

*Relazione Finale*  
*del Comitato Flick*  
*al Consiglio di Amministrazione*  
*di Finmeccanica Società per azioni*

*31 marzo 2014*

*- Executive Summary -*

## ***EXECUTIVE SUMMARY: RELAZIONE DEL “COMITATO FLICK”***

### **1. Mandato ricevuto dal Consiglio di Amministrazione**

Il presente documento rappresenta un “*Executive Summary*” della Relazione Finale redatta dal Comitato Flick (di seguito anche “Comitato”)<sup>1</sup>, organismo terzo indipendente, nominato dal Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica Società per azioni<sup>2</sup> (di seguito anche “Finmeccanica” o “la Società” o “la Capogruppo”) con il compito di:

- ✓ *«identificare i criteri comportamentali ai quali un gruppo di dimensione e di presenza mondiale che opera nel settore dell’Aerospazio e Difesa deve attenersi, al fine di conformarsi a nuove e più elevate best practice per l’attuazione dei principi etici elaborati e per la loro applicazione in ambito industriale»;*
- ✓ *«formulare le necessarie “Raccomandazioni” per il loro raggiungimento».*

In particolare, il Comitato ha formulato le proprie Raccomandazioni allo scopo di:

- ✓ *«individuare misure e azioni in grado di ulteriormente elevare i principi e gli standard etici ai quali uniformarsi nella conduzione del business (avuto riguardo alla tipologia dei mercati di riferimento ed alla dimensione internazionale del gruppo e tenuto conto del profilo industriale e tecnologico delle attività esercitate), contribuendo alla ridefinizione delle best practice del settore»;*
- ✓ *«individuare gli ulteriori provvedimenti volti a garantire che tali nuovi principi e standard etici siano concretamente attuati con il massimo di effettività possibile».*

Al termine della realizzazione delle Raccomandazioni, la Società affiderà ad un terzo indipendente l’incarico di verificarne l’adeguata e corretta applicazione nel Gruppo ovvero di valutare le motivazioni eventualmente espresse dalla medesima per non dare corso al recepimento di talune di esse.

---

<sup>1</sup>Il Comitato è composto da: GIOVANNI MARIA FLICK, Presidente Emerito della Corte Costituzionale e Ministro della Giustizia dal 1996 al 1998; il Prof. Flick riveste anche la carica di Presidente del Comitato; ALBERTO ALESSANDRI, Professore Ordinario di Diritto penale presso l’Università Bocconi; VITTORIO MINCATO, Amministratore Delegato di ENI S.p.A. dal 1998 al 2005, Presidente di Poste Italiane S.p.A. dal 2005 al 2008, Presidente di Assonime dal 2005 al 2009, ex Consigliere di Amministrazione FIAT e Parmalat, nonché membro del Comitato di Controllo Interno FIAT dal 2005 al 2012; GIORGIO SACERDOTI, Professore Ordinario di Diritto Internazionale presso l’Università Bocconi e Vice Presidente, dal 1995 al 2001, del Comitato OCSE per la lotta alla corruzione internazionale; ANGELO TANTAZZI, Presidente di Borsa Italiana S.p.A. dal 2000 al 2011 e Vice Presidente di London Stock Exchange Group plc dal 2007 al 2010.

<sup>2</sup> Consiglio di Amministrazione del 15 aprile 2013.

## 2. L'attività svolta dal Comitato

Dall'affidamento dell'incarico, il Comitato si è riunito quindici volte<sup>3</sup>.

Le valutazioni del Comitato hanno tenuto conto:

- ✓ delle peculiarità della situazione italiana e del Gruppo Finmeccanica (di seguito anche “il Gruppo”);
- ✓ dei riflessi reputazionali e dei danni di immagine conseguenti alle vicende giudiziarie intervenute;
- ✓ del modello di *governance* societaria e delle variazioni intervenute nella medesima nel corso del tempo, anche con il conforto e i chiarimenti ottenuti negli incontri di approfondimento effettuati con i Vertici Aziendali del Gruppo.

