



Assemblea degli Azionisti

Mauro Moretti

Amministratore Delegato e Direttore Generale



FINMECCANICA

11 Maggio 2015

Gli obiettivi della nuova Finmeccanica

Risultati 2014 di Gruppo e di Finmeccanica SpA

Andamento dei settori di attività

Previsioni 2015 e di medio periodo

Il nuovo Piano Industriale

Il nuovo Sistema di Incentivazione del *Management*

Azionariato e andamento del titolo

Bilancio di Sostenibilità 2014





Gli obiettivi della nuova Finmeccanica

- 1. Migliorare la redditività:** ROS a doppia cifra entro la fine del 2016, conto economico stabile e significativo aumento del Risultato Netto
- 2. Raggiungere una adeguata generazione di cassa**
- 3. Ridurre il capitale investito netto operativo** attraverso la riduzione del capitale circolante e degli investimenti
- 4. Ridurre il debito lordo e netto** conseguendo una migliore struttura del capitale

Cosa abbiamo realizzato in meno di un anno

- ✦ Risultati 2014 superiori alle aspettative
- ✦ Finalizzato e lanciato il Piano Industriale quinquennale
- ✦ Firmato l'accordo per la cessione del settore Trasporti (ferroviario e autobus), per un corrispettivo superiore a oltre €800 mln
- ✦ Formato la nuova squadra manageriale
- ✦ Definito la nuova *governance* di Gruppo, quella di una società interamente focalizzata sull'Aerospazio, Difesa & Sicurezza (A,D&S)

Gli obiettivi della nuova Finmeccanica

Strategia industriale

- ⇒ Migliorare i processi industriali chiave (ingegneria, *supply chain*, produzione) dei *business* per ottenere un adeguato livello di efficienza ed efficacia
- ⇒ Ridefinire la presenza commerciale del Gruppo a livello domestico ed internazionale
- ⇒ Migliorare la *performance* operativa
- ⇒ Identificare, affrontare e risolvere le criticità in alcune aree di *business*

Strategia finanziaria focalizzata sulla riduzione del debito attraverso:

- ⇒ Incremento della generazione di cassa dovuto al deciso *turnaround* delle operazioni del Gruppo
- ⇒ Riduzione del debito lordo

Una volta completata la fase di consolidamento della performance e della struttura finanziaria, muoveremo in una nuova fase di sviluppo strategico, perseguendo potenziali opportunità di crescita

Gli obiettivi della nuova Finmeccanica

Risultati 2014 di Gruppo e di Finmeccanica SpA

Andamento dei settori di attività

Previsioni 2015 e di medio periodo

Il nuovo Piano Industriale

Il nuovo Sistema di Incentivazione del *Management*

Azionariato e andamento del titolo

Bilancio di Sostenibilità 2014





Risultati 2014 di Gruppo

| | € Mln | FY | | |
|--|-------|--------------|------------------------|--------------|
| | | 2014 | 2013 riclassificato | % var. |
| Ordini | | 15.619 | 15.059 | 3,7% |
| Portafoglio ordini | | 38.234 | 36.831 | 3,8% |
| Ricavi | | 14.663 | 13.690 | 7,1% |
| EBITA | | 1.080 | 878 | 23,0% |
| | ROS % | 7,4% | 6,4% | 1,0 p.p. |
| EBIT | | 692 | (14) | n.s. |
| Risultato Netto ordinario | | 70 | (649) | n.s. |
| Risultato Netto (al netto degli interessi di minoranza) | | (31) | 28 | n.s. |
| Utile per azione (€ cent.) | | (0,054) | 0,048 | n.s. |
| FOCF | | (137) | (220) | 37,7% |
| Indebitamento Netto di Gruppo | | 3.962 | 3.902 | 1,5% |
| Organico | | 54.380 | 56.282 | (3,4%) |

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

Free Operating Cash-Flow (FOCF): è ottenuto come somma del cash-flow generato (utilizzato) dalla gestione operativa (con esclusione delle variazioni relative a poste dell'Indebitamento Netto di Gruppo) del cash-flow generato (utilizzato) dall'attività di investimento ordinario (attività materiali, immateriali e partecipazioni, al netto dei flussi di cassa riferibili a operazioni di acquisto o cessione di partecipazioni che, per loro natura o per rilevanza, si configurano come "investimenti strategici") e dei dividendi.



Risultati dell'esercizio 2014 superiori alle attese

Solida performance commerciale: ordini superiori a €15 mld (+4% YoY), *book to bill* superiore a 1

- ⇒ Acquisizioni di nuovi ordini nell'A,D&S, in particolare nei *business*
 - ⇒ Elicotteri (+4%YoY), principalmente per effetto dei contratti con il Ministero della Difesa britannico (AW101 e il supporto prodotto alla flotta di Apache)
 - ⇒ Elettronica per la Difesa e Sicurezza, con DRS stabile dopo alcuni anni di declino dovuto alla *sequestration* statunitense e Selex ES in crescita di oltre il 4% YoY
- ⇒ Forte crescita degli ordini nel settore Trasporti

Incremento dei ricavi, pari a quasi €14,7 mld (+7% YoY)

- ⇒ Buona *performance* nell'A,D&S, principalmente attribuibile a
 - ⇒ Elicotteri, grazie alla crescita delle attività sull'AW189 e sul CH47 per l'Esercito Italiano, al maggior contributo del supporto prodotto ed ai maggiori ricavi sull'AW101
 - ⇒ Selex ES, con l'avvio di importanti programmi acquisiti a fine 2013
 - ⇒ Aeronautica, con l'incremento dei volumi di attività per il programma B787



Risultati dell'esercizio 2014 superiori alle attese

Forte miglioramento della redditività: EBITA pari a €1,08 mld (+23% YoY), RoS a 7,4%

- ⇒ Miglioramento strutturale nel settore Elicotteri, anche escludendo i benefici relativi alla chiusura del programma relativo all'elicottero Presidenziale statunitense nel 2013
- ⇒ Netta riduzione dei costi *corporate* (per oltre €25 mln) e benefici degli efficientamenti a compensare gli extra-costi riferibili ad uno specifico contratto di DRS
- ⇒ Significativo miglioramento di Selex ES per effetto dei maggiori volumi e dei benefici associati al piano di ristrutturazione
- ⇒ Incremento della redditività dei Trasporti principalmente per effetto delle minori perdite di AnsaldoBreda

Forte riduzione dei costi “sotto la linea”, con significativo incremento dell'EBIT (da negativi €14 mln a positivi €692 mln)

FOCF positivo nell'A,D&S, escludendo l'impatto negativo del contratto indiano del settore Elicotteri

- ⇒ Al netto dell'escussione delle garanzie sul contratto India (-€256 mln), il FOCF sarebbe stato positivo per ca. €120 mln (+€340 mln YoY), trainato da una maggiore generazione di cassa nell'A,D&S e dalla migliore *performance* dei Trasporti
- ⇒ Distribuzione di dividendi straordinari dalle JV per ca. €100 mln a beneficio del FOCF



Risultati dell'esercizio 2014 superiori alle attese

2013

2014

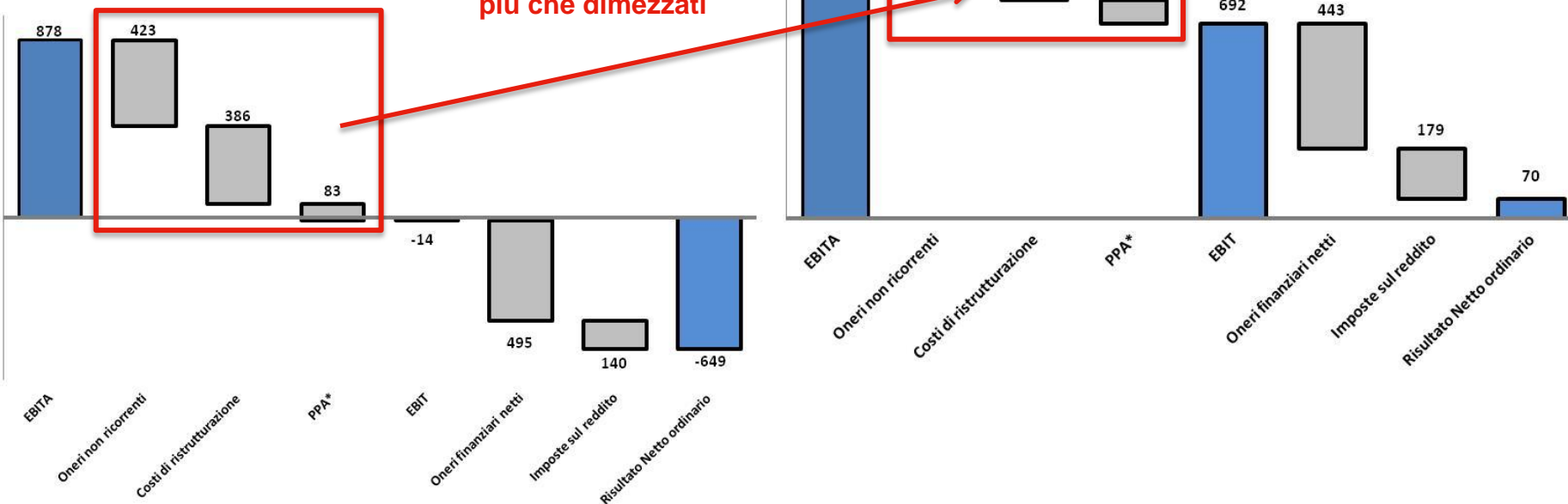
€ Mn

€ 388 mln

€ Mn

€ 892 mln

Costi "sotto la linea"
più che dimezzati



Risultato netto ordinario positivo (€70 mln), per la prima volta dal 2010, dovuto a:

- Crescita del 23% dell'EBITA per effetto di maggiori ricavi e maggiore efficienza
- Oneri finanziari sostanzialmente invariati
- Leggero incremento delle imposte sul reddito a seguito del più elevato risultato operativo

*Ammortamenti attività immateriali acquisite in sede di *business combination*



Risultati 2014 di Finmeccanica SpA

| | FY | | |
|---------------------------------------|-------------|-------------|--------------|
| | 2014 | 2013 | % var. |
| € Mln | | | |
| Ricavi | 64 | 67 | -4,5% |
| Costi per acquisti e per il personale | -127 | -153 | - |
| Altri ricavi (costi) operativi netti | -1 | 79 | - |
| Ammortamenti e svalutazioni | -11 | -16 | - |
| EBITA | -75 | -23 | n.s. |
| Costi di ristrutturazione | -26 | - | - |
| EBIT | -101 | -23 | n.s. |
| Proventi (Oneri) finanziari netti | -43 | -355 | - |
| Imposte sul reddito | 3 | 23 | - |
| Risultato Netto ordinario | -141 | -355 | 60,3% |
| Risultato Netto | -141 | -355 | 60,3% |

Gli obiettivi della nuova Finmeccanica

Risultati 2014 di Gruppo e di Finmeccanica SpA

Andamento dei settori di attività

Previsioni 2015 e di medio periodo

Il nuovo Piano Industriale

Il nuovo Sistema di Incentivazione del *Management*

Azionariato e andamento del titolo

Bilancio di Sostenibilità 2014





Elicotteri

| | € Mln | FY | | |
|--------|-------|-------|------------------------|------------|
| | | 2014 | 2013 riclassificato | % var. |
| Ordini | | 4.556 | 4.386 | 3,9% |
| Ricavi | | 4.376 | 4.049 | 8,1% |
| EBITA | | 543 | 547 | (0,7%) |
| ROS % | | 12,4% | 13,5% | (1,1) p.p. |

- ✦ *Solida performance* nel 2014
- ✦ Le attività sui nuovi prodotti procedono in linea con le aspettative:
 - ✦ La certificazione AESA dell' AW189 è stata ottenuta nel Q1, 10 unità sono state consegnate nel 2014 e ciò è alla base della crescita dei ricavi anno su anno; la certificazione FAA è stata ottenuta nel Q1 2015
 - ✦ La certificazione dell'AW169 è attesa nel corso del 2015
- ✦ Crescita dell'EBITA rispetto allo scorso anno, anche escludendo l'effetto dei €50 mln di benefici relativi alla chiusura del programma relativo all'elicottero Presidenziale statunitense (1H 2013), con una redditività a doppia cifra
- ✦ Attesi ricavi in linea e redditività stabilmente a doppia cifra. Successi commerciali crescenti per l'AW169, l'AW189 e il supporto prodotto

Elettronica per la Difesa e Sicurezza (EU) - Selex ES

| | FY | | |
|--------|-------|---------------------|----------|
| | 2014 | 2013 riclassificato | % var. |
| € Mln | | | |
| Ordini | 3.612 | 3.457 | 4,5% |
| Ricavi | 3.577 | 3.214 | 11,3% |
| EBITA | 185 | 71 | n.s. |
| ROS % | 5,2% | 2,2% | 3,0 p.p. |

- ✦ Netto miglioramento dei risultati nel 2014
 - ✦ Sensibile aumento dell'EBITA per effetto dei maggiori volumi di produzione, del recupero di redditività in alcune specifiche aree di *business*, nonché della prosecuzione delle iniziative associate al piano di ristrutturazione ed integrazione avviato lo scorso anno
- ✦ Atteso un ulteriore miglioramento della redditività nel 2015
- ✦ Attesi benefici aggiuntivi provenienti delle ulteriori azioni di razionalizzazione ed efficientamento delle attività di produzione e ingegneria definite nell'ambito del Piano Industriale



Elettronica per la Difesa e Sicurezza (USA) - DRS

| | FY | | |
|--------|-------|------------------------|------------|
| | 2014 | 2013 riclassificato | % var. |
| \$ Mln | | | |
| Ordini | 1.945 | 1.991 | (2,3%) |
| Ricavi | 1.877 | 2.213 | (15,2%) |
| EBITA | 31 | 194 | (84,0%) |
| ROS % | 1,7% | 8,8% | (7,1) p.p. |

- ⌘ Acquisizione di ordini in linea con il 2013, per la prima volta dopo alcuni anni di progressiva riduzione
- ⌘ Risolte le problematiche tecniche emerse nel primo semestre relative al contratto Air Cargo, con extra-costi interamente contabilizzati nel 2014. Nessun impatto futuro atteso
- ⌘ Si prevede un pronto recupero nel 2015, supportato dai benefici delle azioni di efficientamento e razionalizzazione in essere
- ⌘ Ordini e ricavi attesi sugli stessi livelli del 2014 (escludendo l'effetto delle dismissioni di due specifiche linee di *business*, equivalenti a ca. €200 mln di ricavi per anno), segnale della conclusione della fase di progressiva decrescita che ha interessato DRS negli ultimi esercizi

Aeronautica

| | FY | | |
|--------|-------|---------------------|----------|
| | 2014 | 2013 riclassificato | % var. |
| € Mln | | | |
| Ordini | 3.113 | 3.422 | (9,0%) |
| Ricavi | 3.144 | 2.816 | 11,6% |
| EBITA | 237 | 199 | 19,1% |
| ROS % | 7,5% | 7,1% | 0,4 p.p. |

- ✦ Buon andamento produttivo, principalmente grazie ai programmi B787, ATR, M346 ed EFA
 - ✦ M346: 8 velivoli consegnati a Israele
 - ✦ B787: incremento dei volumi produttivi delle aerostrutture (consegne pari a 113 fusoliere e 82 stabilizzatori orizzontali nel 2014)
- ✦ Nel 2015 attesa una sostanziale conferma dei livelli di redditività registrati nel 2014, supportata da ulteriori azioni di miglioramento dell'efficienza industriale e contenimento dei costi, in grado di compensare l'effetto del minore apporto di programmi ad elevata marginalità
- ✦ Attesa una flessione dei ricavi 2015 a causa del previsto trasferimento di pacchetti di lavoro a Boeing, nell'ambito degli accordi sul programma B787 (ca. €300 mln di ricavi nel 2014)



Spazio

| | FY | | |
|-------|------|------------------------|-----------|
| | 2014 | 2013 riclassificato | % var. |
| EBITA | 52 | 55 | (5,5%) |

€ Mln

- Attesa crescita dei ricavi da ricondurre prevalentemente al segmento manifatturiero e ai servizi di lancio nel segmento dei servizi satellitari
- Risultato economico atteso in miglioramento, pur in presenza di una flessione della redditività industriale, che risente di un mix sfavorevole di attività e della crescente pressione competitiva sui prezzi

Sistemi di Difesa

| | FY | | |
|--------|-------|------------------------|------------|
| | 2014 | 2013 riclassificato | % var. |
| Ordini | 209 | 583 | (64,2%) |
| Ricavi | 495 | 515 | (3,9%) |
| EBITA | 89 | 111 | (19,8%) |
| ROS % | 18,0% | 21,6% | (3,6) p.p. |

€ Mln

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



Trasporti

Ansaldo STS

| | FY | | |
|---------------------|-------|------------------------|-----------|
| | 2014 | 2013 riclassificato | % var. |
| € Mln | | | |
| Ordini | 1.825 | 1.484 | 23,0% |
| Ricavi | 1.304 | 1.230 | 6,0% |
| EBIT | 125 | 117 | 6,8% |
| ROS (EBIT/Ricavi) % | 9,6% | 9,5% | 0,1 p.p. |

AnsaldoBreda

| | FY | | |
|--------|--------|------------------------|-----------|
| | 2014 | 2013 riclassificato | % var. |
| € Mln | | | |
| Ordini | 1.186 | 384 | n.s. |
| Ricavi | 728 | 521 | 39,7% |
| EBITA | (42) | (227) | 81,5% |
| ROS % | (5,8%) | (43,5%) | 37,7 p.p. |

Gli obiettivi della nuova Finmeccanica

Risultati 2014 di Gruppo e di Finmeccanica SpA

Andamento dei settori di attività

Previsioni 2015 e di medio periodo

Il nuovo Piano Industriale

Il nuovo Sistema di Incentivazione del *Management*

Azionariato e andamento del titolo

Bilancio di Sostenibilità 2014



Previsioni 2015

Principali assunzioni

Le previsioni per i prossimi esercizi non includono più le attività nel settore Trasporti, per effetto dell'accordo raggiunto a fine febbraio che prevede la cessione al gruppo Hitachi delle attività detenute da Finmeccanica nel settore, con l'esclusione di alcune di minore rilevanza.

