prevista la verifica e la certificazione delle emissioni da parte di un ente terzo accreditato dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare.

[43] Direttiva 2003/87/CE, così come modificata dalla Direttiva 2009/29/CE (*Emission Trading Scheme* - ETS). Quest'ultima è stata recepita nell'ordinamento italiano con il D.Lgs. 30/2013, entrato in vigore il 5 aprile 2013.
[44] L'art. 38 del D.Lgs. 30/2013, come modificato dal D.Lgs. 2 luglio 2015, n. 111, permette di escludere gli impianti di dimensioni ridotte dal sistema per lo scambio delle quote di emissione di gas a effetto serra a condizione che a essi siano applicate misure di riduzione delle emissioni "equivalenti" a quelle che sarebbero state loro applicate se fossero rimasti nel sistema.

Nel 2015 le emissioni verificate in 12 siti[45] sono risultate pari a 118.695 tonnellate contro un valore allocato pari a 66.506 tonnellate: tale differenza sarà colmata attraverso meccanismi di compensazione (anche in virtù di nuove allocazioni) e di acquisto di quote a partire dal prossimo anno[46].
Relativamente alle attività di trasporto aereo incluse nell'ETS (*Aviation* ETS[47]), alcune società operative/divisioni del settore aeronautico ed elicotteristico sono rientrate in quest'ultimo schema in quanto operatori aerei[48].

Finmeccanica e il *Climate Change*

Da otto anni Finmeccanica aderisce all'iniziativa dell'organizzazione no profit CDP[49], impegnata nella riduzione delle emissioni di gas a effetto serra e nell'utilizzo sostenibile delle risorse idriche. Finmeccanica, che partecipa al *Climate Change Program*, ha incrementato la propria disclosure di 11 punti rispetto al 2014 (*Disclosure Score* 2015: 86) e mantenuto invariata la propria *performance* (*Performance Band*: C).

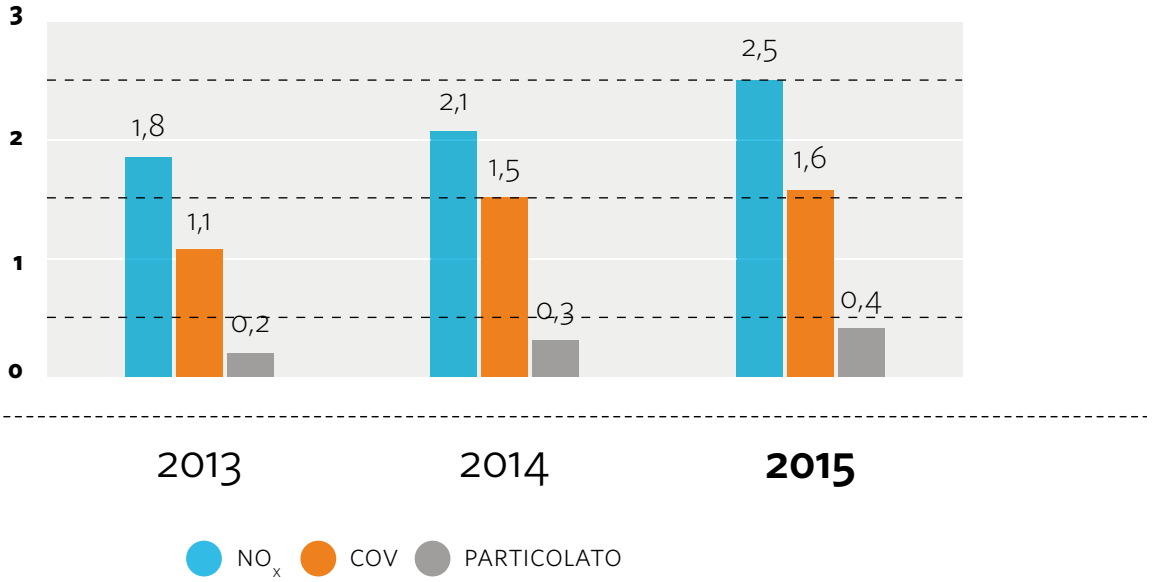
COP 21
Dal 30 novembre al 12 dicembre 2015 si è svolta a Parigi la 21ª Conferenza delle Parti (COP 21) della Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici (UNFCCC) per la lotta contro i cambiamenti climatici, che ha visto anche l'ultima sessione dell'ADP (*Ad Hoc Durban Platform*), ovvero il gruppo negoziale cui è stato affidato in questi anni il compito di preparare l'Accordo di Parigi.
Il 22 giugno, in vista della COP 21, si sono tenuti a Roma gli Stati Generali del cambiamento climatico, il cui scopo è stato quello di definire la posizione italiana alla suddetta Conferenza. In tale contesto Finmeccanica è stata chiamata a presentare le proprie attività, le azioni, i risultati, le strategie e le proposte di intervento.

LE EMISSIONI IN ATMOSFERA

I processi di combustione per la produzione di energia e calore, e alcune particolari attività industriali condotte presso i siti (es. trattamenti superficiali, lavorazione di resine e montaggi, saldature) generano emissioni in atmosfera.
Le azioni di tutela ambientale intraprese negli anni, nonché i miglioramenti apportati ai processi produttivi, hanno fatto sì che nel 2015 non vi siano state emissioni significative di Composti Inorganici Volatili (CIV), metalli pesanti e biossido di zolfo (SO_2).
L'incremento delle emissioni di ossido di azoto (NO_x)[50] registrato nel 2015 è legato principalmente a un maggior utilizzo del metano in sostituzione di altri combustibili, mentre la variazione dei quantitativi di Composti Organici Volatili (COV) e particolato è connessa con l'aumento della produzione in particolare nei Settori Elicotteri e Aeronautica.

[45] È escluso il sito del Settore Trasporti.
[46] Emissioni di CO_2 assegnate dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare secondo il Piano di Allocazione nazionale (2013-2020).
[47] Direttiva 2008/101/CE.
[48] Regolamento (UE) 2015/180 della Commissione del 9 febbraio 2015 recante modifica del Regolamento (CE) n. 748/2009 relativo all'elenco degli operatori aerei che hanno svolto una delle attività di trasporto aereo che figurano nell'allegato I della Direttiva 2003/87/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio al 1° gennaio 2006 o successivamente a tale data, che specifica lo Stato membro di riferimento di ciascun operatore aereo.
[49] https://www.cdp.net.
[50] Il peso del Settore Trasporti è pari a circa il 3% per l'NO_x, il 6% per i COV e il 5% per il particolato. I valori sono calcolati sulla base della media delle emissioni e dei consumi energetici medi registrati nell'ultimo triennio.

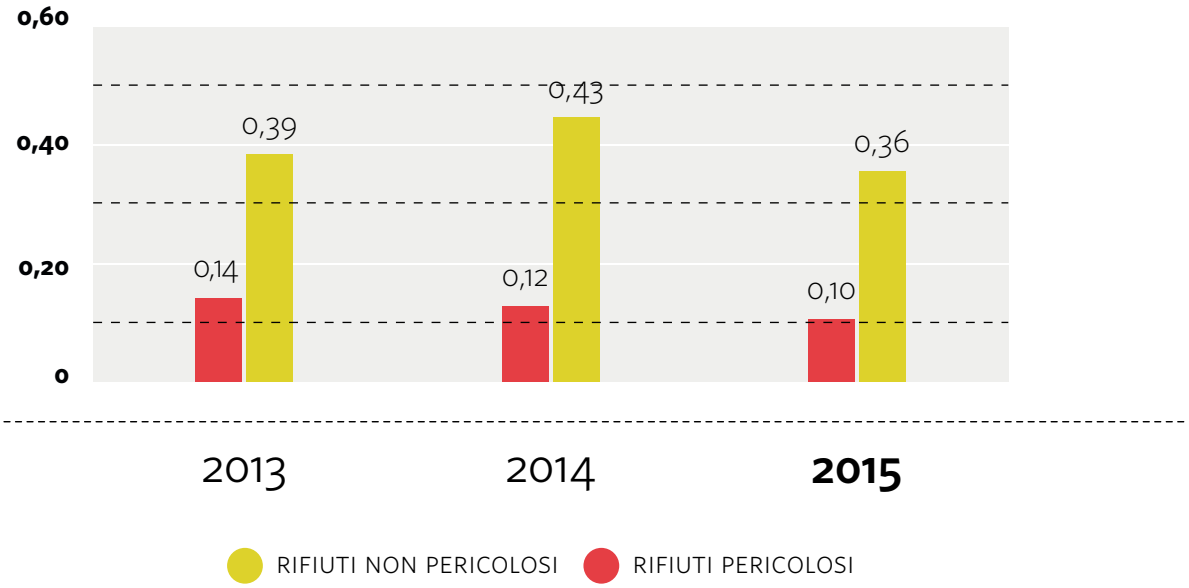
EMISSIONI IN ATMOSFERA (G/ORA LAVORATA)



LA GESTIONE DEI RIFIUTI E DEGLI SCARICHI IDRICI

Nel corso del 2015 il quantitativo di rifiuti prodotti è stato ridotto del 20%[51] rispetto al 2014 (da oltre 52.000 tonnellate a 42.000 tonnellate[52]) e la ripartizione tra rifiuti inviati a recupero (49%) e inviati a smaltimenti (51%) è rimasta invariata rispetto all'anno precedente. Sulla base della normativa vigente, quasi il 78% dei rifiuti prodotti è stato classificato come non pericoloso e il restante 22% come pericoloso.

RIFIUTI PERICOLOSI E NON PERICOLOSI PRODOTTI (KG/ORA LAVORATA)



[52] La riduzione è imputabile per circa l'1% alla variazione del perimetro di rendicontazione 2015.
[53] Il dato relativo al Settore Trasporti è pari al 9% rispetto al totale dei rifiuti prodotti ed è stato stimato sulla base dei quantitativi medi prodotti nell'ultimo triennio per ora lavorata.

L'attenzione alla gestione dei rifiuti

Nel corso del 2015 FGS ha svolto una gara in ambito nazionale per la fornitura dei servizi di raccolta, trasporto, recupero e smaltimento rifiuti (rifiuti urbani e assimilabili, e speciali, pericolosi e non pericolosi), che si è conclusa con la selezione di sei fornitori, tutti in possesso di un SGA certificato. I fornitori selezionati dovranno rispondere a stringenti requisiti stabiliti per contratto, tra cui:

- il raggiungimento di obiettivi minimi di recupero dei rifiuti speciali prodotti (incremento della percentuale di recupero su base annuale), anche attraverso la presenza di personale qualificato a supporto dei processi di differenziazione del rifiuto condotti presso le società;
- l'attuazione di un piano di razionalizzazione dei trasporti;
- la rendicontazione e la comunicazione di una serie di dati e informazioni connessi agli aspetti di gestione sostenibile operata dal fornitore nell'anno, e durante tutto il periodo di erogazione del servizio.

Nello specifico, la rendicontazione condotta nel periodo di espletamento del servizio oggetto del contratto ha evidenziato l'assenza di infortuni occorsi presso i siti del Gruppo e la produzione di circa 124 tonnellate di CO_2 (trasporto rifiuti, movimentazione mezzi ecc.).

Le acque reflue (di cui il 51% domestiche o assimilabili e il 49% industriali e di processo), pari a 5,4 milioni di metri cubi totali[53], vengono per lo più convogliate in pubblica fognatura (64%), mentre il 35% è scaricato in corsi d'acqua superficiali, non necessitando di ulteriori trattamenti di depurazione, e il restante 1% convogliato ad altro destino (conformemente alle autorizzazioni rilasciate dagli Enti di Vigilanza e Controllo).

L'impianto per il trattamento e il recupero delle acque di lavaggio della galvanica di Caselle

L'attenzione riservata alle tematiche di gestione sostenibile delle acque trova dimostrazione tangibile nell'installazione, operata presso lo stabilimento di Caselle Nord (Alenia Aermacchi – ora Divisione Velivoli), di un impianto a resine a scambio ionico per il trattamento e il recupero delle acque di lavaggio della galvanica destinata ai trattamenti delle superfici metalliche (circa 5.000 metri cubi di acque di scarto prodotte ogni anno e smaltite come rifiuto prima dell'installazione dell'impianto).
Il progetto, che ha previsto un periodo di prova con l'utilizzo di un impianto pilota avviato a luglio 2014 e terminato a febbraio 2015, è stato concretizzato grazie alla realizzazione di un impianto dedicato su scala industriale, entrato in servizio a metà settembre 2015.
I benefici attesi sono stati comprovati durante i primi mesi di funzionamento dell'impianto, da metà settembre a fine dicembre 2015. In particolare:

- riduzione media mensile della produzione di rifiuti pari a circa l'80% rispetto ai mesi precedenti all'avvio dell'impianto, con conseguente riduzione dei costi di smaltimento (*saving* medio mensile pari a circa 21.000 euro);
- riduzione delle emissioni di CO_2 prodotte dal trasporto rifiuti in conseguenza della riduzione del numero di viaggi effettuati;
- il 100% del refluo da galvanica viene ora recuperato e reimmesso nei cicli produttivi;
- stima di *saving* economico negli anni futuri pari a circa 170.000 euro l'anno.

Alla luce dei brillanti risultati conseguiti si è programmato di procedere, nel primo semestre del 2016, al raddoppio della linea di depurazione esistente.

[53] Il peso del Settore Trasporti è pari al 3% rispetto al totale scaricato.

LA SICUREZZA DELLE PERSONE E DEGLI *ASSET*

LA PREVENZIONE DEGLI INFORTUNI

Finmeccanica è da sempre fortemente impegnata nella tutela della salute e della sicurezza delle persone nei luoghi di lavoro, impegno esplicitato nella Politica Ambientale e di Salute e Sicurezza di Gruppo. L'approccio gestionale, analogamente a quanto avviene per le tematiche ambientali, è basato sull'implementazione dei Sistemi di Gestione: alla fine del 2015 il 48% dei siti è in possesso di un Sistema di Gestione per la Salute e la Sicurezza (SGSS) certificato secondo lo standard OHSAS 18001, e in esso opera il 63% della forza lavoro rientrante nel perimetro di rendicontazione ambientale[54].
In questo quadro si innestano investimenti significativi, più di 50 milioni di euro nell'ultimo triennio, oltre a continue attività di sensibilizzazione e formazione specifica erogata ai dipendenti.

CIRCA **15** MILIONI DI EURO INVESTITI, **+33%** RISPETTO AL 2014

63% DEI DIPENDENTI LAVORA NEI SITI DOTATI DI SGSS

213.517 ORE DI FORMAZIONE EROGATA, **4** PER CIASCUN DIPENDENTE

–22% DI INFORTUNI OCCORSI RISPETTO AL 2014

I risultati ottenuti anche nel 2015 riflettono lo sforzo messo in campo. Il numero degli infortuni[55] occorsi nell'anno 2015 nei luoghi di lavoro si è drasticamente ridotto: 443[56] contro i 570 registrati nel 2014 e gli 801 del 2013. Purtroppo, dopo numerosi anni di assenza di infortuni mortali, nel 2015, nel corso di attività di test del convertiplano AW609, si è registrato un incidente che ha portato alla scomparsa di due piloti.

Come per gli anni precedenti, la rilevazione degli infortuni è stata approfondita[57]:
- considerando i siti minori, ossia quelli che, pur appartenendo a una delle società operative, non rientrano nel perimetro di rendicontazione ambientale e di salute e sicurezza a causa della minor significatività degli impatti connessi alle attività svolte e al numero di dipendenti presenti: in 94 siti rendicontati sono occorsi 14 infortuni (indice di frequenza pari a 6,26 rispetto a 7,06 del 2014);
- in 49 siti rientranti nel perimetro di *reporting* sono stati registrati 143 infortuni[58] occorsi al personale di ditte esterne (345 fornitori tra società di *global services*, logistica, ICT ecc.), ossia meno di 3 infortuni per sito.

[54] Il Settore Trasporti pesa per il 7%.
[55] È considerato come infortunio un evento che ha generato l'inabilità pari o maggiore a un giorno, escluso il giorno di accadimento dell'infortunio stesso. Sono esclusi gli infortuni *in itinere*.
[56] Di cui 48 relativi al Settore Trasporti (quasi l'11% del totale di Gruppo).
[57] L'approfondimento non include il Settore Trasporti.
[58] Sono esclusi gli infortuni *in itinere*.

LA SICUREZZA AZIENDALE

La sicurezza delle persone e degli *asset* aziendali e la continuità operativa sono condizioni prioritarie e necessarie per Finmeccanica, in considerazione delle attività "sensibili" condotte e dell'elevato rischio cui le divisioni sono potenzialmente esposte.

Nel corso del 2015 è diventata operativa la riorganizzazione dell'Unità organizzativa Sicurezza, struttura deputata ad assicurare il presidio e la gestione dei rischi di *security* nei due ambiti "Protezione Aziendale" e "Sicurezza Informatica", al fine di ottimizzarne i processi e incrementarne sempre più l'efficienza.

PROTEZIONE AZIENDALE	Nel corso del 2015 sono stati condotti sopralluoghi di sicurezza negli stabilimenti e sedi esposti a minacce, in conseguenza dei quali sono state determinate le contromisure da adottare e la verifica della relativa efficacia ed effettiva attuazione. Ulteriori controlli preventivi mediante analisi di fonti aperte o a seguito di segnalazioni di eventi ritenuti di interesse hanno consentito di identificare altri spunti di approfondimento per la corretta valutazione e previsione delle minacce e/o per l'adozione di contromisure in grado di scongiurare il verificarsi della minaccia medesima o di mitigarne gli eventuali effetti.
CYBER SECURITY	Nel 2015 è stato avviato un importante programma pluriennale di aggiornamento e potenziamento delle difese informatiche, nell'ambito del quale sono stati potenziati i centri di eccellenza di Sicurezza Informatica per il rilevamento degli attacchi (*Security Operation Center* - SOC) e per la loro gestione e risposta (*Computer Security Incident Response Team* - CSIRT). Tale potenziamento ha permesso di intercettare il 55% di eventi malevoli in più rispetto all'anno precedente. Sono state inoltre poste le basi per una collaborazione che prevede anche lo scambio bidirezionale di informazioni per la prevenzione delle minacce informatiche. Tale collaborazione ha riguardato diversi partner, nazionali e internazionali, tra i quali aziende private e organismi pubblici sull'assunto che la Sicurezza Informatica moderna si basa proprio sulla capacità per una azienda di "fare sistema", attraverso la creazione di accordi di *partnership* tra privati e di tipo privato-pubblico.
TRAVEL SECURITY	Finmeccanica mette in atto tutte le misure necessarie per garantire la tutela e l'incolumità delle proprie persone che operano al di fuori della sede di lavoro, in particolare nei Paesi considerati a rischio. Il sistema di *travel security* si fonda su: • monitoraggio e raccolta delle informazioni di sicurezza sui Paesi esteri, a supporto delle analisi di Rischio Paese; • aggiornamento settimanale e distribuzione dei Livelli di Rischio Paese; • elaborazione di "*Alert*" e "*Special Advisory*" (15 *Alert* e *Special Advisory* distribuiti a tutto il Gruppo); • stesura delle informative "*Security Travel Guide*" (110 *Security Travel Guide* distribuite); • elaborazione e distribuzione settimanale di bollettini di *Travel Security Intelligence*.

Al fine di salvaguardare dipendenti, beni, reputazione e fornitori, è stata attuata una serie di attività volte a promuovere la resilienza organizzativa di Finmeccanica, ovvero la capacità di:
- anticipare gli eventi chiave tramite l'analisi delle tendenze emergenti;
- adattarsi continuamente al cambiamento;
- rispondere a eventi distruttivi.