L'attività del Comitato, in estrema sintesi, ha considerato:

- ✓ la struttura di *governance* del Gruppo;
- ✓ i rapporti con le controparti, nazionali e straniere;
- ✓ il sistema normativo di riferimento (sia interno che esterno al Gruppo);
- ✓ i ruoli e le responsabilità, nei diversi livelli organizzativi, per la gestione del rischio etico e reputazionale;
- ✓ le aree/operazioni aziendali più esposte al rischio etico e reputazionale, in considerazione delle attività, dei territori e degli strumenti operativi (consulenze, intermediazioni, *offset*, *M&A*);
- ✓ il rapporto fra trasparenza e apertura (fondamentali per la gestione del rischio etico e reputazionale) e riservatezza (strettamente connessa alla natura delle transazioni del Gruppo);
- ✓ le “Linee di indirizzo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi” (di *compliance*, strategici, operativi e finanziari), con specifico riferimento al rischio etico e reputazionale;
- ✓ i flussi informativi all'interno della Società e tra questa e le Società Controllate (di seguito anche “le Controllate”), con riguardo alla gestione del rischio etico e reputazionale;

---

<sup>3</sup> 22 maggio, 6 giugno, 10 luglio, 24 luglio, 8 agosto, 11 settembre, 25 settembre, 16 ottobre, 13 novembre e 12 dicembre 2013, 9 gennaio, 17 gennaio, 4 febbraio, 15 febbraio e 6 marzo 2014.

- ✓ il rapporto fra il rischio etico e reputazionale e gli altri rischi aziendali, con particolare riferimento alla necessità/opportunità di porli tutti sullo stesso piano, nella cultura aziendale e nella predisposizione degli strumenti di controllo e gestione;
- ✓ il ruolo del controllo interno nell'ambito dell'attuazione dei controlli posti a presidio del rischio etico e reputazionale.

Il Comitato, al fine acquisire un quadro quanto più completo del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi e della *governance*, ha effettuato una serie di audizioni delle persone che ricoprono i ruoli più rilevanti nel Gruppo. In particolare, il Comitato ha proceduto anche all'audizione di Amministratori, membri dei Collegi Sindacali e degli Organismi di Vigilanza *ex* D.lgs. 231/01, Responsabili *Internal Audit* e Responsabili della *Compliance* sia della Società che delle principali Controllate. Il Comitato, e personalmente il Presidente, ha anche effettuato incontri di approfondimento con il Presidente della Società dr. Giovanni De Gennaro e l'Amministratore Delegato e Direttore Generale della medesima dr. Alessandro Pansa.

Nell'ambito della propria attività, il Comitato ha anche esaminato l'evoluzione del sistema di *governance* del Gruppo, legata anche ai mutamenti dei Vertici della Società e delle Controllate, intervenuti soprattutto negli ultimi tre anni, anche a seguito di eventi giudiziari che hanno inciso negativamente sulla reputazione del Gruppo.

Il periodo 2002/2011 è stato caratterizzato dallo sviluppo di un sistema di controllo focalizzato sulla gestione del *business* a cui non si è affiancato un analogo sviluppo delle regole di *governance* di Gruppo imperniate, in questo arco temporale, più su prassi comportamentali consolidate – che avevano il loro fulcro nel rapporto diretto ed informale tra i Vertici della Capogruppo ed i Vertice delle Controllate – che non sulla costruzione di regole che disciplinassero il processo di direzione e coordinamento da parte della Capogruppo medesima.

Nel periodo successivo (e precedente al febbraio 2013) l'attività di direzione e coordinamento è stata impostata sul presupposto che l'autonomia delle singole Controllate non richiedesse azioni regolatorie da parte della Capogruppo, ponendo in tal modo l'accento solo sul ruolo e sulle responsabilità, previste dal Codice Civile, in capo all'Organo Amministrativo di ciascuna Società. Tale impostazione si fondava su un'interpretazione tanto restrittiva quanto legittima del concetto di direzione e coordinamento, che non prevedeva interventi rilevanti, sistematici e pervasivi da parte della Capogruppo nelle attività gestionali delle Controllate.