L'accordo vincolante sottoscritto con Hitachi include:

- ⇒ Vendita dell'attuale *business* di AnsaldoBreda (ad esclusione di alcune attività di *revamping* e di determinati contratti residuali)
- ⇒ Vendita dell'intera partecipazione di Finmeccanica in Ansaldo STS (pari al 40%)
- ⇒ La chiusura simultanea delle operazioni è prevista nel corso del corrente anno ed è soggetta alle specifiche condizioni tipiche per tale tipo di operazioni, quali autorizzazioni regolamentari ed *antitrust*
- ⇒ Il perfezionamento dell'operazione determinerà una significativa **riduzione dell'Indebitamento Netto** (ca. €600 mln) entro la fine del 2015, con una plusvalenza netta complessiva pari a ca. € 250 mln
- ⇒ A conclusione di una procedura competitiva, Hitachi è stato selezionato come miglior *partner* industriale
 - ⇒ Per assicurare al *business* dei Trasporti un posizionamento di successo nel lungo termine
 - ⇒ Per garantire il miglior futuro possibile ai *business* di Ansaldo STS e di AnsaldoBreda nonché ai loro dipendenti



Principali assunzioni del 2015

- ✦ **Ordini e Ricavi:** crescita organica moderata, escludendo dal perimetro del Gruppo le attività “passanti” sul B787 e la cessione di due linee di *business* di DRS
- ✦ **Redditività operativa:** significativa crescita del 10%
- ✦ **Sotto la linea dell’EBITA:** forte riduzione della volatilità, con consistente miglioramento dell’EBIT e del Risultato Netto
- ✦ **Costi di ristrutturazione:** ulteriore riduzione, in linea con il *trend* già visibile nel 2014
- ✦ **FOCF:** miglioramento della capacità di generazione di cassa, minore impatto dei Trasporti, contribuzione normalizzata delle JV ed investimenti netti leggermente più elevati
- ✦ **Indebitamento Netto di Gruppo:** ca. €3.4 mld*, dopo la dismissione dei Trasporti (riduzione pari a ca. €600 mln)

(*) Si assume un tasso di cambio €/€ pari a 1,27 e €/£ a 0,8



Guidance 2015

| | | FY2014A | | FY2015E Guidance precedenti | | FY2015E Nuove Guidance |
|--------------------------------------|-------|----------|-----------|--------------------------------|---------------|---------------------------|
| | | Reported | Pro forma | GRUPPO (incl. Trasporti) | A&D | |
| Ordini | € mld | 15,6 | 12,6 | 14,0 – 14,5 | 12,0 – 12,5 | 12,0 – 12,5 |
| Ricavi | € mld | 14,7 | 12,7 | 14,0 – 14,5 | 12,0 – 12,5 | 12,0 – 12,5 |
| EBITA | € mln | 1.080 | 980 | 1.150 – 1.200 | 1.080 – 1.130 | 1.080 – 1.130 |
| FOCF | € mln | (137) | 65 | 100 - 200 | 200 - 300 | 200 – 300 |
| Indebitamento Netto di Gruppo | € mld | 4,0 | | < 4,0 | | ca. 3,4* |

(*) Si assume un tasso di cambio €/€ pari a 1,27 e €/£ a 0,8



Esecuzione del nuovo Piano Industriale

Previsioni di medio periodo

- ⇒ **EBITA +20% e RoS +150 b.p.** dal 2014 al 2016
- ⇒ **Riduzione dei costi SG&A superiore al 10%** dal 2013 al 2015
- ⇒ **Razionalizzazione di CAPEX e R&S capitalizzata superiore al 20%** dal 2013 al 2017, ribilanciando il rapporto ammortamenti/investimenti e migliorando in modo significativo la capacità di auto-finanziamento
- ⇒ **Riduzione del capitale circolante operativo** superiore al 15% entro il 2017, al netto degli anticipi da clienti previsti in riduzione
- ⇒ Progressiva **crescita del FOCF** e riduzione dell'**Indebitamento Netto di Gruppo al di sotto di €3 mld** entro la fine del 2017, con conseguente miglioramento dei rapporti Debito/EBITDA e Debito/*Equity*

Gli obiettivi della nuova Finmeccanica

Risultati 2014 di Gruppo e di Finmeccanica SpA

Andamento dei settori di attività

Previsioni 2015 e di medio periodo

Il nuovo Piano Industriale

Il nuovo Sistema di Incentivazione del *Management*

Azionariato e andamento del titolo

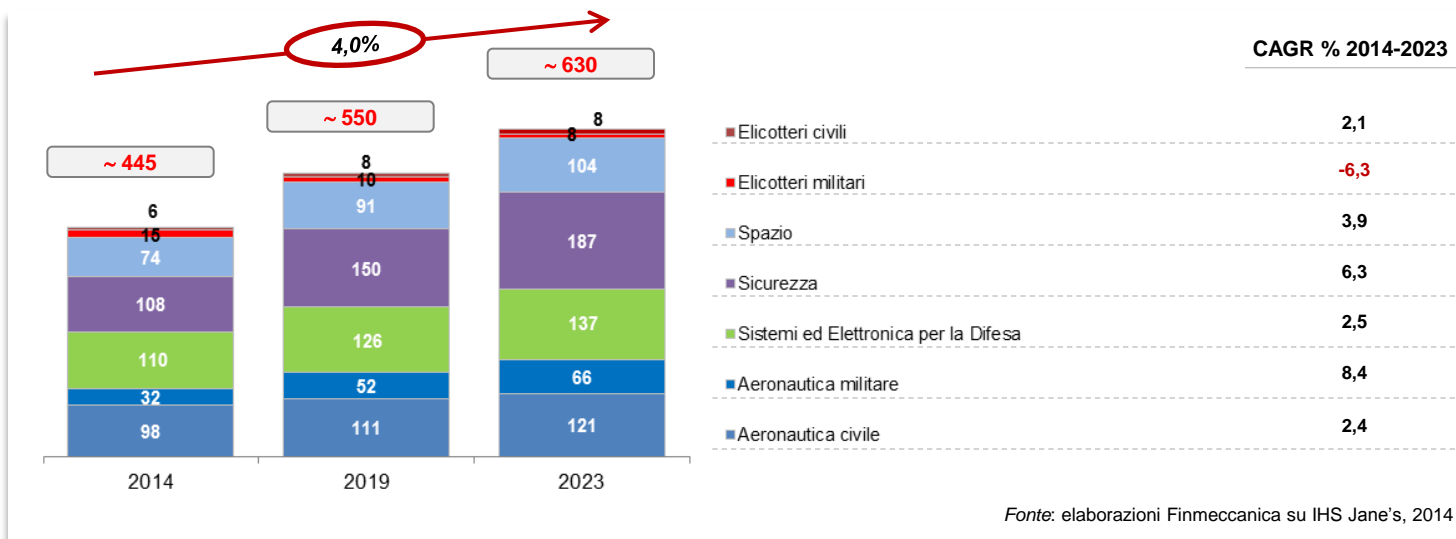
Bilancio di Sostenibilità 2014





Lo scenario di riferimento del settore A,D&S In crescita nel lungo periodo

MERCATO MONDIALE DELL'A,D&S: SCENARIO EVOLUTIVO PER MACRO-SETTORE DI BUSINESS (2014-2023) - € MLD



ANALISI – PRINCIPALI TREND

Aeronautica

⇒ Prosegue la crescita nel **segmento commerciale** (che vale ca. il **70%**) e in quello militare, legata alle consegne relative ai principali programmi (EFA, F-35, ecc.)

Sistemi / Elettronica Difesa

⇒ Mercato stabile nei mercati tradizionali (*i.e.* USA, UK) ed in crescita nei Paesi emergenti / di nuova industrializzazione

Sicurezza

⇒ Domanda **in aumento**, coerentemente all'andamento delle **principali variabili macro-economiche** (ed in particolare nei Paesi di nuova industrializzazione), anche per effetto della crescita di **minacce asimmetriche**, oggi estese al dominio cibernetico

Spazio

⇒ In crescita, con evoluzione della **domanda istituzionale** (sempre più richiesta di soluzioni *end-to-end* comprensive della componente Servizi)

