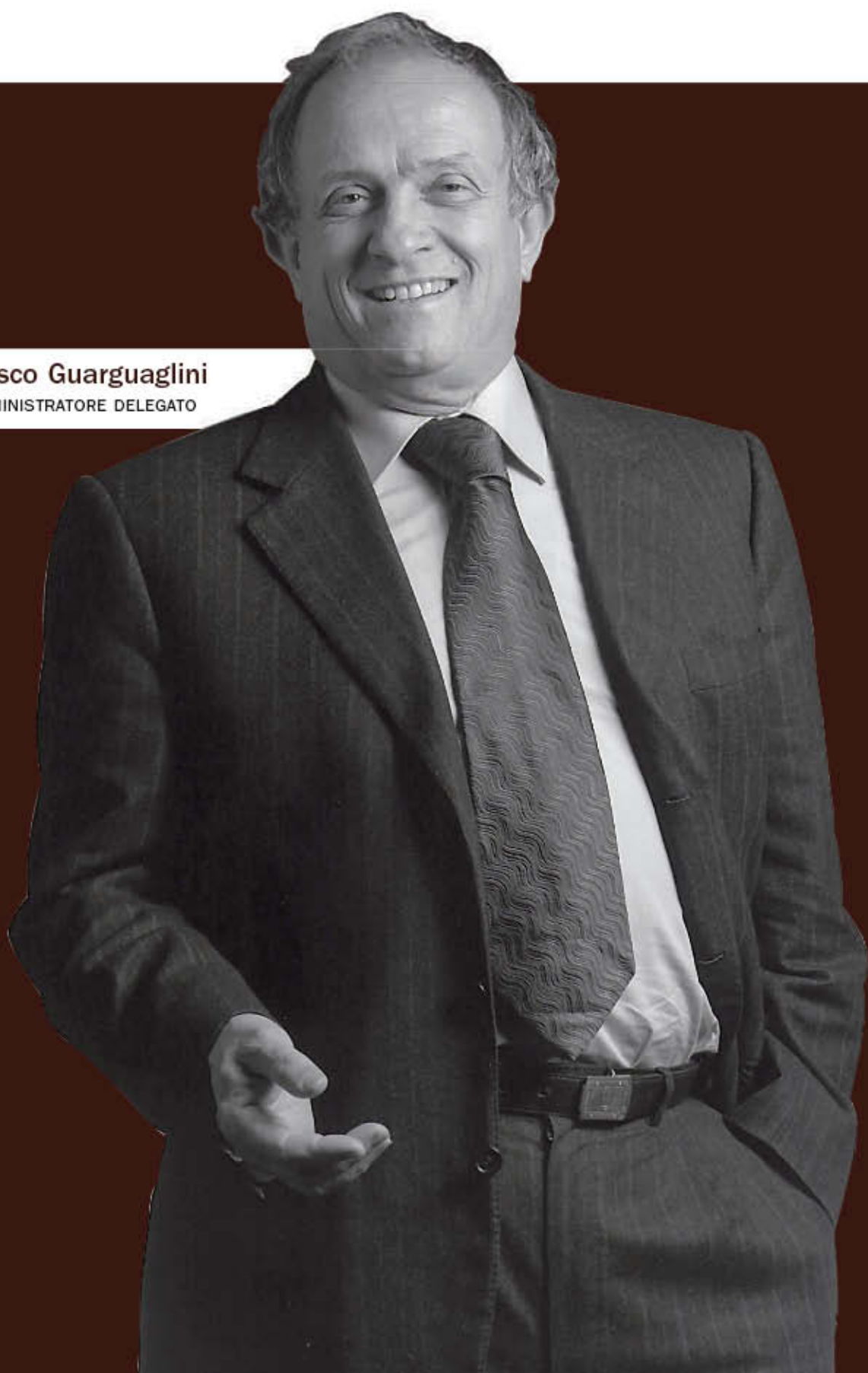


LETTERA AGLI AZIONISTI

Pier Francesco Guarguaglini
PRESIDENTE/AMMINISTRATORE DELEGATO



Signori azionisti, il 2010 è stato un anno particolarmente impegnativo per la vostra Azienda, a causa del contesto generale in cui si è trovata a operare, ma, al tempo stesso, è stato molto significativo se si considerano i risultati conseguiti e le operazioni effettuate.

