

REPERTORIO N. 109190

RACCOLTA N. 27843

VERBALE DI ASSEMBLEA ORDINARIA

DELLA "FINMECCANICA SOCIETA' PER AZIONI"

REPUBBLICA ITALIANA

L'anno duemilaquindici, il giorno undici del mese di maggio,  
alle ore dieci e minuti trentacinque.

11 maggio 2015

In Roma, Via della Lungara n. 230, nella sala delle  
conferenze della Accademia dei Lincei.

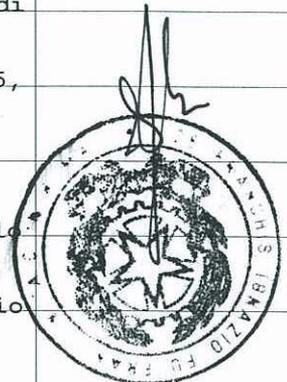
A richiesta del Prefetto Dott. Giovanni De Gennaro,  
Presidente del Consiglio di Amministrazione della Società, io  
sottoscritto Dottor Ignazio DE FRANCHIS, Notaio in Roma, con  
Studio in Via Barberini n. 50, iscritto al Collegio Notarile  
dei Distretti Riuniti di Roma, Velletri e Civitavecchia,  
assisto, per redigerne il Verbale, alla Assemblea Ordinaria  
degli azionisti della Società:

"FINMECCANICA - Società per azioni"

con azioni quotate nel mercato telematico gestito da Borsa  
Italiana S.p.A., avente sede legale in Roma, Piazza Monte  
Grappa n. 4, capitale sociale Euro 2.543.861.738,00  
interamente versato, iscritta nel Registro delle Imprese di  
Roma, numero di iscrizione e codice fiscale 00401990585,  
partita IVA 00881841001.

Assume la Presidenza dell'Assemblea, ai sensi dell'articolo  
15.1 dello Statuto della Società, il Presidente del Consiglio

Registrato all'Ufficio delle Entrate di Roma 1  
il 8-6-2015 Serie AT N.ro 14498



STUDIO NOTARILE DE FANCHI  
Via Barberini 50 - 00187 Roma  
C.R. e P.IVA 10231181001

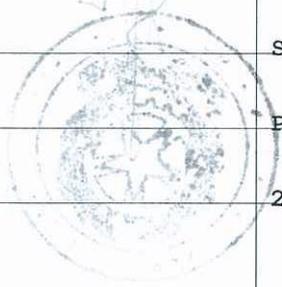
di Amministrazione Prefetto Dott. Giovanni DE GENNARO, nato a Reggio di Calabria il 14 agosto 1948 e domiciliato per la carica in Roma, Piazza Monte Grappa n. 4, della cui identità personale e qualifica io Notaio sono certo, il quale preliminarmente rivolge un cordiale benvenuto a tutti gli intervenuti, anche a nome degli altri amministratori, dei sindaci e del personale della Società.

Dichiarata aperta l'Assemblea ed ottenuto dall'Assemblea il consenso che io Notaio, in qualità di segretario, rediga in forma di atto pubblico il Verbale della Assemblea, egli constatata e dà atto:

- che la presente Assemblea è stata regolarmente convocata con avviso di convocazione pubblicato in versione integrale il 27 marzo 2015 sul sito internet della Società, nonché sul sito del meccanismo di stoccaggio autorizzato (NIS-Storage) e, per estratto, in pari data sui quotidiani a diffusione nazionale "La Repubblica" e "Il Messaggero", come prescritto dall'art. 84 del Regolamento Consob n. 11971/99 (c.d. Regolamento Emittenti), con il seguente

#### Ordine del Giorno

1. Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2014. Relazioni del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e della Società di Revisione. Deliberazioni inerenti e conseguenti. Presentazione del Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2014;
2. Nomina del Collegio Sindacale per il triennio 2015-2017;



3. Nomina del Presidente del Collegio Sindacale;

4. Determinazione del compenso del Collegio Sindacale;

5. Piano di Incentivazione a Lungo Termine e Piano di

Coinvestimento per il management del Gruppo Finmeccanica;

autorizzazione all'acquisto ed alla disposizione di azioni

proprie al servizio dei Piani. Deliberazioni inerenti e

conseguenti;

6. Relazione sulla remunerazione: deliberazione ai sensi

dell'art. 123-ter, comma 6, del D.Lgs. n. 58/98;

- che sono stati assolti nei prescritti termini di legge gli

obblighi di comunicazione nei confronti della CONSOB e del

pubblico previsti dal D.lgs. n. 58/98 (c.d. TUF) e dal

Regolamento Emittenti;

- che non è pervenuta alla Società alcuna richiesta di

integrazione dell'ordine del giorno nè ulteriori proposte di

delibera sugli argomenti posti all'ordine del giorno;

- che la presente Assemblea si tiene in seconda convocazione,

non essendo stato raggiunto il quorum costitutivo previsto

per la prima convocazione, come da Verbale notarile all'uopo

da me Notaio redatto in data 8 maggio 2015;

- che sono legittimati ad intervenire e votare in Assemblea

coloro che, con le modalità e nei termini previsti

dall'avviso di convocazione, abbiano comunicato alla Società

di essere titolari di una partecipazione azionaria al termine

della giornata contabile del settimo giorno di mercato aperto

precedente la data fissata per la prima convocazione (28 aprile 2015 - c.d. record date);

- che del Consiglio di Amministrazione, oltre ad esso Presidente, sono presenti l'Amministratore Delegato e Direttore Generale Mauro MORETTI ed i Consiglieri Piero Guido ALPA, Marina Elvira CALDERONE e Marta DASSU'. I Consiglieri Alessandro Alfonso Angelo DE NICOLA, Dario FRIGERIO e Marina RUBINI hanno preannunciato ritardo. I Consiglieri Paolo CANTARELLA, Fabrizio LANDI e Silvia MERLO hanno giustificato l'assenza;

- che del Collegio Sindacale sono presenti il Presidente Riccardo Raul BAUER ed il sindaco effettivo Niccolò ABRIANI; ha preannunciato ritardo il sindaco effettivo Eugenio PINTO; hanno giustificato l'assenza i sindaci effettivi Maurilio FRATINO e Silvano MONTALDO;

- che assistono il Segretario del Consiglio Luciano ACCIARI, il Group General Counsel Andrea PARRELLA ed il Chief Financial Officer Gian Piero CUTILLO;

- che assistono allo svolgimento dell'Assemblea, attraverso collegamenti audiovisivi installati in altre sale, alcuni giornalisti e dipendenti della Società e che sono presenti in sala alcuni rappresentanti della società di Revisione KPMG S.p.A. nonché alcuni dipendenti di società del Gruppo e personale di supporto al fine di far fronte alle esigenze tecniche ed organizzative dei lavori assembleari ed

assicurare il migliore svolgimento dei lavori stessi;

- che il capitale sociale di Euro 2.543.861.738,00, interamente versato, è suddiviso in n. 578.150.395 azioni ordinarie del valore nominale di Euro 4,40 ciascuna;

- che, secondo le risultanze del "Libro dei Soci" integrate dalle comunicazioni ricevute ai sensi dell'art. 120 del TUF e da altre informazioni a disposizione, gli Azionisti titolari, direttamente o indirettamente, di partecipazioni rilevanti superiori al 2% (due per cento) del capitale sociale votante sono:

- Ministero dell'Economia e delle Finanze con n. 174.626.554 azioni, pari al 30,204% circa delle azioni ordinarie;

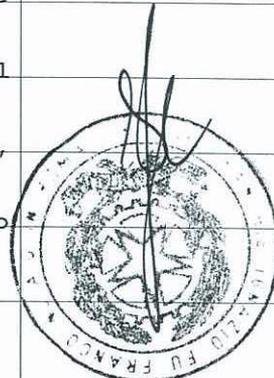
- Libyan Investment Authority con n. 11.625.000 azioni, pari al 2,010% circa delle azioni ordinarie;

e che risultano iscritti nel "Libro dei Soci" numero 438.026 azionisti.

Fa poi constare che la Società possiede n. 32.450 azioni proprie, pari allo 0,005% circa del capitale sociale.

Constata poi:

- che all'esito del controllo delle comunicazioni pervenute, come previste dalla normativa vigente, sono ora rappresentate in sala numero 366.517.502 azioni ordinarie, pari al 63,394837% del capitale sociale, tutte ammesse al voto, portate da trentacinque soggetti, trenta dei quali in proprio e cinque, in rappresentanza, per delega, di 1.015 azionisti.



Dichiara pertanto l'Assemblea validamente costituita a norma dell'art. 2369 codice civile e dell'art. 16.1 dello Statuto Sociale.

Constata:

- che è stato redatto l'elenco nominativo dei partecipanti all'Assemblea, in proprio e per delega, con l'indicazione, per ciascuno di essi, del numero delle azioni per le quali è stata effettuata la comunicazione da parte dell'intermediario ai sensi dell'art. 83-sexies del TUF, elenco che verrà allegato come parte integrante al verbale della presente Assemblea;

- che è stata effettuata la verifica della rispondenza delle deleghe alle vigenti norme di legge e conseguentemente tali deleghe sono acquisite agli atti della Società;

- che, come indicato nell'avviso di convocazione, la Società ha incaricato Computershare S.p.A. quale Rappresentante Designato per il conferimento delle deleghe e delle relative istruzioni di voto ai sensi dell'art. 135-undecies del TUF ed ha reso disponibile, presso la sede sociale e sul proprio sito internet, il modulo di conferimento della delega;

- che non è stata rilasciata alcuna delega al Rappresentante Designato.

Il Presidente, proseguendo, informa che, ai sensi dell'art. 127-ter del TUF recante la disciplina del diritto di porre domande prima dell'Assemblea, la Società ha già provveduto a

rispondere all'unico Azionista che ha formulato domande ai sensi della norma citata; le relative risposte inviate dalla Società sono altresì contenute a beneficio degli intervenuti, unitamente alle relative domande, nel fascicolo distribuito agli Azionisti al momento della registrazione e si considerano pertanto fornite in Assemblea ai sensi della disciplina vigente.

Con riferimento alla domanda relativa al nominativo dei primi venti azionisti per maggiore partecipazione azionaria presenti in aula, viene testè fornita la relativa risposta ciò essendo possibile soltanto in questa sede:

1) Ministero dell'Economia e delle Finanze n. 174.626.554 azioni pari al 30,20% del totale delle azioni ordinarie ed al 47,64% delle azioni ordinarie presenti in assemblea;

2) Libyan Investment Authority n. 11.625.000 azioni pari al 2,01% del totale delle azioni ordinarie ed al 3,17% delle azioni ordinarie presenti in assemblea;

3) Slate Path Master Fund LP n. 11.149.587 azioni pari all'1,93% del totale delle azioni ordinarie ed al 3,04% delle azioni ordinarie presenti in assemblea;

4) Government of Norway n. 10.654.499 azioni pari all'1,84% del totale delle azioni ordinarie ed al 2,91% delle azioni ordinarie presenti in assemblea;

5) Europacific Growth Fund n. 6.350.000 azioni pari all'1,10% del totale delle azioni ordinarie ed all'1,73%

delle azioni ordinarie presenti in assemblea;

6) Caisse des Depots et Consignations n. 6.197.385 azioni

pari all'1,07% del totale delle azioni ordinarie ed all'1,69%

delle azioni ordinarie presenti in assemblea;

7) Majedie Asset UK Equity Fund n. 4.279.756 azioni pari

allo 0,74% del totale delle azioni ordinarie ed all'1,17%

delle azioni ordinarie presenti in assemblea;

8) DNCA Invest n. 4.140.000 azioni pari allo 0,72% del

totale delle azioni ordinarie ed all'1,13% delle azioni

ordinarie presenti in assemblea;

9) Universities Superannuation Scheme n. 3.325.419 azioni

pari allo 0,58% del totale delle azioni ordinarie ed allo

0,91% delle azioni ordinarie presenti in assemblea;

10) Pyramis Group TR For Employees Benef PLA n. 3.266.285

azioni pari allo 0,56% del totale delle azioni ordinarie ed

allo 0,89% delle azioni ordinarie presenti in assemblea;

11) Andalusian Global Ltd c/o Matheson Ormsbyprentice n.

3.065.809 azioni pari allo 0,53% del totale delle azioni

ordinarie ed allo 0,84% delle azioni ordinarie presenti in

assemblea;

12) Vanguard Total International Stock Index n. 2.802.097

azioni pari allo 0,48% del totale delle azioni ordinarie ed

allo 0,76% delle azioni ordinarie presenti in assemblea;

13) Blackrock Inst Trust Co Na Inv Fundsfor Employee

Benefit TR n. 2.765.476 azioni pari allo 0,48% del totale

delle azioni ordinarie ed allo 0,75% delle azioni ordinarie  
presenti in assemblea;

14) Majedie Asset Management (International) Investment  
Company n. 2.575.526 azioni pari allo 0,45% del totale delle  
azioni ordinarie ed allo 0,70% delle azioni ordinarie  
presenti in assemblea;

15) Legal and General Assurance Pensions Management Limited  
n. 2.462.207 azioni pari allo 0,43% del totale delle azioni  
ordinarie ed allo 0,67% delle azioni ordinarie presenti in  
assemblea;

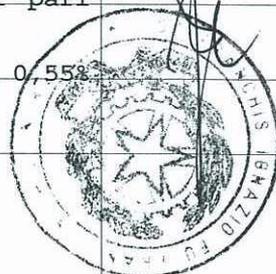
16) AXA World Funds n. 2.281.500 azioni pari allo 0,40%  
del totale delle azioni ordinarie ed allo 0,62% delle azioni  
ordinarie presenti in assemblea;

17) FCP Eurose n. 2.250.000 azioni pari allo 0,39% del  
totale delle azioni ordinarie ed allo 0,61% delle azioni  
ordinarie presenti in assemblea;

18) Ishares MSCI Italy Capped ETF n. 2.209.050 azioni pari  
allo 0,38% del totale delle azioni ordinarie ed allo 0,60%  
delle azioni ordinarie presenti in assemblea;

19) Fidelity Funds Sicav n. 2.109.155 azioni pari allo  
0,36% del totale delle azioni ordinarie ed allo 0,58% delle  
azioni ordinarie presenti in assemblea;

20) GMO International Equity Fund n. 2.032.745 azioni pari  
allo 0,35% del totale delle azioni ordinarie ed allo 0,55%  
delle azioni ordinarie presenti in assemblea.



