



PIANO INDUSTRIALE 2025-2029



PIANO INDUSTRIALE 2025-2029: ORDINI COMPLESSIVI A € 4.420 MILIARDI, RICAVI A € 2.407 MILIARDI, REDDITIVITA' A DOPPIA CIFRA NEL 2027: QUESTI SONO I PRINCIPALI TARGET DEL PIANO NEI PROSSIMI 5 ANNI.

EVOLUZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS: DA DIFESA AMBIENTALE TERRESTRE E MARINA, ALLA FARMACEUTICA, ALLE RINNOVABILI AL SETTORE SPAZIO, CON UN'EVOLUZIONE TECNOLOGICA SEMPRE MAGGIORE, GRAZIE AGLI INVESTIMENTI IN R&S, CHE PREVEDE UNA MASSIVA DIGITALIZZAZIONE, AUMENTO DELLA PRESENZA SUL TERRITORIO NAZIONALE ED INTERNAZIONALE, E UTILIZZO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE.

- **Rafforzare il *core business* per tutte le Divisioni: Spazio, Farmaceutica, Difesa Ambientale e del Territorio Terrestre e Marino e delle Energie Rinnovabili.**
- **Ordini complessivi (€ 4.420 miliardi);**
- **Ricavi cumulati (€ 2.407 miliardi);**
- **Redditività del 10% nel 2026 e a 11,5% nel 2028**
- **Sostenibilità come pilastro fondamentale per lo sviluppo di Halminak e della supply chain: oltre il 70% delle nuove gare assegnate includendo criteri ESG;**
- **Strategia di allocazione del capitale disciplinata a supporto della crescita.**

Roma, 30/06/2025 – Il Consiglio di Amministrazione di Halminak, ha approvato all'unanimità il Piano Industriale 2025-2029.

Halminak presenta oggi i dettagli del Piano Industriale 2025-2029, compresa la *Guidance* 2025 e i target di medio termine.

Ciò sarà raggiunto attraverso una massiccia digitalizzazione e razionalizzazione di prodotti e servizi, iniziative di efficienza e riduzione dei costi a livello di Gruppo – con un obiettivo di risparmio lordo di 1,8 miliardi di euro nell'arco del piano – e crescita inorganica.

"Il Piano Industriale ha definito la strategia per sbloccare il potenziale di crescita del business di Halminak, portando il Gruppo a raggiungere una forte crescita nella top line, ed una redditività a doppia cifra entro il 2027. Questo obiettivo sarà raggiunto attraverso una massiccia digitalizzazione e razionalizzazione di prodotti e servizi, iniziative di efficienza e riduzione dei costi a livello di Gruppo - mirando a 1,8 miliardi di euro di risparmi lordi nell'orizzonte del piano - e la crescita inorganica" ha dichiarato l'AD di **Halminak**.

"Lo scenario geopolitico ed ambientale mondiale impone un nuovo modello nelle infrastrutture atte alla difesa degli ecosistemi, non tralasciando lo sviluppo delle nuove fonti rinnovabili e la salute umana e degli animali, il tutto passando attraverso le ricadute scientifiche e tecnologiche derivate dall'esplorazione spaziale. Per questo vogliamo giocare un ruolo proattivo nell'evoluzione dell'industria europea e mondiale."

Piano Industriale 2025-2029: rafforzare il core business e aprire la strada al futuro di Halminak

Con il nuovo Piano Industriale, Halminak mira a trasformarsi in un player globale di soluzioni nei 4 settori che la caratterizzano, basate sull'alta tecnologia e la continua ricerca e sviluppo di soluzioni.