Il quadro macroeconomico vede un'economia mondiale che sta tentando di uscire dalla fase di recessione, innescatasi principalmente per lo *shock* finanziario di agosto 2007 e la successiva crisi di settembre 2008. Tuttavia, la ripresa procede a ritmi ancora contenuti, è supportata in larga misura dalle politiche espansive anticrisi, frenata da ricorrenti tensioni finanziarie e non è in grado di stimolare adeguatamente la crescita dell'occupazione.

All'inizio del 2011 si è poi aggiunta l'ulteriore variabile dell'instabilità dei sistemi politici di alcuni Paesi del Nord Africa e del Medio Oriente, con la caduta dei regimi di Tunisia ed Egitto, e la complicata situazione libica. Il terremoto in Giappone, poi, determina ulteriori incognite sul futuro dell'economia mondiale.

In ogni caso, la ripresa è a due velocità. I Paesi emergenti, con poche eccezioni, presentano una forte crescita sia della domanda interna (per consumi e investimenti) sia degli scambi commerciali. I Paesi industrializzati beneficiano di una crescente domanda esterna, con la domanda interna che, tuttavia, resta debole.

Al vertice di Toronto dello scorso giugno i leader del G20 si sono impegnati a dimezzare i deficit entro il 2013, a stabilizzare il rapporto tra debito e PIL entro il 2016 e hanno concordato di accelerare il processo di consolidamento fiscale nei Paesi con situazioni maggiormente deteriorate. Inoltre, hanno assunto l'impegno di coordinare le politiche economiche nazionali in un quadro di riferimento coerente, per garantire una crescita futura solida, sostenibile ed equilibrata.

Le condizioni delle differenti aree geografiche e dei settori industriali sono peraltro molto diversificate e richiedono riflessioni di maggior dettaglio per valutare gli impatti sull'attività della vostra Società.

Di recente si è parlato di un possibile ridimensionamento degli investimenti governativi nel settore dell'aerospazio e della difesa, specialmente nei nostri mercati domestici (Italia, Regno Unito e Stati Uniti).

In realtà, la situazione è più complessa e, per certi versi, meno negativa di come appariva in un primo tempo.

Le previsioni di spesa nei Paesi industrializzati e, in particolare, nei nostri tre Paesi di riferimento mostrano una certa stabilità nel breve e medio periodo, con particolare riguardo alla quota destinata all'acquisizione di nuovi sistemi, mezzi ed equipaggiamenti. Inoltre, nessuno dei programmi di maggiore interesse per il Gruppo è stato cancellato, né si prevede che lo sarà in futuro. I Paesi emergenti, invece, si muovono in controtendenza, con una previsione di crescita per gli investimenti nella difesa che si attesta su una media annua del 4%. Molti di questi mercati sono accessibili sotto il profilo commerciale, anche se spesso

richiedono una presenza industriale stabile *in loco*. In ogni caso si tratta di prospettive positive per Finmeccanica, con opportunità di espansione dei mercati di vendita.

Al di fuori dell'aerospazio e difesa, sempre maggiore rilievo acquistano gli investimenti per la sicurezza: il mercato, basato in larga misura sulla fornitura di prodotti e sistemi elettronici, ancorché frammentato, è ormai paragonabile per dimensioni, se non superiore, a quello dell'elettronica per la difesa. Data la comunanza delle principali tecnologie di base, le aziende del Gruppo sono in grado di sfruttare gli investimenti effettuati in passato nell'ambito delle attività militari per lo sviluppo in tempi rapidi di prodotti e sistemi per la sicurezza.