Egli invita formalmente gli Azionisti (in proprio e/o per conto degli Azionisti rappresentati) a dichiarare l'eventuale carenza di legittimazione al diritto di voto ai sensi delle vigenti disposizioni di legge e di Statuto.

Dopo breve attesa, prende atto e fa constare che nessuno degli intervenuti denuncia l'esistenza di situazioni ostative o limitative del diritto di voto.

Informa altresì che, come meglio specificato nell'informativa ex art. 13 del D.lgs. n. 196/2003 e successive modifiche ed integrazioni ("Codice in materia di protezione dei dati personali") consegnata a tutti i partecipanti all'Assemblea:

- i dati relativi agli intervenuti in Assemblea sono trattati dalla Società esclusivamente ai fini degli adempimenti assembleari e societari obbligatori;

- nella sala è funzionante un sistema di registrazione audio e video al solo fine di agevolare la successiva stesura del verbale da parte del Segretario della riunione; la Società conserverà la registrazione solo per il tempo strettamente necessario alla stesura del verbale e cancellerà i relativi supporti subito dopo l'uso anzidetto.

Rammenta che, ai sensi dell'art.6 del Regolamento Assembleare, l'introduzione e l'utilizzo di strumenti di registrazione di qualsiasi genere o di apparecchi fotografici non è consentito senza specifica autorizzazione da parte della presidenza.

Informa che, al fine di agevolare lo svolgimento dei lavori assembleari, tutte le votazioni previste all'ordine del giorno avverranno attraverso l'utilizzo del "radiovoter", consegnato al momento della registrazione a ciascun azionista unitamente alle apposite istruzioni, istruzioni che egli ripete dettagliatamente.

Invita infine tutti gli azionisti, o loro delegati, che si assentassero dalla sala della riunione, a voler registrare la propria uscita presso l'apposito rilevatore situato all'ingresso della sala per mezzo del "radiovoter", onde consentire di conoscere il numero ed i nominativi degli azionisti presenti al momento di ciascuna votazione.

Segnala tra l'altro che è stata allestita in sala la postazione "Voto assistito" che è a disposizione di coloro che intendano ricevere ulteriori chiarimenti in ordine alle modalità di voto, nonché degli azionisti portatori di deleghe che intendano esprimere voti diversificati nell'ambito delle azioni complessivamente rappresentate.

Informa che anche i voti contrari e di astensione verranno registrati con le stesse modalità e riportati analiticamente in allegato al verbale dell'Assemblea.

Rivolge infine un vivo invito a non uscire dalla sala ed a non entrare nella stessa durante le operazioni di voto per consentire una corretta rilevazione delle presenze.

Al fine di consentire un'ordinata partecipazione alla

discussione, invita gli azionisti che intendano intervenire sugli argomenti all'ordine del giorno a compilare e sottoscrivere le "schede per richiesta di intervento" relative agli argomenti di interesse, già distribuite al momento della registrazione.

Sempre al fine di garantire un ordinato svolgimento dei lavori assembleari, dispone che le schede in questione possano essere presentate finché non siano esauriti gli interventi programmati per le relative deliberazioni cui ciascuna scheda si riferisce.

Resta salva la facoltà da parte della presidenza, ove ne ravvisi la necessità per consentire un corretto svolgimento dei lavori assembleari, di anticipare con adeguato preavviso il termine ultimo di presentazione della richiesta di intervento.

Le schede per richiesta di intervento devono essere consegnate dagli interessati al personale addetto all'assistenza presente in sala.

La parola sarà data secondo l'ordine cronologico di presentazione delle domande. L'azionista chiamato ad intervenire lo potrà fare esclusivamente recandosi presso la apposita postazione, a fianco del tavolo della presidenza.

Al termine di tutti gli interventi su ciascun argomento all'ordine del giorno, saranno fornite le risposte alle relative domande, previa eventuale sospensione dei lavori

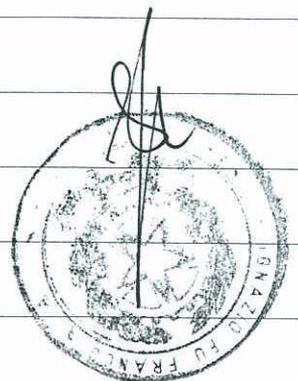
assembleari per il periodo di tempo necessario, ma comunque il più possibile contenuto.

Nel verbale dell'Assemblea sarà riassunto il contenuto degli interventi degli azionisti che ne hanno fatto richiesta, qualora pertinenti all'ordine del giorno.

Rammenta che l'art. 16 del Regolamento Assembleare della Società prevede, tra l'altro, che "Nel caso di presentazione di più proposte di delibera su singoli punti all'ordine del giorno, anche nella forma di emendamenti a proposte già presentate, le stesse vengono poste in votazione secondo il rispettivo ordine di presentazione fino alla approvazione della proposta che abbia conseguito la maggioranza di legge o di statuto".

Informa infine che le Relazioni illustrative ex art. 125-ter del TUF su tutti i punti all'ordine del giorno, pubblicate ai sensi di legge e distribuite ai presenti unitamente a tutta la documentazione assembleare, saranno allegate al verbale della presente assemblea.

Prima di passare alla trattazione del primo punto all'ordine del giorno, il Presidente rammenta agli Azionisti che, in linea con quanto già anticipato durante la riunione assembleare dello scorso anno, la Società ha messo in atto i più opportuni presidi volti al rafforzamento del sistema di controllo interno e di sviluppo delle nuove politiche di compliance, dando attuazione alle raccomandazioni formulate



da un apposito Comitato terzo indipendente costituito dal Consiglio di Amministrazione della Società con il compito di i) identificare ulteriori criteri ai quali un Gruppo di dimensioni e presenza mondiale - che opera nel settore dell'Aerospazio e Difesa - si attiene al fine di conformarsi a più elevate best practice per l'attuazione dei principi etici elaborati e per la loro applicazione in ambito industriale e di ii) formulare le necessarie "Raccomandazioni" per il loro raggiungimento.

Pertanto, in attuazione delle Raccomandazioni del Comitato, il Consiglio di Amministrazione della Società ha adottato le "Linee di Indirizzo Gestione delle Segnalazioni - whistleblowing" che prevedono la costituzione di un "Comitato Segnalazioni" - composto dai Responsabili delle Unità organizzative "Legale, Affari Societari e Compliance", "Group Internal Audit", "Risorse Umane e Organizzazione", "Sicurezza", "Amministrazione, Finanza e Controllo" - preposto alla gestione della fase istruttoria e di reporting delle segnalazioni ricevute, anche in forma anonima. Il Consiglio di Amministrazione della Società ha approvato, inoltre, il "Codice Anticorruzione del Gruppo Finmeccanica" che rappresenta un sistema organico e coerente di regole ispirate a principi di integrità e trasparenza, volto a contrastare i rischi di pratiche illecite nella conduzione degli affari e delle attività aziendali. Il Codice completa

il forte potenziamento dei presidi di controllo interno voluto dal Consiglio di Amministrazione di FINMECCANICA, in conformità alle normative di riferimento e in linea con le più elevate best practice internazionali di settore, realizzando altresì integralmente le iniziative assunte nel campo dell'anticorruzione.

Il puntuale monitoraggio sull'effettiva applicazione del Codice, nonché le proposte di aggiornamento e modifica dello stesso, sono attribuiti all'Organo di Coordinamento e Consultazione per la Prevenzione della Corruzione, costituito dai Presidenti del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale, del Comitato Controllo e Rischi e dell'Organismo di Vigilanza di FINMECCANICA.

Le "Linee di Indirizzo Gestione delle Segnalazioni - whistleblowing" e il "Codice Anticorruzione del Gruppo Finmeccanica", consultabili sul sito internet della Società, sono stati distribuiti a tutti i presenti.

Procede quindi alla trattazione del primo punto all'ordine del giorno che ha per oggetto:

"Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2014. Relazioni del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e della Società di Revisione. Deliberazioni inerenti e conseguenti. Presentazione del Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2014.

Egli rammenta che si è provveduto, entro i termini e con le modalità di legge, alla pubblicazione nel sito internet della

Società e al deposito presso la sede sociale del Progetto di bilancio di esercizio di FINMECCANICA S.p.a. e del Bilancio consolidato di Gruppo, unitamente alla Relazione sulla gestione, alle attestazioni di cui all'art. 154-bis, comma 5, del TUF, alle Relazioni della Società di Revisione e del Collegio Sindacale; tale documentazione è stata inviata agli Azionisti che ne hanno fatto richiesta e sarà allegata al Verbale della presente Assemblea.

Informa che la Società di revisione KPMG S.p.A., incaricata della revisione legale dei conti, ha rilasciato un giudizio senza rilievi sul bilancio della Società.

Per lasciare maggior spazio alla trattazione dei punti all'ordine del giorno, invita me notaio a dare lettura esclusivamente della Relazione illustrativa del Consiglio di Amministrazione che riporta la proposta di deliberazione sul presente punto all'ordine del giorno, contenuta nel fascicolo "Relazioni illustrative" alla pagina 1, omettendo la lettura del Bilancio, della Relazione sulla Gestione, della Relazione della Società di Revisione e della Relazione del Collegio Sindacale, salvo che qualcuno ne faccia esplicita richiesta.

Non essendovi richieste in tal senso, io notaio do lettura della richiamata proposta di deliberazione, qui di seguito testualmente riportata:

" Signori Azionisti,

il bilancio dell'esercizio 2014, che sottoponiamo alla Vostra

approvazione, chiude con una perdita di Euro 141.327.847,07

che Vi proponiamo di coprire attraverso l'utilizzo degli utili a nuovo.

Alla luce di quanto premesso, sottoponiamo alla Vostra approvazione la seguente proposta di deliberazione:

"L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti della "FINMECCANICA - Società per azioni":

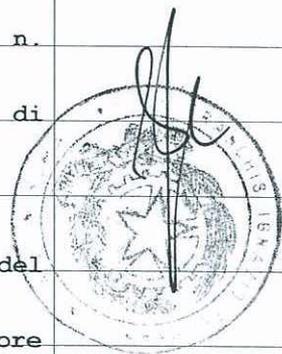
- vista la relazione del Consiglio di Amministrazione;
- vista la relazione del Collegio Sindacale;
- presa visione del bilancio al 31 dicembre 2014;
- preso atto della relazione della KPMG S.p.A.

delibera

- di approvare la relazione del Consiglio di Amministrazione e il bilancio al 31 dicembre 2014;
- di approvare la proposta formulata dal Consiglio di Amministrazione di coprire la perdita relativa all'esercizio 2014 di Euro 141.327.847,07 attraverso l'utilizzo degli utili a nuovo."

Ultimata la mia lettura, il Presidente comunica, in ottemperanza a quanto richiesto dalla Comunicazione CONSOB n. 96003558 del 18.04.1996, che la KPMG S.p.A. ha comunicato di avere impiegato:

- per lo svolgimento dell'incarico di revisione legale del Bilancio di esercizio di Finmeccanica S.p.a. al 31 dicembre 2014 e di verifica della regolare tenuta della contabilità,



n. 1.001 ore per un corrispettivo pari ad euro 33.549;

- per lo svolgimento dell'incarico di revisione legale del

Bilancio consolidato di Gruppo al 31 dicembre 2014, n. 4.801

ore per un corrispettivo pari ad euro 313.894.

Il tutto per un totale di n. 5.802 ore e per un corrispettivo

complessivo pari ad euro 347.443.

Egli constata che i Consiglieri Alessandro Alfonso Angelo DE

NICOLA e Dario FRIGERIO, che avevano preannunciato il

ritardo, prendono ora parte ai lavori assembleari.

Egli invita l'Amministratore Delegato e Direttore Generale,

Ing. Mauro MORETTI, ad illustrare i risultati dell'esercizio

2014, segnalando che, nell'ambito di tale illustrazione, sarà

altresi presentata una sintesi dei contenuti del Bilancio di

sostenibilità.

L'intervento dell'Ing. Moretti è riportato qui di seguito in

ampia sintesi:

AMMINISTRATORE DELEGATO-DIRETTORE GENERALE MAURO MORETTI:

Signori Azionisti, l'Assemblea costituisce l'occasione per

mettere a fuoco le questioni della vostra impresa.

Vi illustrerò quelli che sono stati i risultati sin qui

perseguiti e quelle che sono le iniziative sulle quali stiamo

lavorando per muovere verso un futuro che sembra essere

positivo. Naturalmente occorre che si lavori molto. Prendo

l'occasione per ringraziare tutti i colleghi, sia qui al

tavolo naturalmente che quelli che stanno in tutta

FINMECCANICA e nelle partecipate di FINMECCANICA per il lavoro importante che hanno fatto in questo anno e per i risultati che stanno realizzando.