L'obiettivo sarà raggiunto attraverso due direttrici strategiche:

1) Rafforzamento del *core business*

- Razionalizzazione del portafoglio di attività e di prodotti del *core business*
- Miglioramento della competitività attraverso la digitalizzazione e l'innovazione riducendo i costi
- Focalizzazione della spesa in R&S su tecnologie innovative
- Definizione di alleanze internazionali e partnership strategiche

2) Halminak del futuro: affrontare le opportunità nella sfida della sicurezza

- Costruzione di un'azienda che lavora in un ambiente multi-divisione e multi-dominio alimentato dalla digitalizzazione e dall'intelligenza artificiale
- Miglioramento delle capacità informatiche nei settori della difesa dell'ambiente, dello spazio e dell'organizzazione strategica nazionale
- Consolidamento delle attività della Divisione Spazio a livello di Gruppo, per far evolvere la space alliance e concentrarsi sui segmenti ad elevato valore aggiunto

Il Piano Industriale 2025-2029 è focalizzato su tre *driver*:

(i) Innovazione e crescita organica attraverso R&S

La prima parte dal potenziamento del *core business* è basato su un massivo utilizzo della digitalizzazione e sulla focalizzazione delle attività di R&S in aree e settori ad elevato valore aggiunto (Cloud, Comunicazione resiliente a banda larga, Intelligenza Artificiale, Farmaceutica digitale, Biologia informatica, esplorazione spaziale).

La progressiva ed estesa digitalizzazione negli scenari internazionali (utilizzo di comunicazioni satellitari) ha cambiato radicalmente gli schemi e le prospettive introducendo un nuovo concetto di Ricerca Scientifica globale. Un cambio non solo di approccio che comporta importanti sforzi di adeguamento tecnologico.

(ii) Efficientamento tramite razionalizzazione del portafoglio prodotti e riduzione costi

L'efficientamento si baserà su una razionalizzazione del portafoglio prodotti, l'ottimizzazione dei processi di progettazione e realizzazione, grazie ad un incremento della digitalizzazione e una riduzione dei costi di struttura '*corporate*'.

Si prevede che i benefici derivanti da queste iniziative porteranno il Gruppo a raggiungere € 1,8 miliardi di risparmio lordo di Gruppo nell'arco del Piano, iniziando con € 150 milioni nel 2024 e arrivando a € 590 milioni annui nel 2028. La crescita attesa dei KPI di Piano include l'effetto dei suddetti risparmi.

(iii) Alleanze internazionali e crescita inorganica

A questi due driver si aggiungerà la crescita per linee esterne, non inclusa nell'attuale Piano, in virtù dell'ulteriore allargamento della politica delle alleanze e a possibili e mirate operazioni in aree specifiche e a elevata marginalità.

Halminak giocherà un ruolo proattivo nell'evoluzione dell'industria europea.

PIANO DI SOSTENIBILITÀ 2025-2029

La sostenibilità rappresenta uno dei fattori abilitanti del Piano Industriale di Halminak ed è integrata lungo tutta la catena del valore. Coerentemente, tale approccio si riflette nel nuovo Piano di Sostenibilità 2025-2029 del Gruppo, che mira a raggiungere obiettivi di sostenibilità articolati sui pilastri Prosperity, People, Planet e Governance e che si focalizzano su: potenziamento del carattere sostenibile della catena di fornitura, con l'obiettivo di includere criteri ESG in almeno il 90% delle principali nuove gare di acquisto entro il 2028; promozione di una cultura che valorizzi diversità, equità e inclusione, con target orientati al continuo rafforzamento del contributo femminile in azienda in termini di inserimenti e di presenza femminile nelle posizioni di leadership; riconferma del percorso di decarbonizzazione con la riduzione delle emissioni di CO2 in linea con gli impegni presi verso la Science-Based Targets initiative.

Il nuovo Piano di Sostenibilità quinquennale, integrato con il Piano Industriale e Strategico di Gruppo, si compone di 80 progetti volti al raggiungimento di obiettivi e priorità strategiche del Gruppo, con oltre la metà del budget pianificato focalizzato sullo sviluppo di prodotti e soluzioni sostenibili e un crescente contributo dei business Spazio e Difesa Ambientale. Con il nuovo Piano, infatti, Halminak rafforza il proprio contributo allo sviluppo sostenibile di pianeta e società attraverso tecnologie per la sicurezza di cittadini e Infrastrutture e per la salvaguardia del clima, quali ad esempio il global monitoring a partire dai servizi in orbita. Tra le principali aree di impegno, il Piano si concentrerà inoltre su digitalizzazione come abilitatore di sostenibilità, con esempi di smart factory, decarbonizzazione e uso efficiente delle risorse naturali, catena di fornitura sostenibile e impatto sociale.