Da febbraio 2013 il Vertice di Finmeccanica ha adottato un concetto di “direzione e coordinamento” che assegna alla Capogruppo un ruolo attivo e cruciale nella definizione di regole, assetti organizzativi, modalità operative e strumenti di controllo sulle attività del Gruppo.

Le azioni fino ad oggi poste in essere (quali ad es.: centralizzazione delle attività di *Internal Audit*, potenziamento e più ampia articolazione delle attività di *Compliance*, inserimento nell’organizzazione della “Direzione Generale *Operations*”, centralizzazione degli acquisti indiretti, creazione dell’Unità organizzativa centrale “*Risk Management*”) tendono verso un modello organizzativo incentrato sull’unitarietà della gestione e del controllo. Tale processo mira al rafforzamento della “Cultura di Gruppo”, che sviluppa ulteriormente l’attenzione ai temi etici e reputazionali, la cui non adeguata valutazione ha comportato, nel recente passato, i noti riflessi negativi. Tale nuova struttura organizzativa relativa ai controlli è divenuta progressivamente operativa nel corso del 2013; essa costituisce un ulteriore elemento nel processo in corso, di migliore definizione delle attività di direzione e coordinamento svolte dalla Capogruppo, attività che, in futuro, comporteranno l’acquisizione di un ruolo ancora più centrale da parte di Finmeccanica.

### **3. Considerazioni del Comitato**

Il Comitato ritiene che sia stata avviata una profonda e positiva riforma del sistema di *governance*. Per una adeguata valutazione in merito al suo completo operare è necessario tuttavia attendere che si compia il necessario processo di applicazione delle regole e penetrazione della cultura sottostante alle regole medesime.

L’insieme delle iniziative adottate mostra coerenza e sistematicità. Peraltro il Comitato fa presente quanto sia essenziale l’effettivo e sostanziale accoglimento di tali regole da parte di tutte le Controllate, al fine di poter assicurare l’efficacia delle regole introdotte. In questo senso assumono rilevanza sia le costanti iniziative di monitoraggio, sia una pervasiva attività di formazione volta a interiorizzare le scelte compiute nella cultura aziendale.

Il rafforzamento dell’attività di direzione e coordinamento fa sì che oggi, in Finmeccanica, il recepimento delle *best practice* internazionali vada ad inserirsi all’interno di una struttura

organizzativa in evoluzione, che accentua il ruolo della Capogruppo rispetto ad un diverso contesto precedente.

Rispetto a situazioni di altre imprese che hanno dato luogo ad analisi simili a quella ora richiesta, in Finmeccanica il progressivo accoglimento dei principi estratti dalle *best practice* internazionali, sembra coincidere con una significativa evoluzione volta a modificare i rapporti tra la Capogruppo e le Controllate, attribuendo alla prima più ampi poteri di direzione e coordinamento. In tale contesto, si nota: *i*) una evoluzione organizzativa che centralizza in capo alla Società alcune funzioni prima allocate nelle Controllate; e *ii*) un parallelo rafforzamento dell'importanza di *standard* etici di comportamento, che si ritiene debbano essere integrati nell'operatività aziendale a tutti i livelli organizzativi e decisionali (accanto, ovviamente, al continuo perseguimento di una elevata competenza tecnica e al mantenimento di una adeguata capacità commerciale). Questa duplice transizione, ad avviso del Comitato, richiede un significativo sforzo organizzativo i cui risultati potranno essere più compiutamente valutati in una fase di maggiore maturità del processo in corso.