Elicotteri

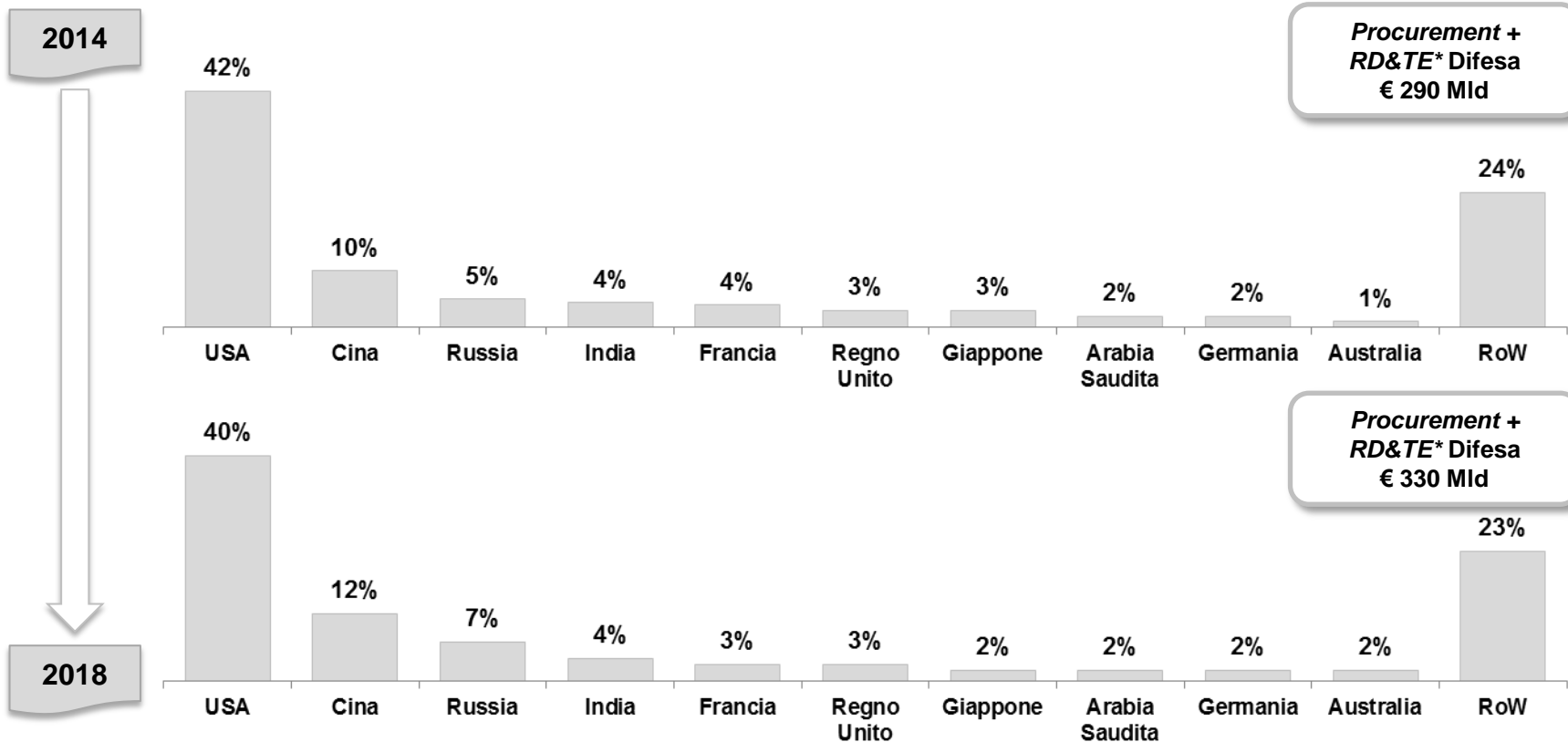
⇒ **Moderata crescita** del **civile/commerciale** e **sensibile riduzione** per quello **militare** dovuta al completamento delle produzioni in corso ed all'assenza di nuovi grandi programmi



Lo scenario di riferimento del settore A,D&S

Budget della Difesa – I principali «spender» rimangono stabili...

PROCUREMENT E RDT&E* – EVOLUZIONE 2014-2018 TOP SPENDER (% SUL BUDGET MONDIALE)



Fonte: IHS Jane's - 2014

(*): Ricerca e Sviluppo, Test e Validazione

CRESITA
ATTESA:



MODERATA



STABILE



FORTE



FORTE MA SOGGETTA A TENSIONI
POLITICHE E PREZZO DEL PETROLIO



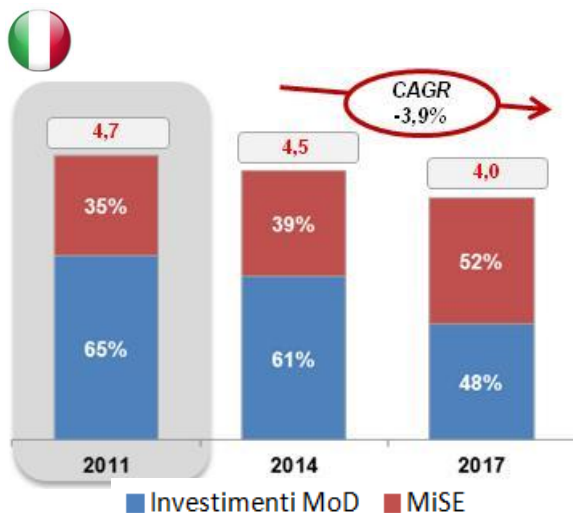
...con crescita significativa di alcuni paesi



Lo scenario di riferimento del settore A,D&S

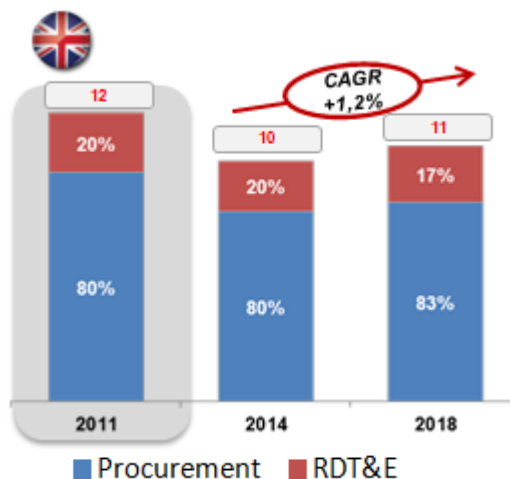
Differenti dinamiche nei principali mercati di riferimento

EVOLUZIONE BUDGET MoD E MiSE - € MLD



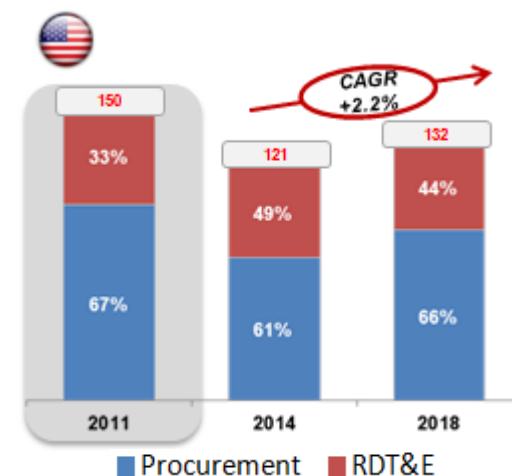
Source: IHS Jane's - 2014

EVOLUZIONE BUDGET UK - € MLD



Source: IHS Jane's - 2014

EVOLUZIONE BUDGET USA - € MLD



Source: IHS Jane's - 2014

- Significativa riduzione del PIL dal 2008 al 2014
- Continua contrazione della voce "Investimenti" del MoD, controbilanciata in parte attraverso i finanziamenti del MiSE
- La «Legge di Stabilità» prevede ulteriori tagli per il periodo 2015 -2017

- UK rappresenta, insieme alla Francia, il principale "spender" in Difesa a livello europeo (ca. 3% del totale mondiale)
- "Comprehensive Spending Review" entro la fine dell'anno a valle delle elezioni di maggio 2015

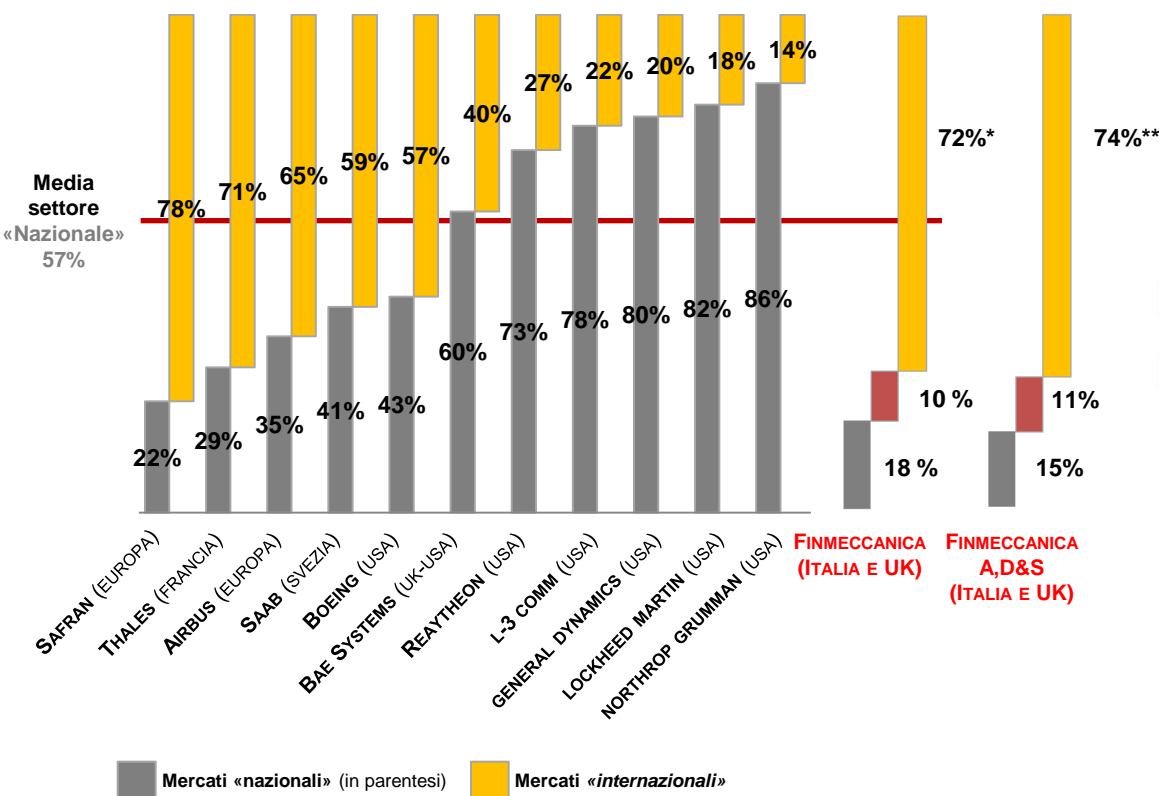
- Turnaround previsto nel 2015, ca. € 75-80 Mld per anno
- I finanziamenti per le «Overseas Contingency Operations» si attestano ad un valore di circa € 40 Mld fino al 2017, guidati dalle attività di anti-terrorismo
- Rischio di una nuova **sequestration** nel 2016