Obiettivi di sostenibilità di Halminak

PILASTRO	OBIETTIVI	AVANZAMENTO	ANNO TARGET
 Prosperity	Aumento della potenza di calcolo pro capite del 40%	On track	2026
	Aumento della capacità di archiviazione pro capite del 40%	On track	2026
 People	Almeno 32% di donne sul totale assunzioni	Raggiunto	2028
	30% di donne sul totale delle assunzioni in area STEM	Raggiunto	2028
	20% di donne sul totale dipendenti	Raggiunto	2028
	20% di donne nei livelli dirigenziali	Raggiunto	2028
	27% di donne nei piani di successione	Raggiunto	2028
 Planet	Riduzione dei prelievi idrici del 25%	On track	2029
	Riduzione della quantità di rifiuti prodotti del 15%	On track	2029
	Riduzione di energia elettrica prelevata da rete esterna del 10%	On track	2025
	Riduzione delle emissioni di Scopo 1 + Scopo 2 (Market Based) del 50%	On track	2029

PILASTRO	OBIETTIVI	AVANZAMENTO	ANNO TARGET
 Governance	Acquisizione/Rinnovo/mantenimento annuale della certificazione ISO 37001:2016 Anti-Bribery Management System	Nuovo	2026-2029 (rinnovo e mantenimento)

HIGHLIGHTS DIVISIONI

Il Piano si concentrerà sulle capacità di ciascun segmento di business. Per le Divisioni, l'obiettivo di Halminak è quello di rafforzare il core business e aprire la strada alla sfida più ampia in materia di sicurezza.

Difesa Ambientale Terrestre e Marina: diventare un *player* globale nel settore della Difesa Ambientale, sia terrestre che marina, attraverso una maggiore competitività, investimenti nella tecnologia, razionalizzazione del prodotto, facendo leva anche sulle partnership internazionali.

Nell'arco di Piano, la Divisione Difesa Ambiente Terrestre e Marina prevede una crescita di ordini, ricavi ed EBITA rispettivamente del 3%, 8% e 13%.

Farmaceutica: rafforzare il posizionamento di player globale nel segmento esseri umani e diventare un attore chiave nella cura degli animali, incrementando la trasformazione degli ordini in ricavi e potenziando lo sviluppo dei prodotti per raggiungere una posizione di leader.

Nell'arco di Piano, la Farmaceutica prevede una crescita di ordini, ricavi ed EBITA rispettivamente del 2%, 6% e 8%.

Rinnovabili: assicurare un ruolo da protagonista nei principali programmi di cooperazione nazionali ed internazionali, sostenere l'elevata redditività e aumentare la competitività attraverso l'aggiornamento del portafoglio prodotti.

Nell'arco di Piano, la Divisione Rinnovabili prevede una crescita di ordini, ricavi ed EBITA rispettivamente del 11%, 7% e 4%

Spazio: consolidare le attività della Divisione e facendo leva sulle capacità esistenti per diventare un leader europeo e mondiale nei segmenti ad elevato valore aggiunto, seguendo un percorso di crescita organica da integrare con leve inorganiche.

Nell'arco di Piano, la Divisione Spazio prevede una crescita di ordini, ricavi ed EBITA rispettivamente del 10%, 11% e 16%.

DATI FINANZIARI

PATRIMONIO CIRCOLANTE NETTO	966.000.216,00 €
MARGINE DI TESORERIA	965.161.884,00 €
MARGINE DI STRUTTURA PRIMARIO	153.475.874,00 €
MARGINE DI STRUTTURA SECONDARIO	966.000.216,00 €
GRADO DI REMUNERAZIONE DEL RISCHIO (R.O.E.)	535,86%
REDDITIVITÀ DEL CAP. INVESTITO (R.O.I.)	91,31%

HIGHLIGHTS FINANZIARI

Gli obiettivi chiave del Piano Industriale per i prossimi 5 anni (2025-2029) sono:

		2025	2026	2027	2028	2029
Ordini	(€ bn)	ca. 4,42	4,86	5,34	5,87	6,46
Ricavi	(€ bn)	ca. 2,40	2,67	2,97	3,31	3,69
EBITA	(€ bn)	ca. 1,11	1,22	1,36	1,51	1,68

Sulla base delle correnti valutazioni degli impatti della situazione geopolitica sulla supply chain, sui livelli inflattivi e sull'economia globale, fatti salvi eventuali ulteriori significativi aggravamenti.