Per quanto riguarda i settori civili di interesse del Gruppo, energia e trasporto ferroviario, si stanno manifestando valide opportunità sia in Italia sia all'estero, in relazione alle politiche economiche dei Governi orientate su investimenti in infrastrutture come strumento per sostenere la ripresa economica.

Il mercato dell'energia cresce stabilmente a un tasso medio del 2-3%, in particolare nei Paesi di nuova industrializzazione e nei settori delle energie rinnovabili. Nei trasporti ferroviari il tasso medio di crescita è del 2%, con punte del 5% nell'alta velocità e una crescita in Italia, nel settore, superiore al resto d'Europa.

Un'analisi più dettagliata dei diversi mercati ci conferma che in Italia il bilancio della difesa nei prossimi anni non subirà riduzioni, con la conferma dei maggiori programmi di investimento: Eurofighter, FREMM, VBM Freccia e Forza NEC. Nel settore sicurezza le attività del Gruppo beneficiano degli investimenti programmati da diversi soggetti, dalla Protezione Civile alle forze dell'ordine, alle istituzioni locali. Importanti opportunità si presentano anche nel settore dell'energia e in quello dei trasporti su rotaia, sia urbano sia extraurbano. La gara per l'alta velocità, vinta recentemente da Finmeccanica in *partnership* con Bombardier, è la prova dell'eccellenza delle nostre aziende e crea i presupposti per una espansione sui mercati mondiali.

Nel Regno Unito il quadro del settore difesa è in evoluzione: per i prossimi anni sono state decise riduzioni nel bilancio tra l'8% e il 10% e diversi programmi potrebbero essere fortemente ridimensionati; tuttavia, il segmento degli elicotteri – di particolare rilevanza per Finmeccanica – resta di interesse strategico per il Ministero della Difesa britannico. Inoltre, Francia e Regno Unito hanno siglato un accordo bilaterale di cooperazione nel settore della difesa, mirato a una sensibile riduzione dei costi operativi, salvaguardando, al tempo stesso, qualità ed efficacia dello strumento militare. I due Paesi ritengono che l'accordo porterà benefici anche agli alleati e contribuirà alla sicurezza dell'Alleanza Atlantica e dell'Unione Europea. Grazie alla riconosciuta appartenenza delle aziende di Finmeccanica alla base industriale e tecnologica britannica, siamo fiduciosi di poter sfruttare al meglio questa nuova situazione. Nel contempo, la nostra radicata e diffusa

presenza nel Regno Unito apre interessanti prospettive in vari ambiti: dalla sicurezza informatica ai sistemi di comando e controllo, dai servizi di *training* ai sistemi e infrastrutture ferroviarie.

Nel resto d'Europa, la Germania ha deciso di ridurre ulteriormente le spese per la difesa, mentre la Polonia evidenzia un budget in forte crescita, fattore che avvalorava la decisione di acquisire l'azienda elicotteristica PZL, permettendo a Finmeccanica di consolidare la presenza non solo in Polonia, ma in tutta l'Europa dell'Est. Infine, la *Space Alliance* con la francese Thales ha consentito a Finmeccanica di ottenere risultati lusinghieri nell'ambito del programma europeo Galileo, sia nella manifattura della costellazione sia nel controllo della missione.

Negli Stati Uniti, pur in presenza di una situazione economica sostanzialmente migliore di quella europea, il pesante deficit di bilancio condiziona significativamente il budget difesa. A fronte di tale situazione, l'Amministrazione americana punta a un miglioramento dell'efficienza piuttosto che a ridurre gli investimenti. Infatti, pur avendo deciso alcuni tagli (per esempio, l'F-22 Raptor), il Dipartimento della Difesa prevede investimenti consistenti, in particolare in settori ad alta tecnologia, quali velivoli *unmanned* e *cyber security*. Finmeccanica, grazie anche al contributo di DRS Technologies, sviluppa progressivamente la sua capacità di cogliere le occasioni offerte dal mercato americano: nuovi ordini sono arrivati per il C-27J e sono stati stanziati per il 2012 ulteriori fondi per nuove acquisizioni, mentre è in fase di avvio la gara per il nuovo addestratore, dove l'M-346 di Alenia Aermacchi presenta caratteristiche di elevata competitività; inoltre, interessanti prospettive fornisce il settore elicotteristico, ove è anche attesa la gara per l'elicottero presidenziale, cui Finmeccanica intende partecipare. Le nostre aspettative, peraltro, non si limitano ai programmi militari, ma riguardano anche il settore sicurezza. Nel campo del trasporto urbano, due importanti contratti – il sistema *driverless* di Honolulu ottenuto all'inizio del 2011 e quello atteso per la metropolitana di Miami – confermano l'assoluta eccellenza del Gruppo nello specifico settore.