È stato, infatti, impostato un Programma per la gestione della Continuità Operativa in grado di migliorare la capacità dell'organizzazione di rispondere a eventi interruttivi e/o distruttivi. È stato pertanto definito un *Business Continuity Management System*, ossia un sistema di gestione della continuità operativa che permette di tutelare il business di Finmeccanica attraverso lo sviluppo della sua capacità di far fronte a eventi

interruttivi e talvolta traumatici, di reagire a essi in maniera efficace e di ristabilirsi, di adattarsi costantemente ai cambiamenti, sviluppando nuove competenze organizzative a tutela degli interessi degli *stakeholder*, della sua immagine e della sua reputazione, consolidando e nel contempo rafforzando la sua capacità di creare valore.
Per proteggere inoltre gli *asset* immateriali dell'Azienda, si è proceduto all'aggiornamento di tre documenti cardine: la "Metodologia per l'analisi e la gestione dei rischi di *Security* (MIGRA)", la "Procedura sulla sicurezza nell'utilizzo delle risorse ICT" e il "Manuale sulla sicurezza delle Informazioni".

Da ultimo è importante menzionare le seguenti certificazioni aziendali secondo lo standard internazionale ISO/IEC 27001 dell'*Information Security Management System* (ISMS) per i seguenti perimetri:

- i servizi continuativi e i servizi di *cloud computing* relativi al CED, alla *Server Farm* e all'area Reti e *Call Center/Help Desk* di Genova;
- i servizi di consulenza, *security governance e privacy* di Roma Laurentina;
- le soluzioni della *cyber security & information assurance* di Roma Tiburtina;
- i servizi *cyber* e SOC di Bristol;
- i sistemi di sicurezza informatica, SOC e CSIRT, il cui sistema di *Business Continuity Management* è stato inoltre certificato secondo lo standard internazionale ISO/IEC 22301.

You-SEC: la sicurezza in Finmeccanica comincia dall'informazione

Per garantire appieno la sicurezza operativa è necessario che i primi attori siano proprio le persone di Finmeccanica; per questo motivo nel corso del 2015 è stato realizzato un ampio programma di sensibilizzazione e formazione incentrato sulla costruzione di You-SEC, il portale intranet dedicato alla sicurezza aperto a tutta la popolazione aziendale. Uno strumento per formare e informare sui rischi e le minacce cui è esposta l'Azienda e le contromisure da adottare, cogliendo l'opportunità offerta dal passaggio a *One Company* per creare un comune vettore di condivisione e omogeneizzazione di tecniche, competenze ed esperienze maturate nel Gruppo. Al portale sono state affiancate altre iniziative specifiche, tra cui corsi on line sulle materie "Classificazione delle Informazioni", "*Travel Security*", "*Business Continuity & Crisis Management*", "*Cyber Security*", "Utilizzo delle risorse ICT aziendali", sessioni in aula di corsi teorico-pratici sulla prevenzione dagli attacchi di *Social Engineering*, oltre a campagne di comunicazione, destinate all'intera popolazione aziendale, volte a promuovere e diffondere i contenuti del programma di formazione sulla sicurezza tramite canali quali *videowall*, gadget, intranet aziendale, articoli e pubblicazioni specialistiche. Nel 2015, in Italia, sono stati completati circa 5.000 corsi on line e la campagna di sensibilizzazione ha coinvolto circa 15.000 dipendenti tra Italia e Regno Unito.

L'approccio di Finmeccanica alla *Cyber Security* e *Threat Intelligence*

Lo spazio cibernetico è sempre più il luogo della competizione strategica a tutti i livelli. La sua accessibilità a basso costo e la pervasività lo rendono il luogo ideale per la proliferazione di furti di informazioni sensibili e *cyber*-crimini. In questo scenario, la principale minaccia che proviene dallo spazio virtuale è rivolta alla sicurezza del potenziale industriale rappresentato dal *know-how* scientifico, tecnologico e aziendale, con inevitabili ripercussioni sul benessere sociale ed economico delle nazioni.

La tutela della sicurezza dalle minacce cibernetiche si gioca sul raggiungimento di un equilibrio tra le priorità di business, la gestione dei rischi, la gestione degli incidenti e le esigenze di produttività attraverso i c.d. "servizi di sicurezza gestita".

Finmeccanica fornisce i "servizi di sicurezza gestita" attraverso il *Security Operation Center* (SOC) di Chieti. Nel corso del 2015 la sede di Chieti ha aggiunto anche le c.d. "attività CSIRT" (*Computer Security Incident Response Team*) che ne hanno ampliato le competenze e il portafoglio di interventi.

3.000 CLIENTI SERVITI CON UNA SEZIONE DEDICATA ALLE PMI

50.000+ LOG EVENT RICEVUTI, AGGREGATI E ANALIZZATI OGNI SECONDO

30.000+ EVENTI DI SICUREZZA RACCOLTI E CORRELATI OGNI SECONDO

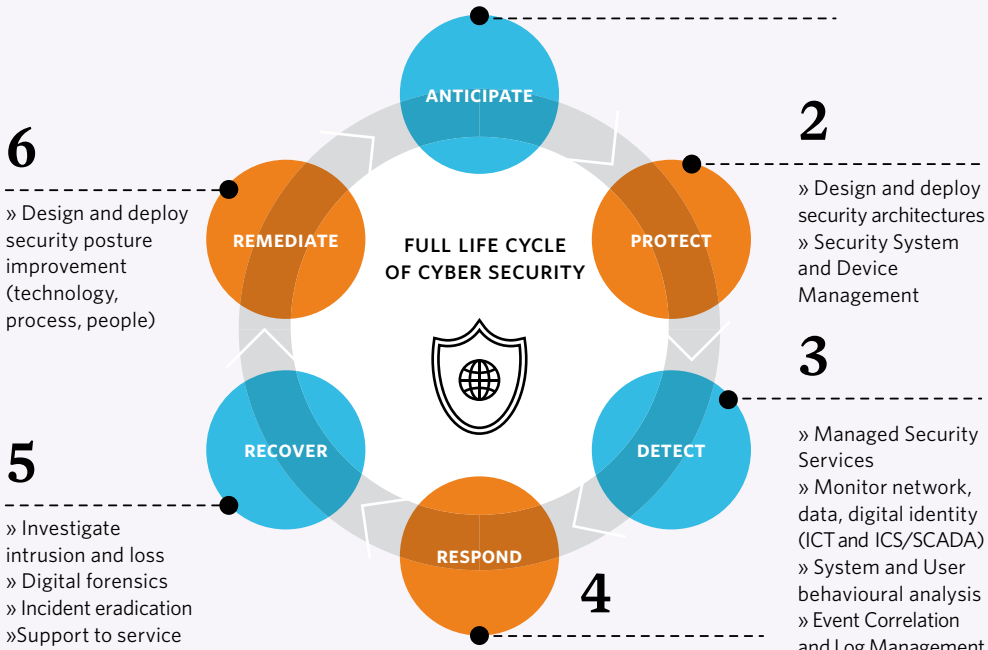
UNA MEDIA DI **50** INCIDENTI DI SICUREZZA GESTITI OGNI GIORNO

400+ ANNUNCI DI PREALLARME (ACTIONABLE INTELLIGENCE)

Nell'assetto SOC/CSIRT la sede di Chieti della Divisione Sistemi per la Sicurezza e le Informazioni di Finmeccanica è divenuto uno dei centri di eccellenza MSSP (*Managed*

Security Service Provider) più avanzati a livello europeo e internazionale in termini sia di varietà di servizi sia di numero di clienti serviti.
L'unità è costituita da numerosi esperti di sicurezza e "hacker etici" certificati specializzati in attività di *Vulnerability Assessment* e *Penetration Test*, che coprono l'intero ciclo di vita dell'attacco, a partire dalle fasi di predizione della minaccia sino alla fase di *remediation*, 24 ore al giorno per 7 giorni alla settimana.
L'edificio per uffici e il SOC sono all'interno di un'area riservata con ingresso controllato da guardie armate di sicurezza. Per garantire il massimo grado di sicurezza fisica, il centro dati Finmeccanica è realizzato in un ambiente ad alta protezione contro fuoco, acqua, campi elettromagnetici, polvere e altri fattori di rischio, comprese le intrusioni e manomissioni. La cella è costituita da una struttura autonoma e autoportante, con pavimento, soffitto e pareti in pannelli isolanti ignifughi rivestiti internamente ed esternamente in lamiera di acciaio.

L'APPROCCIO DI FINMECCANICA ALLA CYBER SECURITY



I SERVIZI DI CYBER SECURITY FORNITI DA FINMECCANICA

	SERVIZI GESTITI	ATTIVITÀ SU RICHIESTA	OBIETTIVO
SOC	LM - Log Management; SDM - Security Device Mgmt; RTSM - Real Time Security Monitoring	Security Posture Review; Security Device Policy Review; SIEM Review and Development	DETECTION & MANAGEMENT
CSIRT	Early Warning; Incident Response; Malware Analysis	Vulnerability Assessment; Penetration Test; Digital Forensics; Artifact Analysis	PREVENTION & REACTION
INTELLIGENCE	OSINT - Open Source Intel; Data Leakage; IoC Analysis and Development	Hands-on support	THREAT INTELLIGENCE



5

gestione dei rischi *e* controllo interno

per una cultura aziendale
ispirata alla responsabilità



Gestione dei rischi e controllo interno

Finmeccanica favorisce e promuove una cultura aziendale ispirata alla responsabilità, alla correttezza e all'integrità nello svolgimento delle proprie attività prestando la massima attenzione alla condotta professionale ed etica di tutti coloro che operano nell'interesse del Gruppo.

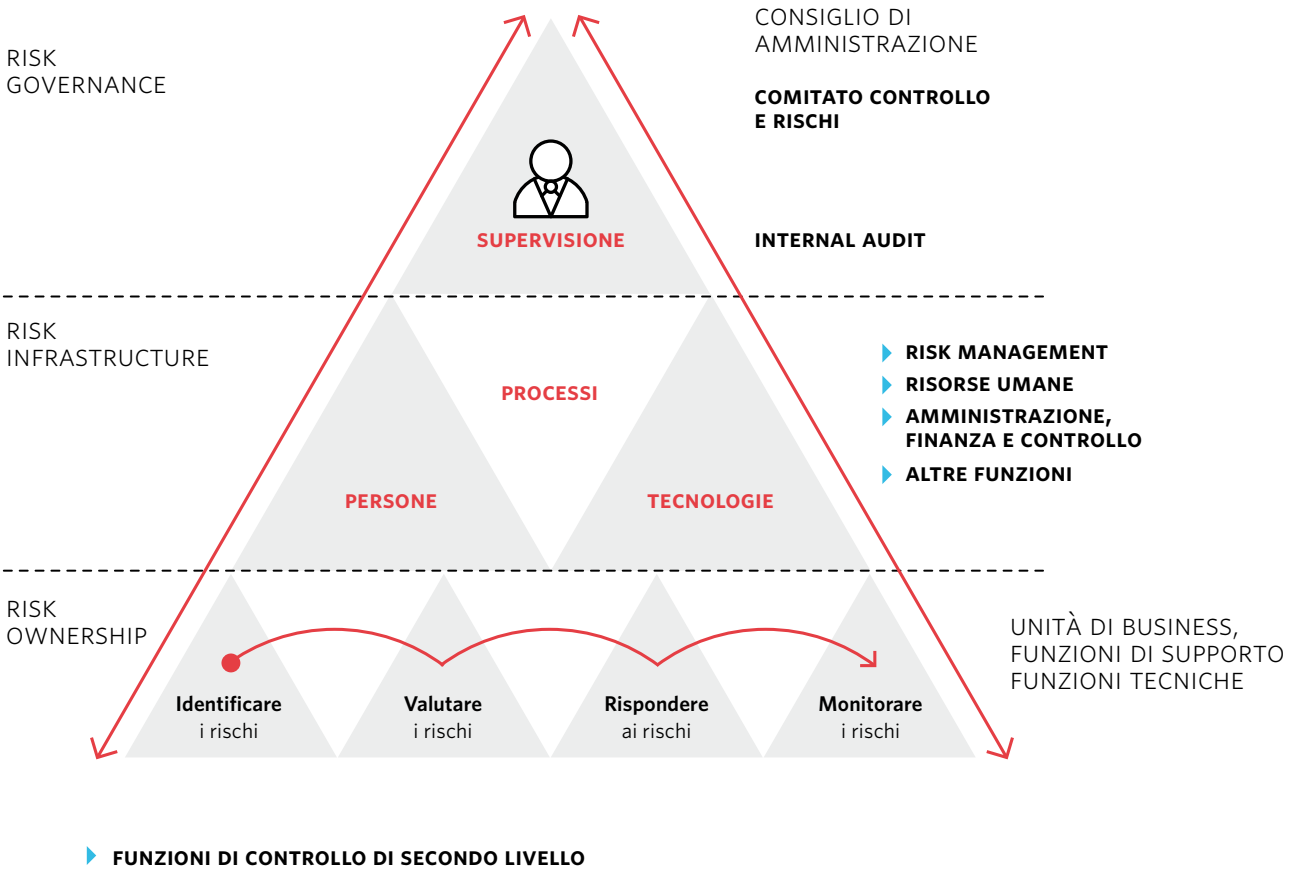
Allo scopo di assicurare il pieno rispetto di ogni normativa applicabile e delle regole interne di gestione, contrastando ogni forma di pratica illecita, Finmeccanica implementa l'attività di valutazione dei controlli posti a presidio dei rischi aziendali a livello di Gruppo attraverso strutture e protocolli a ciò dedicati.

La riorganizzazione di Finmeccanica ha avuto riflessi sul Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi del Gruppo e il processo di integrazione, connesso al passaggio a *One Company*, ha comportato la necessità di definire un nuovo disegno dell'architettura dei controlli evitando ridondanze e mirando all'efficacia dei medesimi in un contesto di forte accentramento.

LA GESTIONE DEI RISCHI

Fra le principali novità introdotte con il nuovo modello organizzativo vi è la costituzione dell'Unità organizzativa *Risk Management* centrale, alla diretta dipendenza dell'Amministratore Delegato e a supporto del Vertice nel presidio delle attività relative alla gestione dei rischi aziendali, in coerenza con gli standard e le *best practice* nazionali e internazionali, con l'obiettivo di rafforzare la *governance* del Gruppo, nonché di assicurare la definizione, l'aggiornamento e la diffusione di metodologie, metriche e strumenti per la corretta identificazione, analisi, misurazione, gestione e monitoraggio dei rischi. L'Unità opera in stretto raccordo con le altre strutture centrali, al fine di realizzare un efficace e coordinato presidio di tutte le aree di rischio, e supporta le unità di business, comprese le funzioni tecniche e di supporto, nel processo di identificazione e valutazione dei rischi e delle azioni di mitigazione.

IL MODELLO DI GESTIONE DEI RISCHI IN FINMECCANICA



L'Unità organizzativa *Risk Management* centrale opera su due principali ambiti: Rischi d'Impresa e Rischi di Commessa, rispettivamente a presidio del processo di gestione dell'*Enterprise Risk Management* (ERM) di Gruppo, nonché del processo di gestione dei rischi di commessa.

Nel 2015 sono state condotte attività volte a:

- **omogeneizzare** la gestione dei rischi d'impresa e di commessa tra le diverse realtà aziendali;
- **diffondere** in modo pervasivo e omogeneo la "cultura del rischio" tra gli attori coinvolti nel processo di *Risk Management*, dai componenti della specifica Famiglia Professionale ai *Risk Owner*;
- **aumentare** ulteriormente l'integrazione tra il *risk management* e i processi aziendali.

I RISCHI D'IMPRESA

Il modello che supporta l'individuazione, valutazione, gestione e controllo dei rischi d'impresa (*Enterprise Risk Management* - ERM) è strutturato e omogeneo per tutte le realtà aziendali ed è finalizzato alla mitigazione di quei rischi che, se non adeguatamente presidiati, possono minacciare il raggiungimento degli obiettivi del Piano Industriale. Si tratta di un presupposto fondamentale per preservare, nel lungo termine, il valore aziendale, l'operatività del business e gli interessi degli *stakeholder*.

Nell'ambito dell'*Enterprise Risk Management* di Finmeccanica i rischi vengono individuati e gestiti, a cura delle competenti funzioni aziendali (*Risk Owner/Risk Specialist*) con il supporto del *Risk Management*, con riferimento alle seguenti tipologie:

- rischi strategici, ovvero legati al raggiungimento degli obiettivi di medio-lungo periodo;
- rischi finanziari, ovvero con impatto su grandezze economico-finanziarie e su obiettivi di redditività, di riduzione del debito e rafforzamento della struttura del capitale;
- rischi operativi, ovvero legati all'efficacia e all'efficienza dei processi primari di business e di supporto;
- rischi di *compliance*, ovvero derivanti dal mancato rispetto dei requisiti di conformità a norme e regolamenti esterni/di settore e interni.

FASI E RUOLI NEL PROCESSO ERM

MACRO-FASI DEL PROCESSO ERM	RISK **OWNER**	RISK **SPECIALIST**	RISK **MANAGER**
ANALISI	Identificazione e valutazione dei rischi	Supporto alla valutazione dei rischi	Definizione della metodologia di Risk Assessment e supporto alla valutazione dei rischi
IMPLEMENTAZIONE	Definizione/gestione piani di mitigazione	Gestione delle azioni specifiche di mitigazione	Supporto alla individuazione della risposta al rischio
MONITORAGGIO	Monitoraggio dei piani di mitigazione	Informazioni sulle azioni specifiche di mitigazione	Elaborazione dello stato di avanzamento periodico
REPORTING	Cut-off sui rischi e sulla risposta al rischio	Cut-off sulle azioni specifiche di mitigazione	Risk Reporting per i diversi livelli aziendali

Risk culture

La diffusione di una "cultura della gestione dei rischi aziendali" omogenea e trasversale nella *One Company* è una componente *soft* del modello, in grado di aumentarne l'efficacia in modo esponenziale. Con questo obiettivo è stato avviato nel corso del 2015 un programma di formazione specifica sul processo di gestione dei rischi rivolto a tutti gli attori coinvolti nell'ERM, che supporta l'implementazione del modello nell'ottica di una visione integrata dei principali rischi d'impresa. Le attività formative/informative sono state pertanto progettate per essere trasferite attraverso:

- modalità "frontale", in aula (pur prevedendo l'alternanza tra l'esposizione di concetti teorici e aspetti metodologici e l'illustrazione di casi di studio ed esempi pratici);
- incontri collettivi di sensibilizzazione (*workshop*) con momenti di confronto e lavoro di gruppo (*focus group*);
- sessioni individuali di *training on the job/coaching*.

I RISCHI DI COMMESSA

Il programma/commessa rappresenta l'elemento fondante dell'attività di business del Gruppo, costituendo la fonte principale del reddito d'impresa e dei flussi di cassa e, di conseguenza, anche l'ambito principale di generazione dei rischi d'impresa. Finmeccanica ha pertanto rivolto particolare attenzione a rafforzare il presidio di tali rischi all'interno delle diverse realtà operative con l'obiettivo di aumentare l'omogeneità e, di conseguenza, l'efficacia della gestione.

Nel 2015 è stata condotta una approfondita valutazione del sistema di gestione dei rischi connessi a specifici programmi nelle diverse società, basata sulle analisi delle diverse procedure e sull'ascolto delle esperienze delle persone coinvolte. Tale attività ha consentito di aggiornare la direttiva, la metodologia e le metriche di valutazione (risalenti al 2006), nonché le istruzioni operative sulla gestione dei rischi di programma/commessa, costituendo un unico *framework* aziendale in linea con i più alti standard di riferimento.
In particolare, è stato rafforzato il presidio del *Risk Management* sin dalla fase di offerta, quella più critica nella corretta valutazione dell'impatto dei rischi.