#### 4. Raccomandazioni

Alla luce delle analisi svolte, della ricognizione delle migliori pratiche esistenti e della evoluzione della *governance* di Finmeccanica, il Comitato ha formulato sette Raccomandazioni, al fine di “*ulteriormente elevare i principi e gli standard etici ai quali uniformarsi nella conduzione del business*”, in tema di:

1. Formulazione onnicomprensiva e autorevole delle regole d'integrità e anticorruzione, applicabili al Gruppo nella sua interezza, compresi *partner* e collaboratori esterni (“Codice per l'integrità e anticorruzione del Gruppo Finmeccanica”);
2. Attribuzione ad un organismo indipendente e competente (“Comitato per l'integrità e anticorruzione del Gruppo Finmeccanica”) della funzione di sovrintendere sulla formulazione, applicazione ed aggiornamento del Codice;
3. Strutturazione adeguata, in termini di competenze e informazione ai vertici operativi, della funzione di controllo sull'applicazione del Codice, anche al fine di garantire gli interventi più opportuni nei casi in cui emergano carenze o violazioni (*Audit*);
4. Valorizzazione delle segnalazioni anche anonime;

5. Sistema formativo articolato e mirato secondo le funzioni dei destinatari e la loro esposizione al rischio;
6. Impegno nelle iniziative anticorruzione come espressione pubblica del “*commitment*” del Gruppo, anche a livello e con visibilità internazionale, proprio delle grandi imprese all’avanguardia in materia;
7. Rafforzamento del sistema di *Compliance*, con particolare riferimento alla “*Trade Compliance*”.

### ***Raccomandazione n. 1 – Codice per l'integrità e anticorruzione del Gruppo Finmeccanica***

Si raccomanda la redazione e l'adozione di un Codice per l'integrità e anticorruzione (qui di seguito "Codice"), che formuli, in modo completo e organico, i principi di integrità, trasparenza e prevenzione della corruzione, allineati alle migliori prassi internazionali, mirati a prevenire e contrastare i rischi di corruzione nelle attività di Finmeccanica e delle società del Gruppo.

Il Codice dovrebbe:

- a) essere adottato al massimo livello aziendale (cioè dal Consiglio di Amministrazione), da Finmeccanica e da tutte le Società del Gruppo, con ampia pubblicità della decisione e del suo contenuto anche fuori dell'ambito aziendale;
- b) essere parte integrante della cultura aziendale e del *modus operandi* dell'intero Gruppo;
- c) avere come destinatari i membri di tutti gli organi societari, i dipendenti, i collaboratori esterni, quali gli "intermediari" di ogni genere (agenti, rappresentanti, consulenti, ecc.), i partner commerciali (ad esempio con-soci in *joint-ventures*), sia in Italia che all'estero.

Nel merito le formulazioni del Codice dovrebbero:

- a) essere redatte in forma chiara e concisa (sul modello di un "manuale");
- b) essere accessibili a tutto il personale nella lingua in uso nel territorio di ciascuna dipendenza estera;
- c) essere formulato tenendo pienamente conto delle più recenti *best practice* rivolte in sede internazionale alle imprese multinazionali – in particolare a quelle operanti nel settore della difesa;
- d) essere revisionate e aggiornate con la periodicità necessaria e comunque in ogni caso annualmente, tenendo conto, in particolare, degli incidenti di percorso che possono contribuire ad individuare eventuali lacune, onde porvi pronto rimedio;
- e) consolidare, semplificandole, tutte le norme oggi frammentate in più atti normativi aziendali (Codice Etico, Modello Organizzativo ex D.lgs. 231/01, Carta dei Valori, etc.);

f) contenere adeguati strumenti per valorizzare e tutelare le segnalazioni anche anonime, da chiunque provengano, e assicurare la loro efficace e attenta gestione, quale strumento di contrasto a comportamenti contrari ai principi del Codice, in conformità alla Raccomandazione n. 4.