Il posizionamento competitivo del Gruppo

Migliorare l'internazionalizzazione

PRINCIPALI COMPETITOR: RIPARTIZIONE RICAVI 2013 (NAZIONALE VS INT.LE)



- ✦ Le aziende con forte posizionamento sul comparto «civile» hanno tradizionalmente un tasso di internazionalizzazione maggiore
- ✦ La contrazione dei *budget* Difesa nazionali, in particolare nei Paesi occidentali, ha spinto sempre di più *player* del settore a perseguire strategie di internazionalizzazione
- ✦ Aumento della pressione competitiva sui mercati *export*, con maggior peso delle **politiche di supporto governativo all'esportazione**, soprattutto da parte di **USA** (tramite FMS/FMF), **UK** (tramite DESO) e **Francia** (attraverso specifici accordi G-2-G)
- ✦ Ulteriore fattore competitivo per accedere ai mercati *export* è quello di garantire un «contenuto locale» attraverso **trasferimento di tecnologia** e **partnership** con operatori del Paese

(*): I ricavi da Nord America sono pari a circa il 23% del totale Ricavi 2013 (€ 16.033 Mln)

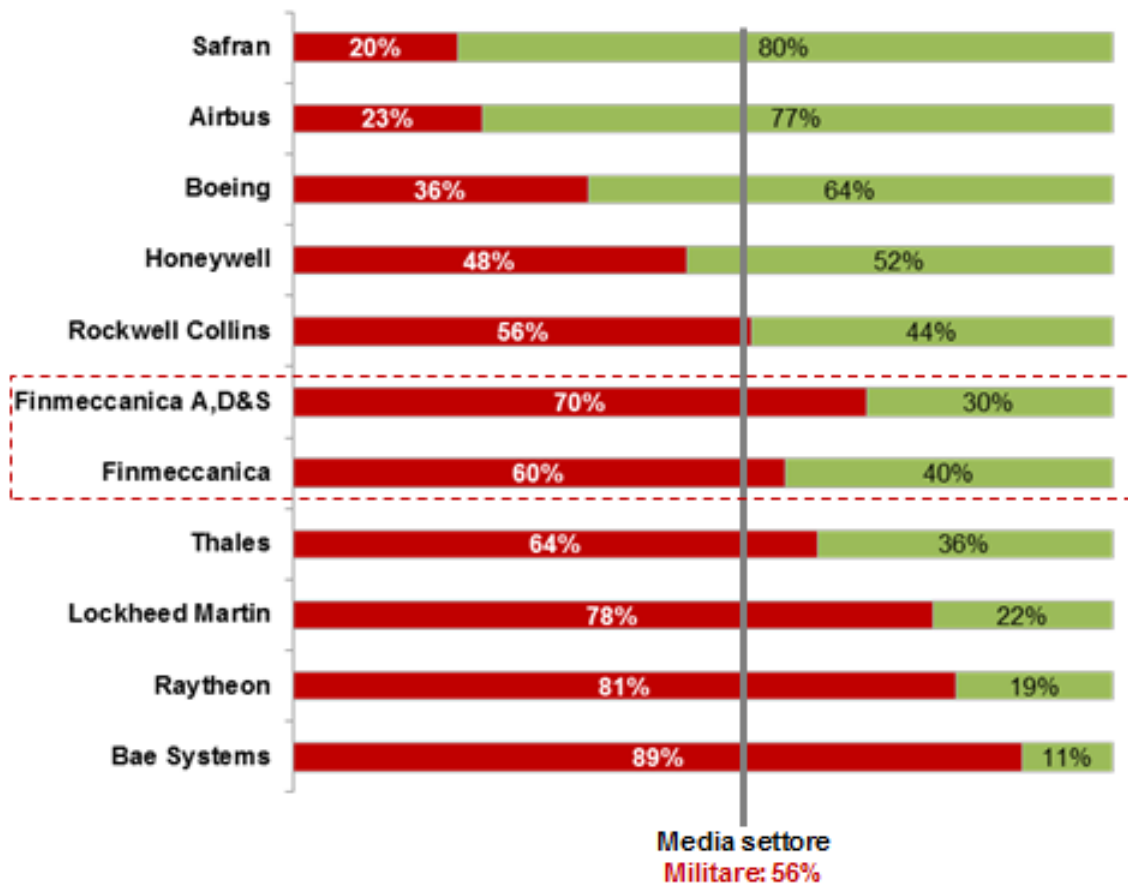
(**): I ricavi da Nord America sono pari a circa il 25% del totale Ricavi 2013 A,D&S (€ 14.093 Mln)



Il posizionamento competitivo del Gruppo

Fare leva sul dual use per rafforzare il modello di business

PRINCIPALI *COMPETITORS*: RIPARTIZIONE RICAVI 2013 (MILITARE VS CIVILE)



Finmeccanica ha bisogno di ribilanciare il proprio mix di portafoglio verso una maggiore esposizione civile, facendo leva sulle applicazioni *dual use*

Il posizionamento competitivo del Gruppo

Un portafoglio prodotti troppo diversificato

✓ Presenza MBDA

PRINCIPALI AZIENDE DELL'A,D&S

BUSINESS

| BUSINESS | | FINMECCANICA | AIRBUS GROUP | BAE SYSTEMS | THALES | SAAB | BOEING | United Technologies | LOCKHEED | Honeywell | GENERAL DYNAMICS | NORTHROP GRUMMAN | Raytheon | Rockwell Collins | TEXTRON | |
|--------------------------------|-----------|--------------|--------------|-------------|--------|------|--------|---------------------|----------|-----------|------------------|------------------|----------|------------------|---------|---|
| Elicotteri | Militare | ✓ | ✓ | | | | ✓ | ✓ | | | | | | | | ✓ |
| | Civile | ✓ | ✓ | | | | | | ✓ | | | | | | | ✓ |
| Aeronautica | Militare | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| | Civile | ✓ | ✓ | | | | ✓ | | | | ✓ | | | | | ✓ |
| Elettronica Difesa e Sicurezza | Difesa | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Sicurezza | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Sistemi di Difesa | Missili | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | | | | ✓ | | ✓ |
| | Siluri | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | | | ✓ | | ✓ |
| | Munizioni | ✓ | | ✓ | | | | | | | ✓ | | | ✓ | | ✓ |
| Spazio | | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | | ✓ | | | |
| Trasporti | | ✓ | | | ✓ | | | | | | | | | | | |



Il posizionamento competitivo del Gruppo

La diversificazione non è un vantaggio

| Settori FNM | Principali Linee di Business | FNM | Peer 1 | Peer 2 | Peer 3 | Peer 4 | Peer 5 | Peer 6 | Peer 7 | Peer 8 | Peer 9 | Peer 10 |
|---------------------------------------|------------------------------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Elicotteri | Elicotteri civili | L | | | | | | | L | | | |
| | Elicotteri militari | KP | L | | | | | | F | | | |
| Aeronautica | Velivoli regionali TP | L | | | | | | | L | | | |
| | Velivoli militari | F | L | L | F | | | | F | F | | |
| | UAS | F | KP | F | L | | W | F | F | KP | W | L |
| Elettronica per la Difesa e Sicurezza | Sistemi avionici | KP | | F | L | F | L | L | W | F | F | KP |
| | Sistemi terrestri e navali | KP | F | L | L | L | KP | L | F | F | F | F |
| | Sicurezza | F | | F | KP | | F | KP | W | | KP | KP |
| Sistemi di Difesa | Armamenti terrestri | KP | | | | L | | | | L | | KP |
| | Armamenti navali | L | | | | F | | | | L | | |
| | Subacquea - Siluri | F | | | | | L | | | F | | |
| Spazio | Spazio (Servizi) | KP | | | | | | KP | L | | | |
| | Spazio (Manifattura) | F | KP | L | F | | F | F | L | | | F |
| Altri settori | Aerostrutture | KP | | | | | | | L | | | F |
| | Velivoli regionali jet | F | | | | | | | | | | |
| | Missili | L | F | KP | | | KP | W | L | L | W | KP |
| | Materiale rotabile | W | | | | | | | | | | |
| | Segnalamento | KP | | | | | | F | | | | |

- L = Leader (Top 3 players)
- KP = Key Player (Top 5 players)
- F = Follower
- W = Weak

N.B.: il benchmark tra i diversi player si basa su una valutazione quali/quantitativa con riferimento ai seguenti elementi: (i) ricavi per LoB, (ii) portafoglio tecnologie/prodotti, (iii) posizionamento di mercato e (iv) competitività dell'offerta

Linee di ristrutturazione e sviluppo

Obiettivi prioritari

Aumentare l'efficienza attraverso riduzione dei costi di:

- ✓ Struttura
 - ✓ Ingegneria
 - ✓ Supply chain
- } Nuovo Modello Operativo e Organizzativo