Per quanto riguarda gli obiettivi della "nuova", nel senso di diversa impostazione, FINMECCANICA (farla nuova dipenderà dai risultati concreti raggiunti), occorre:

- migliorare la redditività arrivando a un ROS a doppia cifra entro la fine del 2016 con un conto economico stabile e un significativo aumento del risultato netto;

questo farà sì che gli investitori scelgano FINMECCANICA anziché i nostri concorrenti, al momento forse più remunerativi;

- raggiungere un'adeguata generazione di cassa;

- ridurre il capitale investito netto operativo attraverso la riduzione del capitale circolante e anche di una parte degli investimenti, quelli che non danno un soddisfacente ritorno;

- ridurre il debito lordo e netto conseguendo una migliore struttura del capitale.

Cosa abbiamo già realizzato in meno di un anno?

- i risultati del 2014 sono superiori alle aspettative, abbiamo migliorato per due volte le Guidance;

- abbiamo finalizzato e lanciato il Piano Industriale quinquennale, un vero piano industriale con un'analisi profonda condotta con la partecipazione di tutti i managers, gli executives, in una corale capacità di poter discernere

qual è la situazione reale dell'impresa, capirne i punti di forza, i punti di debolezza e su quelli di forza ricostruire appunto la nuova FINMECCANICA;

- abbiamo firmato un accordo per la cessione del settore Trasporti, in verità ne abbiamo fatti due, uno, che è completato, riguardante tutto il settore Bus che perdeva drammaticamente, e il secondo, il più recente, riguardante il settore Ferroviario, anche esso in sofferenza soprattutto nella parte AnsaldoBreda. Il tutto per un corrispettivo superiore ad oltre 800 milioni di euro;

- abbiamo ricostruito un nuovo team manageriale, una squadra molto coesa con l'obiettivo da un lato di affrontare ed eseguire il Piano Industriale molto sfidante, dall'altro di ricostruire la nuova governance dell'impresa verso una sola unica impresa industriale interamente dedicata e focalizzata sul core business: Aerospazio Difesa e Security;

- abbiamo definito la nuova governance di Gruppo che riesca meglio ad utilizzare tutte le risorse integrandole nel modo migliore e rendendole disponibili ai singoli business con la qualità giusta richiesta per poter competere sul mercato.

Il raggiungimento degli obiettivi della nuova FINMECCANICA si persegue con la strategia industriale e con quella finanziaria.

Dal punto di vista della strategia industriale occorre migliorare i processi chiave (ingegneria, supply chain,

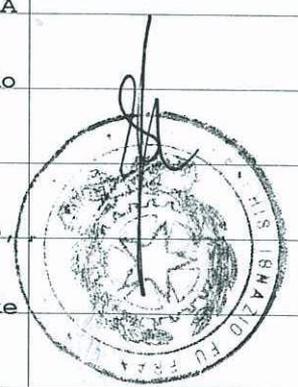
produzione) del business per ottenere un adeguato livello di efficienza ed efficacia. Pochi sanno che un 25% del nostro personale lavora nell'ingegneria e che il 70% di quello che produciamo passa per la supply chain. Per produzione intendo, in senso lato, non solo la manifattura ma l'insieme di relazioni industriali connesse con queste. Occorre ridefinire sul mercato internazionale la nostra presenza unificandola e specializzandola per business.

Quanto alla strategia finanziaria occorre sicuramente incrementare la generazione di cassa attraverso il deciso turnaround delle operazioni del Gruppo e ridurre fortemente il debito lordo. In una storia non recentissima questo ultimo è aumentato di sette volte; occorre invertire la rotta e riequilibrare in maniera decisa la situazione equity - debito, se ci si vuole portare alle migliori condizioni di mercato.

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

Espongo adesso sinteticamente i risultati del Gruppo, analizzando in seguito il contributo di ogni singola parte del Gruppo stesso.

Gli Ordini sono incrementati di 3,7%, il Portafoglio Ordini è aumentato complessivamente del 3,8%, i Ricavi sono



incrementati del 7,1%, l'EBITA del 23%, con un ROS pari al 7,4% rispetto al 6,4% del 2013; l'EBIT è pari a 692 milioni rispetto ai 14 milioni negativi del precedente anno; il Risultato Netto ordinario, quindi prima di qualsiasi operazione straordinaria, è di 70 milioni contro i 649 milioni negativi del precedente anno. Il Risultato Netto complessivo, al netto degli interessi di pertinenza dei Terzi, è di meno 31 contro i 28 dell'anno precedente; l'Utile per Azione è di meno 0,054 contro 0,048. Un FOCF negativo di 137 contro un FOCF negativo di 220, con un miglioramento del 37.7%. L'Indebitamento Netto di Gruppo è di 3.962 milioni contro i 3.902 milioni, con un peggioramento di 1,5%. L'Organico si è ridotto del 3,4%.

Abbiamo quindi avuto dei risultati di esercizio superiori alle attese, con una solida performance commerciale: ordini superiori a 15 miliardi con le acquisizioni di nuovi ordini nell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza, in particolare da parte di AgustaWestland nel business Elicotteri, principalmente dovuto ai contratti con il Ministero della Difesa Britannica, e da parte di Selex ES nella Elettronica per la Difesa e Sicurezza, con DRS stabile negli Ordini, in leggero decremento in verità, dopo anni invece di drammatico declino. Sempre riguardo agli Ordini va segnalata la forte crescita anche nel settore Trasporti, trascinata da alcuni business importanti, ricordo la Metropolitana di Lima, che interessa

sia la parte legata ad Ansaldo Sistemi che la parte legata ad AnsaldoBreda.

Quanto all'incremento dei ricavi, pari al 7%, esso è dovuto alle buone performances nell'Aerospazio, Difesa e Security principalmente attribuibili agli Elicotteri, grazie alla crescita delle attività sull'AW 189 e sul CH 47 per l'Esercito Italiano, al maggior contributo del supporto prodotto ed ai maggiori ricavi sull'AW 101, a Selex ES con l'avvio di importanti programmi acquisiti a fine 2013 e all'Aeronautica con l'incremento dei volumi di attività per il programma B787.

Tornando ai risultati dell'esercizio 2014, vi è stato un forte miglioramento della redditività. L'EBITA pari a 1,08 miliardi, in aumento del 23%, e il ROS aumentato da 6,4% a 7,4%; ciò va attribuito al miglioramento strutturale nel settore Elicotteri, anche escludendo i benefici relativi alla chiusura del programma relativo all'elicottero presidenziale USA nel 2013, alla netta riduzione dei costi "corporate" per oltre 25 milioni e ai benefici degli efficientamenti a compensare gli extra costi riferibili ad uno specifico contratto di DRS, al significativo miglioramento di Selex ES per effetto dei maggiori volumi e dei benefici associati al piano di ristrutturazione ed all'incremento della redditività dei Trasporti principalmente dovuto alle minori perdite di AnsaldoBreda.

Vi è stata una forte riduzione dei costi "sotto la linea", con significativo incremento dell'EBIT, da negativi 14 milioni a positivi 692 milioni di euro.

Il FOCF è stato positivo nell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza, escludendo l'impatto negativo del contratto indiano di AgustaWestland: al netto della escussione delle garanzie sul contratto India (- 256 milioni), esso sarebbe stato positivo per circa 120 milioni, trainato da una maggiore generazione di cassa nell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza e dalla migliore performance dei Trasporti. La questione India non è completamente risolta, nel senso che c'è in corso un Arbitrato e quindi dal suo esito potrebbe derivare un recupero, anche se solo parziale, del costo delle garanzie.

Il FOCF ha altresì beneficiato della distribuzione di dividendi straordinari dalle joint-ventures per circa 100 milioni di euro.

Il risultato netto ordinario, pari a 70 milioni di euro, è positivo per la prima volta dal 2010; esso è determinato dalla crescita del 23% dell'EBITA per effetto di maggiori ricavi e maggiore efficienza, accanto ad oneri finanziari sostanzialmente invariati ed al leggero incremento delle imposte sul reddito a seguito del più elevato risultato operativo.

Anche i risultati di Finmeccanica S.p.a. nell'esercizio 2014 sono stati superiori alle attese.

Il risultato netto ordinario è pari a meno 141 milioni di euro a fronte dei meno 355 milioni dell'esercizio precedente.

Passo ora ad illustrare l'andamento dei singoli settori di attività.

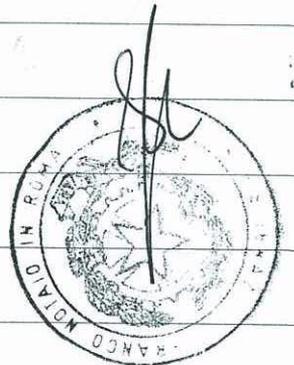
Cominciando dagli Elicotteri, tale settore evidenzia nel 2014 una solida performance; c'è stato un incremento degli Ordini, un incremento dei Ricavi importante, un EBITA che è rimasto sostanzialmente invariato (con un decremento di 0,7%), un ROS a doppia cifra (12,4% contro 13,5% del 2013).

Le attività di nuovi prodotti procedono in linea con le aspettative: c'è stata la certificazione dell'AW189, sia nella parte europea che nella parte americana; sta proseguendo la certificazione dell'AW169 che aspettiamo nel corso del 2015.

La crescita dell'EBITA rispetto allo scorso anno, anche escludendo l'effetto di 50 milioni di euro di benefici relativi alla chiusura del programma relativo all'Elicottero presidenziale statunitense con una redditività che si mantiene a doppia cifra.

Sono attesi ricavi in linea e redditività stabilmente a doppia cifra anche nel 2015, soprattutto per i crescenti successi che ci aspettiamo dall'AW189 già partito e dall'AW169.

Quanto al Settore Elettronica per la Difesa e Sicurezza, riferendoci alla parte Selex, società interamente



controllata, abbiamo avuto Ordini superiori al 2013 per 4,5%,

Ricavi superiori per 11,3%, un EBITA di 185 contro 71, un ROS

di 5,2% contro un 2,2%. Quindi da un lato ci sono stati dei

passi avanti, ma essi non sono ancora sufficienti e bisogna

arrivare all'appuntamento del 2016 con margini, per i vari

settori, a doppia cifra.

Occorre naturalmente richiamare la circostanza che molte

attività, nell'ambito della divisionalizzazione in un'unica

campagna, verranno in qualche modo riconfigurate e quindi ci

potrà essere un apporto anche in questo senso. Il

miglioramento comunque è stato importante. L'aumento

dell'EBITA è dovuto sia ai maggiori volumi di produzione che

alla prosecuzione dell'iniziativa legata al piano di

ristrutturazione ed integrazione avviato lo scorso anno. Sono

attesi inoltre benefici aggiuntivi provenienti dalle

ulteriori azioni di razionalizzazione ed efficientamento

delle attività di produzione e ingegneria definite

nell'ambito del Piano Industriale. Attendiamo quindi un

ulteriore miglioramento della redditività nel 2015 per poi

migliorare ancora nel 2016.

Passando alle attività di DRS, occorre dire che siamo in una

fase di verifica.

Al momento sembra che ciò che ci si aspettava a partire da

luglio dell'anno scorso trovi riscontro nell'andamento

dell'ultimo trimestre.

Dopo alcuni anni di progressiva riduzione, la acquisizione degli ordini è in linea con il 2013; sono state risolte le problematiche tecniche emerse nel primo semestre relative al contratto air Cargo, con extra-costi contabilizzati nel 2014 e quindi non è atteso alcun impatto futuro. Si ha motivo di prevedere un pronto recupero nel 2015, supportato dai benefici delle azioni di efficientamento e razionalizzazione in essere.

Gli Ordini si sono quasi stabilizzati, i Ricavi sono stati ancora inferiori nel 2014 rispetto al 2013 per 15,2%, l'EBITA è di 31 milioni di dollari contro i 194 del 2013 con una riduzione dell'84%; il ROS è crollato da 8,8% a 1,7%.

I risultati non sono quindi ancora positivi, ma ci si attende una conferma del rallentamento della decrescita per arrivare prima ad una fase di stabilizzazione e poi alla fase di crescita, sia nei ricavi che soprattutto nei margini.

Passando al Settore Aeronautica, si rileva, complessivamente, una flessione degli Ordini del 9%, un incremento dei Ricavi dell'11,6%, un EBITA che è migliorato del 19,1% ed il ROS attestato a 7,5%.

Frutto questo di un mix di contribuzione che ha da un lato piattaforme che hanno vasi di contribuzione di altissimo livello e dall'altro lavorazioni come quelle delle aerostutture che hanno dei margini spesso o quasi sempre negativi.

L'andamento produttivo è stato buono, principalmente grazie ai programmi B787, ATR, M346 ed EFA; sono stati consegnati 8 velivoli M346 ad Israele e vi è stato, con riferimento al B787, un incremento dei volumi produttivi delle aerostutture; sono stati infatti consegnati 113 fusoliere e 82 stabilizzatori orizzontali.

Nel 2015 è 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.

Sempre nel 2015 è attesa una flessione dei ricavi a causa del previsto trasferimento di pacchetti di lavoro a Boeing, nell'ambito di accordi sul programma B787, pari nel 2014 a circa 300 milioni di euro di ricavi.

Quanto al Settore Spazio, l'EBITA è di 52 milioni contro i 55 milioni del 2013, con una riduzione del 5,5%.

C'è un'attesa di crescita dei ricavi prevalentemente nel segmento manifatturiero e anche nei servizi di lancio nel segmento dei servizi satellitari. E' atteso un risultato economico 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.