FASI DEL PROCESSO DI GESTIONE DEI RISCHI DI PROGRAMMA/COMMESSA

SOTTOPROCESSO	ATTIVITÀ
CLASSIFICAZIONE COMMESSA	**Determinazione della classe di rischio** delle commesse (A, B, C).
IDENTIFICAZIONE RISCHI	**Identificazione dei rischi (e delle opportunità) di commessa**, con l'ausilio di strumenti di supporto (es. checklist, Archivio storico rischi), attraverso l'analisi puntuale dello scenario contrattuale, delle attività oggetto di fornitura e del budget a esse associato. I rischi individuabili possono essere di tipologia operativa (tecnico-industriale, contrattuale, patrimoniale e di mercato), strategica, finanziaria e di compliance.
VALUTAZIONE RISCHI	Valutazione dei rischi sulla base dell'esperienza accumulata e dei dati storici su rischi simili, suddivisa in: **Analisi Qualitativa**, finalizzata a dare una priorità ai rischi per il loro successivo trattamento, e **Analisi Quantitativa**, finalizzata a dare una quantificazione della probabilità di accadimento e dell'impatto di ciascun rischio su obiettivi, tempi, costi della commessa e prestazioni della fornitura.
PIANO AZIONI DI TRATTAMENTO DEI RISCHI	**Trattamento dei rischi**, ovvero analisi cause/rischi/effetti e individuazione delle azioni di mitigazione per ridurre l'impatto dei rischi sulla commessa. Identificazione delle azioni in corrispondenza delle cause comuni a più rischi. Calcolo del **beneficio netto delle azioni di mitigazione** individuate, scelta e implementazione delle azioni da intraprendere.
GESTIONE CONTINGENCY	**Determinazione, allocazione e programmazione delle contingency** che vengono accantonate per la protezione della rischiosità che residua a valle delle azioni.
MONITORAGGIO E REVISIONE RISCHI	**Monitoraggio e revisione periodica dei rischi e delle azioni**, aggiornamento delle relative schede di rischio, incremento e/o rilascio delle contingency, eventuale inserimento di nuovi rischi e/o chiusura di quelli identificati in precedenza. Alimentazione e gestione del **Reporting** dedicato su rischi e azioni.

Per rendere ancor più omogenei la gestione, il monitoraggio e il controllo dei rischi di commessa, è stato messo a punto un nuovo strumento informatico (TERRA - *Tool for Evaluating Risks & Response Actions*), unico per tutte le divisioni. L'uniformità dello strumento aumenta la capacità di controllo dei processi di identificazione di ulteriori rischi e di avvio delle opportune azioni di mitigazione nel più breve tempo possibile e nel modo più efficiente.

Eccellenza nell'*execution* in Finmeccanica - *Project management*

Uno dei programmi di formazione più significativi del 2015 è stato rivolto al miglioramento della gestione delle commesse, rafforzando la capacità di *execution* delle risorse che operano nell'ambito del *project management*.
Tale programma è stato indirizzato a circa 230 tra *Project Manager* (senior e junior), *Risk Manager* e membri dei team di commessa. Attraverso l'adozione delle migliori pratiche interne ed esterne a Finmeccanica, il piano formativo è stato suddiviso in moduli fondamentali e avanzati sulla gestione dei progetti, un corso verticale sulla gestione del rischio e percorsi di preparazione alla certificazione in gestione progetti (PMI-PMP) e in gestione dei rischi (PMI-RMP). Dieci membri della *Faculty* Finmeccanica – manager esperti in controllo di progetto, gestione del valore e gestione dei rischi – hanno collaborato all'architettura dei nuovi contenuti e svolto un ruolo attivo come docenti, esponendo anche casi aziendali. Il corso si è svolto in una sede comune per consentire ai partecipanti provenienti dai diversi siti di conoscersi e condividere esperienze.

L'INTERNAL AUDIT

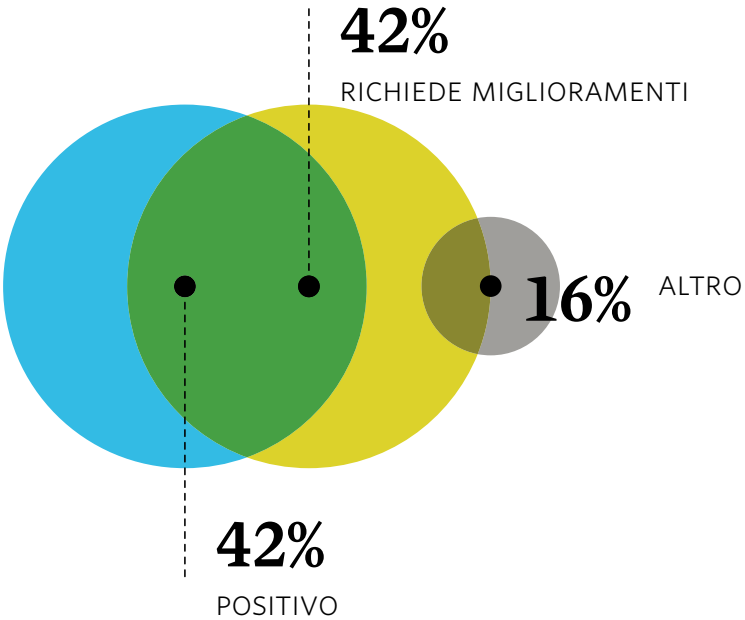
Il nuovo modello organizzativo di Finmeccanica ha avuto riflessi anche sul Sistema di Controllo Interno, la cui architettura è stata ridefinita evitando ridondanze e mirando all'efficacia dei presídi di controllo medesimi, in un contesto di forte accentramento.
In prossimità della costituzione della *One Company*, è stata rivista anche l'organizzazione dell'Unità *Group Internal Audit* (GIA), già centralizzata dal 2013, rimodulata in termini di diminuzione del numero di riporti al *Chief Audit Executive*, con il mantenimento di presídi territoriali.
L'Unità è posta alle dipendenze del Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica.
In particolare:

- il Presidente ne sovraintende l'attività;
- il Comitato Controllo e Rischi, nel quadro della propria attività di assistenza e supporto al Consiglio di Amministrazione, ne monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza.

All'Unità *Group Internal Audit* è stata confermata la responsabilità di supportare gli organi di controllo e vigilanza di Finmeccanica nello svolgimento delle valutazioni circa l'adeguatezza e l'effettivo funzionamento del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi. Le attività di *internal auditing* sono ora gestite da alcuni presídi focalizzati per macro-aree di attività e da altri per settori di business, che dipendono direttamente dal *Chief Audit Executive.* Le attività sono svolte sulla base di un Piano di *Audit*, approvato dal Consiglio di Amministrazione, e di richieste "speciali" non pianificate, formulate dagli Organi/Organismi di Controllo e Vigilanza e dal Comitato Segnalazioni di Finmeccanica SpA.

Nel 2015 sono state effettuate 155 verifiche ordinarie a livello di Gruppo (comprensive di interventi di *follow up*). I relativi piani di azione, nonché le conseguenti implementazioni, sono monitorati in base alle scadenze concordate con il *management*.

ESITI DEGLI AUDIT ORDINARI 2015



Project intangibles

Nel mese di gennaio 2016 il Consulente ha consegnato le proprie valutazioni in ordine all'indagine conoscitiva, avviata nel 2013, su richiesta del Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica, per analizzare le spese sostenute dalle società del Gruppo nel triennio precedente, inerenti alle intermediazioni commerciali e prestazioni di agenzia, alle consulenze e agli acquisti di engineering e software.
Il lavoro, svolto da una terza parte indipendente, ha portato ad analizzare oltre 1.000 transazioni per un valore complessivo di circa 578 milioni di euro, sulla base dei seguenti parametri:

- l'inerenza ed effettività delle prestazioni rese;
- la congruità (laddove consentito dalla fattispecie) dei valori transazionali;
- la correttezza delle modalità realizzative delle transazioni oggetto di esame, in termini di documentabilità e tracciabilità e più in generale di *compliance* alle procedure in vigore;
- l'integrità e il profilo reputazionale delle controparti.

Il rapporto ha qualificato le transazioni esaminate in ragione della natura e tipologia dei rilievi riscontrati (transazioni critiche, transazioni con rilievi sulla controparte e transazioni senza rilievi o con rilievi formali).
In particolare, sono state individuate dal Consulente alcune transazioni (per un valore pari al 6% del totale esaminato) che presentano profili di criticità.
A tal proposito, l'Amministratore Delegato e Direttore Generale della Società ha tempestivamente provveduto a costituire un gruppo di lavoro con il compito di valutare tali risultanze, anche al fine di individuare le eventuali azioni da porre in essere. Tale gruppo di lavoro attualmente sta svolgendo alcuni approfondimenti, anche in merito all'eventuale reperibilità di ulteriori informazioni e documentazione in relazione ad alcune delle transazioni analizzate. Gli esiti di tale attività saranno tempestivamente condivisi con il Consulente per gli eventuali aggiornamenti delle valutazioni dallo stesso rassegnate.

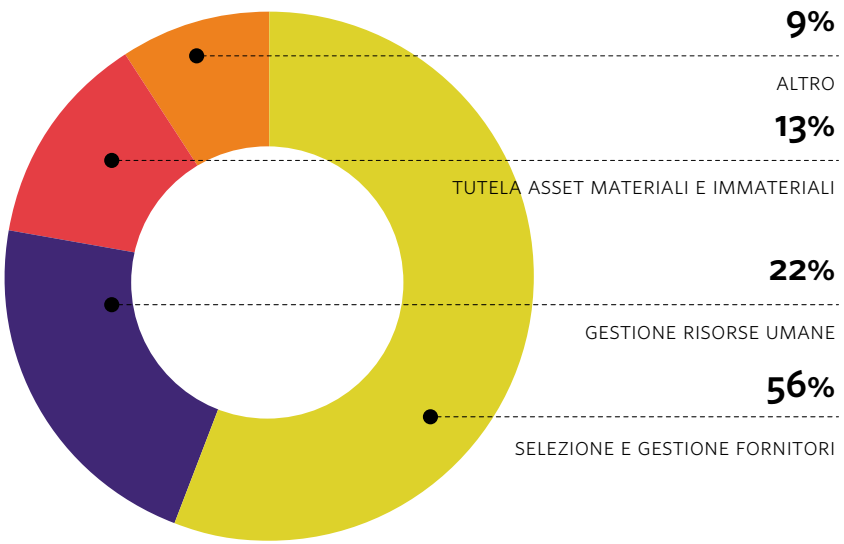
IL SISTEMA DI *WHISTLEBLOWING*

Nell'ambito delle iniziative di rafforzamento del sistema di *governance*, il 18 marzo 2015 il Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica ha approvato le **Linee di indirizzo sulla Gestione delle segnalazioni**[59] (c.d. "*whistleblowing*") le quali definiscono il processo di gestione delle segnalazioni, anche anonime, effettuate da chiunque venga a conoscenza di fatti contrari alla legge o alle normative interne del Gruppo.
In attuazione delle predette Linee di indirizzo è stato costituito un **Comitato Segnalazioni**[60] al fine di garantire l'attenta ed efficace gestione dell'intero processo.
La gestione delle segnalazioni è svolta salvaguardando l'anonimato del segnalante e la riservatezza dei contenuti delle segnalazioni stesse nel rispetto della dignità, dell'onore e della reputazione di tutti i soggetti coinvolti.
Sin dalla loro emanazione, le Linee di indirizzo sono state oggetto di divulgazione, sia all'interno sia all'esterno della Società, al fine di garantirne la massima pubblicità.

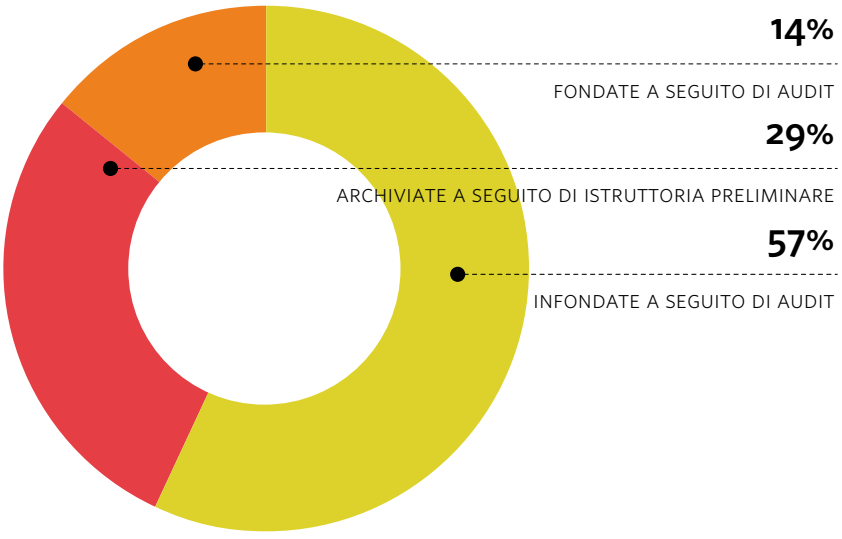
[59] Le Linee di indirizzo sulla Gestione delle segnalazioni sono disponibili sul sito Finmeccanica all'indirizzo www.finmeccanica.com/documents/63265270/63870553/body_Linee_di_indirizzo_Gestione_delle_segnalazioni_23_03_2015clean.pdf.
[60] Il Comitato Segnalazioni è composto dai Responsabili delle Unità organizzative Legale, Affari Societari e *Compliance*; *Group Internal Audit*; Risorse Umane e Organizzazione; Sicurezza; Amministrazione, Finanza e Controllo.

Nel corso del 2015 sono giunte in Finmeccanica SpA 26 segnalazioni, prevalentemente di natura anonima, i cui contenuti sono stati analizzati dal Comitato Segnalazioni.
Per ciascuna delle segnalazioni pervenute è stata svolta una preliminare attività istruttoria, che ha portato all'avvio di 15 *audit* specifici, di cui alcuni a valenza trasversale, al fine di verificare e valutare la fondatezza delle medesime.
Rispetto alle attività di *audit* avviate e concluse nell'anno, è stata rilevata una percentuale di fondatezza delle segnalazioni pari a circa il 14%.

AMBITO DELLE SEGNALAZIONI RICEVUTE NEL 2015



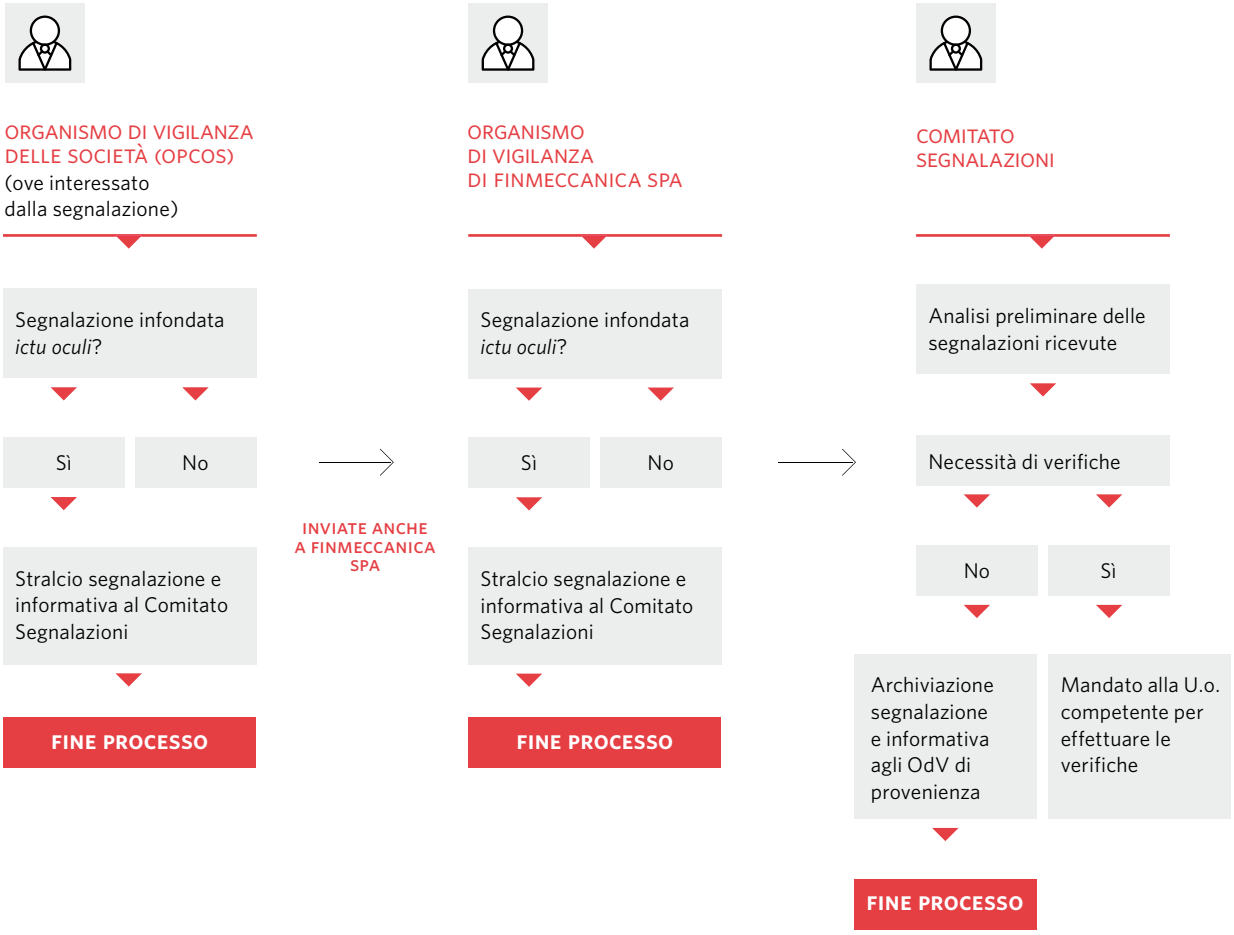
ESITI SEGNALAZIONI CON VERIFICHE CONCLUSE NEL 2015



LE DUE FASI DEL SISTEMA DI WHISTLEBLOWING DI FINMECCANICA

1a **FASE**

RICEZIONE E ANALISI DELLA SEGNALAZIONE



CANALI TRASMISSIONE SEGNALAZIONE

WEB
www.finmeccanica.com

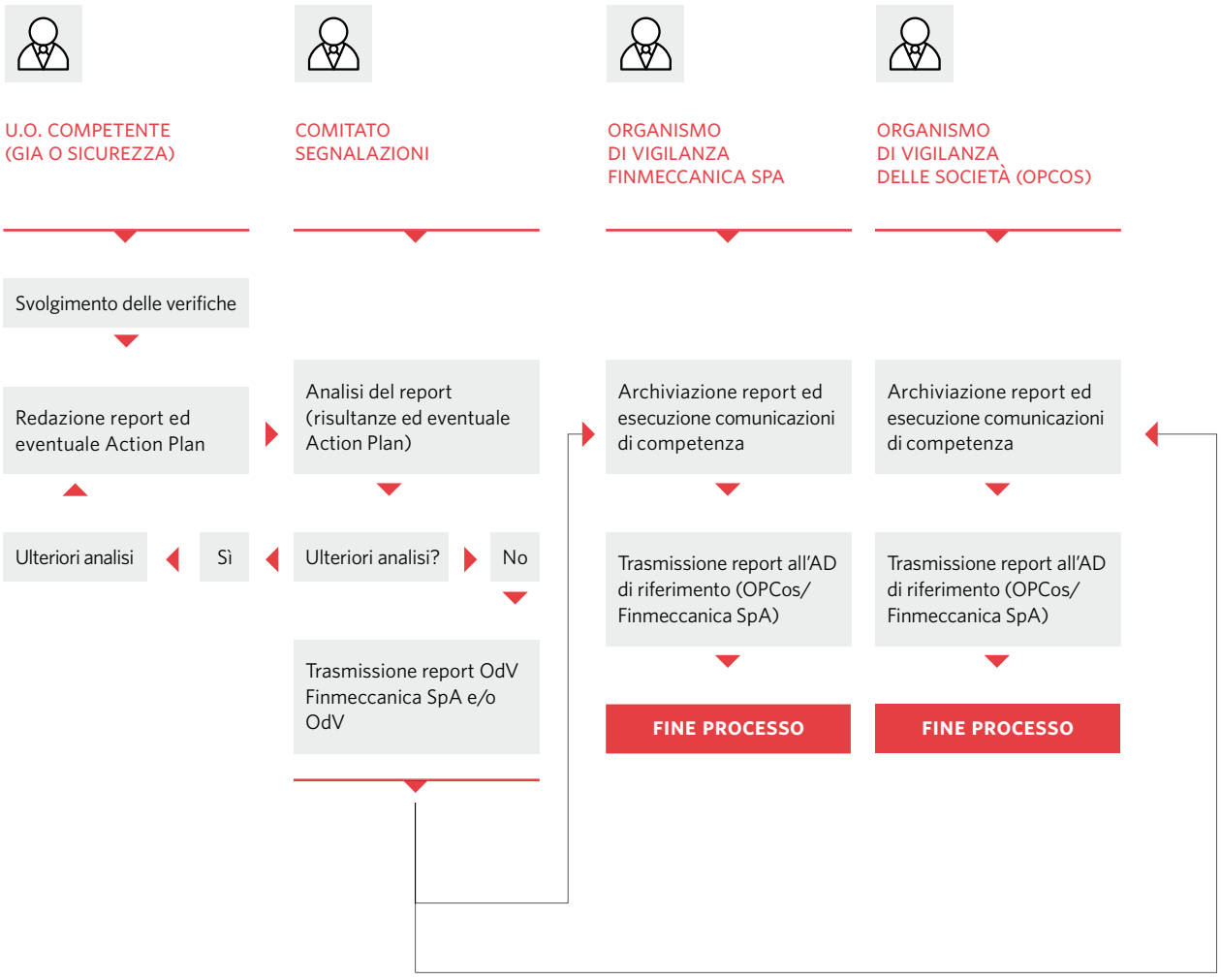
E-MAIL
organismodivigilanza
@finmeccanica.com