- ✦ Eliminazione degli sprechi
- ✦ Taglio dei costi operativi inefficienti
- ✦ Taglio *capex* improduttivi
- ✦ Focalizzazione delle scelte di R&S su attività *core* e aumento dell'efficacia e dell'efficienza, garantendo adeguati livelli di ritorno sull'investimento

Incrementare l'efficacia dei processi industriali:

- ✓ Efficienza dei processi di manifattura
- ✓ Redditività delle ingegnerie
- ✓ Ottimizzazione della *Supply Chain*

Ripristinare adeguati livelli di ritorno economico-finanziario e di creazione di valore:

- ✓ Definizione di un perimetro di *business* sostenibile
- ✓ Investimenti selettivi
- ✓ Incremento generazione di cassa dalla produzione e riduzione del capitale circolante
- ✓ Riduzione indebitamento

Migliorare la «qualità» delle offerte:

- ✓ Adeguati livelli di redditività
- ✓ Nuovi modelli di *business* (e.g. *Service*, ecc.)
- ✓ Gestione *contingency*
- ✓ *Risk management*



Linee di ristrutturazione e sviluppo I cinque punti chiave della nuova strategia



Qualità & Efficacia



Costi



Internazionalizzazione & Mercato

1

**RIDUZIONE PERIMETRO CON
FOCALIZZAZIONE SULL'A, D&S**

Cessioni di attività

- Materiale rotabile
- Autobus
- Impianti industriali
- Altre attività minori

2

**REVISIONE PORTAFOGLIO PRODOTTI
NELLE ATTIVITÀ CORE**

- Riduzione del numero di prodotti
- Riqualficazione di linee di business

3

**AFFORDABILITY DI PRODOTTI E
SERVIZI INTEGRATI**

- Approccio "Should Cost/Design to Value" applicato a numerosi prodotti
- Maggiore focus su *Customer Support* e su soluzioni logistiche integrate

4

LINEE DI SVILUPPO DEI BUSINESS

Internazionalizzazione

- Maggiori risorse dedicate ai mercati internazionali
- Nuove politiche di investimento basate sui requisiti dei diversi mercati

**Nuovi modelli di *business* più efficaci (*capabilities integrate*),
coordinati ed orientati al Cliente (*customer service*) fondati su:**

- *Dual use*
- Efficacia R&S - Standardizzazione e modularità

5

**NUOVA GOVERNANCE E NUOVO
MODELLO ORGANIZZATIVO ED
OPERATIVO DI GRUPPO**

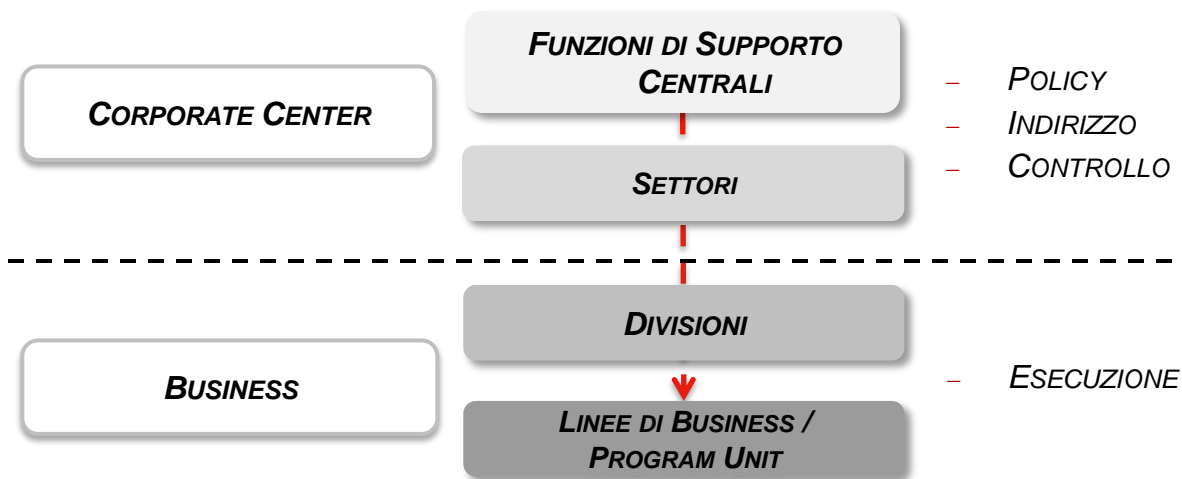
Modello divisionale con *governance* integrata

Efficientamento, razionalizzazione e miglioramento di **ingegneria**,
manufacturing e **supply chain**
Re-engineering industriale



Focus sul Nuovo Modello Organizzativo e Operativo di Gruppo *One single company*

- ✦ La nuova struttura consentirà di ottenere i seguenti benefici:
 - ✦ **Semplificazione/accorciamento della catena di controllo**, con conseguente incremento dell'efficacia, della flessibilità e della reattività operativa
 - ✦ Maggiore **affidabilità** dei risultati di *business*
 - ✦ Maggiore **efficienza** attraverso l'unificazione delle funzioni di staff e di supporto
 - ✦ Maggiore **efficacia** attraverso la **revisione dei processi industriali chiave**, con un diverso mix di centralizzazione (e.g. razionalizzazione della *supply chain* per massimizzare le comunaltà e le economie di scala) e decentralizzazione (e.g. valorizzare le ingegnerie facendo leva sulle rispettive peculiarità tecnologiche)



Il processo verrà completato **entro la fine del 2015** e tutte le attività procedono secondo le previsioni

Gli obiettivi della nuova Finmeccanica

Risultati 2014 di Gruppo e di Finmeccanica SpA

Andamento dei settori di attività

Previsioni 2015 e di medio periodo

Il nuovo Piano Industriale

Il nuovo Sistema di Incentivazione del *Management*

Azionariato e andamento del titolo

Bilancio di Sostenibilità 2014





Il nuovo Sistema di Incentivazione a breve e medio-lungo termine

- ⇒ Uno dei meccanismi chiave per la trasformazione di Finmeccanica è il nuovo Sistema di Incentivazione, che include un Piano a Lungo Termine e un Piano di Coinvestimento del bonus annuale maturato.
- ⇒ Il nuovo Sistema di Incentivazione mira a garantire il raggiungimento degli obiettivi di medio e lungo termine definiti nel Piano Industriale del Gruppo e ad allineare la remunerazione del *Management* con la creazione di valore per gli azionisti.

Piano di Incentivazione a Lungo Termine

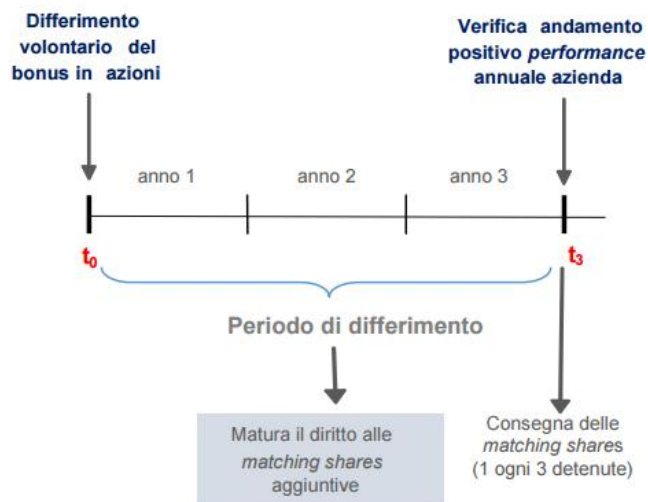
- ⇒ Il Piano a Lungo Termine prevede l'attribuzione di incentivi articolati su una componente monetaria e una espressa in azioni ordinarie Finmeccanica, in diversa proporzione tra azioni e denaro a seconda dei livelli manageriali coinvolti come indicato nella tabella seguente

| | AZIONI | DENARO |
|---|--------|--------|
| VERTICI E DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICHE | 100% | - |
| SENIOR MANAGER | 70% | 30% |
| ALTRI PARTECIPANTI | 30% | 70% |

- ⇒ L'erogazione dell'incentivo è condizionata al conseguimento di obiettivi triennali legati ai seguenti indicatori di performance:
 - ⇒ **Finmeccanica Total Shareholder Return relativo (TSR)** – Determina il 50% del numero massimo di azioni attribuibili
 - ⇒ **Return on Sales (ROS)** – Determina il 25% del numero massimo di azioni attribuibili
 - ⇒ **Posizione Finanziaria Netta (PFN)** – Determina il 25% del numero massimo di azioni attribuibili

Piano di Coinvestimento

- ☞ Il **Piano di Coinvestimento** per la conversione in azioni del bonus annuale consiste nel differimento volontario di una quota del bonus annuale maturato da un minimo del 25% fino ad un massimo del 100%.
- ☞ La quota di bonus differita è convertita in azioni ordinarie Finmeccanica per un periodo di 3 anni.
- ☞ Al termine del periodo di differimento, subordinatamente al costante raggiungimento nel periodo di differimento della soglia di *performance* prevista dal piano di remunerazione variabile di breve termine (c.d. *performance gate*) (*), è prevista l'assegnazione di azioni gratuite (c.d. *matching shares*) nella misura di 1 azione gratuita ogni 3 azioni detenute.



(*) L'incentivo variabile di breve termine è condizionato ad indicatori di redditività complessiva del business ("*performance gate*") il cui mancato raggiungimento comporta l'azzeramento dell'intera quota di bonus legata ad obiettivi economico-gestionali.