Nel resto del mondo Finmeccanica vanta ormai una presenza più o meno radicata e diffusa in molti Paesi.

In Turchia operiamo tramite *partnership* e joint venture, come quella tra AgustaWestland e TAI per il programma ATAK, e possiamo cogliere con rapidità ed efficacia le occasioni offerte dall'aumento del budget della difesa e dalle nuove infrastrutture civili, quali le metropolitane di Istanbul e Ankara, l'alta velocità e i progetti in campo energetico.

In Russia, AgustaWestland e Russian Helicopters hanno realizzato un sito per produrre e assemblare la versione civile dell'AW139, mentre il SuperJet 100, sviluppato da Alenia Aeronautica e Sukhoi, ha ottenuto la certificazione per la Russia e la prima consegna è prevista intorno alla metà del 2011; inoltre,

Ansaldo STS e Russian Railways hanno firmato un *Memorandum of Understanding* per una joint venture nel settore del trasporto ferroviario *high-tech*.

Anche gli Stati del Golfo, soprattutto l'Arabia Saudita, gli Emirati Arabi (con la gara per il programma M-346) e il Qatar, oltre ad alcuni Paesi asiatici come la Malesia, vedono una solida presenza del Gruppo e presentano interessanti possibilità di sviluppo futuro.

L'India, democrazia con tassi e volumi di crescita ampi e sostenibili e opportunità interessanti in molti settori, è un mercato di importanza prioritaria per Finmeccanica che, negli anni, ha sviluppato solide *partnership* industriali nel Paese. Nell'ultimo quinquennio Finmeccanica ha ricevuto dall'India una media di circa 250 milioni di euro di ordini all'anno e le previsioni per il periodo 2010-2014 indicano un raddoppio di tale cifra.

Nell'ambito dei Paesi emergenti, Finmeccanica dedica particolare attenzione al Brasile, il cui budget per il *procurement* della difesa dovrebbe continuare a crescere nei prossimi anni, superando del 50% quello attuale. L'obiettivo dichiarato è quello di rinnovare l'infrastruttura militare ammodernando le maggiori piattaforme. Inoltre, il Campionato del Mondo di calcio nel 2014 e le Olimpiadi di Rio de Janeiro nel 2016 aprono la strada a investimenti estremamente significativi nei settori della sicurezza e infrastrutture, tra cui, di particolare rilevanza, la linea ad alta velocità tra Rio de Janeiro e San Paolo.

Quanto alla Cina, il Gruppo segue attentamente lo sviluppo del mercato, limitatamente ai settori civili a motivo dei limiti politici internazionali posti allo sviluppo commerciale nel settore militare. Sono in atto o in fase di negoziazione diverse joint venture e progetti per il trasporto ferroviario, le comunicazioni protette, il controllo del traffico aereo, gli elicotteri, la sicurezza, l'energia e lo spazio.

Anche l'Algeria, la Colombia, la Corea del Sud, il Kenia, il Messico e Panama sono Paesi ove si focalizza il nostro interesse.

Il complesso e stimolante quadro fin qui descritto si inserisce, tuttavia, in uno scenario di forte competizione, caratterizzato da una severa selezione da parte delle istituzioni finanziarie nei confronti delle imprese e dalla concorrenza dei Paesi emergenti.