FAX
+39.06.45538059

INDIRIZZO
Organismo di Vigilanza
Piazza Monte Grappa 4
00195 Roma

2ª **FASE**

ESECUZIONE VERIFICHE E REPORTING



appendice

Appendice

NOTA METODOLOGICA

Il Bilancio di Sostenibilità e Innovazione di Finmeccanica è stato redatto in conformità alle Linee guida "G4 - *Sustainability Reporting Guidelines*", definite nel 2013 dal GRI - *Global Reporting Initiative*, secondo l'opzione di rendicontazione *in accordance core.*
L'identificazione degli aspetti materiali da rendicontare all'interno del documento è avvenuta seguendo il processo di materialità, conformemente a quanto previsto dalle Linee guida e in considerazione dei princípi di inclusività degli *stakeholder*, completezza e analisi del contesto di sostenibilità.
Il Bilancio di Sostenibilità e Innovazione è predisposto annualmente da Finmeccanica. Il presente documento fa riferimento all'anno fiscale 2015 (1° gennaio 2015 - 31 dicembre 2015).

Perimetro di rendicontazione

Dati economico-finanziari
Il perimetro corrisponde a quello del Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2015.
Dati sociali, dati sul personale e dati sulle materie prime (G4-EN1)
Il perimetro corrisponde a quello del Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2015. Eventuali limitazioni sono indicate di volta in volta all'interno del presente documento.
Dati ambientali (contenuti nel paragrafo "La responsabilità ambientale e l'eco-efficienza delle *operation*") e i dati contenuti nel paragrafo "La prevenzione degli infortuni"
Il perimetro è stato definito sulla base della significatività dei siti operativi (stabilimenti/sedi) di Finmeccanica SpA, delle società controllate e di alcune joint venture (Telespazio e MBDA). Il consolidamento dei dati è avvenuto con il metodo integrale[61].
Eventuali limitazioni sono indicate di volta in volta all'interno del presente documento.
I siti inclusi nel perimetro coprono tutti i settori di business e le aree geografiche in cui opera Finmeccanica, e sono stati identificati sulla base dei seguenti fattori:

- numerosità dei dipendenti;
- significatività degli impatti ambientali.

Sulla base di tali criteri, nel 2015 sono stati rendicontati 112 siti (22 in meno rispetto al 2014 per via di attività di dismissione, chiusura degli stessi e riorganizzazioni aziendali che hanno interessato, per esempio, Selex ES e DRS Technologies). Di questi, 8 appartengono al Settore Trasporti, il quale è stato deconsolidato dal perimetro di Gruppo a far data dal 30 settembre 2015[62].

[61] I dati ambientali, rendicontati attraverso il sistema *web-based* di Gruppo (e in particolare quelli connessi ai consumi energetici), sono stati ottenuti attraverso:
- misurazioni dirette (es. contatori e sistemi di misurazione dei consumi);
- calcolo (es. bollette; ordini di acquisto/fatture);
- stime basate su numero di dipendenti e/o sulle attività condotte.
In particolare, relativamente alle emissioni in atmosfera, ove i siti dispongono di sistemi di monitoraggio (es. siti a uso industriale), queste vengono calcolate a partire dalle analisi di laboratorio effettuate nel corso dell'anno. In mancanza di tali analisi (es. nei siti a uso ufficio e/o nei casi in cui i processi produttivi presenti non siano caratterizzati da emissioni in atmosfera), il sistema di rendicontazione procede automaticamente al calcolo delle emissioni di NO_x e SO_2 prodotte, sulla base dei consumi annuali di metano e gasolio per la produzione di energia/calore e di coefficienti di emissione disponibili in letteratura.
[62] In coerenza con l'approccio utilizzato dalle altre tipologie di *reporting* aziendale (es. *reporting* finanziario), il periodo di riferimento dei dati ambientali inerenti al Settore Trasporti è 1° gennaio 2015 - 30 settembre 2015. Per gli altri settori il periodo di riferimento è l'intero 2015. Ciò ha generato, rispetto al 2014, una diminuzione dei dipendenti e delle ore lavorate pari a circa il 6% (56.300 dipendenti nel 2014 e circa 53.000 a fine 2015). Il dato relativo alle ore lavorate è utilizzato per il calcolo dei principali indicatori di prestazione.

Il perimetro di rendicontazione ambientale e di salute e sicurezza ha incluso i seguenti siti, suddivisi per settore:

		PERIMETRO 2015	PERIMETRO 2014 (*)
ELICOTTERI	AGUSTAWESTLAND	Grâce Hollogne, Yeovil, Cascina Costa di Samarate, Vergiate, Frosinone, Brindisi, Lonate Pozzolo, Anagni, Sesto Calende, Venezia, Benevento, Philadelphia, Świdnik (PZL-Świdnik)	Grâce Hollogne, Yeovil, Cascina Costa di Samarate, Vergiate, Frosinone, Brindisi, Lonate Pozzolo, Anagni, Sesto Calende, Venezia, Benevento, Philadelphia, Świdnik (PZL-Świdnik)
AERONAUTICA	ALENIA AERMACCHI	Venegono Superiore, Campo Volo, Pomigliano, Caselle Nord e Caselle Sud, Torino, Foggia, Nola, Grottaglie, Venezia, Cameri	Venegono Superiore, Campo Volo, Pomigliano, Caselle Nord e Caselle Sud, Torino, Foggia, Nola, Grottaglie, **Napoli - Capodichino**, Venezia, Cameri
SPAZIO	TELESPAZIO	Roma, Fucino, Lario, Napoli	Roma, Fucino, Lario, Napoli, **Scanzano**
SISTEMI DI DIFESA	OTO MELARA	La Spezia, Brescia, Loriguilla	La Spezia, Brescia, Loriguilla
	WASS	Livorno, Pozzuoli	Livorno, Pozzuoli
	MBDA	Roma, Bacoli, La Spezia	Roma, Bacoli, La Spezia

>>		PERIMETRO 2015	PERIMETRO 2014 (*)
ELETTRONICA PER LA DIFESA E SICUREZZA Selex Service Management / Sistemi Software Integrati DRS Technologies	SELEX ES	Genova – via Puccini, Roma - via Laurentina, Abbadia San Salvatore, Roma (Larimart), Pomezia – viale dell'Industria, Cisterna di Latina, Montevarchi, Genova Ancifap, L'Aquila, Chieti, Catania, Pisa, Basildon Lambda House, Filton, Ploiesti, Ankara, Campi Bisenzio, Nerviano, San Maurizio Canavese, Ronchi dei Legionari, Palermo, Carsoli, Edinburgo, Luton, Basildon Sigma House, Southampton, Portsmouth Foundry, Overland Park, Fusaro Bacoli, Giugliano, Roma - via Tiburtina, La Spezia, Taranto, Neuss, Bristol Building 430	Genova – via Puccini, Roma - via Laurentina, Rozzano, Abbadia San Salvatore, **Piancastagnaio**, Roma (Larimart), Pomezia – viale dell'Industria, Cisterna di Latina, Montevarchi, Genova Ancifap, L'Aquila, Chieti, Catania, Pisa, Basildon Lambda House, Filton, Ploiesti, Ankara, Campi Bisenzio, Nerviano, San Maurizio Canavese, Ronchi dei Legionari, Palermo, Carsoli, Edinburgo, Luton, Basildon Sigma House, Southampton, Portsmouth Foundry, Overland Park, Fusaro Bacoli, Giugliano, Roma - via Tiburtina, La Spezia, Taranto, Neuss, Bristol Building 430
	SELEX SERVICE MANAGEMENT	Roma	Roma
	SISTEMI SOFTWARE INTEGRATI	-	**Taranto, Roma**
	DRS TECHNOLOGIES	Fort Walton Beach - Anchor St., St. Louis, Melbourne Babcock St., Dallas Expressway, Dallas Sherman, Johnstown Airport, Huntsville (nuovo indirizzo), Milwaukee, Bridgeport North Av., West Plains, Elizabeth City, Danbury, Herndon Ds, Florence, Cypress, Kanata, Hauppauge, Carleton Place, High Ridge, Dayton, Largo, Fitchburg, Cincinnati, Farnham (nuovo indirizzo), Chesapeake, Arlington, Bedford, Lemont Furnace, Germantown (sito entrato nel perimetro di *reporting* nel 2015)	Fort Walton Beach - Anchor St., St.Louis, Melbourne Babcock St., Dallas Expressway, Dallas Sherman, Johnstown Airport, Huntsville, Milwaukee, Bridgeport North Av., West Plains, Elizabeth City, **Gaithersburg Llc**, Danbury, Herndon Ds, Florence, Cypress, Kanata, Hauppauge, **Gaithersburg Ds**, Carleton Place, High Ridge, **Merrimack**, Dayton, Largo, Fitchburg, Cincinnati, **Aberdeen**, Farnham, Chesapeake, Arlington, Bedford, Lemont Furnace

>>		PERIMETRO 2015	PERIMETRO 2014 (*)
TRASPORTI Ansaldo STS / BredaMenarinibus	ANSALDOBREDA	Pistoia, Napoli, Reggio Calabria, Carini	Pistoia, Napoli, Reggio Calabria, Carini
	ANSALDO STS	Tito Scalo, Genova, Piossasco, Napoli	Tito Scalo, Genova, Piossasco, Napoli, **Pittsburgh, Batesburg, Perth, Brisbane, Karratha, Kuala Lumpur Office, Les Ulis, Riom, Bangalore, Noida, Kolkatta, Solna**
	BREDAMENARINIBUS	-	**Bologna**
ALTRE ATTIVITÀ	FATA	Pianezza	Pianezza
	FNM	Roma	Roma
	FGS	Roma	Roma

(*) Si indicano in grassetto i siti usciti dal perimetro.

SETTORE DI ATTIVITÀ	2015	2014	2013
Aeronautica	11	12	12
Sistemi di Difesa	8	8	8
Elicotteri	13	13	14
Spazio	4	5	5
Elettronica per la Difesa e Sicurezza	65	72	80
Trasporti (*)	8	21 (**)	26
Altro	3	3	4
TOTALE	**112**	**134**	**149**

AREA GEOGRAFICA	2015	2014	2013
Italia	66	73	81
UK	10	10	14
USA	27	32	33
Resto del mondo	9	19	21
TOTALE	**112**	**134**	**149**

(*) Settore incluso nel perimetro di Gruppo fino al 30 settembre 2015. Sono stati inclusi nel perimetro di *reporting* ambientale i soli siti italiani per via della maggior significatività degli aspetti ambientali presenti rispetto a quelli dislocati al di fuori del territorio nazionale.
(**) Il Settore Energia è stato deconsolidato dal perimetro nel 2014.

Il numero di siti inclusi nel perimetro di rendicontazione ambientale e di salute e sicurezza è diminuito principalmente per le significative riorganizzazioni aziendali e per gli accentramenti di più siti intercorsi nel 2015 (es. Selex ES, Alenia Aermacchi), nonché per il deconsolidamento del Settore Trasporti dal perimetro di Gruppo (a meno dei siti dislocati sul territorio italiano per via della maggior significatività degli aspetti ambientali presenti rispetto a quelli dislocati al di fuori del territorio nazionale), che hanno portato, in specifici casi, alla riallocazione del personale e dei processi produttivi in altri stabilimenti.

IL PROCESSO DI MATERIALITÀ

Attraverso il processo di materialità Finmeccanica è stata in grado di identificare i temi materiali, sui quali ha costruito questo documento. Il processo è stato condotto a partire dalla revisione dell'analisi fatta nello scorso ciclo di *reporting* e sulla base della mappatura e identificazione degli *stakeholder* prioritari (realizzata attraverso il coinvolgimento delle strutture aziendali che si interfacciano e ascoltano le esigenze di ogni *stakeholder*).
È stato poi analizzato il contesto di sostenibilità attraverso un *benchmark* di settore e in considerazione delle tematiche più rilevanti identificate all'interno di ricerche e documenti specifici per il settore dell'Aerospazio e Difesa[63]. Tale approfondimento è stato completato da una *media analysis* che ha considerato circa 18.500 uscite stampa su Finmeccanica SpA e le società controllate.
I risultati di questa prima fase di lavoro sono stati approfonditi in alcuni incontri specifici con il *top management* di Finmeccanica, al fine di raccogliere ulteriori informazioni e rendere maggiormente efficace l'analisi.
Infine, con l'obiettivo di determinare le priorità di rendicontazione, per ogni tema identificato è stata valutata la rilevanza per gli *stakeholder* e per Finmeccanica. Il punto di vista degli *stakeholder* esterni è stato determinato considerando, da un lato, i risultati aggregati delle analisi di *benchmark*, *media analysis* e documentazione settoriale (l'attribuzione del punteggio è stata realizzata prendendo in considerazione quante volte la tematica è comparsa nei documenti analizzati e sulla base di valutazioni qualitative) e, dall'altro, attraverso un'analisi *proxy,* i punteggi assegnati dal *management* alle tematiche materiali secondo quelle che, dal loro punto di vista, sono più significative per gli *stakeholder.*
Le priorità per Finmeccanica sono state identificate valutando criticità e opportunità di lungo periodo per ogni tematica, attraverso incontri dedicati con il *top management*.
La matrice di materialità, presentata a p. 34, combina le priorità attribuite dagli *stakeholder* esterni con le priorità interne e consente di identificare sinteticamente i temi prioritari di rendicontazione. La tabella alla pagina seguente offre una visione di raccordo tra gli aspetti delle *Sustainability Reporting Guidelines* del GRI e i temi materiali di Finmeccanica.

[63] I *Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know?* settore Aerospace and Defense del GRI; i *Global principles of business ethics for the aerospace and defence industry* dell'Aerospace Industries Association of America (AIA) e dell'AeroSpace and Defence Industries Association of Europe (ASD); le *Key Issues 2015* identificate dall'American Institute of Aeronautics and Astronautic (AIAA); la *Materiality Map* per l'*Aerospace and Defense* del SASB.

	GRI ASPECT	INDICATORI GRI SELEZIONATI	TEMA MATERIALE DI FINMECCANICA	IMPATTO INTERNO	IMPATTO ESTERNO
ECONOMIC	Economic performance	EC1, EC3, EC4	Strategia di business Valore economico generato	√	-
	Market presence	EC6	Valorizzazione del capitale umano	√	-
	Indirect economic impacts	EC7	Investimenti e relazioni con la comunità	√	-
	Procurement practices	EC9	Valore economico generato Investimenti e relazioni con la comunità	√	-
ENVIRONMENTAL	Materials	EN1	Product stewardship and lifecycle Responsabilità ambientale Innovazione	√	-
	Energy	EN3, EN5	Product stewardship and lifecycle Responsabilità ambientale Innovazione	√	-
	Emissions	EN15, EN16, EN17, EN18, EN21	Responsabilità ambientale	√	-
	Effluents and waste	EN22, EN23	Responsabilità ambientale	√	-
	Products and services	EN27	Product stewardship and lifecycle Eco-efficienza Innovazione	√	-
	Compliance	EN29	Governance and compliance Risk management Trasparenza	√	-
	Supplier environmental assessment	EN32	Risk management Supply chain management Responsabilità ambientale	√	-
SOCIAL	Employment	LA1, LA3	Salute e sicurezza e tutela del lavoro Valorizzazione del capitale umano	√	-
	Labor/Management relations	LA4	Salute e sicurezza e tutela del lavoro	√	-
	Occupational health&safety	LA5, LA6	Salute e sicurezza e tutela del lavoro	√	-
	Training and education	LA9, LA10	Valorizzazione del capitale umano Innovazione	√	-
	Diversity and equal opportunity	LA12	Valorizzazione del capitale umano	√	-
	Equal remuneration for women and men	LA13	Salute e sicurezza e tutela del lavoro	√	-
	Supplier assessment for labor practices	LA14	Risk management Supply chain management	√	-

>>	GRI ASPECT	INDICATORI GRI SELEZIONATI	TEMA MATERIALE DI FINMECCANICA	IMPATTO INTERNO	IMPATTO ESTERNO
SOCIETY	Anti-corruption	SO3, SO4, SO5	Business responsabile Prevenzione della corruzione Risk management Trasparenza	√	Consulenti e promotori commerciali
	Public policy	SO6	Business responsabile Trasparenza	√	-
	Anti-competitive behavior	SO7	Business responsabile Trasparenza	√	-
	Compliance	SO8	Governance and compliance Risk management Trasparenza	√	-
PRODUCT RESPONSIBILITY	Customer health and safety	PR1, PR2	Product safety, security and quality	√	-
	Product services and labeling	PR3, PR4	Product safety, security and quality Relazioni con gli stakeholder Multiple use	√	-
	Marketing communications	PR6	Business responsabile Relazioni con gli stakeholder	√	-
	Customer privacy	PR8	Cyber security Business responsabile	√	-

L'ASCOLTO DEGLI *STAKEHOLDER*

Il coinvolgimento degli *stakeholder* avviene con frequenza e modalità differenti sulla base delle esigenze di ogni interlocutore e di Finmeccanica. Nella tabella sottostante sono riportati i principali strumenti e occasioni di dialogo con i diversi *stakeholder*. La frequenza delle attività di dialogo (annuale, trimestrale, *ad hoc*, *on demand* ecc.) varia a seconda della categoria di *stakeholder* e del relativo strumento di coinvolgimento.