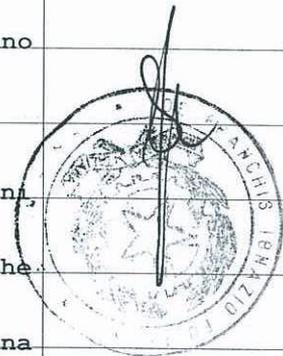
Il problema del Settore Spazio va comunque affrontato in

termini completamente diversi: 1°, rivedendo la nostra presenza all'interno delle joint-ventures; 2°, sapendo che esistono dei competitors che stanno limando i margini e quindi i prezzi, situazione da fronteggiare con una robusta azione anche sui costi; e, 3°, avendo presente che sempre più dobbiamo ricostruire una logica di full services, non si può andare avanti separando la parte satellitare da quella dei servizi, visto che questo è ciò che chiedono i clienti a livello internazionale; questo deve far riflettere sulla partnership con Thales onde potere ricostruire pacchetti completi di offerta e a condurre ad un migliore equilibrio tra i Paesi delle due parti che compongono l'alleanza.

Nel Settore dei Sistemi di Difesa, si è verificata nel 2014 una battuta d'arresto. La flessione degli Ordini è stata del 64,2%; quella dei Ricavi del 3,9%; l'EBITA è peggiorato del 19,8%, con un ROS che comunque si mantiene sempre alto, ma inferiore del 3,6% (18,0% a fronte del 21,6% del 2013).

Naturalmente anche in questo settore la competizione nel mondo è a livelli altissimi, ma vi sono state anche battute d'arresto in alcune regioni per induzione di difficoltà di altri settori, si pensi all'India dove i Torpedos hanno risentito delle problematiche degli elicotteri.

Comunque ci sono state anche recenti acquisizioni di ordini per quanto riguarda il settore navale, che interessano anche i Sistemi di Difesa e si ha motivo di fidare in una



ripresa sia della domanda che dei Ricavi che dei Margini.

Nel settore Trasporti si è avuto un andamento positivo per entrambe le società. Gli ordini Ansaldo STS sono cresciuti del 23%, grazie soprattutto ai sistemi delle metropolitane; i Ricavi sono aumentati del 6%, l'EBIT è migliorato del 6,8%; il ROS rimane al di sotto delle due cifre, al 9,6%, ma migliora di 0,1% rispetto al 2013.

Situazione molto diversa, sicuramente migliore, anche se rimane negativa, è quella di AnsaldoBreda, che prosegue comunque un trend positivo. Gli Ordini sono aumentati enormemente, di oltre il 200%; i Ricavi sono aumentati del 39,7%; l'EBITA è migliorato dell'81,5%, rimanendo però negativo di 42 milioni, il ROS, che è negativo del 5,8%, è comunque migliorato di 37,7 punti percentuali rispetto all'anno precedente.

Vediamo adesso quali sono le Previsioni per il 2015, che 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 esclusione di alcune di minore rilevanza.

L'accordo vincolante sottoscritto con Hitachi include la vendita dell'attuale business AnsaldoBreda (ad esclusione di alcune attività di revamping e di determinati contratti residuali) e la 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 tecniche per tale tipo di operazioni, quali autorizzazioni regolamentari ed antitrust. Abbiamo acquisito il "si" antitrust di numerosi Paesi; come raccontato dalla stampa, manca ad oggi l'antitrust cinese in quanto la procedura di questo paese è più lunga, ciò potrà comportare uno slittamento di qualche mese che non metterà di certo in discussione la chiusura dell'operazione.

Il perfezionamento dell'operazione determinerà una significativa riduzione dell'indebitamento netto per circa 600 milioni di euro entro la fine del 2015, con una plusvalenza netta complessiva pari a circa 250 milioni di euro.

La Hitachi è stata selezionata come miglior partner industriale a conclusione di una procedura competitiva, per assicurare al business dei Trasporti un posizionamento di successo nel lungo termine e per garantire il migliore futuro possibile ai business di Ansaldo STS e di AnsaldoBreda nonché ai loro dipendenti.

Gli Ordini e i Ricavi fanno prevedere una crescita organica moderata, escludendo dal perimetro del Gruppo le attività "passanti" del B787 e la cessione di due linee di business di DRS.

Per la Redditività Operativa si prevede una significativa crescita del 10%.

Sotto la linea dell'EBITA si prevede una forte riduzione della volatilità con un consistente miglioramento dell'EBIT e quindi del risultato netto.

I Costi di ristrutturazione saranno ulteriormente ridotti in linea con il trend già visibile del 2014.

Quanto al FOCF è previsto un miglioramento della capacità di generazione di cassa, grazie anche al minore impatto dei trasporti, una contribuzione normalizzata - e quindi non straordinaria - delle Joint Ventures, come già accaduto nel 2014, ed investimenti netti leggermente superiori.

L'Indebitamento Netto del Gruppo, dopo la dismissione dei Trasporti, è previsto in circa 3,4 miliardi di euro, il che equivarrebbe ad una situazione nuova per il Gruppo FINMECCANICA, con un debito largamente inferiore all'equity, cosa che da un po' di tempo invece ci manca.

Le nuove Guidance 2015 tengono conto della dismissione del settore Trasporti Ferroviario. Sono previsti Ordini per euro miliardi 12,0 - 12,5, Ricavi per euro miliardi 12 - 12,5 e EBITA per euro milioni 1.080 - 1.130. La Cassa è prevista in 200-300 euro milioni e l'indebitamento netto in circa 3,4 euro miliardi.

Le previsioni di medio periodo con la esecuzione del nuovo Piano Industriale possono essere così indicate:

un EBITA cresciuto del 20% e un ROS cresciuto di 150 b.p. dal 2014 al 2016; una riduzione dei costi di struttura superiore al 10% dal 2013 al 2015; una razionalizzazione di CAPEX e di Ricerca e Sviluppo capitalizzata superiore al 20% dal 2013 al 2017, ribilanciando il rapporto ammortamenti/investimenti e migliorando in modo significativo la capacità di autofinanziamento.

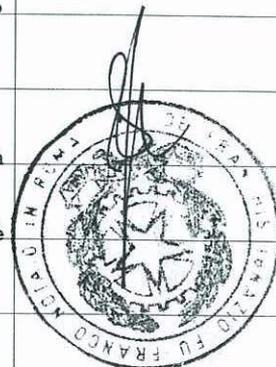
La riduzione del capitale circolante operativo deve essere superiore al 15% entro il 2017, al netto degli anticipi dei clienti previsti in riduzione.

Quindi, come effetto, una progressiva crescita della cassa con una riduzione dell'Indebitamento Netto di Gruppo al di sotto dei 3 miliardi entro la fine del 2017, con conseguente miglioramento dei rapporti Debito/EBITDA e Debito/Equity. Io sono molto confidente che tale risultato sia possibile e che potremo avere in tal modo una situazione di Gruppo finalmente solida, con maggiore agibilità sul mercato sia finanziario che industriale, con flessibilità assai diverse da quelle attuali.

Per quanto riguarda il nuovo Piano Industriale, cominciamo dalla descrizione dello scenario nel quale ci troviamo.

Esso prevede crescita nel settore Aerospazio e Difesa; non facciamo più riferimento alla parte Trasporti, né Bus né Ferroviaria, la cui dismissione sarà presto completata.

In particolare avremo comunque un'espansione della parte



civile in alcuni settori, compensata parzialmente dalla parte militare.

Nell'aeronautica prosegue la crescita del segmento commerciale che vale circa il 70%, e in quello militare, legata alle consegne relative ai principali programmi (EFA, F-35, ecc.); in quest'ultimo settore abbiamo patito le iniziative che più il Governo francese che i nostri concorrenti hanno condotto dall'Egitto all'India per arrivare al Qatar.

I Sistemi Elettronica della Difesa sono stabili nei mercati tradizionali, quindi nei paesi dell'Ovest, NATO in particolare, e in crescita nei Paesi emergenti e di nuova industrializzazione.

Nella Sicurezza la domanda è in aumento, soprattutto nella parte cyber security, considerando che le minacce asimmetriche hanno grande importanza soprattutto sui sistemi.

Lo Spazio è in crescita, con evoluzione soprattutto della domanda istituzionale, ma non solo, e in questo caso c'è una continua richiesta di soluzioni end-to-end comprensive della componente Servizi.

Per gli Elicotteri, una moderata crescita del civile/commerciale, che dovrebbe essere trascinata dai nuovi modelli, e invece una sensibile riduzione per la parte militare; in quest'ultima si evidenziano la conclusione di

importanti contratti nel mercato UK e una flessione nel

mercato italiano a causa dell'assenza di nuovi grandi

programmi dipendente dalla riduzione del budget della Difesa.

Complessivamente, guardando ai Budget della Difesa nel mondo,

vediamo che il blocco NATO ha circa il 60%, con una spiccata

egemonia da parte degli USA, e che la parte non NATO è in

continua crescita ed appare anche coesa; questo deve far

pensare, perchè significa che fra 15 anni il rapporto 60%/40%

potrebbe essere invertito.

La riflessione principale su questo scenario compete ai

Governi e non alle Imprese, è una riflessione molto profonda

sulla validità delle alleanze, visto che normalmente esse si

mantengono grazie alla solidità dell'egemonia; se l'egemonia

inizia a scricchiolare le alleanze devono sicuramente essere

riviste per un rafforzamento o comunque un rinnovamento.

Questo problema si combina con quello che nei paesi NATO

esiste una forte competizione industriale tra i singoli

Paesi, si pensi che solamente nei Fighter ci sono cinque

Paesi che competono tra di loro.

Negli altri Paesi la situazione si evolve in modo molto più

semplificato, con requisiti molto più semplici e con delle

piattaforme probabilmente molto più unificate. All'interno

dell'Occidente dovrà condursi una discussione che traguardi

il "medio termine", e cioè i 10 - 15 anni, in maniera

completamente diversa rispetto a quella che è stata la

riflessione fatta negli ultimi 15 anni e che ha portato alla situazione di oggi.

Questa nuova prospettiva va guardata con indicazioni molto precise.

L'Italia sta diminuendo fortemente la sua disponibilità di spesa con un Tasso di Crescita Annuale Composto (CAGR) del meno 3,9%; fortunatamente un leggero aumento tendenziale dell'1,2% vi è in UK, con la speranza che il nuovo Governo inglese confermi l'attuale trend, e negli Stati Uniti che hanno ripreso gli investimenti dopo una stagione di forti riduzioni, con un incremento tendenziale del 2,2%.

FINMECCANICA è un Gruppo tradizionalmente votato all'esportazione. La relativa quota sui mercati internazionali è oggi pari al 72%, che si accresce al 74% se ci si riferisce all'Aerospazio Difesa e Sicurezza. E' chiaro che questa quota va innanzitutto consolidata e poi qualificata, se non aumentata. In detta quota bisogna arrivare a margini a doppia cifra, e quindi occorre riselectare i prodotti sui mercati riflettendo su quelli che non possono essere soddisfacenti per gli azionisti e gli investitori e che non realizzano la capacità da parte dell'impresa di poter trovare l'autofinanziamento necessario per gli investimenti; non è infatti più pensabile che si continuino a fare operazioni a debito, come è stato fatto in passate stagioni. Non ce lo possiamo permettere, non lo

vogliamo fare, è al di fuori di una sana gestione dell'impresa.

L'uscita dal settore Trasporti, Bus, Treni, e Ferroviario, ha ridotto evidentemente la parte civile del business; occorre quindi all'interno dell'ambito Aerospazio Difesa ribilanciare questi settori, che vuol dire soprattutto far leva sul dual use, che poi si alimenta in una concezione nuova dell'ingegneria, che fondi molto di più la sua capacità nel concentrarsi su quello che deve essere vera innovazione, abbandonando tutto ciò che sul mercato è ormai commodities e applicare la condizione di standard e modularità verso il dual use per potere semplificare i nostri compiti produttivi, aumentare i margini e avere in maniera flessibile la possibilità di poter servire il mercato civile senza doverci reinventare di volta in volta una piattaforma.

Abbiamo un portafoglio prodotti troppo diversificato, per poter competere, ad esempio, nell'Aerospazio con le aziende Aerospazio americane ma anche di altri Paesi Europei, bisogna puntare alle produzioni di alta, altissima tecnologia e qualità in cui i gap di ingresso dentro il business abbiano delle robuste soglie prima di tutto di capabilities e poi certo anche di investimenti. In questo caso non c'è soltanto un problema di ridurre il numero di business, ma all'interno di ognuno di questi occorre ridurre fortemente il numero dei prodotti, concentrandoci su quelli a maggiore redditività.



Tutto quello che non ha queste caratteristiche è destinato all'evoluzione tumultuosa che si sta verificando, soprattutto guardando ai potenziali e prossimi concorrenti asiatici, a vita breve e vita molto grama. E' indispensabile evitare per tempo di andare in condizioni di difficoltà.

Nessuno dei nostri peers si permette di avere tutti i business che noi abbiamo avuto fino a ieri, nessuno ha all'interno di ogni business tutta la serie di prodotti che noi facciamo ancora oggi.

La drastica diminuzione che richiedo, quindi, non ha alcun legame con la riduzione della dimensione del nostro business, anzi la concentrazione dell'uso delle risorse umane e finanziarie può produrre semplicemente un'espansione nei campi dove noi possiamo primeggiare e possiamo avere grandi soddisfazioni stabili con anche occupazione stabile di alta qualità, non occupazione che rischia di essere precaria di anno in anno con l'avvento di competitors.

Siamo gli unici presenti in un'infinità incredibile di settori e non in tutti le cose vanno bene; paradossalmente in alcuni dove stiamo meglio siamo in Joint Venture, penso al settore civile e aeronautico, penso alla missilistica. Quindi c'è tanto lavoro da fare, non possiamo pertanto fermarci preoccupandoci delle piccole proteste. Occorre ricondurre l'impresa in una situazione completamente diversa, molto più stabile, con business sostenibili e, ripeto, di alta qualità

e duraturi nel tempo.