La situazione richiede, quindi, rapidi e compiuti interventi di integrazione ed efficientamento, che Finmeccanica ha intrapreso nell'ultimo anno (principalmente nei settori dell'Aeronautica e dell'Elettronica per la Difesa e Sicurezza).

In quest'ottica si inseriscono gli interventi di razionalizzazione dei siti produttivi, anche attraverso la concentrazione degli immobili in Finmeccanica Group Real Estate, di dimensionamento dell'organico in alcuni settori di attività, di rivisitazione del portafoglio prodotti e, infine, di un'oculata scelta degli investimenti tecnici e tecnologici.

L'insieme delle misure adottate determina un impatto positivo sui costi sia fissi sia dei prodotti, incrementando la competitività del Gruppo e aumentando la

possibilità di aggiudicarsi ordini in mercati difficili e caratterizzati da un elevato livello di concorrenza. La selezione attenta degli investimenti migliorerà, inoltre, la generazione dei flussi di cassa.

L'efficacia delle azioni compiute è provata dai positivi risultati economici e finanziari conseguiti dal Gruppo nell'esercizio 2010. Ricavi ed EBITA si sono collocati nella fascia alta delle previsioni, mentre il *Free Operating Cash Flow* è più che raddoppiato rispetto alle previsioni.

Gli ordini sono saliti a 22.453 milioni di euro (+6,4%), trainati dalla crescita degli Elicotteri (+86,6%), dello Spazio (+67%) e dei Trasporti (+13,9%).

Il portafoglio ordini si è attestato a 48.668 milioni di euro (+7,8%), equivalenti a oltre due anni e mezzo di produzione.

I ricavi sono stati pari a 18.695 milioni di euro rispetto ai 18.176 milioni del 2009, con un aumento del 2,9%. La variazione è dovuta principalmente a un aumento dei volumi di produzione negli Elicotteri, nell'Elettronica per la Difesa e Sicurezza e nell'Aeronautica.

L'EBITA *Adjusted* è stato pari a 1.589 milioni di euro e il margine rispetto ai ricavi si è attestato all'8,5%.

L'utile netto è stato pari a 557 milioni di euro rispetto ai 718 milioni del 2009 (-22,4%), mentre il *Free Operating Cash Flow* è stato positivo per 443 milioni rispetto ai 563 milioni positivi del 2009.

L'indebitamento finanziario netto è stato pari a 3.133 milioni di euro rispetto ai 3.070 milioni a fine 2009.

Gli investimenti in Ricerca e Sviluppo sono saliti a 2.030 milioni di euro (+2,4%), costituiscono circa l'11% dei ricavi e si concentrano in tre pilastri strategici: Aeronautica, Elettronica per la Difesa e Sicurezza ed Elicotteri.

L'organico al 31 dicembre 2010 conta 75.197 risorse rispetto alle 73.056 del 31 dicembre 2009 ed è ripartito geograficamente per circa il 57% in Italia e per circa il 43% all'estero, principalmente negli Stati Uniti (15,7%), nel Regno Unito (12,8%), in Francia (4,9%) e in Polonia (4,5%).

I piani iniziati nel 2010 proseguono anche nel 2011: nei primi mesi dell'anno, infatti, il Consiglio di Amministrazione ha approvato l'ingresso del fondo americano First Reserve nel capitale di Ansaldo Energia con una quota del 45% e la citata razionalizzazione dei siti tramite Finmeccanica Group Real Estate. Il tutto con effetti di una consistente riduzione dell'indebitamento nell'esercizio 2011.

Questi risultati ci consentono di affermare che la crisi, fino a oggi, ha solo sfiorato Finmeccanica, mentre i numeri testimoniano la nostra capacità, pur con un certo sforzo, di rispettare gli obiettivi stabiliti. Finmeccanica si è difesa bene grazie alla qualità dei prodotti e alla diversificazione dei mercati, fattori vincenti nell'evoluzione del suo business.

L'impatto della crisi non è stato dunque drammatico, ma gli effetti potrebbero perdurare e quindi non dobbiamo limitarci a contemplare quanto di buono abbiamo fatto sinora.