PRINCIPALI STRUMENTI E OCCASIONI DI DIALOGO CON GLI *STAKEHOLDER*

STAKEHOLDER	MODALITÀ DI ASCOLTO E COINVOLGIMENTO
AMBIENTE	Bilancio di Sostenibilità e Innovazione Questionario CDP Risposta a richieste informative degli enti di controllo
ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA	Bilancio di Sostenibilità e Innovazione Meeting e incontri one-to-one Bilancio Consolidato Sito web di Finmeccanica Common Industry Standards: princípi comuni delle società operanti nel settore dell'Aerospazio e della Difesa contro la corruzione Global Principles for Business Ethical Conduct: princípi globali di etica degli affari per le società operanti nel settore dell'Aerospazio e della Difesa Workshop Codice Etico e Carta dei Valori
BUSINESS PARTNER	Bilancio di Sostenibilità e Innovazione Collaborazione con Università e centri di ricerca Progetti di ricerca congiunti Meeting e incontri one-to-one Bilancio Consolidato Sito web Workshop Eventi fieristici e di settore (tra cui lo spazio espositivo a EXPO 2015)
CLIENTI	Bilancio di Sostenibilità e Innovazione Customer satisfaction Meeting e incontri one-to-one Workshop Sito web Eventi fieristici e di settore (tra cui lo spazio espositivo a EXPO 2015)
COMUNITÀ FINANZIARIA	Bilancio di Sostenibilità e Innovazione Bilancio Consolidato Relazioni trimestrali Sezione Investor Relations del sito web Conference Call trimestrali Presentazioni live collettive annuali Incontri one-to-one Workshop Codice Etico e Carta dei Valori
COMUNITÀ LOCALI	Bilancio di Sostenibilità e Innovazione Social network Comunicati stampa Sito web Collaborazioni con Università e centri di ricerca Manifestazioni legate al sapere scientifico Spazio espositivo a EXPO 2015

PRINCIPALI STRUMENTI E OCCASIONI DI DIALOGO CON GLI *STAKEHOLDER*	
STAKEHOLDER	**MODALITÀ DI ASCOLTO E COINVOLGIMENTO**
ENTI REGOLATORI	Bilancio di Sostenibilità e Innovazione Meeting e incontri one-to-one Comunicati stampa Codice Etico e Carta dei Valori
FORNITORI	Bilancio di Sostenibilità e Innovazione Meeting e incontri one-to-one Portale FAST (Finmeccanica Advanced Sourcing Tool) Sito web Codice Etico
GENERAZIONI FUTURE	Bilancio di Sostenibilità e Innovazione Premio Innovazione Collaborazione con le Università e progetti con le scuole Spazio espositivo a EXPO 2015
GOVERNI	Bilancio di Sostenibilità e Innovazione Bilancio Consolidato Incontri one-to-one Incontri internazionali congiunti Eventi istituzionali Codice Etico e Carta dei Valori Eventi fieristici e di settore (tra cui lo spazio espositivo a EXPO 2015)
ISTITUZIONI	Bilancio di Sostenibilità e Innovazione Progetti di ricerca congiunti Bilancio Consolidato Incontri one-to-one Eventi istituzionali Sito web Eventi fieristici e di settore (tra cui lo spazio espositivo a EXPO 2015)
MEDIA	Bilancio di Sostenibilità e Innovazione Social network e sito web Conferenze stampa e comunicati stampa Spazio espositivo a EXPO 2015
PERSONE	Bilancio di Sostenibilità e Innovazione Intranet aziendale Corsi di formazione, aggiornamento e training on the job Codice Etico, Carta dei Valori e direttive Meeting Comunicazioni interne
SINDACATI	Bilancio di Sostenibilità e Innovazione Riunioni e meeting Bilancio Consolidato Sito web Codice Etico e Carta dei Valori

GRI *CONTENT INDEX*

Nella seguente tabella sono riportati tutti i riferimenti puntuali sulle *disclosure* incluse nel Bilancio di Sostenibilità e Innovazione, in conformità con le G4 - *Sustainability Reporting Guidelines*.

KPGM SpA ha svolto la revisione limitata ("*External assurance*") del Bilancio di Sostenibilità e Innovazione, nel suo complesso, del Gruppo Finmeccanica al 31 dicembre 2015, secondo quanto previsto dall'ISAE 3000 (*Revised*). Per approfondimenti circa l'oggetto del lavoro di revisione e le procedure svolte dal revisore indipendente si rimanda alla "Relazione della Società di Revisione indipendente" sul Bilancio di Sostenibilità e Innovazione. Le informazioni riepilogate nel GRI *Content Index* sono comprese nel perimetro dell'incarico di revisione limitata. Eventuali altre informazioni non sono state oggetto di revisione.

GENERAL STANDARD DISCLOSURES	
General Standard Disclosures	Numeri di pagina (o link) *i numeri di pagina si riferiscono al paragrafo che include le informazioni richieste dall'indicatore*
Strategia e analisi	
G4-1 - Dichiarazione della più alta autorità decisionale in merito all'importanza della sostenibilità per l'organizzazione e la sua strategia di sostenibilità	§ Lettera agli stakeholder (p. 6)
Profilo organizzativo	
G4-3 - Nome dell'organizzazione	§ Profilo Finmeccanica (p. 21)
G4-4 - Principali marchi, prodotti e servizi	§ Profilo Finmeccanica (p. 21)
G4-5 - Sede legale dell'organizzazione	*La sede legale di Finmeccanica SpA è a Roma, piazza Monte Grappa 4*
G4-6 - Numero di Paesi in cui opera l'organizzazione, nome dei Paesi nei quali l'organizzazione svolge le principali attività operative o che sono rilevanti ai fini delle tematiche di sostenibilità	§ La presenza internazionale (p. 27)
G4-7 - Assetto proprietario e forma legale	§ La *governance* di Finmeccanica (p. 45)
G4-8 - Mercati serviti (includendo analisi geografica, settori serviti, tipologia di clienti e beneficiari)	§ Profilo Finmeccanica (p. 21); § La presenza internazionale (p. 27)
G4-9 - Dimensione dell'organizzazione (includendo numero di dipendenti, numero di *operation*, vendite, ricavi, quantità di prodotti o servizi forniti)	§ I risultati economico-finanziari (p. 13); § La presenza internazionale (p. 27); Relazione Finanziaria Annuale 2015 (pp. 20, 22-23, 24)
G4-10 - Numero totale di dipendenti, suddivisi per ruolo, genere, età e tipologia di contratto	§ Appendice (p. 148) *L'organico del Gruppo è diminuito di 7.224 (13,3%) unità rispetto al 31 dicembre 2014 (54.380 addetti), di cui 4.264 in Italia e 2.960 all'estero. Il significativo decremento è principalmente riconducibile alle variazioni di perimetro intervenute nel corso del 2015, tra le quali: cessioni nel Settore Trasporti a Hitachi Rail; cessione di alcune attività marginali* e asset non core *di DRS Technologies; trasferimento in Atitech di risorse dello stabilimento di Capodichino, nell'ambito dell'operazione che ha portato alla costituzione del polo di manutenzioni aeronautiche a Napoli. Per approfondimenti si rinvia alla Relazione Finanziaria Annuale 2015 (pp. 69-70).*

GENERAL STANDARD DISCLOSURES	
G4-11 - Percentuale di dipendenti coperti da accordi di lavoro collettivi	*In seguito al deconsolidamento del Settore Trasporti, nel 2015 la percentuale dei dipendenti coperti da accordi di lavoro collettivi nei principali Paesi in cui il Gruppo è presente si attesta al 74%. In particolare, la copertura è pari al 100% in Italia, a circa il 65% nel Regno Unito e a circa il 5% negli Stati Uniti.*
G4-12 – Principali caratteristiche della catena di fornitura	§ Trasformare la *supply chain* (p. 108); § La gestione responsabile degli approvvigionamenti (p. 61)
G4-13 - Cambiamenti significativi durante il periodo di rendicontazione riguardanti: dimensioni, struttura, assetto proprietario e *supply chain* dell'organizzazione	§ La *One Company* (p. 20); § Profilo Finmeccanica (p. 21); § Trasformare la *supply chain* (p. 108); § La gestione responsabile degli approvvigionamenti (p. 61); § Nota metodologica (p. 148)
G4-14 - Spiegazione dell'eventuale modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	*Nella valutazione e gestione dei rischi economici, ambientali e sociali Finmeccanica adotta un approccio basato sul principio precauzionale.*
G4-15 - Sottoscrizione o adozione di princípi, iniziative o carte sviluppate da enti esterni in merito a *performance* economiche, ambientali e sociali	§ Principali azioni e risultati ottenuti nel 2015 (p. 33); § Il contrasto alla corruzione (p. 52)
G4-16 - Partecipazione ad associazioni di categoria nazionali e/o internazionali	§ Il contrasto alla corruzione (p. 52)
Parametri e aspetti materiali identificati	
G4-17 - Elenco delle entità incluse nel Bilancio Consolidato o documenti equivalenti	§ Nota metodologica (p. 148); Relazione Finanziaria Annuale 2015 (pp. 28-46, 186-193)
G4-18 - Spiegazione del processo di definizione dei contenuti del Bilancio e del modo in cui l'organizzazione ha implementato i relativi princípi di *reporting*	§ Le risposte di Finmeccanica ai temi materiali (p. 33); § Nota metodologica (p. 148); § Il processo di materialità (p. 152)
G4-19 - Elenco degli aspetti materiali identificati nel processo di definizione dei contenuti del Bilancio	§ Le risposte di Finmeccanica ai temi materiali (p. 33); § Il processo di materialità (p. 152)
G4-20 – Per ciascun aspetto materiale identificare il perimetro interno all'organizzazione	§ Il processo di materialità (p. 152)
G4-21 – Per ciascun aspetto materiale identificare il perimetro esterno all'organizzazione	§ Il processo di materialità (p. 152)
G4-22 - Spiegazione degli effetti di qualsiasi modifica di informazioni inserite nei *report* precedenti e motivazione di tali modifiche	§ Nota metodologica (p. 148) *Eventuali* restatement o adjustment *di informazioni e dati riferiti al Bilancio di Sostenibilità 2014 sono di volta in volta indicati all'interno del documento.*
G4-23 - Cambiamenti più significativi rispetto al precedente periodo di rendicontazione con riferimento al perimetro e agli obiettivi	§ Nota metodologica (p. 148) *Le eventuali limitazioni di perimetro sono di volta in volta indicate all'interno del documento. Nel medio termine il Gruppo si impegna a riportare gli indicatori con un perimetro completo.*
Coinvolgimento degli *stakeholder*	
G4-24 - Elenco di gruppi di *stakeholder* con cui l'organizzazione intrattiene attività di *engagement*	§ L'ascolto degli *stakeholder* (p. 155)
G4-25 - Princípi per identificare e selezionare i principali *stakeholder* con i quali svolge attività di *engagement*	§ Le risposte di Finmeccanica ai temi materiali (p. 33) *L'identificazione degli* stakeholder *è avvenuta considerando i seguenti parametri: responsabilità, influenza, prossimità, vicinanza, dipendenza, rappresentatività.*

GENERAL STANDARD DISCLOSURES	
G4-26 - Approccio dell'organizzazione all'attività di coinvolgimento degli *stakeholder* (frequenza, tipologia di attività e *stakeholder* coinvolti)	§ L'ascolto degli *stakeholder* (p. 155)
G4-27 - Elenco dei temi chiave emersi da attività di *stakeholder engagement* e descrizione di come l'organizzazione risponde	§ Le risposte di Finmeccanica ai temi materiali (p. 33) *Nel 2015 non si segnalano problematiche significative emerse durante le attività di* stakeholder engagement.
Profilo del bilancio	
G4-28 - Periodo di rendicontazione delle informazioni fornite	§ Nota metodologica (p. 148)
G4-29 - Data di pubblicazione del *report* di sostenibilità più recente	*Il Bilancio di Sostenibilità 2014 è stato pubblicato a maggio 2015.*
G4-30 - Periodicità di rendicontazione	*Annuale*
G4-31 - Contatti utili per chiedere informazioni sul report e i suoi contenuti	*Quarta di copertina*
G4-32 - Scelta dell'opzione "*in accordance*" e tabella esplicativa dei contenuti del Bilancio (GRI *Content Index*)	§ GRI *Content Index* (p. 157); GRI G4 "*in accordance - Core*"
G4-33 – Politiche e pratiche attuate per ottenere l'*assurance* esterna del Bilancio	§ Nota metodologica (p. 148); § Relazione della Società di Revisione indipendente (p. 188)
Governance	
G4-34 - Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i comitati che rispondono direttamente al più alto organo di governo. Comitati coinvolti nelle decisioni su tematiche economiche, ambientali e sociali	§ Il modello di *Corporate Governance* (p. 46); § Appendice (p. 148); Relazione di *Corporate Governance* (pp. 58-64)
Etica e integrità	
G4-56 - Valori, princípi, standard e norme di comportamento adottati dall'organizzazione quali codici di condotta o Codice Etico	§ Trasparenza e integrità (p. 44) *Per ulteriori approfondimenti si rimanda ai seguenti link:* http://www.finmeccanica.com/one-company/etica-compliance/etica-anti-corruzione http://www.finmeccanica.com/one-company/etica-compliance/codice-etico http://www.finmeccanica.com/one-company/etica-compliance/codice-antocorruzione-anticorruption-code http://www.finmeccanica.com/one-company/etica-compliance/carta-calori-charter-values http://www.finmeccanica.com/one-company/etica-compliance/linee-indirizzo-whistleblowing-guidelines

SPECIFIC STANDARD DISCLOSURES		
DMA e indicatori	Numero di pagina (o link)	Omissioni/Motivo/ Spiegazione
CATEGORY: ECONOMIC		
Material aspect: economic performance		
G4-DMA (Generic) - Disclosures on Management Approach	§ I risultati economico-finanziari (p. 13); § La distribuzione del valore aggiunto (p. 16); § Lettera agli *stakeholder* (p. 6); § Il processo di materialità (p. 152)	
G4-EC1 - Valore economico direttamente generato e distribuito	§ La distribuzione del valore aggiunto (p. 16)	
G4-EC3 - Copertura degli obblighi assunti in sede di definizione del piano pensionistico	*La struttura dei piani pensionistici offerti ai dipendenti si basa su piani a benefíci definiti. Per approfondimenti si veda il paragrafo "Benefíci ai dipendenti" della Relazione Finanziaria Annuale 2015 (pp. 117-118)*	
G4-EC4 - Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione	Relazione Finanziaria Annuale 2015 (pp. 129, 163) *Il Ministero dell'Economia e delle Finanze detiene circa il 30,2% del capitale sociale.*	
Material aspect: marketing presence		
G4-DMA (Generic)	*Il Gruppo, in virtù della sua visione di* "talent oriented organization"*, non adotta politiche di selezione e assunzione legate a parametri di provenienza geografica* § Il processo di materialità (p. 152)	
G4-EC6 - Percentuale dei *senior manager* assunti tra la comunità locale nelle principali sedi operative	§ Appendice (p. 148); § La presenza internazionale (p. 27)	
Material aspect: indirect economic impacts		
G4-DMA (Specific) - Indirect economic impacts at national, regional, or local level; whether a community needs assessment was conducted to determine the need for infrastructure and other services and, if so, description of the results of the assessment	§ Finmeccanica per il sociale (p. 66); § Il processo di materialità (p. 152)	
G4-EC7 - Sviluppo e impatto di investimenti in infrastrutture e servizi forniti	§ Finmeccanica per il sociale (p. 66); § I programmi STEM per trovare oggi gli ingegneri di domani (p. 98)	
Material aspect: procurement practices		
G4-DMA (Specific) - Azioni intraprese per identificare le pratiche di approvvigionamento dell'organizzazione che causano impatti negativi nella *supply chain*	§ La gestione responsabile degli approvvigionamenti (p. 61); § Trasformare la *supply chain* (p. 108); § Il processo di materialità (p. 152)	

SPECIFIC STANDARD DISCLOSURES	
G4-EC9 - Percentuale di spesa concentrata su fornitori locali in relazione alle sedi operative più significative	*Finmeccanica intende come fornitori locali i fornitori con sede legale in Italia, Regno Unito, Stati Uniti, Polonia. Il totale della spesa su fornitori locali è pari a circa l'80-85% del totale. La selezione dei fornitori si basa su criteri fissati dalla legge e/o da procedure interne in merito a qualità, sostenibilità ambientale, costo ecc.*
CATEGORY: ENVIRONMENTAL	
Material aspect: materials	
G4-DMA (Generic) - Material aspects, their impacts, how the organization manages them or their impacts and evaluation of the management approach	§ La gestione dei rischi ambientali (p. 117); § L'eco-efficienza delle *operation* (p. 120); § Il processo di materialità (p. 152)
G4-EN1 - Peso o volume delle materie prime impiegate nel processo produttivo	§ Appendice (p. 148); § Nota metodologica (p. 148)
Material aspect: energy	
G4-DMA (Specific) - Assoggettamento dell'organizzazione a normative e politiche energetiche a livello nazionale, regionale o di settore, ed eventuali esempi	§ L'*energy management* (p. 121); § Il processo di materialità (p. 152)
G4-EN3 - Consumi energetici all'interno dell'organizzazione	§ Appendice (p. 148); § Nota metodologica (p. 148)
G4-EN5 - Intensità energetica	§ Appendice (p. 148); § Nota metodologica (p. 148)
Material aspect: emissions	
G4-DMA (Specific) - Indicare se l'organizzazione è soggetta ad alcune normative sulle emissioni, a livello nazionale, regionale o di settore, e fornire esempi di tali regolamenti e politiche. Specificare eventuali *offset* utilizzati per raggiungere target sulle emissioni GHG	§ Il *carbon footprint* e l'*emission trading* (p. 123); § Le emissioni in atmosfera (p. 125); § Il processo di materialità (p. 152)
G4-EN15 - Emissioni dirette di gas a effetto serra (Scopo 1)	§ Il *carbon footprint* e l'*emission trading* (p. 123); § Nota metodologica (p. 148); § Appendice (p. 148) Fonte fattore di emissione: GHG Protocol Global
G4-EN16 - Emissioni indirette di gas a effetto serra (Scopo 2)	§ Il *carbon footprint* e l'*emission trading* (p. 123); § Nota metodologica (p. 148); § Appendice (p. 148) Fonte fattore di emissione: GHG Protocol Global
G4-EN17 - Altre emissioni indirette di gas serra (Scopo 3)	§ Il *carbon footprint* e l'*emission trading* (p. 123); § Nota metodologica (p. 148); § Appendice (p. 148) Fonte fattore di emissione: GHG Protocol Global
G4-EN18 - Intensità delle emissioni di gas serra	§ Il *carbon footprint* e l'*emission trading* (p. 123); § Nota metodologica (p. 148); § Appendice (p. 148)
G4-EN21 - NO_x, SO_x e altre emissioni atmosferiche significative	§ Le emissioni in atmosfera (p. 125); § Nota metodologica (p. 148); § Appendice (p. 148)

SPECIFIC STANDARD DISCLOSURES		
Material aspect: effluents and waste		
G4-DMA (Generic)	§ La gestione dei rifiuti e degli scarichi idrici (p. 126); § Il processo di materialità (p. 152)	
G4-EN22 - Acqua totale scaricata, per qualità e destinazione	§ Appendice (p. 148); § Nota metodologica (p. 148) *L'acqua di scarico non risulta essere utilizzata da altre organizzazioni.*	
G4-EN23 - Peso totale dei rifiuti per tipologia e per metodi di smaltimento	§ Appendice (p. 148); § Nota metodologica (p. 148) *Rifiuti pericolosi recuperati: 2.118 tonnellate (23%);* *Rifiuti pericolosi smaltiti: 7.249 tonnellate (77%);* *Rifiuti non pericolosi recuperati: 16.683 tonnellate (57%);* *Rifiuti non pericolosi smaltiti: 14.019 tonnellate (43%).* *La modalità di smaltimento dei rifiuti è desunta dalle bolle di accompagnamento e/o dai registri di carico e scarico.*	
Material aspect: products and services		
G4-DMA (Generic)	§ I percorsi di innovazione sostenibile (p. 73); § Il processo di materialità (p. 152)	
G4-EN27 - Iniziative per mitigare gli impatti ambientali dei prodotti e servizi e grado di mitigazione dell'impatto	§ Verso Horizon 2020 (p. 78)	*Nel documento sono riportati alcuni progetti di ricerca finalizzati anche a ridurre l'impatto ambientale dei prodotti. Per le altre iniziative e progetti del Gruppo, al momento non è stato possibile quantificare i risultati conseguiti in termini di riduzione degli impatti ambientali generati. Molte di queste iniziative e di questi progetti sono infatti ancora in fase progettuale o prototipale.* *Al momento non è stato possibile adottare un sistema di rilevazione e* reporting *che misuri la riduzione degli impatti ambientali per tutte le tipologie di prodotti/ progetti.*
Material aspect: compliance		
G4-DMA (Generic)	§ La responsabilità ambientale e l'eco-efficienza delle *operation* (p. 116); § Il processo di materialità (p. 152) *Il Gruppo ha in essere un programma di monitoraggio e* assessment *ambientale, oltre a coperture assicurative al fine di mitigare le conseguenze di un evento inquinante.*	