Gli obiettivi della nuova Finmeccanica

Risultati 2014 di Gruppo e di Finmeccanica SpA

Andamento dei settori di attività

Previsioni 2015 e di medio periodo

Il nuovo Piano Industriale

Il nuovo Sistema di Incentivazione del *Management*

Azionariato e andamento del titolo

Bilancio di Sostenibilità 2014





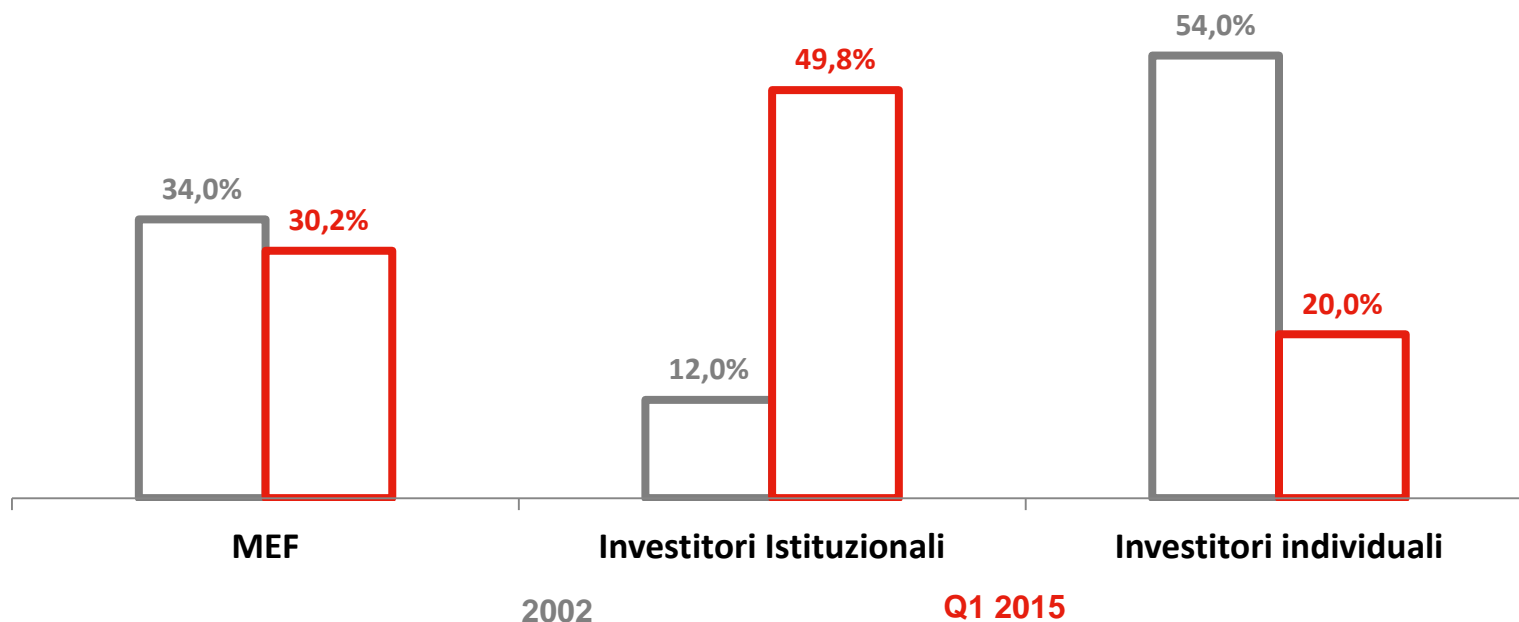
Evoluzione dell'azionariato

Cresce il peso degli investitori istituzionali

Negli ultimi 10 anni l'azionariato Finmeccanica è passato da un prevalenza domestica ad una internazionale, in linea con la strategia di internazionalizzazione messa in atto dalla Società.

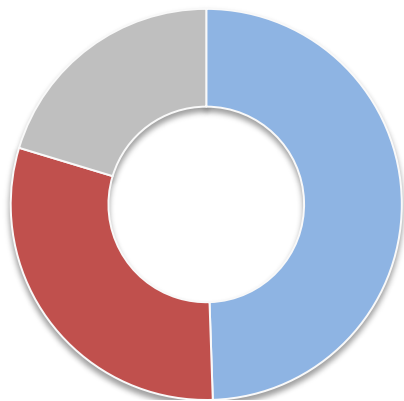
☛ Dal 2002 ad oggi la **componente dell'azionariato istituzionale è più che quadruplicata, rappresentando oggi quasi il 50% del capitale sociale**

☛ Nello stesso periodo la componente *retail* (esclusivamente domestica) è più che dimezzata (ca. 20% del capitale sociale)





Composizione dell'azionariato nel Q1 2015



49.8% Investitori Istituzionali

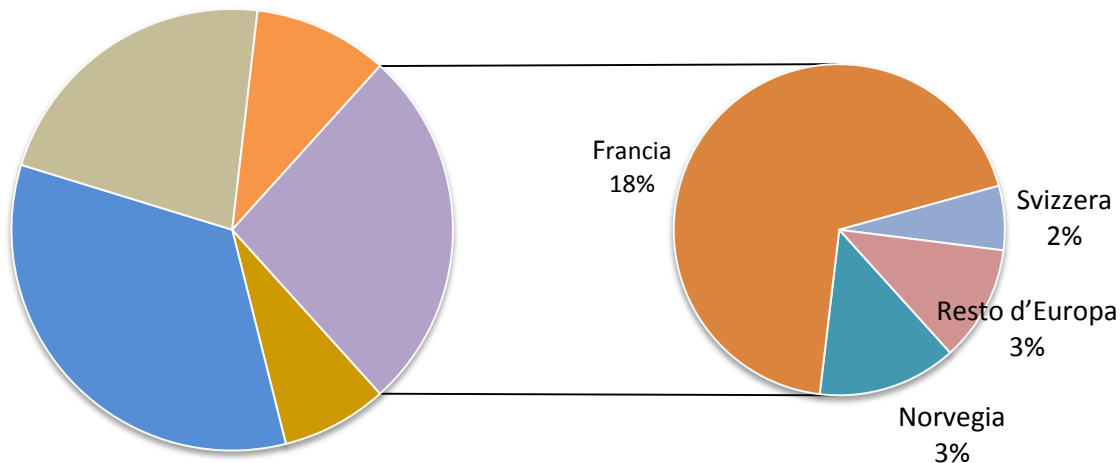
30.2% Ministero Economia e Finanze

20% Investitori Individuali (domestici)

Il 50% del capitale sociale di Finmeccanica è posseduto da investitori istituzionali

DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEL FLOTTANTE ISTITUZIONALE

- 34% NordAmerica
- 22% UK/Irlanda
- 10% Resto del Mondo
- 8% Italia
- 26% Resto d'Europa

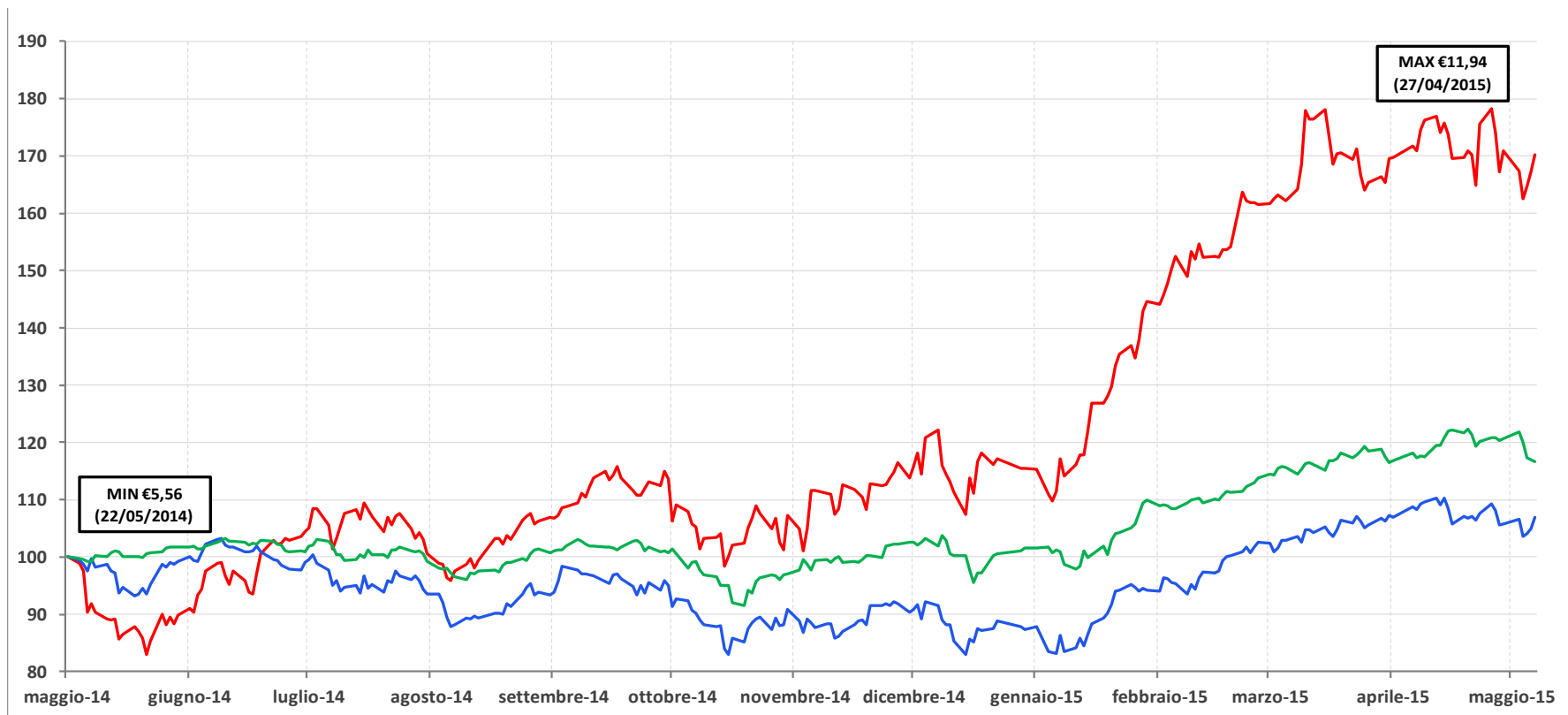


Oltre il 90% del flottante istituzionale è posseduto da fondi esteri



Andamento del titolo azionario Finmeccanica Maggio 2014 – Maggio 2015

Finmeccanica +98% **FTSE MIB +14%** **S&P600 +18%**



€3,3 mld
(maggio 2014)