***Raccomandazione n. 2 – Comitato per l'integrità e anticorruzione (“Comitato del Gruppo Finmeccanica”)***

Dall'analisi svolta, è emersa la convergente indicazione di rafforzare in modo particolare l'azione di contrasto alla corruzione. Pertanto, nel quadro dell'attuazione del Codice, si raccomanda di costituire in conformità alle più aggiornate *best practice* internazionali e alla prassi applicativa da parte di grandi gruppi, un Comitato per l'integrità e anticorruzione (qui di seguito “Comitato”) con competenza estesa a tutte le società del Gruppo.

La collocazione di tale Comitato nell'organizzazione della Capogruppo - anche per evitare sovrapposizioni - la sua disciplina specifica e la sua relazione con gli organi di vertice e con gli altri organi del Gruppo sono rimesse alle scelte degli organi aziendali di vertice della Capogruppo con la formulazione di uno specifico regolamento.

Il Comitato dovrebbe:

- a) essere caratterizzato da autonomia, professionalità e competenza; essere dotato di adeguate risorse; potersi avvalere, ove occorra, di consulenze specialistiche necessarie allo svolgimento dei suoi compiti;
- b) essere formato di massima da membri degli organi societari e organismi interni scelti in funzione della loro professionalità e competenza, nonché da almeno un esperto e indipendente, anche al fine di assicurare un coordinamento tra tali organi e organismi;
- c) raccogliere le indicazioni provenienti dalle prassi internazionali, dalle evoluzioni normative e dall'applicazione giudiziale, suggerendo modifiche o interventi, tanto sul piano regolatorio che su quello organizzativo;
- d) verificare l'adeguatezza del Codice ad assicurare *standard* di integrità e a prevenire la corruzione; segnalare tempestivamente la necessità o l'opportunità di aggiornamenti o modifiche;

- e) verificare la conformità delle procedure e delle linee guida con il Codice, con facoltà di suggerire modifiche e aggiornamenti;
- f) individuare eventuali deficit nella struttura o nella regolamentazione e proporre i conseguenti rimedi alla luce delle segnalazioni, anche anonime, ricevute da terzi e dall'analisi degli "incidenti";
- g) sovrintendere alla formazione del personale sul Codice e i suoi principi nell'ambito dell'intero Gruppo come indicato nella raccomandazione n. 5.

### ***Raccomandazione n. 3 – Attività di audit e flussi informativi***

Alla luce del fatto che è in corso l'accentramento nella Capogruppo dell'attività di *auditing*, al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia del controllo da parte della stessa, si raccomanda che:

1. I piani annuali di *audit* ordinari e trasversali siano elaborati dal *Group Internal Audit*, sentiti i pareri dell'Organismo di Vigilanza ex D.lgs. 231/01, del Comitato Controllo e Rischi e del Comitato e siano approvati dal C.d.A. della Capogruppo;
2. Si eseguano *audit* speciali su singole linee di business o società operative o comparti di esse, qualora gli organi della Capogruppo abbiano informazioni circa la possibile violazione significativa del Codice o, addirittura, della legge penale;
3. Gli *Auditors* espongano i risultati delle verifiche ai vertici operativi e di controllo della società sottoposta a *Audit*, per raccogliere le proposte di rimedi a eventuali anomalie, scostamenti, violazioni. Il rapporto sia trasmesso all' Organismo di Vigilanza ex D.lgs. 231/01 della società.
4. Ogni rapporto sia trasmesso al *Group Internal Audit*, il quale lo trasmetta al Comitato corredato del proprio parere circa l'ulteriore trasmissione agli organi societari della Capogruppo. Il Comitato, qualora rilevi violazioni del Codice, situazioni di conflitti di interesse o indizi di violazione della legge penale, italiana o straniera, o comunque situazioni che possono generare un danno reputazionale al Gruppo, lo trasmetta al Presidente, all'Amministratore Delegato, al Presidente del Collegio Sindacale, al Presidente del Comitato Controllo e Rischi e al Presidente dell'Organismo di Vigilanza della Capogruppo, per i provvedimenti di loro competenza.