SPECIFIC STANDARD DISCLOSURES	
G4-EN29 - Valore monetario delle sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie per non conformità a leggi e regolamenti ambientali	§ La gestione dei rischi ambientali (p. 117); Relazione Finanziaria Annuale 2015 (p. 151) *Non ci sono state sanzioni monetarie significative nel 2015.*
Material aspect: supplier environmental assessment	
G4-DMA (Specific) - Procedure utilizzate per valutare i fornitori sulla base di criteri ambientali	§ Trasformare la *supply chain* (p. 108); § Il processo di materialità (p. 152)
G4-EN32 - Percentuale di nuovi fornitori valutati sulla base di criteri ambientali	*Il 100% dei nuovi fornitori, in fase di pre-qualifica, è sottoposto a* screening *secondo criteri ambientali. Eventuali approfondimenti in materia ambientale sono svolti in considerazione della relativa categoria merceologica.*
CATEGORY: SOCIAL **SUB-CATEGORY: LABOR PRACTICES AND DECENT WORK**	
Material aspect: employment	
G4-DMA (Specific) - Azioni intraprese per determinare e individuare situazioni in cui le condizioni di lavoro non sono conformi ai *framework* istituzionali e legali, agli standard di lavoro e alla normativa nazionale o dove la remunerazione dei lavoratori non è adeguata	§ Le relazioni industriali (p. 64); § Il processo di materialità (p. 152)
G4-LA1 - Numero totale e tasso di nuovi dipendenti assunti e turnover del personale, suddiviso per età, genere e area geografica	§ Appendice (p. 148); § Nota metodologica (p. 148)
G4-LA3 - Tassi di ritorno al lavoro e tasso di permanenza dopo il congedo parentale, per genere	§ Appendice (p. 148); § Nota metodologica (p. 148)
Material aspect: labor/management relations	
G4-DMA (Generic)	§ Le relazioni industriali (p. 64); § Il processo di materialità (p. 152)
G4-LA4 - Periodo minimo di preavviso per modifiche organizzative, specificando se tali condizioni siano incluse nella contrattazione collettiva	*Il tema è regolamentato e gestito all'interno dei CCNL e degli eventuali accordi integrativi aziendali.*

SPECIFIC STANDARD DISCLOSURES	
Material aspect: occupational health and safety	
G4-DMA (Specific) - Descrizione dei programmi relativi a gravi malattie, attuati per assistere i lavoratori, le loro famiglie o i membri della comunità, compresi i programmi di educazione e formazione, di consulenza, di prevenzione e di misure di controllo del rischio, o di trattamento	§ La prevenzione degli infortuni (p. 128); § Il processo di materialità (p. 152)
G4-LA5 - Percentuale di lavoratori rappresentati da comitati formali per la salute e la sicurezza sul lavoro	§ Appendice (p. 148); § Nota metodologica (p. 148)
G4-LA6 – Tipologia e tasso di infortuni sul lavoro, di malattie professionali, di giornate di lavoro perse, di assenteismo e numero totale di decessi sul lavoro, per area geografica e genere	§ Appendice (p. 148); § Nota metodologica (p. 148)
Material aspect: training and education	
G4-DMA (Generic)	§ Lo sviluppo e la valorizzazione del capitale umano (p. 95); § Il processo di materialità (p. 152)
G4-LA9 - Ore medie di formazione annue per dipendente, suddivise per categoria di lavoratori e genere	§ Appendice (p. 148); § Nota metodologica (p. 148)
G4-LA10 - Programmi per la gestione delle competenze e per promuovere formazione/aggiornamento progressivo a sostegno dell'impiego continuativo dei dipendenti e per la gestione della fase finale delle proprie carriere	§ Le relazioni industriali (p. 64); § Lo sviluppo e la valorizzazione del capitale umano (p. 95) *In relazione alla gestione della fase finale della carriera dei propri dipendenti e al fine di sostenere l'impiego continuativo degli stessi, Finmeccanica integra quanto previsto dalla legge in materia e dagli accordi sindacali, sviluppando una politica di piani di uscita volontaria a garanzia delle esigenze dei dipendenti e dell'Azienda.*
Material aspect: diversity and equal opportunity	
G4-DMA (Generic)	§ Lo sviluppo e la valorizzazione del capitale umano (p. 95); § Il processo di materialità (p. 152)
G4-LA12 - Composizione degli organi di governo dell'organizzazione e ripartizione dei dipendenti per categoria professionale in base a genere, età, appartenenza a gruppi di minoranza e altri indicatori di diversità	§ Appendice (p. 148); § Nota metodologica (p. 148)

SPECIFIC STANDARD DISCLOSURES	
Material aspect: equal remuneration for women and men	
G4-DMA (Specific) - Descrizione del contesto giuridico e socio-economico che presenta opportunità od ostacoli per la diversità di genere nella forza lavoro (includendo tasso di partecipazione delle donne, presenza femminile nei più alti livelli di *governance* ed equità della remunerazione)	§ Il processo di materialità (p. 152); Relazione sulla Remunerazione; Relazione di *Corporate Governance*
G4-LA13 - Rapporto dello stipendio base e della remunerazione delle donne rispetto a quello degli uomini a parità di categoria in relazione alle sedi operative più significative	§ Appendice (p. 148); § Nota metodologica (p. 148)
Material aspect: supplier assessment for labor practices	
G4-DMA (Specific) - Descrizione della valutazione dei fornitori in merito a politiche di lavoro; processo di identificazione e valutazione degli impatti negativi, reali e potenziali, nella *supply chain*; azioni correttive intraprese	§ Trasformare la *supply chain* (p. 108); § Trasparenza e integrità (p. 44); § Il processo di materialità (p. 152)
G4-LA14 - Percentuale dei nuovi fornitori valutati sulla base di criteri inerenti alle pratiche di lavoro	*A tutti i fornitori viene richiesto di sottoscrivere il Codice Etico e, già in fase di pre-qualifica dei nuovi fornitori, sono richiesti approfondimenti sul rispetto delle principali pratiche di lavoro.*
SUB-CATEGORY: SOCIETY	
Material aspect: anti-corruption	
G4-DMA (Specific) - Descrizione delle procedure di valutazione dei rischi di corruzione per l'organizzazione, attività di prevenzione dei potenziali casi di conflitti di interesse	§ La conduzione responsabile del business (p. 51); § Il sistema di *whistleblowing* (p. 142); § Il processo di materialità (p. 152)
G4-SO3 - Numero e percentuale di attività monitorate per rischi legati alla corruzione e rischi rilevanti individuati	*Il 100% delle operazioni è stato sottoposto a verifica dei rischi legati alla corruzione. Inoltre sono stati introdotti specifici controlli.* § Il contrasto alla corruzione (p. 52); § La *compliance* nelle attività commerciali (p. 55); § La gestione responsabile degli approvvigionamenti (p. 61)

SPECIFIC STANDARD DISCLOSURES		
G4-SO4 - Comunicazione e formazione dei lavoratori sulle procedure e politiche anticorruzione	*Nel 2015 il Codice Anticorruzione del Gruppo Finmeccanica è stato comunicato a tutti i membri del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e dell'Organismo di Vigilanza, ai dipendenti e ai* business partner. *A seguito dell'adozione del Codice Anticorruzione, Finmeccanica ha avviato un'attività di formazione in modalità seminariale e online. La parte seminariale si è svolta con sessioni collegiali di alto livello, destinate ai membri del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e dell'Organismo di Vigilanza, e con corsi in aula rivolti ai dirigenti di 1° livello e ad altri responsabili individuati in base all'attività svolta.*	*Al momento l'attività di formazione in materia anticorruzione ha coinvolto solo tutti i membri del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e dell'Organismo di Vigilanza di Finmeccanica SpA, e 102 soggetti apicali, tra Dirigenti e Quadri, in Italia. Nel corso del 2016 l'attività di formazione in materia di anticorruzione sarà erogata a tutta la popolazione aziendale tramite un corso online con test finale di apprendimento. Il Gruppo si impegna a estendere la rendicontazione delle ore di formazione in materia anticorruzione comprendendo le aree geografiche in cui opera e la suddivisione per categoria professionale.*
G4-SO5 - Episodi di corruzione e azioni intraprese	§ Il sistema di *whistleblowing* (p. 142); § Il contrasto alla corruzione (p. 52); Relazione Finanziaria Annuale 2015 (p. 150)	
Material aspect: public policy		
G4-DMA (Specific) - Descrizione delle tematiche significative su cui si incentra la partecipazione dell'organizzazione nello sviluppo di politiche pubbliche e nelle attività di *lobbying*	§ La *governance* di Finmeccanica (p. 45); § La conduzione responsabile del business (p. 51); § Il processo di materialità (p. 152)	
G4-SO6 - Valore totale dei contributi politici, per Paese e beneficiario	*Codice Etico art. 9.1.2 (Rapporti con le organizzazioni politiche e sindacali): "Finmeccanica non eroga contributi, diretti e indiretti, sotto qualsiasi forma, a partiti, movimenti, comitati, e organizzazioni politiche e sindacali, a loro rappresentanti e candidati, tranne quelli previsti da normative specifiche".*	
Material aspect: anti-competitive behavior		
G4-DMA (Generic)	§ La conduzione responsabile del business (p. 51); § Il sistema di *whistleblowing* (p. 142); § Il processo di materialità (p. 152)	
G4-SO7 - Numero totale di azioni legali riferite a concorrenza sleale, antitrust e pratiche monopolistiche e relative sentenze	*Nel corso del 2015 non si sono verificate azioni legali relative a concorrenza sleale, antitrust e pratiche monopolistiche.*	

SPECIFIC STANDARD DISCLOSURES	
Material aspect: compliance	
G4-DMA (Generic)	§ La conduzione responsabile del business (p. 51); § Il sistema di *whistleblowing* (p. 142); § Il processo di materialità (p. 152)
G4-SO8 - Valore monetario delle sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie per non conformità a leggi e regolamenti	*Nel 2015 non ci sono state sanzioni significative per non conformità a leggi o regolamenti.* Relazione Finanziaria Annuale 2015 (pp. 150-155)
SUB-CATEGORY: PRODUCT RESPONSIBILITY	
Material aspect: customer health and safety	
G4-DMA (Specific) - Descrizione degli impatti sulla salute e sicurezza di prodotti e servizi durante l'intero ciclo di vita	§ La gestione del ciclo di vita del prodotto (p. 105); § Il processo di materialità (p. 152)
G4-PR1 - Percentuale dei principali prodotti e servizi valutati sulla base degli impatti sulla salute e sicurezza	*Il Gruppo Finmeccanica opera al fine di assicurare i più elevati standard qualitativi e di sicurezza, richiesti dalle diverse normative e certificazioni di settore (es. IATA - International Air Transportation Association, IRIS - International Railway Industry Standard) e dei clienti finali dei prodotti. Si segnala inoltre che tutti i prodotti di Finmeccanica sono sottoposti a verifica della salute e sicurezza in ogni fase del loro ciclo di produzione.*
G4-PR2 - Numero totale di casi di non conformità a regolamenti e codici volontari riguardanti gli impatti sulla salute e sicurezza dei prodotti e dei servizi durante il loro ciclo di vita, suddiviso per tipologia	*Nel corso del 2015 non si sono verificati casi di non conformità a regolamenti e codici volontari in materia di impatti sulla salute e sicurezza dei prodotti/servizi del Gruppo.*
Material aspect: product and service labeling	
G4-DMA (Specific) - Descrizione delle pratiche relative alla *customer satisfaction*	§ La gestione del ciclo di vita del prodotto (p. 105); § Il processo di materialità (p. 152)
G4-PR3 - Tipologia di informazioni richieste dalle procedure dell'organizzazione in relazione ai prodotti e servizi e alla loro etichettatura, percentuale di prodotti e servizi significativi soggetti a tali requisiti informativi	*Finmeccanica opera al fine di assicurare i più elevati standard qualitativi e di sicurezza, richiesti dalle diverse normative e certificazioni di settore (es. IATA - International Air Transportation Association) e dei clienti finali dei prodotti. Si segnala inoltre che tutti i prodotti Finmeccanica sono sottoposti a verifica della salute e sicurezza in ogni fase del loro ciclo di produzione.* *Nel corso del 2015 non si sono verificati casi di non conformità a leggi e regolamenti, né a codici volontari relativamente ai programmi di informazione e formazione relativi ai prodotti/servizi del Gruppo.*

SPECIFIC STANDARD DISCLOSURES	
G4-PR4 - Numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non conformità a regolamenti o codici volontari riguardanti le informazioni e le etichettature dei prodotti/servizi	*Finmeccanica opera al fine di assicurare i più elevati standard qualitativi e di sicurezza, richiesti dalle diverse normative e certificazioni di settore (es. IATA - International Air Transportation Association) e dei clienti finali dei prodotti. Si segnala inoltre che tutti i prodotti Finmeccanica sono sottoposti a verifica della salute e sicurezza in ogni fase del loro ciclo di produzione.* *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.*
Material aspect: marketing communications	
G4-DMA (Generic)	§ La *compliance* nelle attività commerciali (p. 55); § Il processo di materialità (p. 152)
G4-PR6 - Vendita di prodotti vietati o contestati	*Finmeccanica, pur concentrando la propria attività nei settori della Difesa e della Sicurezza, non è coinvolta in attività di produzione, sviluppo, stoccaggio, commercio e/o vendita di armi non convenzionali (es. bombe a grappolo, mine, armi chimiche ecc.) e non pone in essere operazioni non autorizzate dalle competenti autorità governative italiane ed estere secondo quanto imposto dalla normativa di riferimento.*
Material aspect: customer privacy	
G4-DMA (Generic)	§ La sicurezza aziendale (p. 129); § Il processo di materialità (p. 152)
G4-PR8 - Numero di reclami documentati relativi a violazioni della *privacy* e perdita dei dati dei consumatori	*Nel 2015 non si sono verificati reclami per violazione della* privacy *da parte dei clienti.*

TABELLE DATI E INDICATORI GRI

Indicatori di *governance*

ORGANI DI GOVERNO E COMITATI				G4-34
Consiglio di Amministrazione	**Unità**	**2015**	**2014**	**2013**
Numero di componenti	**N.**	**11**	**11**	**11**
di cui non esecutivi	*N.*	*10*	*10*	*10*
di cui indipendenti	*N.*	*9*	*9*	*8*
di cui senza diritto di voto	*N.*	*-*	*-*	*-*
di cui nominati da liste di minoranza	*N.*	*4*	*4*	*4*
Riunioni effettuate	**N.**	**14**	**13**	**17**
Tasso di partecipazione (*)	**%**	**95**	**95**	**99**
Riunioni effettuate dal gruppo di Amministratori indipendenti	**N.**	**5**	**2**	**2**
Comitato Controllo e Rischi	**Unità**	**2015**	**2014**	**2013**
Numero di componenti	**N.**	**4**	**4**	**4**
Riunioni effettuate	**N.**	**8**	**7**	**7**
Tasso di partecipazione (*)	**%**	**88**	**90**	**100**
Comitato per le Strategie (**)	**Unità**	**2015**	**2014**	**2013**
Numero di componenti	**N.**	**-**	**6**	**8**
Riunioni effettuate	**N.**	**-**	**3**	**3**
Tasso di partecipazione (*)	**%**	**-**	**89**	**100**
Comitato Analisi Scenari Internazionali (**)	**Unità**	**2015**	**2014**	**2013**
Numero di componenti	**N.**	**4**	**4**	**-**
Riunioni effettuate	**N.**	**3**	**3**	**-**
Tasso di partecipazione (*)	**%**	**92**	**92**	**-**
Comitato per la Remunerazione	**Unità**	**2015**	**2014**	**2013**
Numero di componenti	**N.**	**4**	**4**	**4**
Riunioni effettuate	**N.**	**6**	**7**	**6**
Tasso di partecipazione (*)	**%**	**88**	**92**	**100**
Comitato per le Nomine (***)	**Unità**	**2015**	**2014**	**2013**
Numero di componenti	**N.**	**5**	**5**	**-**
Riunioni effettuate	**N.**	**3**	**1**	**-**
Tasso di partecipazione (*)	**%**	**87**	**100**	**-**

Collegio Sindacale	Unità	2015	2014	2013
Numero di componenti (effettivi)	**N.**	**5**	**5**	**5**
di cui nominati da liste di minoranza	N.	2	2	2
Riunioni effettuate	**N.**	**19**	**20**	**23**
Tasso di partecipazione (*)	**%**	**95**	**94**	**91**

(*) Calcolato come numero di presenze effettuate/numero di convocazioni.
(**) Il Comitato Analisi e Scenari Internazionali è stato istituito in data 19 giugno 2014, in luogo del precedente Comitato per le Strategie.
(***) Il Comitato per le Nomine è stato istituito in data 19 dicembre 2013.