Il perseguimento degli obiettivi prioritari passa necessariamente per le linee di ristrutturazione e sviluppo.

Occorre ristrutturare, occorre cambiare, il che significa un chiaro indirizzo verso lo sviluppo e verso la crescita.

Occorre rendere l'Impresa più efficiente, occorre migliorare - come ho detto più volte - i margini, e questo si raggiunge attraverso una riduzione dei costi unitari.

Occorre agire sulla struttura, sui costi di struttura, sui costi dell'ingegneria, sui costi della Supply Chain. Questo si può fare attraverso un nuovo modello organizzativo e un nuovo modello operativo, che portino all'eliminazione di tutte le sovrapposizioni, che sono sprechi, che tagli i costi operativi inefficienti, che tagli tutti i capex improduttivi, che tagli tutte le attività che non sono core, e concentri tutta l'attenzione a partire - questa credo sia una cosa che non viene detta a sufficienza - dalla questione più critica, cioè dalle risorse umane di alta qualità da concentrare sui migliori business. Si tratta di un problema grandissimo! I soldi si riescono a trovare molto più facilmente, le risorse umane no! Ed è l'investimento più critico perché deve essere strettamente collegato allo sviluppo: per potere investire sugli uomini ci deve essere strettamente chiarezza sulle linee di sviluppo. Se si sbaglia sulle risorse umane, l'impresa non è in grado di perseguire gli obiettivi che ci

si è posti.

E' necessario incrementare l'efficienza e l'efficacia dei processi di manifattura, penso a tutti i settori delle aerostutture. Spesso si leggono sui giornali tante levate di scudi su quest'argomento. Ma noi non vogliamo ridurre le nostre attività nelle aerostutture, vogliamo semplicemente efficientarle perché non è possibile mantenere delle situazioni di perdita.

Ci sono buone possibilità di portare a margini positivi anche il settore delle aerostutture; certamente non saranno margini come quelli delle piattaforme o di altri sistemi, ma non si può pensare di mantenere una situazione negativa.

Non ci sarà nessuna ricaduta sull'occupazione, non c'è nessuna volontà di riduzione della nostra presenza nel settore; c'è e ci sarà invece una chiara volontà di rendere competitiva quella produzione perché solo se produttiva essa potrà competere in maniera costante con gli altri nel mondo. Se, invece, non sarà competitiva diventerà precaria per definizione. E questo va evitato.

Chiediamo la collaborazione di tutti quelli che invece di urlare o sulle pagine dei giornali o fuori le pagine dei giornali, confrontino lo stato reale di efficienza, la comparino a quelle dei competitors e se si rileva che occorre trovare delle soluzioni di miglioramento facciano con noi uno sforzo per poter garantire occupazione stabile e di

qualità nel futuro. Questo sostanzialmente vuol dire  
sostenibilità.

Dobbiamo migliorare fortemente la redditività  
dell'ingegneria, in alcuni casi ne abbiamo di buon livello,  
di buona efficienza ed efficacia, in altri casi abbiamo  
ancora dei margini, dei gap negativi da colmare e questo  
naturalmente è riconducibile anche a quello che c'è stato,  
alle complicazioni di FINMECCANICA negli ultimi anni.

Sono certo che siamo nella direzione giusta, che abbiamo  
delle possibilità concrete di potere migliorare ancora.

Dobbiamo assolutamente farlo. La stessa cosa vale per la  
Supply Chain. In questo caso dobbiamo porci verso i nostri  
fornitori in maniera molto più autorevole, attraverso dei  
sistemi di selezione dei fornitori molto più trasparente, in  
cui l'elemento della qualità sia elemento centrale per la  
qualificazione, non potendo essere noi a dipendere da quello  
che è l'andamento delle forniture. Non si è mai visto un  
cliente che ha colli di bottiglia interni semplicemente  
perché il fornitore non decide in tempo giusto, nella qualità  
giusta; i nostri fornitori dovranno avere una disciplina  
diversa, fondata sul fatto che dovremo migliorare la nostra  
programmazione e saperla proporre loro in maniera  
intellegibile, trasparente e per tempo.

Dovremo lavorare con i nostri fornitori in una logica di Risk

Sharing: non è possibile che solo noi rischiamo mentre gli



altri fanno solamente gli utili. Ciò significa semplicemente rigenerare un tessuto industriale molto importante nel nostro Paese e negli altri Paesi dove siamo presenti, penso a UK, Polonia, Stati Uniti, in cui il sistema nel suo insieme deve essere qualificato. Non può esserci alta qualità dell'Impresa senza alta qualità della Supply Chain.

Occorre ripristinare adeguati livelli di ritorno economico - finanziario e di creazione di valore. Questo è un dovere nei confronti dei nostri azionisti ed è un dovere nei confronti anche di tutti i lavoratori di ogni grado che stanno dentro il Gruppo, perché solo in questo modo vi sarà garanzia per il futuro.

Bisogna definire un perimetro di business sostenibile con investimenti molto selettivi, un incremento di generazione di cassa dalla produzione e una riduzione forte del capitale circolante, ed una riduzione drammatica, parliamo del 25%, in un periodo breve, del nostro indebitamento.

Occorre migliorare la qualità delle offerte con adeguati livelli di redditività e modelli di business e servizi nuovi, gestire contingency in maniera diversa con un maggiore controllo centrale, e occorre meglio e in maniera qualitativamente vasta usare il Risk Management per potere avere tranquillità e certezza nelle cose che si fanno senza dovercisi imbattere in improvvise situazioni di non controllo, come più di una volta è accaduto.

I cinque punti chiave della nuova strategia, che sono un po' una sintesi di quanto ho detto finora, sono:

1) La forte riduzione del Perimetro con focalizzazione su Aerospazio Difesa e Sicurezza, e quindi con le cessioni del materiale rotabile e degli autobus già compiute, prossima è Fata che non ha alcun tipo di riferimento in termini di omogeneità e di attività con i nostri settori, e di tutta una serie di altre piccole attività che non si capisce perché siano finite in FINMECCANICA e quindi è meglio che ne escano al più presto così potremo concentrarci su quello che dobbiamo e sappiamo fare e che è integrabile nella nostra concezione di business.

2) La revisione del portafoglio prodotti all'interno di ognuno dei business che rimangono, con la riduzione del numero di prodotti e la riqualificazione di linee di business.

3) La Affordability di prodotti e servizi integrati. Occorre affrontare il mercato in termini culturali nuovi. Il mercato chiede prodotti a costi ridotti, magari privi di alcune di quelle prestazioni che vengono chieste oggi, la maggior parte delle quali sono come un'automobile molto sofisticata i cui accessori vengono poi utilizzati soltanto per il 50/60%; e ciò vale anche nei sistemi complessi. Molti ci chiedono delle cose più semplici, più abordabili. Questa è la mia traduzione di "affordability" dal punto di vista finanziario

e dal punto di vista poi del mantenimento di questo stesso sistema.

Occorre ricostruire la nostra filosofia di innovazione in maniera molto drastica: tutte le commodities, cioè tutto quello che si trova facilmente sul mercato, noi lo andiamo a comprare sul mercato, non lo reingegnerizziamo più, non lo disegniamo più, non lo produciamo più. C'è molto spesso un rapporto 1 su 10 tra quello che il mercato offre e molte attività che ancora facciamo al nostro interno senza motivo, visto che il mercato le offre.

Dobbiamo invece concentrarci su quello che dobbiamo innovare e nel fare questo vogliamo affrontarlo in una logica di modularità che si fonda sul dual use, dovremo gradualmente arrivare a piattaforme che hanno il 60% - 65% di parti comuni al settore civile e a quello militare, e che in maniera modulare vengano attrezzate per i due scopi differenti all'interno di ognuno di questi due mercati, civili o militare, attraverso una diversa graduazione degli obiettivi prestazionali che di volta in volta il cliente ci pone.

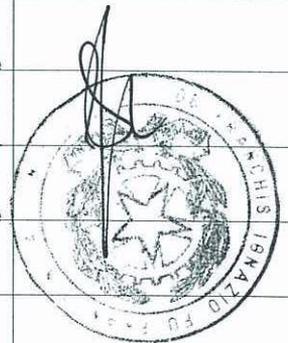
Questo è il modo molto concreto che ha un riflesso enorme sull'ingegneria e sulla Supply Chain; occorre gradualmente andare avanti, naturalmente cercando anche di forzare le situazioni di inerzia che evidentemente esistono.

4) Le Linee di sviluppo del business. Dobbiamo, come ho detto, dedicare maggiore risorse e soprattutto più

qualificate risorse all'internazionalizzazione, ma in una logica in cui non vi siano su tutto il mercato mondiale più famiglie FINMECCANICA che in maniera indipendente si rapportano col mercato e con i clienti, ma attraverso un'unificazione della nostra presenza sul mercato mondiale, integrando il contributo di ogni risorsa, cercando di far sì che quella risorsa abbia fondamentali FINMECCANICA ed esprima poi nei singoli business gli elementi di specificità verso il cliente, mantenendo con il cliente un legame unico di Gruppo e su questo fidelizzandolo potendogli offrire una gamma di prodotti con un portafoglio estremamente più vasto, più complesso, che molto spesso può dare risposta ai suoi bisogni in maniera integrata, così come oggi non riusciamo spesso a fare.

Occorrerà naturalmente avere un approccio che sposti il nostro rapporto col cliente da una vendita di beni, siano sistemi, piattaforme e così via, a una vendita di servizi integrati.

Sono convinto che, per la complessità delle cose che facciamo e per l'incremento di un mercato di clienti che non ha né la tradizione né la voglia di impegnarsi a fare proprie organizzazioni di servizi, penso alla manutenzione, penso al training ed a cose simili, dobbiamo essere in grado di potere fornire loro il servizio completo delle prestazioni desiderate, della qualità voluta, della utilizzabilità



richiesta.

In tal modo va ricostruito il rapporto contrattuale con il cliente.

5) Per potere fare questo, l'ho detto più volte, occorre realizzare una nuova Governance ed un nuovo Modello Organizzativo e Operativo di Gruppo.

Non è possibile andare avanti in una logica di un Gruppo che ha una testa finanziaria, a volte pensa di averla anche un po' industriale e poi tante subsidiaries che lavorano in maniera separata su mercati comuni con clienti comuni, non voglio dire in conflitto, ma certamente non dando l'idea di essere un Gruppo.

Esperienze, come quella fatta con DRS, sono dovute al fatto che non c'era una capacità industriale sufficiente da potere controllare aziende di quel genere su quel tipo di mercato.

Occorre ricostruire completamente la nostra capacità di presenza e di controllo, occorre riuscire a fare un'unica impresa fondata sui business delle divisioni coordinate da settori e ogni business deve poi riarticolarsi in unità di business, linee di business, ovvero unità di programma o di prodotto, così come fanno tutti i nostri peers. Non c'è nulla qui di nuovo, è la semplice presa d'atto che il mercato sta presentando operatori che sono così organizzati e con questa loro organizzazione sono vincenti. Noi dobbiamo non attardarci nel mantenere situazioni che non sono proprie del

mercato del settore, e dovremo rapidamente adeguarci per potere utilizzare al meglio ogni risorsa nella logica dello sviluppo e dell'innovazione.

Penso anche a settori che non avranno al loro interno divisioni, faccio un esempio: il settore come quello degli Elicotteri, in cui sostanzialmente AugustaWestland è quasi una monodivisione.

Al contrario settori come l'Elettronica e la Difesa comprendono varie divisioni, tra loro molto diverse.

In tutti dobbiamo riuscire a recuperare le nostre grandi capacità e la Governance deve dare risposta a questa esigenza, cercando non tanto di attivare una centralizzazione, one company non vuol dire centralizzare, vuol dire ricomporre riequilibrando responsabilità e poteri, ponendoli nella collocazione giusta del sistema che la Governance prevederà e così se da un lato i sistemi di controllo dovranno essere sempre più centralizzati, con la realizzazione di un sistema informatico unico, di un sistema di controllo unico, tutta la parte legata al business end-to-end dovrà essere decentrata sulle divisioni, cioè sui business e sulle linee di business o addirittura sui programmi.

Ecco, questa è la filosofia che vogliamo perseguire e grazie alla quale entro il 2015 dobbiamo ottenere risultati; siamo già a buon punto del lavoro, abbiamo già condiviso anche con

i managers grande parte di questo lavoro, adesso occorre perfezionarlo, perché contestualmente al disegno della nuova Governance bisogna rifelezionare gli uomini e le donne che dovranno farsi carico di responsabilità e poteri. Il lavoro deve essere fatto contestualmente, altrimenti ci troveremo ad avere una struttura astratta, fuori dalla situazione concreta, che non riesce a trovare gli uomini che se la caricano sulle spalle e la conducono verso il futuro.

Uno dei meccanismi chiave per la trasformazione di FINMECCANICA è il nuovo sistema di incentivazione del management.

Nel campo del management abbiamo cercato di costruire trasparenti sistemi di valutazione della capacità di ciascuno, cercando di ricostruire il valore potenziale di ogni posizione manageriale, affinché ciascuno abbia percezione di quale è la valutazione che l'azienda dà di lui e ciò deve essere fatto in maniera trasparente, con i migliori criteri oggi usati nel mondo da qualunque impresa che vuole essere globale e grande; nel contempo vanno prefigurate quali sono le varie posizioni, con i diversi pesi di ogni posizione, prefigurando quindi dei percorsi di carriera.

Questo è l'investimento fondamentale che bisogna fare sugli uomini.