La gestione del personale è stata seguita con specifica cura, pur tenendo conto della difficile congiuntura occupazionale.

Per l'Italia, in particolare, abbiamo saputo costruire un rapporto con istituzioni e sindacati del tutto innovativo e improntato a un senso di responsabilità sociale. Nei casi di necessaria ristrutturazione, o che hanno presentato profili di criticità, abbiamo operato senza conseguenze sul territorio, senza tensioni e in pieno accordo con tutti i sindacati di riferimento, situazione unica nel panorama delle attuali relazioni industriali in Italia, in questo periodo.

Finmeccanica ha ottenuto vari riconoscimenti, tra cui mi piace ricordare l'entrata nel Dow Jones Sustainability Index mondiale ed europeo, importante tappa nel processo di certificazione della sostenibilità, in atto da due anni e che coinvolge tutte le strutture del Gruppo. Essere sostenibili non è solo un fatto di immagine, ma un atteggiamento che dimostra la sensibilità nei confronti di tutti gli *stakeholder* e conferisce un valore aggiunto al nostro lavoro.

Se guardiamo al futuro possiamo essere cautamente ottimisti: nei nostri mercati domestici non ci attendiamo un periodo di sviluppo e quindi per continuare a crescere dovremo guardare con maggiore determinazione ai nuovi mercati. Condizione per espanderci sui nuovi mercati è la capacità di rispondere alla richiesta di trasferimento tecnologico e a tal fine, per non perdere il vantaggio che abbiamo verso i Paesi emergenti, dobbiamo continuare a investire in tecnologia e innovazione.

Tutte le grandi aziende, e in particolare quelle dell'aerospazio e della difesa, stanno lavorando per accrescere la propria competitività e, di conseguenza, in tutti i nuovi mercati ci troviamo ad affrontare una concorrenza sempre più agguerrita. Dovremo dunque compiere un ulteriore sforzo di adeguamento della nostra strategia, sviluppando tempi di reazione più rapidi. I cicli di continuità e discontinuità dei mercati tendono a divenire più brevi e Finmeccanica deve ricorrere alla forte propensione al cambiamento che ha caratterizzato e favorito lo sviluppo del Gruppo negli ultimi anni. Tutti gli sforzi per rendere più efficaci ed efficienti i vari settori di business, cui ho già accennato, vanno in questa direzione.

In tale quadro complesso e articolato il Consiglio di Amministrazione della vostra Società ha operato mantenendo costante attenzione alle regole di *governance* sia rispetto al funzionamento dello stesso Consiglio di Amministrazione e degli organi delle società del Gruppo, sia riguardo ai relativi processi decisionali come pure al controllo di conflitti di interesse, anche potenziali, e al rispetto sostanziale e formale delle regole di condotta previste dalla legge e dal Codice Etico, esteso a tutte le realtà operative nazionali ed estere.

I risultati raggiunti non si sarebbero ottenuti senza il concorso intelligente e lo sforzo costante del management e di tutto il personale che opera in Finmeccanica

e presso le aziende del Gruppo, al quale va il sincero apprezzamento del Consiglio di Amministrazione e mio personale, nella fiducia che questo comune impegno sia ripagato anche in futuro con il mantenimento e possibilmente il miglioramento delle condizioni di lavoro nell'ambito del Gruppo.

Prima di concludere intendo formulare al socio di riferimento, Ministero dell'Economia e delle Finanze, il più sincero apprezzamento del Consiglio di Amministrazione per la fiducia riposta e il costante supporto alle scelte gestionali strategiche effettuate nel periodo.

Con l'esercizio 2010 il Consiglio ha concluso il mandato triennale e si augura di aver corrisposto alle attese degli azionisti nel perseguire il consolidamento della Società, con l'obiettivo di accrescerne il valore pur nel complesso quadro competitivo internazionale.

Per il Consiglio di Amministrazione
il Presidente e Amministratore Delegato
(Pier Francesco Guarguaglini)