Indicatori ambientali

MATERIALI

Materiali utilizzati per peso o volume G4-EN1	Unità	2015	2014	2013
Non rinnovabili				
Acciaio	ton	1.443,0	3.888	6.477
Alluminio	ton	4.621,8	5.947	10.928
Materie plastiche	ton	10,2	13	228
Argento (tipo 9999)	ton	0,6	-	-
Titanio	ton	143,7	314	1.026
Altri metalli (leghe ferrose, ottone, bronzo, magnesio, rame)	ton	539,1	300	270
Resine e compositi	ton	879	1.547	953
Laminati	ton	0,2	-	-
Azoto	m^3	3.351.933	11.556.846	300
Materiali preziosi (oro, platino, tungsteno)	ton	0,01	0,002	0,002
Rinnovabili				
Legno	m^3	217	273	199

ENERGIA

Consumi energetici all'interno dell'organizzazione G4-EN3	Unità	2015	2014	2013
Metano	TJ	2.931	2.616	2.862
Gasolio per produzione di energia e/o calore	TJ	8,54	10	11
Olio combustibile	TJ	0,0	2	28
Altro (GPL, combustibili per test sui prodotti)	TJ	244	285	250
Energia elettrica da fonte convenzionale	TJ	784	833	2.948
Energia elettrica da fonte rinnovabile	TJ	2.070	2.211	193
Teleriscaldamento	TJ	19	21	200
Totale	**TJ**	**6.056**	**5.978**	**6.492**

Consumo EE autoprodotta	TJ	107
Totale con autoconsumo	**TJ**	**6.163**

Intensità energetica G4-EN5	**Unità**	**2015**	**2014**	**2013**
Consumi energetici/ora lavorata	GJ/ora lavorata	0,069	0,063	0,063

EMISSIONI

Emissioni di CO_2e G4-EN15/16/17	**Unità**	**2015**	**2014**	**2013**
Emissioni dirette (Scopo 1)	ton CO_2e	272.914	245.102	232.911
Emissioni indirette (Scopo 2)	ton CO_2e	107.315	116.643	344.404
Altre emissioni indirette (Scopo 3)	ton CO_2e	307.009	379.458	344.263
Totale Scopo 1, 2, 3	**ton CO_2e**	**687.238**	**741.203**	**921.578**

Intensità delle emissioni di CO_2e G4-EN18	**Unità**	**2015**	**2014**	**2013**
Emissioni dirette (Scopo 1)/ora lavorata	kg/ora lavorata	3,04	2,60	2,20
Emissioni totali (Scopo 1 - Scopo 2 - Scopo 3)/ora lavorata	kg/ora lavorata	7,64	7,80	8,80

Altre emissioni in atmosfera G4-EN21	**Unità**	**2015**	**2014**	**2013**
NO_X	ton	221	200	183
SO_2	ton	4	3	3
COV	ton	143	147	115
CIV	ton	2	6	3
Metalli pesanti	ton	0,1	0,1	0,1
Particolato	ton	33	26	26

SCARICHI IDRICI E RIFIUTI

Totale acque reflue per destino G4-EN22	**Unità**	**2015**	**2014**	**2013**
Fognatura	migliaia di m^3	3.470	3.800	4.210
Acque superficiali	migliaia di m^3	1.900	1.990	2.080
Altro destino	migliaia di m^3	40	36	40
Totale	**migliaia di m^3**	**5.410**	**5.826**	**6.330**

Rifiuti prodotti G4-EN23	**Unità**	**2015**	**2014**	**2013**
Non pericolosi	ton	32.657	41.237	40.256
Pericolosi	ton	9.368	11.252	14.336
Totale dei rifiuti prodotti (pericolosi e non pericolosi)	**ton**	**42.025**	**52.489**	**54.592**

Indicatori sul personale[64]

OCCUPAZIONE Totale della forza lavoro suddivisa per tipologia di impiego, tipologia di contratto, genere e Paese G4-10	Unità	2015	2014 (*)	2013
Totale dei dipendenti	**N.**	**41.379**	**54.380**	**56.282**
Totale dei dipendenti uomini	**N.**	**34.521**	**44.962**	**46.281**
Totale dei dipendenti donne	**N.**	**6.858**	**9.418**	**10.001**
Contratti a tempo indeterminato	**N.**	**40.438**	**47.518**	**49.735**
Uomini	N.	33.673	39.565	28.092
Donne	N.	6.765	7.953	4.821
Contratto a tempo determinato	**N.**	**941**	**1.276**	**888**
Uomini	N.	848	1.151	634
Donne	N.	93	125	62
Contratti full-time	**N.**	**40.425**	**47.653**	**49.547**
Uomini	N.	34.431	40.558	28.670
Donne	N.	5.994	7.905	4.462
Contratti part-time	**N.**	**954**	**1.141**	**1.076**
Uomini	N.	90	158	46
Donne	N.	864	983	431

(*) Il dato si riferisce a una copertura pari a circa il 90% del totale dei dipendenti. In particolare, per AnsaldoBreda si considera il solo perimetro Italia, mentre non risulta inclusa nel perimetro DRS.

Dipendenti per categoria professionale (*)	Unità	2015	2014 (**)	2013
Manager	N.	1.065	1.328	n.d.
Uomini	N.	971	1.210	n.d.
Donne	N.	94	118	n.d.
Junior manager	N.	4.448	4.969	5.603
Uomini	N.	3.821	4.296	4.306
Donne	N.	627	673	1.296
Impiegati	N.	24.809	28.646	29.256
Uomini	N.	19.403	22.400	23.151
Donne	N.	5.406	6.246	6.105
Operai	N.	11.018	12.535	13.178
Uomini	N.	10.287	11.665	12.330
Donne	N.	731	870	848

[64] Rispetto al dato riportato nella Relazione Finanziaria Annuale 2015, in cui il numero dei dipendenti è pari a 47.156, in questa sede non sono stati considerati per i dati 2015:
- 12 dipendenti di Alenia Aermacchi North America e 1 dipendente della sede svizzera;
- 207 dipendenti esteri di FATA SpA;
- 5.283 dipendenti di DRS (completamente esclusa dal perimetro);
- 261 dipendenti di AnsaldoBreda;
- 2 dipendenti di BredaMenarinibus;
- 2 dipendenti di Finmeccanica Finance;
- 9 dipendenti di SO.GE.PA.

I dati 2015 si riferiscono pertanto a una percentuale di copertura pari all'88% dell'intero perimetro di Gruppo.

Piloti	N.	39	40	8
Uomini	N.	39	40	8
Donne	N.	-	-	-

Numero di dipendenti per Paese e genere	Unità	2015	2014 (**)	2013
Italia	**N.**	**29.271**	**34.114**	**35.206**
Uomini	N.	24.499	28.686	29.551
Donne	N.	4.772	5.428	5.655
USA	**N.**	**1.006**	**6.984**	**1.794**
Uomini	N.	779	1.342	1.365
Donne	N.	227	437	429
UK	**N.**	**7.296**	**7.500**	**7.731**
Uomini	N.	6.147	6.347	6.563
Donne	N.	1.149	1.119	1.168
Francia	**N.**	**25**	**567**	**802**
Uomini	N.	23	427	647
Donne	N.	2	140	155
Polonia	**N.**	**3.044**	**3.135**	**3.144**
Uomini	N.	2.460	2.515	2.513
Donne	N.	584	620	631
Germania	**N.**	**266**	**292**	**357**
Uomini	N.	233	244	305
Donne	N.	33	48	52
Australia	**N.**	**7**	**460**	**1.044**
Uomini	N.	4	377	880
Donne	N.	3	83	164
Canada	**N.**	**13**	**309**	**-**
Uomini	N.	12	8	-
Donne	N.	1	1	-
India	**N.**	**20**	**226**	**23**
Uomini	N.	16	206	23
Donne	N.	4	20	-
Brasile	**N.**	**89**	**94**	**94**
Uomini	N.	67	67	66
Donne	N.	22	27	28
Altri Paesi	**N.**	**342**	**693**	**451**
Uomini	N.	281	538	342
Donne	N.	61	155	109

(*) Relativamente al 2013 e al 2014, i dati si riferiscono ai soli dipendenti a tempo indeterminato.
(**) Relativamente al 2014, la suddivisione per genere non include DRS, con riferimento a Regno Unito, Stati Uniti e Canada.

OCCUPAZIONE

Numero totale e tasso di nuovi dipendenti, turnover per gruppi di età, genere e Paese G4-LA1	Unità	2015	2014	2013
Totale nuovi dipendenti	**N.**	**1.124**	**1.690**	**2.719**
Tasso totale di nuovi dipendenti (*)	**%**	***3***	***3***	***5***
Totale uomini assunti	N.	938	1.410	2.291
Tasso di uomini assunti	%	*3*	*3*	*8*
Totale donne assunte	N.	186	280	428
Tasso di donne assunte	%	*3*	*3*	*9*
Numero di dipendenti assunti suddivisi per gruppi di età (*)				
< 30 anni	N.	587	772	1.206
< 30 anni	%	*9*	*2*	*2*
30-50 anni	N.	424	770	1.302
30-50 anni	%	*2*	*2*	*3*
> 50 anni	N.	113	148	211
> 50 anni	%	*1*	*0,3*	*0,4*
Numero di dipendenti assunti suddivisi per Paese (*)				
Italia	N.	328	606	1.078
Italia	%	*1*	*2*	*3*
USA	N.	141	174	244
USA	%	*14*	*2*	*14*
UK	N.	477	533	512
UK	%	*7*	*7*	*7*
Francia	N.	-	67	157
Francia	%	-	*12*	*20*
Polonia	N.	96	134	157
Polonia	%	*3*	*4*	*5*
Germania	N.	14	27	40
Germania	%	*5*	*9*	*11*
Australia	N.	3	48	342
Australia	%	*43*	*10*	*33*
Canada	N.	4	9	-
Canada	%	*31*	*3*	-
India	N.	-	12	4
India	%	-	*5*	*17*
Brasile	N.	7	1	29
Brasile	%	*8*	*1*	*31*
Altri Paesi	N.	54	79	156
Altri Paesi	%	*16*	*11*	*35*
Totale dipendenti usciti	**N.**	**2.393**	**3.234**	**2.972**
Tasso totale dipendenti usciti (**)	**%**	***6***	***6***	***5***
Totale uomini usciti	N.	2.016	2.670	2.401
Tasso di uomini usciti	%	*6*	*7*	*8*
Totale donne uscite	N.	377	564	571
Tasso di donne uscite	%	*5*	*7*	*12*

Numero di dipendenti usciti suddivisi per gruppi di età (**) (***)				
< 30 anni	N.	275	523	392
< 30 anni	*%*	*4*	*1*	*1*
30-50 anni	N.	769	945	1.035
30-50 anni	*%*	*3*	*2*	*2*
> 50 anni	N.	1.349	1.766	1.524
> 50 anni	*%*	*11*	*4*	*3*
Numero di dipendenti usciti suddivisi per Paese (**)				
Italia	N.	1.236	1.661	1.359
Italia	*%*	*4*	*5*	*4*
USA	N.	143	186	260
USA	*%*	*14*	*3*	*14*
UK	N.	680	741	668
UK	*%*	*9*	*10*	*9*
Francia	N.	-	21	45
Francia	*%*	-	*4*	*6*
Polonia	N.	186	170	237
Polonia	*%*	*6*	*5*	*8*
Germania	N.	92	36	26
Germania	*%*	*35*	*12*	*7*
Australia	N.	-	132	304
Australia	*%*	-	*29*	*29*
Canada	N.	-	10	-
Canada	*%*	-	*3*	*0*
India	N.	4	11	2
India	*%*	*20*	*5*	*9*
Brasile	N.	20	-	25
Brasile	*%*	*22*	-	*27*
Altri Paesi	N.	32	266	46
Altri Paesi	*%*	*9*	*38*	*10*

(*) Relativamente al 2014 e al 2013, il dato si riferisce a una copertura pari a circa il 90% del totale dei dipendenti. In particolare, per AnsaldoBreda si considera il solo perimetro Italia, mentre non risulta inclusa nel perimetro DRS. Il tasso è calcolato utilizzando il numero totale di dipendenti alla fine del periodo di rendicontazione.
(**) Relativamente al 2014 e al 2013, il dato si riferisce a una copertura pari a circa l'87% del totale dei dipendenti. In particolare, per Alenia Aermacchi, MBDA, Telespazio e Thales Alenia Space viene considerato il solo perimetro Italia, mentre non risulta inclusa nel perimetro DRS. Il tasso è calcolato utilizzando il numero totale di dipendenti alla fine del periodo di rendicontazione.
(***) Relativamente al 2014 e al 2013, il dato si riferisce a una copertura pari a circa l'86% del totale dei dipendenti.
In particolare, risulta esclusa Finmeccanica SpA.

Ritorno a lavoro e tasso di permanenza dopo il congedo parentale per genere G4-LA3	Unità	2015	2014 (*)	2013
Tasso di ritorno a lavoro suddiviso per genere	**%**	**87**	**97**	**98**
Uomini	%	87	99	99
Donne	%	87	96	96
Tasso di permanenza suddiviso per genere	**%**	**98**	**95**	**90**
Uomini	%	98	96	95
Donne	%	98	95	84
Dipendenti per genere aventi diritto al congedo parentale	**N.**	**26.500**	**27.845**	**21.431**
Uomini	N.	18.666	22.799	17.463
Donne	N.	7.834	5.046	3.968
Dipendenti per genere che hanno usufruito del congedo parentale nel periodo di *reporting*	**N.**	**1.010**	**1.065**	**1.357**
Uomini	N.	516	561	788
Donne	N.	494	504	569
Dipendenti per genere che sono tornati a lavoro a conclusione del congedo parentale nel periodo di *reporting* (**)	**N.**	**1.125**	**1.038**	**1.325**
Uomini	N.	534	556	784
Donne	N.	591	482	541
Dipendenti per genere che sono tornati a lavoro a conclusione del congedo parentale e sono ancora impiegati dopo 12 mesi dal loro rientro	**N.**	**830**	**988**	**1.297**
Uomini	N.	410	531	780
Donne	N.	420	457	517

(*) Il dato si riferisce a una copertura pari a circa il 90% del totale dei dipendenti. In particolare, non risultano incluse nel perimetro Finmeccanica SpA e DRS.
(**) Il dato 2015 include anche i dipendenti tornati a lavoro a conclusione del congedo parentale nel periodo di *reporting*, ma hanno usufruito del congedo negli anni precedenti.

SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

Dipendenti rappresentati all'interno di comitati per la salute e sicurezza G4-LA5	**Unità**	**2015**	**2014**	**2013**
Percentuale dei dipendenti rappresentati	%	3	n.d.	n.d.

Tipologia di infortuni e tassi di infortunio, di malattia professionale, di giorni di lavoro persi, di assenteismo e numero totale di morti sul lavoro per genere e Paese G4-LA6

TASSO DI INFORTUNIO (TI)	**Unità**	**2015**	**2014 (*)**	**2013**
Tasso totale di Gruppo	**i**	**1,64**	**1,63**	**1,95**
Uomini	i	1,67	1,74	2,08
Donne	i	1,51	1,00	1,25
Italia				
Tasso	**i**	**2,01**	**2,20**	**2,33**
Uomini	i	2,13	2,33	2,55
Donne	i	1,32	1,37	1,11
USA				
Tasso	**i**	**0,88**	**n.d.**	**0,11**
Uomini	i	0,50	n.d.	0,07
Donne	i	2,20	n.d.	0,23
UK				
Tasso	**i**	**0,96**	**0,40**	**1,41**
Uomini	i	0,69	0,39	1,26
Donne	i	2,59	0,49	2,29
Francia				
Tasso	**i**	**-**	**n.d.**	**0,78**
Uomini	i	-	n.d.	1,03
Donne	i	-	n.d.	-
Polonia				
Tasso	**i**	**0,69**	**0,67**	**1,65**
Uomini	i	0,66	0,70	1,70
Donne	i	0,81	0,57	1,45
Germania				
Tasso	**i**	**1,25**	**n.d.**	**n.d.**
Uomini	i	1,46	n.d.	n.d.
Donne	i	-	n.d.	n.d.
Altri Paesi				
Tasso	**i**	**-**	**n.d.**	**n.d.**
Uomini	i	-	n.d.	n.d.
Donne	i	-	n.d.	n.d.

(*) Il dato si riferisce a una copertura pari a circa l'89% del totale dei dipendenti. In particolare, per Alenia Aermacchi viene considerato il solo perimetro Italia, mentre non risultano incluse nel perimetro DRS, FGS e Finmeccanica SpA.

Il tasso di infortunio è calcolato utilizzando la seguente formula: TI=(Totale infortuni/Totale ore lavorate)*200.000.

MALATTIA PROFESSIONALE Tasso di malattia professionale (TMP)	Unità	2015	2014 (*)	2013
Tasso totale di Gruppo	**i**	**0,02**	**0,07**	**0,10**
Uomini	i	0,02	0,08	0,09
Donne	i	0,02	-	0,12
Italia				
Tasso	**i**	**0,03**	**0,10**	**0,09**
Uomini	i	0,03	0,12	0,10
Donne	i	-	-	0,02
USA				
Tasso	**i**	**-**	**n.d.**	**-**
Uomini	i	-	n.d.	-
Donne	i	-	n.d.	-
UK				
Tasso	**i**	**0,02**	**n.d.**	**-**
Uomini	i	-	n.d.	-
Donne	i	0,11	n.d.	-
Francia				
Tasso	**i**	**-**	**n.d.**	**4,16**
Uomini	i	-	n.d.	3,08
Donne	i	-	n.d.	7,61
Altri Paesi				
Tasso	**i**	**-**	**n.d.**	**n.d.**
Uomini	i	-	n.d.	n.d.
Donne	i	-	n.d.	n.d.

(*) Il dato si riferisce a una copertura pari a circa l'89% del totale dei dipendenti. In particolare, per Alenia Aermacchi viene considerato il solo perimetro Italia, mentre non risultano incluse nel perimetro Selex ES, DRS e Finmeccanica SpA.

Il tasso di malattia professionale è calcolato utilizzando la seguente formula: TMP=(Totale casi di malattia professionale/Totale ore lavorate)*200.000.

GIORNI DI LAVORO PERSI Indice di Gravità (IG)	Unità	2015	2014 (*)	2013
Tasso totale	**i**	**111,46**	**54,72**	**259,00**
Uomini	i	105,40	55,37	230,00
Donne	i	145,33	51,01	416,00
Italia				
Tasso	**i**	**48,31**	**71,60**	**290,82**
Uomini	i	53,91	71,08	248,31
Donne	i	15,85	74,83	538,09
USA				
Tasso	**i**	**6,54**	**12,83**	**16,68**
Uomini	i	8,41	15,80	20,05
Donne	i	-	4,31	5,89
UK				
Tasso	**i**	**401,95**	**10,68**	**270,58**
Uomini	i	345,15	12,13	268,18
Donne	i	747,21	2,33	284,69
Francia				
Tasso	**i**	**-**	**240,26**	**990,55**
Uomini	i	-	266,59	838,54
Donne	i	-	158,36	1.474,15
Polonia				
Tasso	**i**	**11,18**	**9,72**	**47,85**
Uomini	i	11,67	10,75	47,97
Donne	i	8,90	5,50	47,38
Altri Paesi				
Tasso	**i**	**-**	**n.d.**	**n.d.**
Uomini	i	-	n.d.	n.d.
Donne	i	-	n.d.	n.d.

(*) Il dato si riferisce a una copertura pari a circa il 79% del totale dei dipendenti. In particolare, per Selex ES e Alenia Aermacchi viene considerato il solo perimetro Italia, mentre non risultano incluse nel perimetro DRS, FGS e Finmeccanica SpA.

L'indice di gravità è calcolato utilizzando la seguente formula: IG=(Totale giornate di lavoro perse/Totale ore lavorate)*200.000.

TASSO DI ASSENTEISMO (TA)	Unità	2015	2014 (*)	2013
Totale	**i**	**5.861,64**	**7.269,81**	**16.952,47**
Uomini	i	5.578,87	8.746,97	17.728,18
Donne	i	7.431,11	9.765,49	14.715,92
Italia	**i**	**14.673,47**	**8.032,85**	**23.856,66**
Uomini	i	13.981,30	7.511,23	21.895,55
Donne	i	18.686,29	11.070,44	34.745,24
USA	**i**	**412,85**	**1.812,15**	**717,89**
Uomini	i	453,23	1.118,29	576,38
Donne	i	266,45	3.969,25	1.201,69
UK	**i**	**724,94**	**5.448,74**	**12.811,52**
Uomini	i	639,34	5.263,08	11.934,50
Donne	i	1.205,21	6.473,98	19.493,23
Francia	**i**	**-**	**5.063,77**	**7.924,38**
Uomini	i	-	4.217,95	6.708,33
Donne	i	-	8.532,03	11.793,23
Polonia	**i**	**8.246,73**	**8.791,10**	**11.735,27**
Uomini	i	7.932,13	7.979,78	42.785,02
Donne	i	9.692,18	12.298,15	3.940,65
Australia	**i**	**1.690,14**	**n.d.**	**n.d.**
Uomini	i	2.197,80	n.d.	n.d.
Donne	i	1.156,07	n.d.	n.d.
Brasile	**i**	**90.183,18**	**n.d.**	**n.d.**
Uomini	i	87.431,69	n.d.	n.d.
Donne	i	99.585,06	n.d.	n.d.
Altri Paesi	**i**	**-**	**n.d.**	**n.d.**
Uomini	i	-	n.d.	n.d.
Donne	i	-	n.d.	n.d.

(*) Il dato si riferisce a una copertura pari a circa il 75% del totale dei dipendenti. In particolare, per Selex ES viene considerato il solo perimetro Italia, mentre non risultano incluse nel perimetro DRS, AnsaldoBreda, FGS e Finmeccanica SpA.

Il tasso di assenteismo è calcolato utilizzando la seguente formula: TA=(Totale giorni di assenza/Totale giorni lavorati)*200.000.