€6,5 mld
(maggio 2015)

Capitalizzazione di mercato quasi raddoppiata

Gli obiettivi della nuova Finmeccanica

Risultati 2014 di Gruppo e di Finmeccanica SpA

Andamento dei settori di attività

Previsioni 2015 e di medio periodo

Il nuovo Piano Industriale

Il nuovo Sistema di Incentivazione del *Management*

Azionariato e andamento del titolo

Bilancio di Sostenibilità 2014



La sostenibilità in Finmeccanica

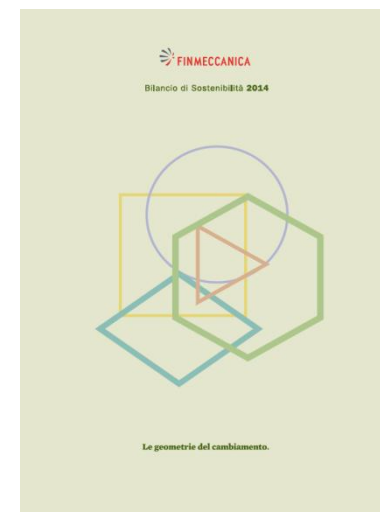
Finmeccanica è da anni impegnata nella rendicontazione extrafinanziaria del Gruppo, principalmente attraverso due strumenti di *engagement*:

- ✦ **La pubblicazione del Bilancio di Sostenibilità certificato di Gruppo dal 2011**
- ✦ **La partecipazione annuale agli indici azionari Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) World e Europe, ai quali Finmeccanica è ammessa dal 2010**

MEMBER OF
**Dow Jones
 Sustainability Indices**
 In Collaboration with RobecoSAM

Principali caratteristiche del Bilancio di Sostenibilità 2014

- ✦ Confermato **A+**, massimo livello di applicazione del **Global Reporting Initiative** (GRI, versione 3.1), le più autorevoli e diffuse linee guida di *reporting* di sostenibilità, riconosciute a livello internazionale
- ✦ Elaborato in maniera integrata rispetto al processo di redazione del Bilancio Consolidato, con l'obiettivo di costituire una piattaforma informativa pubblica coerente per tutti gli *stakeholder* del Gruppo
- ✦ Certificato dalla Società di Revisione KPMG (c.d. "*Limited assurance*")



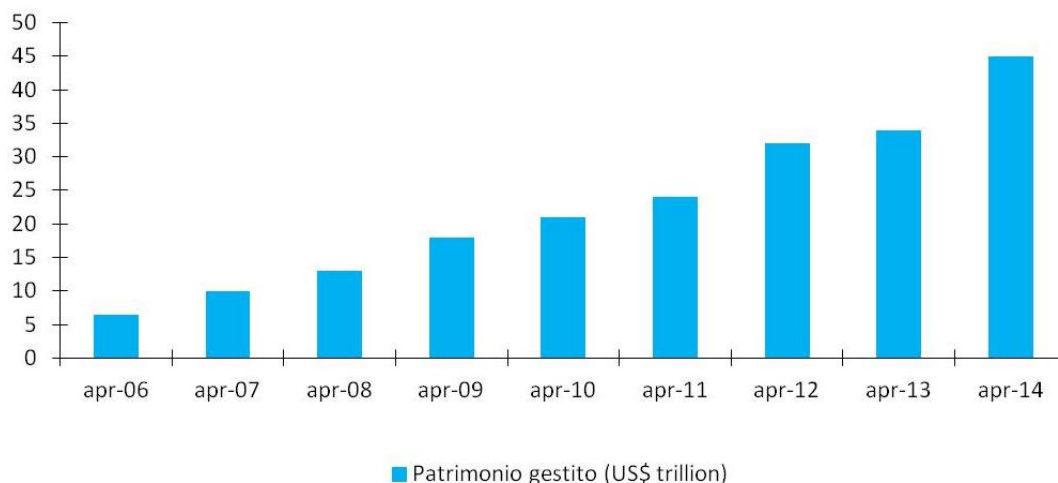


L'engagement con gli *stakeholder* responsabili

L'informativa sulla sostenibilità costituisce il principale **strumento di engagement** con un'ampia pluralità di soggetti che analizzano e valutano il Gruppo anche sulla base di parametri ambientali, sociali e di *governance* (cosiddetti *ESG*). Tra questi:

- ✦ **Broker e Sustainable Responsible Investors (SRI)**, tra cui il Fondo Sovrano di Norvegia (azionista con l'1,76% del capitale sociale), Amundi (azionista con l'1,99% del capitale sociale)
- ✦ **Agenzie di rating ESG** (Eiris, GES, MSCI, Oekom, RobecoSAM, Sustainalytics, Vigeo, ecc.)
- ✦ **Stakeholder sociali e ONG** (Global Compact delle Nazioni Unite, Carbon Disclosure Project, Transparency International, ecc.)

\$45 trilioni gestiti da investitori responsabili* nel 2014 rispetto a \$4 trilioni nel 2006



* Patrimonio gestito dai firmatari dei PRI (Principles for Responsible Investment)

Fonte: UN Principles for Responsible Investment *website*



Il Bilancio di Sostenibilità 2014 (1/2)

Novità di processo

- ⌘ Centralizzazione dell'attività di rendicontazione
- ⌘ Conduzione di un'**analisi di materialità** strutturata per la definizione dei temi più significativi per il Gruppo e per i propri *stakeholder*
- ⌘ La nuova matrice di materialità, riportata nel capitolo “*La Sostenibilità in Finmeccanica*”, è stata ottenuta attraverso:
 - 1. Analisi delle fonti esterne:** *media analysis*, documenti di settore, analisi di un *panel* di *competitor* e società comparabili
 - 2. Interviste con il *Top Management* di Finmeccanica SpA e di FGS**
- ⌘ Rendicontazione strutturata delle *performance* di sostenibilità di AgustaWestland PZL-Swidnik



Maggiore trasparenza e tracciabilità delle informazioni rendicontate



Il Bilancio di Sostenibilità 2014 (2/2)

Novità di contenuto

- ⌘ Nuovi capitoli : “Le Nuove Linee Strategiche” e “Conduzione del *Business*”
- ⌘ Nuovi argomenti trattati:
 - ⌘ Materialità
 - ⌘ Prevenzione del rischio corruzione
 - ⌘ Comitato dei Saggi e *whistleblowing*
 - ⌘ Sistema di *Security*
 - ⌘ *Risk Management*
 - ⌘ *Tax Strategy*
 - ⌘ *Conflict Minerals*
- ⌘ Maggiore declinazione di attività ed aspetti del *business* (procedura Selex ES per le Relazioni Istituzionali, mercati di sbocco, *supply chain*)
- ⌘ Pubblicazione di obiettivi di sostenibilità e mappatura degli strumenti di dialogo con gli *stakeholder*



Maggiore visibilità su temi materiali per il Gruppo e tutti gli *stakeholder*



SAFE HARBOR STATEMENT

NOTE: Some of the statements included in this document are not historical facts but rather statements of future expectations, also related to future economic and financial performance, to be considered forward-looking statements. These forward-looking statements are based on Company's views and assumptions as of the date of the statements and involve known and unknown risks and uncertainties that could cause actual results, performance or events to differ materially from those expressed or implied in such statements. Given these uncertainties, you should not rely on forward-looking statements.

The following factors could affect our forward-looking statements: the ability to obtain or the timing of obtaining future government awards; the availability of government funding and customer requirements both domestically and internationally; changes in government or customer priorities due to programme reviews or revisions to strategic objectives (including changes in priorities to respond to terrorist threats or to improve homeland security); difficulties in developing and producing operationally advanced technology systems; the competitive environment; economic business and political conditions domestically and internationally; programme performance and the timing of contract payments; the timing and customer acceptance of product deliveries and launches; our ability to achieve or realise savings for our customers or ourselves through our global cost-cutting programme and other financial management programmes; and the outcome of contingencies (including completion of any acquisitions and divestitures, litigation and environmental remediation efforts).

These are only some of the numerous factors that may affect the forward-looking statements contained in this document.

The Company undertakes no obligation to revise or update forward-looking statements as a result of new information since these statements may no longer be accurate or timely.