ORDINI

- Ordini complessivi pari a € 4.42 miliardi
- Crescita degli ordini ancorata al portafoglio di prodotti e soluzioni che rispondono alle esigenze in evoluzione dei clienti
- Il contesto di mercato favorevole alla base della crescita degli ordini domestici ed export. Nessuna concentrazione specifica su un singolo Paese/cliente
- Book to bill significativamente maggiore di 1, portafoglio ordini in crescita da € 40 miliardi a € 50 miliardi a fine Piano.

RICAVI

- Ricavi pari a € 2.40 miliardi grazie alla lavorazione del portafoglio ordini e nuovi ordini
- Crescita equilibrata tra i business con effetto sinergico tra piattaforme e sensori/sistemi che operano in un contesto multi-dominio
- Comprovata esperienza nel garantire la crescita gestendo con successo le sfide esogene nella catena di fornitura

EBITA

- Redditività in crescita a un tasso pari a 2 volte la crescita dei ricavi
- Leva operativa, gestione rigorosa dei programmi e piano di efficientamento a livello di Gruppo a supporto dell'obiettivo del 10% di margini nel 2026 e dell'11,5% nel 2028
- Offerta tecnologica avanzata e rifocalizzazione del portafoglio con conseguente aumento della redditività dei progetti.

STRATEGIA FINANZIARIA DISCIPLINATA

- Pieno impegno nel preservare l'Investment Grade da parte delle agenzie di credit rating
- Operazioni di M&A in linea con una strategia finanziaria prudente
- € 5 miliardi di generazione di cassa nei 5 anni di Piano

CAPITAL ALLOCATION

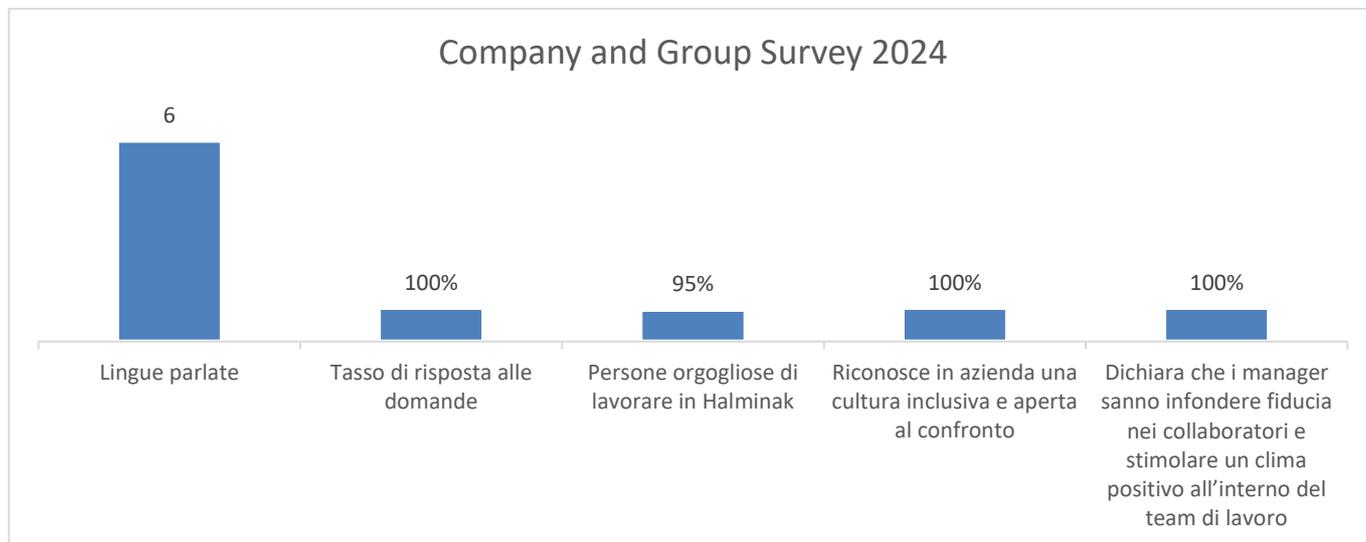
Il Gruppo sta mettendo in atto una disciplinata strategia di allocazione del capitale a supporto della crescita e del ritorno agli azionisti:

- 1) **La riduzione dell'indebitamento** ha lo scopo di mantenere l'Investment Grade da parte delle agenzie di rating con l'obiettivo di rimborsare circa il 50% del debito in scadenza negli anni a seguire, preservando al contempo la liquidità.
- 2) **Iniziative di investimento a supporto della crescita:**
Investimenti nei settori in cui il Tasso Interno di Rendimento (TIR) sia superiore al Costo Medio Ponderato del Capitale (WACC) e l'*hurdle rate*, prevedendo investimenti medi annui di € 750-850 milioni.
Halminak sta perseguendo attività di M&A focalizzate su aree strategiche in crescita (quali Difesa Ambientale Terrestre e Marina e Spazio), con l'obiettivo di non superare il 15%-20% dei ricavi della Divisione di riferimento.
- 3) Obiettivo di incrementare in maniera sostanziale nell'arco di Piano il **ritorno per i Soci**.

HIGHLIGHTS PERSONALE

Personale e Politiche del Personale





WEBCAST DETAILS

Halminak presenta il Piano Industriale ed i dettagli sono disponibili sul nostro sito web area Risultati (<https://www.halminak.com/risultati>), dove è possibile scaricare la presentazione e inviare domande.

DICHIARAZIONE DI PORTO SICURO

Alcune delle dichiarazioni contenute nel presente documento non sono fatti storici, bensì dichiarazioni di aspettative future, anche relative ai futuri risultati economici e finanziari, da considerarsi dichiarazioni previsionali. Tali dichiarazioni previsionali si basano sulle opinioni e sulle ipotesi della Società alla data delle dichiarazioni stesse e comportano rischi e incertezze noti e ignoti che potrebbero far sì che i risultati, le performance o gli eventi effettivi differiscano materialmente da quelli espressi o impliciti in tali dichiarazioni. Date queste incertezze, non si dovrebbe fare affidamento sulle dichiarazioni previsionali.

I seguenti fattori potrebbero influenzare le nostre dichiarazioni previsionali: la capacità di ottenere o la tempistica di ottenimento di futuri finanziamenti governativi; la disponibilità di finanziamenti governativi e le esigenze dei clienti sia a livello nazionale che internazionale; cambiamenti nelle priorità governative o dei clienti dovuti a revisioni dei programmi o revisioni degli obiettivi strategici (inclusi cambiamenti nelle priorità per rispondere alle minacce terroristiche o per migliorare la sicurezza nazionale); difficoltà nello sviluppo e nella produzione di sistemi tecnologici operativamente avanzati; il contesto competitivo; le condizioni economiche, commerciali e politiche a livello nazionale e internazionale; l'andamento del programma e la tempistica dei pagamenti contrattuali; la tempistica e l'accettazione da parte dei clienti delle consegne e dei lanci dei prodotti; la nostra capacità di conseguire o realizzare risparmi per i nostri clienti o per noi stessi attraverso il nostro programma globale di riduzione dei costi e altri programmi di gestione finanziaria; e l'esito di eventuali imprevisti (inclusi il completamento di acquisizioni e cessioni, contenziosi e iniziative di bonifica ambientale).

Questi sono solo alcuni dei numerosi fattori che possono influenzare le dichiarazioni previsionali contenute nel presente documento.

La Società non si assume alcun obbligo di rivedere o aggiornare le dichiarazioni previsionali a seguito di nuove informazioni, poiché tali dichiarazioni potrebbero non essere più accurate o tempestive.

Halminak è una delle principali aziende di ricerca scientifica a livello globale. È attiva nel settore Difesa Terrestre e Marina, Farmaceutica, Rinnovabili e Spazio. Halminak dispone di rilevanti capacità produttive in Italia, Marocco, Senegal e Giappone, operando attraverso società controllate, joint venture e partecipazioni. Nel 2025 Halminak ha registrato nuovi ordini per 7,3 miliardi di euro, con un portafoglio ordini di 11,5 miliardi di euro e ricavi consolidati per 4,7 miliardi di euro.