INFORTUNI MORTALI	Unità	2015 (*)	2014	2013
Totale	**N.**	**2**	**-**	**-**
Uomini	N.	2	-	-
Donne	N.	-	-	-
Italia	**N.**	**2**	**-**	**-**
Uomini	N.	2	-	-
Donne	N.	-	-	-

(*) I due infortuni sono relativi a un incidente in volo occorso nell'ambito di attività di test su prototipi.

FORMAZIONE

Ore medie di formazione per dipendente, suddivise per genere e categoria professionale
G4-LA9

	Unità	2015	2014	2013
Ore di formazione				
Uomini	ore medie	18	15	11
Donne	ore medie	17	40	11
Manager	ore medie	18	11	6
Junior manager	ore medie	33	17	5
Impiegati	ore medie	20	19	10
Operai	ore medie	35	22	6
Piloti	ore medie	-	8	37

DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ

Composizione degli organi di governo e del personale suddivisi per categoria, genere, gruppi di età, gruppi di minoranza e altri indicatori di *diversity*
G4-LA12

Composizione degli organi di governo	Unità	2015	2014	2013
Uomini	%	64,0	64,0	91,0
Donne	%	36,0	36,0	9,0
< 30 anni	%	0,0	0,0	0,0
30-50 anni	%	27,3	27,3	9,1
> 50 anni	%	72,7	72,7	90,9

Composizione del personale per categoria professionale e per genere	Unità	2015	2014	2013
Uomini				
Manager	%	91,2	91,5	91,9
Junior manager	%	85,9	85,8	85,2
Impiegati	%	78,2	77,7	77,1
Operai	%	93,4	91,0	90,9
Piloti	%	100,0	100,0	100,0
Donne				
Manager	%	8,8	8,5	8,1
Junior manager	%	14,1	14,2	14,8
Impiegati	%	21,8	22,3	22,9
Operai	%	6,6	9,0	9,1
Piloti	%	0,0	0,0	0,0

Composizione del personale per categoria professionale e fasce d'età	Unità	2015	2014	2013
< 30 anni				
Manager	%	0,0	n.d.	n.d.
Junior manager	%	1,1	n.d.	n.d.
Impiegati	%	12,4	n.d.	n.d.
Operai	%	27,8	n.d.	n.d.
Piloti	%	2,6	n.d.	n.d.

30-50 anni				
Manager	%	38,0	n.d.	n.d.
Junior manager	%	47,1	n.d.	n.d.
Impiegati	%	57,9	n.d.	n.d.
Operai	%	50,1	n.d.	n.d.
Piloti	%	61,5	n.d.	n.d.
> 50 anni				
Manager	%	62,0	n.d.	n.d.
Junior manager	%	51,9	n.d.	n.d.
Impiegati	%	29,7	n.d.	n.d.
Operai	%	22,1	n.d.	n.d.
Piloti	%	35,9	n.d.	n.d.
Composizione del personale per gruppi minoritari	**Unità**	**2015**	**2014**	**2013**
Gruppi minoritari				
Manager	%	6,5	n.d.	n.d.
Junior manager	%	5,0	n.d.	n.d.
Impiegati	%	5,4	n.d.	n.d.
Operai	%	2,0	n.d.	n.d.
Piloti	%	0,0	n.d.	n.d.
Personale con disabilità				
Manager	%	0,8	n.d.	n.d.
Junior manager	%	1,6	n.d.	n.d.
Impiegati	%	3,6	n.d.	n.d.
Operai	%	3,8	n.d.	n.d.
Piloti	%	0,0	n.d.	n.d.

EQUITÀ DI REMUNERAZIONE TRA DONNE E UOMINI

Tasso di salario base e remunerazione tra uomo e donna suddiviso per tipologia di impiego G4-LA13	Unità	2015	2014 (*)	2013
Italia				
Manager	%	80,0	81,4	84,1
Junior manager	%	97,2	87,6	95,6
Impiegati	%	96,4	94,3	94,7
Operai	%	92,2	96,6	97,6
Piloti	%	-	-	-
USA				
Manager	%	71,52	71,34	79,91
Junior manager	%	81,45	75,64	79,43
Impiegati	%	74,51	77,06	94,56
Operai	%	76,21	75,62	77,58
Piloti	%	-	-	-
UK				
Manager	%	88,35	96,85	94,30
Junior manager	%	90,51	88,70	90,95
Impiegati	%	75,40	74,86	77,67
Operai	%	81,07	81,68	81,93
Piloti	%	-	-	-
Francia				
Manager	%	-	95,69	97,37
Junior manager	%	-	72,84	96,25
Impiegati	%	-	81,63	87,23
Operai	%	-	96,26	91,30
Piloti	%	-	-	-
Polonia				
Manager	%	80,72	72,69	72,59
Junior manager	%	112,68	93,88	92,27
Impiegati	%	85,25	75,98	79,51
Operai	%	95,93	87,39	90,93
Piloti	%	-	-	-
Germania				
Manager	%	-	n.d.	n.d.
Junior manager	%	95,77	88,76	88,76
Impiegati	%	69,92	94,51	94,51
Operai	%	86,43	83,29	83,29
Piloti	%	-	-	-
Australia				
Manager	%	19,43	90,21	90,91
Junior manager	%	-	82,88	86,05
Impiegati	%	-	70,89	75,58
Operai	%	-	79,17	48,44
Piloti	%	-	-	-

Canada				
Manager	%	-	n.d.	n.d.
Junior manager	%	-	n.d.	n.d.
Impiegati	%	-	n.d.	n.d.
Operai	%	90,99	n.d.	n.d.
Piloti	%	-	n.d.	n.d.
India				
Manager	%	n.d.	n.d.	n.d.
Junior manager	%	-	n.d.	n.d.
Impiegati	%	10,71	n.d.	n.d.
Operai	%	-	45,45	n.d.
Piloti	%	-	n.d.	n.d.
Brasile				
Manager	%	-	n.d.	n.d.
Junior manager	%	56,34	n.d.	n.d.
Impiegati	%	39,22	96,16	74,02
Operai	%	20,41	n.d.	n.d.
Piloti	%	-	n.d.	n.d.
Altri Paesi				
Manager	%	45,18	n.d.	n.d.
Junior manager	%	76,99	n.d.	n.d.
Impiegati	%	50,47	n.d.	n.d.
Operai	%	37,76	n.d.	n.d.
Piloti	%	-	n.d.	n.d.

(*) Il dato si riferisce a una copertura pari a circa il 90% del totale dei dipendenti. In particolare, per Alenia Aermacchi viene considerato il solo perimetro Italia, mentre non risulta inclusa nel perimetro DRS.

PRESENZA SUL MERCATO

Proporzione di senior manager assunti dalle comunità locali dove sono presenti attività significative

G4-EC6	**Unità**	**2015**	**2014**	**2013**
Percentuale di senior manager (manager e junior manager) provenienti dalle comunità locali	%	24,85	n.d.	n.d.

Un dipendente si considera proveniente dalla comunità locale quando il Paese in cui svolge la propria attività lavorativa coincide con quello di nascita/residenza.

TABELLE ALTRI INDICATORI DI *PERFORMANCE*

Nelle tabelle seguenti sono riportati informazioni e dati relativi alle prestazioni di Finmeccanica non legati alle *disclosure* sugli aspetti materiali del GRI. Alcune informazioni sono state riportate in continuità con le passate rendicontazioni di sostenibilità.

LINEE GUIDA DI GRUPPO IN MATERIA AMBIENTALE

Linea Guida AEE
Linea Guida Serbatoi Interrati
Linea Guida per la gestione dei rifiuti
Linea Guida per l'individuazione, la valutazione e la gestione delle emergenze ambientali
Linea Guida per la gestione delle acque nei siti del Gruppo Finmeccanica
Linea Guida per la gestione delle sostanze pericolose nei siti del Gruppo Finmeccanica
Linea Guida per la gestione delle emissioni in atmosfera nei siti del Gruppo Finmeccanica
Linea Guida per la gestione dei gas fluorurati a effetto serra nei siti del Gruppo Finmeccanica
CO_2 e *Climate Change*: *Carbon Management* nel Gruppo Finmeccanica

CONSUMI IDRICI

Prelievi idrici per fonte	Unità	2015	2014	2013
Acquedotto	m^3	2.543	2.945	3.367
Pozzo	m^3	4.363	4.362	4.313
Totale	**m^3**	**6.906**	**7.307**	**7.680**

Nel 2015 i prelievi idrici sono stati pari a poco più di 6,9 milioni di metri cubi di acqua[65] (oltre il 5% in meno rispetto al 2014), di cui il 37% da acquedotto e il 63% da pozzo.

SOSTANZE PERICOLOSE

Sostanze consumate pericolose per la salute	Unità	2015	2014	2013
R40/H351 - sostanza con possibilità di effetti cancerogeni	ton	566	390	454
R45/H350 - sostanza che può provocare il cancro	ton	124	116	105
R49/H350i - sostanza che può provocare il cancro per inalazione	ton	19	10	8
Sostanze consumate pericolose per l'ambiente	**Unità**	**2015**	**2014**	**2013**
R50/H400 - sostanza altamente tossica per gli organismi acquatici	ton	275	148	177
R51/H401 - sostanza tossica per gli organismi acquatici	ton	3.845	3.283	1.983
R52/H402 - sostanza nociva per gli organismi acquatici	ton	992	767	901
R53/H410-11-12-13 sostanza che a lungo termine può provocare effetti negativi per l'ambiente acquatico	ton	216	90	154

Il consumo di sostanze pericolose per la salute (classificate come H350 e H351) e per l'ambiente (classificate come H400, H401, H402, H410, H411, H412 e H413) è strettamente legato a specifici processi produttivi, per i quali sono in corso studi volti al contenimento dell'impiego e all'identificazione di processi e di sostanze alternative meno impattanti. Nel 2015 sono state consumate 710 tonnellate di sostanze pericolose per la salute e 5.328 tonnellate di sostanze pericolose per l'ambiente. L'incremento rispetto al 2014 è da imputarsi principalmente agli aumenti di produzione in alcuni settori del Gruppo e alle modifiche normative che hanno portato all'inclusione/riclassificazione di nuove sostanze pericolose.

[65] Il peso del Settore Trasporti è pari al 5% rispetto al totale prelevato ed è stato stimato sulla base dei prelievi idrici medi dell'ultimo triennio per ora lavorata.

SITI RIR E IPPC		
Azienda	**Siti RIR**	**Siti IPPC**
AgustaWestland	Anagni (FR), Cascina Costa (VA), Frosinone, Świdnik (Polonia), Yeovil (Regno Unito) - 5 siti -	Anagni (FR), Brindisi, Frosinone, Świdnik (Polonia), Yeovil (Regno Unito) - 5 siti -
Alenia Aermacchi	Caselle Nord (TO), Nola (NA), Venegono Superiore (VA) - 3 siti -	Caselle Nord (TO), Nola (NA), Pomigliano (NA), Venegono Superiore (VA) - 4 siti -
OTO Melara	La Spezia - 1 sito -	La Spezia - 1 sito -
Selex ES	Anagni (FR), Cascina Costa (VA), Frosinone, Świdnik (Polonia), Yeovil (Regno Unito) - 5 siti -	Southampton (Regno Unito) - 1 sito -

Alla fine del 2015, 9 siti sono classificati a Rischio di Incidente Rilevante (RIR[66]) e 11 sono soggetti alla Direttiva Integrated Pollution Prevention & Control (IPPC[67]).

BIODIVERSITÀ	
Localizzazione dei siti del Gruppo rispetto ad aree naturali protette e/o a elevata biodiversità	**Numero di siti**
All'interno	5
Contenente porzione	1
Prossimo a (da 0 a 300 metri)	5
Molto vicino a (da 301 a 1.000 metri)	11
Vicino a (da 1.001 a 3.000 metri)	13
Numero siti	**35**
Numero di aree naturali protette interessate	**38**

[66] Siti rientranti nel campo di applicazione delle Direttive 2003/105/CE e 2012/18/UE. Negli Stati Uniti esiste una regolamentazione analoga – "*Chemical Accident Prevention Program*"–, ma nessun sito Finmeccanica ha quantitativi di sostanze tali da essere incluso.
[67] Siti rientranti nel campo di applicazione delle Direttive 2008/1/CE e 2010/75/EU.

I 112 siti inclusi nel perimetro di *reporting* ambientale interessano una superficie complessiva di oltre 13 km^2, di cui circa il 40% coperto da aree verdi (quasi 5,5 km^2).
35 di questi (21 in Italia[68], 5 nel Regno Unito, 9 nel resto del mondo) sono localizzati a una distanza massima di 3 km da 38 aree naturali protette[69] e/o a elevata biodiversità[70]: in tali siti sono poste in essere specifiche attività di valutazione e monitoraggio degli eventuali impatti generati. Da tali analisi è emerso che i processi produttivi condotti in 29 siti non generano impatti sulle specie vegetali e animali presenti nelle vicine aree naturali protette o a elevata biodiversità, o ne generano solo potenzialmente o in modo non significativo. In 5 sono in corso ulteriori approfondimenti volti ad accertare l'assenza di impatti.

TOTALE DELLE SPESE AMBIENTALI SOSTENUTE

Spese ambientali per tipologia	Unità	2015
Costi di gestione rifiuti (Italia)	Milioni euro	4,10
Costo del personale interno impiegato nella gestione ambientale	Milioni euro	1,01
Costi di informazione e formazione ambientale	Milioni euro	0,2
Costi esterni di certificazione dei sistemi di gestione in materia ambientale	Milioni euro	0,13
Costi di consulenza ambientale esterna	Milioni euro	1,38
Proventi per cessione quote di emissione di gas a effetto serra	Milioni euro	0,00
Costi per acquisto quote di emissione di gas a effetto serra	Milioni euro	0,01

[68] Di questi, 2 appartengono al Settore Trasporti.
[69] Aree geograficamente definite, designate, regolate o gestite per raggiungere specifici obiettivi di conservazione.
[70] 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 definite 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.

KPMG S.p.A.
Revisione e organizzazione contabile
Via Ettore Petrolini, 2
00197 ROMA RM

Telefono +39 06 809611
Telefax +39 06 8077475
e-mail it-fmauditaly@kpmg.it
PEC kpmgspa@pec.kpmg.it

Relazione della società di revisione indipendente sul bilancio di sostenibilità

Al Consiglio di Amministrazione della
Finmeccanica S.p.a.

Abbiamo svolto un esame limitato ("*limited assurance engagement*") del bilancio di sostenibilità del Gruppo Finmeccanica (di seguito il "Gruppo") per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015.

Responsabilità degli Amministratori per il bilancio di sostenibilità

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio di sostenibilità in conformità alle linee guida "*G4 Sustainability Reporting Guidelines*" definite nel 2013 dal *GRI - Global Reporting Initiative*, indicate nel paragrafo "Nota metodologica" del bilancio di sostenibilità, e per quella parte del controllo interno che essi ritengono necessaria al fine di consentire la redazione di un bilancio di sostenibilità che non contenga errori significativi, anche dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Gli Amministratori sono altresì responsabili per la definizione degli obiettivi del Gruppo Finmeccanica in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti, nonché per l'identificazione degli *stakeholder* e degli aspetti significativi da rendicontare.

Responsabilità del revisore

E' nostra la responsabilità della redazione della presente relazione sulla base delle procedure svolte. Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri indicati nel principio *"International Standard on Assurance Engagements 3000 (revised) - Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information" ("ISAE 3000 - revised")*, emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board per gli incarichi che consistono in un esame limitato. Tale principio richiede il rispetto dei principi etici applicabili, compresi quelli in materia di indipendenza, nonché la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro al fine di acquisire una sicurezza limitata che il bilancio di sostenibilità non contenga errori significativi. Tali procedure hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nel bilancio di sostenibilità, analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

Le procedure svolte sul bilancio di sostenibilità hanno riguardato il rispetto dei principi per la definizione del contenuto e della qualità del bilancio di sostenibilità, nei quali si articolano le "*G4 Sustainability Reporting Guidelines*", e sono riepilogate di seguito:

KPMG S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero.

Ancona Aosta Bari Bergamo
Bologna Bolzano Brescia
Catania Como Firenze Genova
Lecce Milano Napoli Novara
Padova Palermo Parma Perugia
Pescara Roma Torino Treviso
Trieste Varese Verona

Società per azioni
Capitale sociale
Euro 9.179.700,00 i.v.
Registro Imprese Milano e
Codice Fiscale N. 00709600159
R.E.A. Milano N. 512867
Partita IVA 00709600159
VAT number IT00709600159
Sede legale: Via Vittor Pisani, 25
20124 Milano MI ITALIA

- comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nel paragrafo "La distribuzione del valore aggiunto" del bilancio di sostenibilità e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2015, sul quale abbiamo emesso la relazione ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, in data 18 marzo 2016;
- analisi, tramite interviste, del sistema di governo e del processo di gestione dei temi connessi allo sviluppo sostenibile inerenti la strategia e l'operatività del Gruppo;
- analisi del processo di definizione degli aspetti significativi rendicontati nel bilancio di sostenibilità, con riferimento alle modalità di identificazione in termini di loro priorità per le diverse categorie di stakeholder e alla validazione interna delle risultanze del processo;
- analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nel bilancio di sostenibilità. In particolare, abbiamo svolto:
  - interviste e discussioni con il personale della Direzione della Finmeccanica S.p.a. e con il personale di AgustaWestland Ltd, Alenia Aermacchi S.p.A., DRS Technologies Inc., Selex ES Ltd, Telespazio S.p.A. e Whitehead Sistemi Subacquei S.p.A., al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione del bilancio di sostenibilità, 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 di sostenibilità;
  - analisi a campione della documentazione di supporto alla predisposizione del bilancio di sostenibilità, al fine di ottenere evidenza dei processi in atto, della loro adeguatezza e del funzionamento del sistema di controllo interno per il corretto trattamento dei dati e delle informazioni in relazione agli obiettivi descritti nel bilancio di sostenibilità;
- analisi della conformità e della coerenza interna delle informazioni qualitative riportate nel bilancio di sostenibilità rispetto alle linee guida identificate nel paragrafo "Responsabilità degli Amministratori per il bilancio di sostenibilità" della presente relazione;
- analisi del processo di coinvolgimento degli *stakeholder*, con riferimento alle modalità utilizzate, mediante l'analisi dei verbali riassuntivi o dell'eventuale altra documentazione esistente circa gli aspetti salienti emersi dal confronto con gli stessi;
- ottenimento della lettera di attestazione, sottoscritta dal legale rappresentante della Finmeccanica S.p.a., sulla conformità del bilancio di sostenibilità alle linee guida indicate nel paragrafo "Responsabilità degli Amministratori per il bilancio di sostenibilità", nonché sull'attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in esso contenuti.

I dati e le informazioni oggetto dell'esame limitato sono riportati, come previsto dalle "*G4 Sustainability Reporting Guidelines*", nella tabella del "*GRI Content Index*" del bilancio di sostenibilità.

Il nostro esame ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quello da svolgere per un esame completo secondo l'ISAE 3000 ("*reasonable assurance engagement*") 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 tale esame.

Conclusione

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il bilancio di sostenibilità del Gruppo Finmeccanica al 31 dicembre 2015 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida "*G4 Sustainability Reporting Guidelines*" definite nel 2013 dal GRI - *Global Reporting Initiative* come descritto nel paragrafo "Nota metodologica" del bilancio di sostenibilità.

Roma, 15 aprile 2016

KPMG S.p.A.



Marco Maffei
Socio

CONCEPT E PROGETTO GRAFICO
Humus Design

COPY-EDITING
postScriptum di Paola Urbani, Roma

PRINTED BY
Varigrafica Alto Lazio



Piazza Monte Grappa, 4
00195 Roma
T +39 06.324731
F +39 06.3208621

www.finmeccanica.com