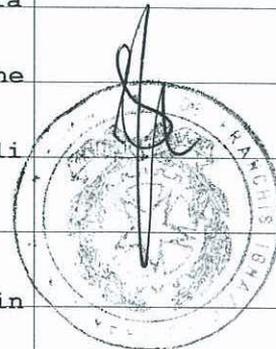
La ricostruzione di trasparenti valutazioni e trasparenti

sistemi di valorizzazione delle posizioni manageriali, collegate a un efficace sistema di incentivazione in cui l'interesse di ognuno venga ad essere collegato, vincolato, reso coincidente all'interesse dell'impresa, creerà quel valore che da una parte l'impresa ed i suoi azionisti e dall'altra le persone che ne fanno parte, le donne e gli uomini che qui dentro vivono e su questo devono fondare il loro futuro, riusciranno a stabilire la giusta sinergia per poter trovare il rapporto giusto di entusiasmo, di voglia, di tutti quei valori che sono indispensabili soprattutto nei momenti come questo, di grande cambiamento e grande trasformazione.

Abbiamo stabilito naturalmente dei sistemi a breve, medio e lungo termine.

In particolare il nuovo sistema di incentivazione mira a garantire il raggiungimento degli obiettivi di medio e lungo termine definiti nel piano industriale e ad allineare la remunerazione del management con la creazione di valore per gli azionisti. Il relativo piano prevede l'attribuzione di incentivi articolati su una componente monetaria e un'altra espressa in azioni ordinarie di FINMECCANICA, che naturalmente è di diversa proporzione in relazione a quelli che sono i livelli di responsabilità nell'impresa:

prima fascia: l'incentivazione è stabilita per il 100% in azioni,



seconda fascia: per il 70% in azioni e per il 30% in denaro;

terza fascia: per il 30% in azioni e per il 70% in denaro.

L'erogazione naturalmente è vincolata al conseguimento di obiettivi triennali legati ai seguenti indicatori di performance:

" Finmeccanica Total Shareholder Return (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.

Come si vede siamo andati sui parametri che sono veramente sensibili per potere misurare i reali andamenti dell'azienda e quelli che vengono direttamente apprezzati dal mercato, dagli analisti e dagli investitori.

Il piano di coinvestimento, invece, è legato ad una possibilità di conversione in azioni del bonus annuale, che consiste nel differimento volontario di una quota del bonus annuale maturato da un minimo del 25% ad un massimo del 100%.

La quota del bonus differita è convertita in azioni ordinarie FINMECCANICA per un periodo di tre anni.

Al termine del periodo di differimento, se gli obiettivi sono stati raggiunti, si avrà la assegnazione di azioni gratuite nella misura di 1 azione gratuita ogni 3 azioni detenute.

Signori Azionisti, è bene che anche la composizione

dell'azionariato sia nota, anche questo è un elemento di informazione concreta, che permette poi a ognuno di potere valutare per il futuro il suo impegno in merito.

Negli ultimi 10 anni l'azionariato di FINMECCANICA è cambiato enormemente, è stata una rivoluzione; si è passati da una prevalenza domestica ad una prevalenza internazionale, in linea peraltro 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, rappresentando circa il 20% del capitale sociale.

A parte il MEF, che è passato dal 34% al 30,2%, gli investitori istituzionali, che detenevano il 12%, oggi ne detengono il 49,8%, e gli investitori individuali che detenevano il 54%, oggi ne detengono il 20%.

Il mio giudizio su questa composizione è del tutto positiva, perchè è indicativa del fatto che si va verso una normale impresa globale, public company, pure in presenza dell'azionista di maggioranza MEF. La distribuzione geografica del flottante istituzionale vede la prevalenza del Nord America con il 34%, seguita da UK/Irlanda con il 22%, il Resto del Mondo con il 10%, l'Italia con l'8% ed il Resto

d'Europa con il 26%, di cui il 18% Francia.

Da notare che il 90% del flottante istituzionale è posseduto da fondi esteri.

Sempre con riferimento alla composizione del capitale, ma passando all'andamento del titolo azionario FINMECCANICA nel periodo Maggio 2014/ Maggio 2015, è rilevante vedere come un Paese quale il Nord America consideri FINMECCANICA un'importante opportunità di investimento.

E c'è da dire che a questi investimenti negli ultimi tempi si sono dati motivi di grande soddisfazione se è vero che il titolo azionario FINMECCANICA nel periodo di un anno, dal 15 maggio 2014 ad oggi, ha pressoché raddoppiato la sua quotazione. Ciò significa che il mercato ha apprezzato il lavoro che stiamo facendo, di focalizzazione del business, di semplificazione e razionalizzazione, e tutte le cose che prima ho cercato di illustrare. Credo, anzi ne sono certo, che vi siano ulteriori spazi di miglioramento.

Naturalmente gli investitori, con la dovuta prudenza, vogliono vedere risultati e sono convinto che con il nostro lavoro, con il lavoro di tutti i giorni, con il lavoro di tutte le donne e gli uomini di FINMECCANICA, sapremo dare una risposta importante a tutti i nostri investitori. Vogliamo che essi per il futuro abbiano fiducia in noi e concentrino in noi l'attenzione, dando l'opportunità a FINMECCANICA di svilupparsi attraverso un sostegno concreto.

Altro aspetto che va particolarmente curato è la  
sostenibilità di FINMECCANICA.

FINMECCANICA è da anni impegnata nella rendicontazione  
extra-finanziaria del Gruppo, principalmente attraverso due  
strumenti di engagement: la pubblicazione del Bilancio di  
Sostenibilità (che avviene dal 2011) e la partecipazione  
annuale agli indici azionari del Dow Jones Sustainability  
Indices (DJSI) World and Europe, ai quali FINMECCANICA è  
stata ammessa dal 2010.

Anche per il 2014, il Bilancio di Sostenibilità è stato  
confermato al livello "A+", che è il massimo grado di  
applicazione del Global Reporting Initiative, le più  
autorevoli e diffuse linee guida di reporting di  
sostenibilità, riconosciute a livello internazionale.

Il Bilancio di Sostenibilità è stato elaborato in maniera  
integrata al processo di redazione del Bilancio Consolidato,  
con l'obiettivo di costituire una piattaforma informativa  
pubblica, coerente per tutti gli stakeholder del Gruppo.  
Anche quest'anno il Bilancio di Sostenibilità è stato  
certificato dalla società di Revisione KPMG.

Anche sulla base del Bilancio di Sostenibilità, FINMECCANICA  
attua il c.d. engagement con gli stakeholder sostenibili e  
responsabili, che analizzano e valutano il Gruppo anche sulla  
base di parametri ambientali, sociali e di governance: tra  
questi vale la pena citare il Fondo Sovrano di Norvegia e



Amundi, le agenzie di rating ESG (Eiris, Sustainalytics, Oekom, Vigeo etc.) e stakeholder sociali e ONG (Carbon Disclosure Project, Transparency International etc.).

Il patrimonio gestito dagli investitori responsabili è passato dai 4 trilioni di dollari del 2006 ai 45 trilioni di dollari del 2014.

Per quanto concerne il Bilancio di Sostenibilità di Gruppo da ricordare alcune novità del processo 2014: 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 - i cui risultati sono riportati nel capitolo "La sostenibilità di FINMECCANICA" - ottenuta attraverso la Analisi delle fonti esterne (media analysis, documenti di settore, analisi di un panel di competitor e società comparabili) e le interviste con il Top Management di FINMECCANICA e di Finmeccanica Global Services S.p.A.; la rendicontazione strutturata delle performance di sostenibilità di AugustaWestland PZL Swidnik, che è la società polacca degli elicotteri.

Il tutto ha consentito di ottenere una maggiore trasparenza e la migliore tracciabilità delle informazioni che sono state rendicontate.

In termini di contenuto le novità sono:

(i) i nuovi capitoli "Le Nuove Linee Strategiche" e

"Conduzione del Business";

(ii) i nuovi argomenti trattati su materialità;

(iii) la rendicontazione sui sistemi anticorruzione (notevole

menzionare che quest'anno nell'indice internazionale

elaborato a cura di Transparency International - che va da A

ad F, A è il migliore, F è il peggiore, siamo ritornati al

livello B; a livello A ci sono solamente imprese americane,

anche perché utilizzano diversi sistemi di verifica di alcune

poste di bilancio; ciò significa quindi che siamo tra i

migliori, i migliori in prima linea in Europa, in cui il

livello F è molto lontano e questo fa ben sperare; ciò è

indispensabile per la nostra buona reputazione, che dobbiamo

consolidare e fortificare;

(iii) il Comitato di Saggi e il whistleblowing;

(iv) il Sistema di Security nuovo, che stiamo realizzando

con uno staff dedicato solo alla Security, distinto da tutta

un'altra serie di questioni che invece in passato

l'affogavano, dedicando quindi a questo settore le persone di

qualità e di professionalità adeguata; stessa cosa è stata

fatta per il Risk Management, avendo anche qui individuato

una funzione centrale dedicata per potere coordinare l'intero

settore al fine di evitare che nelle operazioni di commesse

si verificano vuoti o disfunzioni;

(v) la Tax strategy;

(vi) il Conflict Minerals.

Vi ringrazio.

Terminata l'illustrazione dell'Ing. MORETTI, che è accolta dall'applauso dell'Assemblea, il Presidente dichiara aperta la discussione sul bilancio e constata che prendono ora parte ai lavori assembleari anche il consigliere Marina RUBINI e il sindaco effettivo Eugenio PINTO, che avevano preannunciato il ritardo.

Per consentirgli di regolare al meglio la discussione, egli invita gli Azionisti che intendano prendere la parola a voler cortesemente consegnare agli incaricati, ove non lo abbiano già fatto, la "scheda di richiesta di intervento" ricevuta all'atto della registrazione e, al fine di consentire a tutti gli Azionisti di poter intervenire alla discussione, li invita a limitare ciascun intervento al termine massimo di 10 minuti. Trascorso tale periodo di tempo, inviterà l'Azionista a concludere nei 2 minuti successivi. Le risposte alle domande eventualmente formulate saranno fornite alla fine di tutti gli interventi sull'argomento all'ordine del giorno. L'eventuale replica di ciascun Azionista non dovrà avere durata superiore a 2 minuti.

Io Notaio invito quindi gli iscritti a parlare, nell'ordine di presentazione della richiesta, ad accomodarsi alla postazione alla sinistra del palco di presidenza per l'intervento.

Riporto qui di seguito per ampia sintesi i loro interventi:

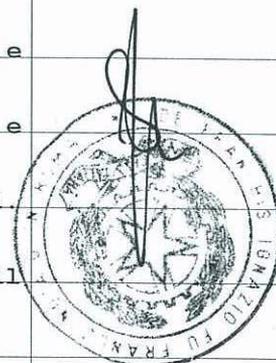
ANGELETTI FRANCO

Anche questa volta non potevo non partecipare all'Assemblea di FINMECCANICA, che secondo me resta il principale Gruppo Industriale italiano, una realtà internazionale che dà lustro all'immagine del Paese.

Mi complimento innanzitutto con il Presidente del Collegio Sindacale perchè mai ho letto una Relazione dei sindaci così ampia, dettagliata ed elaborata.

Prendo cognizione della cessione della BredaMenarinibus e della AVIO e del relativo introito, della sensibile rivisitazione della composizione degli organi amministrativi della società, elegantemente definita "avvicendamento delle principali responsabilità apicali della Capogruppo", che ha avuto per risultato 158 dirigenti executives in meno, dell'avvio di varie attività finalizzate a un riposizionamento strategico del Gruppo, dell'aumento del numero delle operazioni di cessioni crediti da 1.233 a 1.421 milioni di euro; a tal proposito, che percentuale di commissione paghiamo? A fronte di queste entrate constatato nel bilancio consolidato che il totale delle passività correnti e non correnti è aumentato da 26.703 milioni a 27.097 milioni e che il debito ci sta costando 400 milioni di interessi annui. Speriamo che l'attuale andamento del cambio dell'euro con il dollaro e con la sterlina duri ancora a lungo.

Gradirei sapere cosa farà Alenia nella gara USA per gli



addestratori dopo che la partner General Dynamics si è ritirata nella gara per il Trainer-X program; si ritirerà o parteciperà comunque alla gara?

Mi ha sorpreso vedere che, dopo avere dato particolare risalto al contratto di fornitura del servizio di Full Service manutentivo della flotta dei treni ad alta velocità ETR1000, l'Ing. Moretti abbia venduto la partecipazione in AnsaldoBreda. Che altro c'è rimasto da vendere?

Non ho visto la lettera agli Azionisti, che pure mi sembra obbligatoria; è stata una mia svista?

Sono certo comunque che la meravigliosa forza lavoro di questa Società, le sue specifiche competenze, esperienze, valori, che hanno sempre fatto della nostra Società una storia di successo del nostro Paese sarà in grado di affrontare le nuove sfide con coraggio ed entusiasmo.

Complimenti per il raddoppio della quotazione del titolo e mi auguro che si torni presto al dividendo.

BERTANI PIER GIORGIO

L'utilità delle slides è indiscutibile, ma suggerisco l'utilizzo di un corpo più grande per consentire anche a chi non è nelle prime file di poterle leggere.

Prima notazione. Perché non si procede ad una unica convocazione dell'Assemblea, con il risultato di agevolare gli Azionisti e rendere tutto più semplice? Tante società hanno cominciato a farlo.

Seconda notazione. Continua ad essere ignorata la mia richiesta, che puntualmente ad ogni Assemblea ripropongo, di consentire ai piccoli azionisti di poter visitare i siti aziendali. Quale controindicazione c'è?