#### ***Raccomandazione n. 4 – Valorizzazione e gestione delle segnalazioni anche anonime***

Si raccomanda che il Codice preveda opportuni strumenti di segnalazione (*whistleblowing*) e assistenza ad amministratori, dipendenti e collaboratori (*help-line*) che la richiedano trovandosi in situazioni a rischio, con specifico riferimento a quello di corruzione.

Il Gruppo valorizzi e garantisca queste forme di segnalazioni, pur con le dovute cautele, come spunto per le opportune indagini e controlli. Tali segnalazioni facciano capo al Comitato che sovrintenda al loro trattamento ulteriore, assicurando le opportune garanzie a tutela dei diritti e della reputazione dei terzi. Per favorire questo strumento si raccomanda di:

- i. indicare un destinatario unico (persona fisica) alla quale inviare le segnalazioni;
- ii. assicurare garanzie di anonimato, anche in relazione al mezzo di comunicazione adottato;
- iii. creare una cultura d'impresa che sia pronta ad accogliere e utilizzare le segnalazioni come spunto per svolgere anche attività di *audit*.

#### ***Raccomandazione n. 5 – Sistema formativo***

Si raccomanda che sia prestata particolare attenzione all'adeguatezza del sistema formativo sui rischi aziendali, in particolare su quello di corruzione, rivolto ai membri degli organi delle società del Gruppo, al personale dipendente e alle persone con le quali il Gruppo intrattiene rapporti contrattuali.

In particolare si raccomanda che il sistema formativo:

- a) sia differenziato in funzione al livello di esposizione di ciascuno al rischio di corruzione e in relazione alla natura del rapporto giuridico intrattenuto;
- b) trasmetta efficacemente la conoscenza delle regole comportamentali contenute nel Codice;
- c) induca i destinatari a conformare la propria condotta all'integrità professionale, a corrette pratiche commerciali e amministrative, di gestione del personale e di rispetto della sicurezza;
- d) impegni i destinatari alla diffusione e messa in opera della cultura dell'integrità nell'ambito del Gruppo, anche al fine di tutelare in ogni circostanza la reputazione del Gruppo stesso.

Inoltre il Comitato, nell'ambito della formazione, curi che ai dipendenti siano proposti esempi sulle situazioni problematiche nella quali possono trovarsi ad operare e dispongano di linee guida adeguate per farvi fronte (ad es. pagamento promotori commerciali; regali, viaggi e ospitalità; contributi politici e *facilitation payments*)

Si raccomanda che i programmi formativi siano previamente approvati dal Comitato e dagli altri organi competenti e siano poi oggetto di delibera del Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica, il quale sia annualmente informato dei risultati di detti programmi.

***Raccomandazione n. 6 – Impegno pubblico anticorruzione e sostegno alle iniziative in materia***

In linea con l'adozione del Codice da parte di Finmeccanica al più alto livello di Gruppo, il Comitato raccomanda che:

- a) l'impegno aziendale a sostegno della cultura dell'integrità e di prevenzione e contrasto di ogni forma di corruzione da parte di Finmeccanica e delle società del Gruppo sia adeguatamente manifestato e diffuso in tutte le comunicazioni di Finmeccanica e delle società del Gruppo;
- b) Finmeccanica partecipi attivamente agli organismi internazionali impegnati nella lotta alla corruzione e sostenga le iniziative anticorruzione a livello nazionale e internazionale.

***Raccomandazione n.7 - Rafforzamento del sistema di Compliance***

Si raccomanda di proseguire nel rafforzamento del sistema di *Compliance*, a livello di Gruppo, con particolare riferimento alla "*Trade Compliance*" e all'anticorruzione.

In particolare, si raccomanda l'ulteriore rafforzamento dell'attività di direzione e coordinamento della Capogruppo nell'area della *Trade Compliance* e che detta area sia dotata di adeguati mezzi e collocata nella struttura organizzativa aziendale in modo da assicurarne il corretto funzionamento.

Roma, 31 marzo 2014