Terza notazione. Unione Europea. Stiamo vivendo un momento di grossa contestazione di quella che è l'Unione Europea come tale, da parte dell'opinione pubblica e di correnti politiche. Come si trova FINMECCANICA dal punto di vista della realtà aziendale, industriale, nei confronti dell'Europa? A volte ho la sensazione che ci troviamo in retroguardia e forse anche in posizione di resistenza ad un'integrazione maggiore. Un'Azienda come la nostra nel campo della Difesa dovrebbe cercare una integrazione con le altre aziende europee del settore per diffondersi negli altri continenti. Ma così non è, forse a causa degli egoismi dei singoli Stati. Mi sembra che si continui a privilegiare il rapporto con gli Stati Uniti piuttosto che con l'Unione Europea.

Quarta notazione: Esternalizzazione o internalizzazione.

Noi tendiamo a ridurre il numero delle società esistenti trasformandole in divisioni dell'azienda; forse occorrerebbe una riflessione in più. Certamente ci sono dei vantaggi di tipo economico e forse anche gestionale. Eppure proprio pochi giorni or sono ho assistito all'assemblea di Enel Green Power, che era una divisione di ENEL ed ora è una società

separata e quotata in Borsa.

Perchè FINMECCANICA tende a internalizzare ed Enel, anch'essa società a controllo pubblico, tende a esternalizzare?

Mi farebbe piacere avere un commento da parte del management su questo punto.

Quinta e ultima notazione. Si è parlato in questi ultimi tempi del nostro Presidente, io vorrei pregarlo di esternare all'Assemblea quello che è il suo stato d'animo in merito.

Visto il decisionismo del nostro Amministratore Delegato, auguro alla Società di raggiungere risultati significativi.

SCACCIA FABIO

Sono rimasto molto colpito dalla fotografia dell'Ing. Moretti con il Ministro Del Rio e l'Amministratore Delegato delle Ferrovie alla presentazione dell'ETR 1000. Io condivido il 99% di quello che l'Amministratore Delegato ha detto nella sua presentazione, ma non ne condivido la strategia di fondo.

Nel settore Trasporti sarebbe bastato un maggiore impegno per ottenere un sensibile miglioramento; ed invece da una parte siamo orgogliosi di aver contribuito alla realizzazione dell'ETR 1000 e dall'altra ci tiriamo fuori. Perchè vendiamo?

Per far cassa e sostenere il debito. Diceva Cuccia che "I debiti sono debiti", cioè gli interessi si pagano sul debito lordo non su quello netto. Il debito lordo di FINMECCANICA è pari a 5.770 milioni, come risulta a pagina 164, e 3,6 miliardi su 4 miliardi di debito netto al 31 dicembre 2014

sono dovuti solo a DRS. L'acquisto di DRS è uno scandalo senza precedenti, una operazione fallimentare, per la quale gli amministratori che l'hanno voluta meritano soltanto l'azione di responsabilità, che io sollecito all'attuale management. Nessuno di voi era presente a quell'epoca ma è ora di fare chiarezza.

Mi dite qualcosa sulla causa introdotta da tale Signor Deiana per 2.700 milioni in dipendenza, mi pare, di impianti e smaltimento rifiuti di Ansaldo Industria in Cina?

Per la parte industriale ringrazio l'Ingegnere Caporaletti che anni fa ha rimesso in piedi AgustaWestland, pur con tutte le sue recenti traversie, perché senza Augusta oggi non ci sarebbe questa Finmeccanica. Perché ci si concentra sul mercato elicotteristico che secondo voi vale 18 - 19 miliardi di euro all'anno, mentre ci sono centinaia di miliardi di euro su altri mercati da cui progressivamente ci tiriamo indietro, si pensi ai 50 miliardi dei trasporti o alle centinaia di miliardi di euro sull'Aeronautica civile, nella quale con Alenia non riusciamo a concludere nulla di definitivo. L'unica buona notizia è la nomina a Presidente ed Amministratore Delegato dell'Ingegnere Bagnato, uno che non solo sa ma ci capisce.

Mi auguro che con la partecipazione massiccia dei grandi Fondi internazionali nel capitale, il Ministero smetta di fare operazioni come l'acquisizione di DRS, costata 6



miliardi e mezzo.

VITANGELI GIORGIO

Basta una rapida occhiata ai dati del bilancio 2014, e ancora più a quelli del primo trimestre 2015, nonché alle quotazioni di borsa di questo ultimo anno per rendersi conto che qualcosa in FINMECCANICA è profondamente cambiata. È cambiata l'atmosfera, è cambiato il passo, sono cambiate soprattutto le prospettive reddituali. Io non sono un talebano del mercato e tanto meno del mercato finanziario, non credo cioè che il mercato abbia sempre ragione, che i suoi giudizi siano infallibili, che si autoregoli, che la mano invisibile sistemi tutto; però se il mercato cresce mediamente di neppure il 10% e il titolo di FINMECCANICA raddoppia, una ragione c'è! Non è solo questione della vendita di Ansaldo STS e soprattutto di AnsaldoBreda, che era un peso nel bilancio e nei debiti, una vendita che ho accolto con grande favore appunto perché prospettava una maggiore redditività della società.

Non sto a ripetere i risultati positivi nei ricavi, negli ordini, nella generazione di cassa, perchè al di là di questi risultati importantissimi, a me sembra che le cose più importanti siano la trasformazione organizzativa di FINMECCANICA e il Piano industriale.

FINMECCANICA non sarà più una holding di società operative, ma diventa essa una società operativa articolata in

divisioni. Rispondendo anche al socio che mi ha preceduto, dico che la trasformazione da holding in società operativa sia una sorta di rivoluzione copernicana, un grande evento che permetterà alla FINMECCANICA, finalmente, di avere una catena di comando più rapida, un'operatività più collegata e tutta una serie di altri vantaggi che sono sicuro troveremo nei prossimi bilanci. D'altronde, un altro esempio, l'indice internazionale anticorruzione non è semplicemente un elemento moralistico, perché se guardiamo alle cause, ai motivi che hanno determinato questa promozione di FINMECCANICA, troviamo progressi nella leadership, nella Governance e nell'organizzazione che sono appunto le cose già in atto e che ancora più, credo, diverranno evidenti nel prossimo futuro.

Passo rapidamente alle domande.

Quando verrà completata la trasformazione organizzativa?

Mi ha incuriosito molto l'accento dell'Amministratore Delegato alla segmentazione del mercato, quello della NATO, che attualmente prende il 60% e quello degli altri paesi, che ne prende il 40%. Ma FINMECCANICA, per la natura delle sue produzioni non può nello stesso tempo imporsi in entrambe le aree? A proposito, che fine ha fatto il progetto del Superjet, la joint-Venture tra Alenia e la russa Sukhoi?

Quando sarà completato il programma Galileo, quando anche l'Europa avrà finalmente un suo sistema di posizionamento e

di navigazione satellitare?

MANTOVANI SILVANO

Sull'avvicendamento al vertice Alenia Aermacchi: penso si possa dire che Giordo avesse rinegoziato con Boeing il contratto e che Bagnato con le sue esperienze internazionali può dare il risultato. Ma era necessario creare una frattura tra i due managers o invece era preferibile creare una collaborazione al fine di raggiungere migliori risultati?

Sulla riduzione del debito: dato per scontato che con i debiti non vi è prosperità e che la riduzione del debito è comunque un vantaggio, si pensa di potere ottenere una riduzione del debito tramite i bilanci di esercizio?

Sulle fusioni, bisogna fare attenzione alla responsabilità di ogni singolo settore, e penso a tal proposito alla fusione Aeritalia Selenia che produsse Alenia. Nel passato il contributo positivo a FINMECCANICA è stato dato sostanzialmente da Agusta e da Oto Melara.

Ma con la divisionalizzazione, mancando gli amministratori delegati, come è possibile individuare con maggior efficacia i risultati dei singoli settori e quindi gli eventuali provvedimenti?

La situazione commerciale, a causa del mercato difficile, soprattutto nel settore Difesa, è molto complessa. Bisogna stare attenti a non uscire dai programmi acquisiti, ognuno dei quali assicura generalmente 10 anni di attività.

Sull'aumentato valore del titolo azionario, ritengo che ad esso non sia estranea la fine degli assalti a FINMECCANICA ed ai suoi managers, dimostratisi in gran parte un bluff. Forse la Società avrebbe dovuto porre in essere una difesa più forte a tutela del nome della società, come avrebbero fatto e fanno altri Paesi.

Mi risulta che alla FINMECCANICA rispondano circa 250 enti giuridici, in questa fase di riduzione queste realtà resteranno in piedi?

AURILIO TOMMASO MARCO LORENZO

Intervengo in proprio, ma anche e soprattutto - visti i numeri - per delega di un altro azionista che come me opera nelle grandi aziende italiane non in logica di cassettista ma interessato alle operazioni di creazione di valore di lungo periodo.

Confermo il mio giudizio positivo sul Presidente De Gennaro e lo ringrazio per il lavoro svolto.

Faccio i miei complimenti alla illustrazione molto approfondita fatta dall'Amministratore Delegato, difficilmente riscontrata in altre assemblee.

Sul versante interno le mie domande sono: l'Amministratore Delegato ci ha illustrato un percorso di cambiamento molto importante e molto profondo della Società e del Gruppo e ci ha detto che questo cambiamento avrà un arco di tempo molto breve, ma non ha quantificato l'ordine di grandezza dei costi



di questo progetto ed i suoi benefici; ad esempio sul costo del lavoro, sulla maggior efficienza e su altre poste di bilancio; conoscenze queste indispensabili per chi decide un investimento nella Società.

Sul versante del mercato, invece, l'Amministratore Delegato ha parlato di due fattori, ha illustrato molto approfonditamente sia l'analisi per mercato e per business dell'Azienda che l'importanza dell'innovazione; chiedo qualche dettaglio più specifico su quali innovazioni si prevede abbiano immediato impatto e su quale mercato.

Con riguardo al dividendo, l'Amministratore Delegato ha previsto un ritorno all'utile, ma volendo dare un'indicazione al mercato, su che Payout vuole vincolare il suo mandato, insomma l'intero mandato o almeno l'anno prossimo?

Mi è parso di capire che attività per qualche centinaio di milioni di euro, se non ho capito male 300 milioni di euro, passavano dal perimetro FINMECCANICA al perimetro BOEING, mi può dare qualche indicazione in più su questa operazione?

PEDERSOLI LANFRANCO

Non da oggi vi sono in FINMECCANICA problemi veramente strutturali ed essenziali, recentemente accentuatisi.

L'Amministratore Delegato nell'audizione al Senato ha posto la domanda di come si può procedere con 3,5 miliardi di capitale e 4,7 miliardi di debito. Questo significa che si pensa ad un aumento di capitale e per far poi cosa

eventualmente?

Quest'anno si è parlato di un delta positivo di 700 milioni, i giornali hanno parlato di utile; in verità ci è stata una perdita.

L'Amministratore delegato ha detto che ci vogliono due o tre anni e che i necessari aggiustamenti richiedono la riduzione del numero dei prodotti, io invece ritengo che bisogna aumentarli, anche in considerazione della preponderanza della domanda estera che porta con sé la necessità di ampliare la base produttiva, non soltanto con nuovi prodotti ma anche con servizi alla produzione, servizi essenziali, servizi reali.

L'Amministratore Delegato ha detto che dal 2008 al 2013 il patrimonio netto si è dimezzato. Non ha detto però che la causa determinante di questa situazione è stata la acquisizione di DRS del 12 maggio 2008, con dei costi spropositati non soltanto per l'acquisto ma per le consulenze; si parla di 4 milioni di euro, di cui 2,4 allo Studio Tremonti per cui c'è in corso una indagine, che come spesso accade, probabilmente, finirà con la prescrizione; e che dire di 1.400.000 euro alla KPMG, che si trovava peraltro in contrasto di interessi? Queste cose le ho dette allora in Assemblea; ma che si è fatto? L'aumento di capitale di 1.400 milioni, il prestito ponte di 3.200 milioni, si è venduto il 60% di Ansaldo Energia che era la principale produttrice di centrali termoelettriche; si è gettata via una base

produttiva per acquisire DRS. Quanti anni occorreranno per ammortizzare questa operazione fatta con tanta leggerezza, non tenendo in alcun conto la cultura americana? Si è acquistata una società che era quotata in borsa al "New York Stock Exchange" restando poi senza riferimenti; e l'acquisto è stato fatto in prossimità delle elezioni americane, ignorando che ogni nuova amministrazione porta con sé i lobbisti che hanno contribuito all'elezione del Presidente.

Il problema della DRS permane ed io ritengo che bisognerebbe venderne una parte e riquotarla in Borsa, perché altrimenti rimane per FINMECCANICA un inciampo finanziario molto grave.

Bisogna stringere i tempi e vedere cosa fare per l'economia reale; per esempio, le collaborazioni con l'Airbus e la Boeing a che punto stanno? Altra considerazione, FINMECCANICA aveva il 15% di Avio, volete accentuare la collaborazione? Fino a che punto? Volete rinnovare il motore a reazione oltre che i motori ad eliche?

I campi in cui operare ci sono, bisogna scegliere con ponderatezza, calcolare preventivamente l'ammortamento di un investimento, il ritorno in utile o la determinazione di perdite. Per una grande multinazionale presentarsi in utile è importantissimo. A proposito, per quando si prevede l'utile?

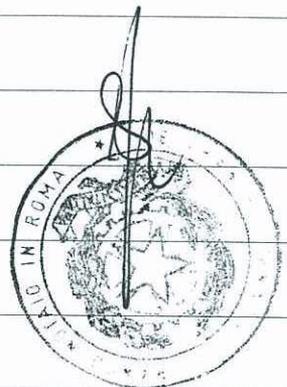
LOMBARDO GIUSEPPE

Non mi trovo assolutamente d'accordo con l'Ingegnere Moretti quando dice che quello che fa il Governo non compete, non sta

alla FINMECCANICA modificarlo. Faccio un esempio banale, perchè quando il nostro Presidente del Consiglio va in Africa, al suo fianco oltre al solito rappresentante dell'ENI non c'è anche un rappresentante della FINMECCANICA, cercando il modo di incentivare la vendita dei C27 alle varie aviazioni locali anche come mezzo di trasporto sia civile che militare?

Faccio presente che di Africa non deve parlarsi solo per i barconi carichi di centinaia di immigrati; l'Africa sta conoscendo un importante sviluppo economico, già è in affari con la Cina, che ha un pelo sullo stomaco lungo così; penso alla Namibia, al sud della Nigeria, all'Etiopia, allo stesso Kenya e alla fascia dell'Oceano Indiano Africana, dove le opportunità sarebbero tante. E non va tralasciato il sud est asiatico, e penso alla Cina che oltre a un grande sviluppo economico ha anche lo sviluppo militare. Sono tutti terreni fertili per la vendita dei C27 e per altri programmi, specialmente nel settore degli elicotteri.

Voglio ora parlare di DRS. Il prezzo che fu pagato per la sua acquisizione fu il prezzo di allora; che sia stata gestita male è un'altra questione. Quello che mi preme però dire e che mi dà fastidio è il fatto che DRS venga considerata come un problema, mentre rappresenta una importante opportunità, anzi addirittura ritengo che la DRS dovrebbe essere l'ombrello su cui va tutta la parte militare terrestre della



FINMECCANICA. Si dimentica che l'industria bellica, con quella della Difesa e della Sicurezza, non può prescindere dal Paese in cui essa ha sede. FINMECCANICA, purtroppo, ha sede in Italia e si sa che la considerazione che di noi si ha non è brillante; basti pensare alla vicenda dei due fucilieri in India.

Ricordiamoci che comunque DRS è un'azienda a stelle e strisce americane ed è l'unica che ci può consentire di andare nel mondo con una considerazione ben diversa da quella che abbiamo noi.

Un altro aspetto. Nei competitors che si stanno sempre più presentando sulla faccia del mercato internazionale, c'è la Turchia; già in precedenti assemblee dissi che cedere tecnologia alla Turchia sarebbe stato un grandissimo errore, e oggi vediamo come il governo turco non si faccia alcuno scrupolo per la ricostruzione dell'impero Ottomano, utilizzando anche quella tecnologia.

Per rimanere al mercato mediorientale, penso alla situazione dell'Iran; se, come sembra, le trattative per una normalizzazione dei problemi di quel paese avrà successo, per noi, che avevamo con quel Paese un buon rapporto, si aprirebbero grandi opportunità. E spero che non si ripeta l'errore fatto assecondando quel che Sarkozy ci fece in Libia. I francesi sbandierano sempre "fraternité, égalité, fraternité" ma sono disposti a vendersi al diavolo per

cogliere le occasioni.

Stiamo con gli occhi aperti ed evitiamo ulteriori fregature, che sarebbero irreparabili. E' tempo di vacche magre e quindi bisogna moltiplicare l'attenzione. Il quotidiano "la Repubblica" di questa mattina dedica ben due pagine all'espansionismo militare cinese, quindi diamoci una regolata!

Anche perché, come ho già detto anche l'anno scorso, è semplicemente osceno che il bilancio della Difesa Italiana sia per il 70% speso in stipendi. Il programma contenuto nel libro bianco di ridurre le forze armate da 190.000 a 150.000 effettivi nel 2024 in realtà serve per salvare centinaia di generali e i relativi comandi imboscanti in giro per l'Italia.

I fatti che si affacciano al mondo di oggi rendono necessario riarmare e riequipaggiare le nostre forze armate; occorre superare le resistenze di chi ha interesse che il nostro Ministero della Difesa rimanga uno stipendificio.

Quindi bisogna affrettarsi a portare a termine l'opera di pulizia che è stata ben avviata, anche perché questo Governo non metterà i bastoni tra le ruote e sarebbe stupido perdere questa occasione.

Ma si abbandoni la scellerata idea di rimanere soltanto nei settori in cui possiamo comandare. Non dimentichiamo che Augusta è diventata quello che è partendo dalla produzione su licenza degli elicotteri della Bell.

BETTINI ELIO

Chiede la integrale trascrizione del suo intervento, del quale consegna il testo.

"Signor Presidente, Signori Sindaci, Revisori, Signori Azionisti, ho esaminato solo superficialmente per mancanza di tempo la documentazione a voi richiesta il 24 aprile 2015, e che è arrivata l'8 maggio 2015 ore 10.15, esattamente all'inizio previsto per l'Assemblea degli azionisti in prima convocazione. Scherzo del corriere o puntualissima vostra programmazione?

Da questo esame ho rilevato delle cose che vorrei mi fossero spiegate in maniera più dettagliata: la volontà già deliberata di organizzare la nostra Società in divisioni e non più in società per azioni controllate mi rende perplesso, perché? Essendo ormai uno storico piccolo azionista ero presente quando illustri vostri predecessori ci chiesero ed ottennero di organizzare la Società FINMECCANICA S.p.a., la conglomerata di divisioni in controllante di società per azioni, per tipologia di business. Perché questo avrebbe portato vantaggi di specificità di gestione, minore dispendio di risorse e più puntualità nelle risposte alle esigenze dei mercati. La domanda è ovvia: perché queste ricorrenti inversioni?

Mi sono anche velocemente letto le considerazioni che hanno portato all'elisione delle società del comparto ferroviario,

segnalamento e materiale rotabile. E osservo: fino a che ci abbiamo rimesso centinaia di milioni di euro abbiamo tenuto l'area di business; come si preannuncia una svolta, aumento degli ordini, del portafoglio ordini e della redditività, cediamo il tutto, ma fino all'ultimo abbiamo premiato il management e i dipendenti.

Ho visto durante la disamina, anche dopo i suggerimenti del Comitato Flick, che è stato emanato un codice comportamentale rivisto e un Comitato di Verifica, ma anche in relazione a comportamenti scorretti che hanno visto patteggiamenti, condanne con riconoscimento di errori comportamentali da parte di manager, non una voce si è levata per iniziare azioni di responsabilità o mi è sfuggito qualcosa?

Sempre dalla disamina veloce dei documenti ho visto ricorrente in più incarichi il Ragionier Giancarlo Dellepiane, ma chi è? Possiamo avere un suo curriculum?

Ancora, nella Società Fata S.p.A., negli organi sociali e comitati, Consiglio d'Amministrazione Lombardi - Amministratore Delegato, Panizzardi - Presidente e Luisa Ruggiero - Consigliere e nel Collegio Sindacale fra i Sindaci Supplenti Elisa Ruggiero, un'omonimia? Un refus o un amministratore e un controllante in famiglia? Potete soddisfare la mia curiosità?

Per le imprese tornare a interiorizzare il lavoro e consolidare i rapporti, trasformando lavoratori precari in



lavoratori a tempo indeterminato, significa recuperare la cultura del rapporto di lavoro, quello dei propri dipendenti come un investimento produttivo da coltivare dall'interno. I dipendenti della nostra Società FINMECCANICA, nella sua interezza di controllate collegate si sentono spesso delegati su binari secondari come risorse addetti non a lavori altamente qualificati, ma a mansioni per lavori quasi sopportati, quali sembrano essere per il management in carica quelli non hi-tech. Un management che sembra non capire o non volere ammettere che spesso i pessimi risultati non sono da imputare ai lavoratori ma al disamore conseguente il distacco da mancanza di orgoglio di appartenenza. Il fatto è che i dipendenti non devono sentirsi solo tali, ma persone e questo non deve valere solo per chi ha incarichi di responsabilità. I nostri collaboratori devono tornare a sentirsi orgogliosi di ricevere i riconoscimenti per aver raggiunto i 20, 25, 30, 35 e 40 anni in Società. I senior devono tornare ad essere emozionati a stringere la mano al management e il management tornare ad essere contento di tornare a farlo.

Ingegnere Moretti, quando sono venuto qui stamani mattina ero determinato a negare il voto di approvazione, dopo avere ascoltato la sua esposizione, mi ricredo, le do il "sì" da subito, ci rivediamo poi l'anno prossimo, spero."

RODINO' WALTER

Convalescenza significa superamento dei momenti peggiori di

una malattia; mi sembra legittimo definire proprio con questo termine il bilancio 2014. Questa Assemblea si svolge a pochi giorni di distanza da tutta una serie di notizie che abbiamo appreso, che si riferiscono al Gruppo e alla Capogruppo, tutte notizie decisamente positive a cominciare da quelle relative alla grande commessa Fincantieri per un rinnovo di parte della flotta militare, alle risultanze dell'andamento dei primi tre mesi di questo 2015, in cui emerge con vigore quel miglioramento a livello di redditività, quel più 11% registrato a livello di margine operativo lordo e un ritorno all'utile dopo anni che se ne erano perse le tracce. Ma il termine "convalescenza" non conferisce la certezza di una guarigione definitiva, di questo date prova di esserne totalmente consapevoli nella relazione, da averla così addirittura costellata di impliciti inviti alla prudenza, in quella scrupolosa e sistematica indicazione dei tanti rischi che ancora possono incombere sulle risultanze economiche. Che il bilancio e relazione siano caratterizzati dalla cautela mi sembra un elemento di indubbia serietà, della quale credo vada dato atto in questa sede agli amministratori.

Ho quasi l'impressione, peraltro, che il mercato azionario, visto l'andamento recente della quotazione, abbia voglia di guardare a FINMECCANICA con ancora maggiore ottimismo rispetto a voi amministratori, anche se prima giustamente

l'Ingegnere Moretti rimarcava il fatto che, sulla base delle  
risultanze, sulla base delle prospettive, sul lavoro svolto,  
è verosimile un ulteriore miglioramento a livello di  
performance del titolo.

Voi avete scritto, cito testualmente: "I livelli non adeguati  
di Cash-Flow rilevati dal Gruppo non hanno permesso di  
ridurre ulteriormente l'indebitamento" e anche che  
"potenziali future crisi di liquidità potrebbero limitare le  
capacità del Gruppo di rimborsare i propri debiti". Ma mi  
chiedo e vi chiedo se tali inviti alla cautela, ancora ripeto  
questa parola, non siano forse eccessivi, questo ho notato  
leggendo la relazione del bilancio, anche se io questa  
mattina ascoltando l'ampia illustrazione del nostro  
Amministratore Delegato ho capito che le cose sono un po'  
diverse rispetto a quanto avevo capito leggendo la relazione  
redatta per quest'oggi.

Cedendo il controllo di un'Azienda efficiente e produttiva,  
di ottimi risultati come Ansaldo e AnsaldoBreda, da un lato  
incassate e dall'altro avete eliminato una fonte di perdita,  
diciamo così. Di qui la domanda: non esagera in prudenza  
l'esplicito dubbio che tutto ciò non sia ancora sufficiente,  
non sia ancora bastevole a ricondurre l'indebitamento a  
livelli più ragionevoli?

Ecco, su questo specifico aspetto vi sarei grato se voleste  
darmi qualche illustrazione più in dettaglio. Vi chiedo anche

di illustrare, in maniera più ampia, un'altra questione: nel 2014 gli ordini sono cresciuti e il relativo portafoglio è ancora più importante, però ai nuovi ordini hanno contribuito anche le aziende in corso di cessione, ecco quale sarà prevedibilmente la ricaduta di tali cessioni sugli ordini?

Per quanto riguarda quell'impressionante elenco di contenziosi giudiziari, che correttamente avete menzionato nella relazione, consentitemi una breve riflessione, fuori dai denti, che purtroppo soltanto in un Paese come il nostro - spesso incapace di fare sistema - poteva capitare che si perseguissero in questo modo operazioni che in imprese dei principali Paesi effettuano tranquillamente, addirittura effettuano con l'appoggio e a volte anche con la promozione dei rispettivi governi, questa è un'affermazione che ebbi modo di fare anche in occasione di un'altra assemblea di FINMECCANICA, in quanto credo sia doverosa.

Qui mi riallaccio al discorso India, dove credo che i problemi siano ampiamente rientrati, e dove ho letto al riguardo che l'Americana Sikorsky ha preso il nostro posto, però a sua volta potrebbe diventare una nostra preda, è una notizia di stampa della quale vi chiedo conferma quest'oggi.

Non posso non menzionare quella che definite una tra le innovazioni tecnologiche più significative del panorama aeronautico mondiale, il Convertiplano. Ecco, ho letto che dovete ancora aspettare le certificazioni delle autorità di



volò internazionali, ma già ho letto anche che avete  
incamerato 60 ordini e che i clienti che sono sia privati che  
aziende. È un apparecchio ottimo per l'utilizzo sulle  
piattaforme petrolifere. Credo che questa potrebbe essere  
l'occasione per fornire a noi azionisti ulteriori  
informazioni al riguardo.

Preannuncio il mio voto favorevole al Bilancio.

Prima di cedere la parola all'azionista MARINO per  
l'intervento, prende la parola il Presidente DE GENNARO:  
volevo dire all'azionista Marino che naturalmente abbiamo  
ricevuto la sua mail con le sue domande, in cui giustamente  
anticipava il fatto che esse non potevano essere prese in  
considerazione ai sensi dell'articolo 127-ter del Testo unico  
della Finanza; quindi la invito, se desidera, a porre adesso,  
anche per una parità di trattamento nei confronti di tutti  
gli azionisti, tutte le sue domande, che saranno trascritte  
nel verbale così come le relative risposte, con i criteri di  
sintesi che il Notaio vorrà adottare, ma comunque nella  
fedeltà dell'intervento.

MARINO TOMMASO

Come ho già segnalato nell'Assemblea dell'anno scorso,  
insisto sulla opportunità che le domande inviate in via  
pre-assembleare vengano allegate al verbale stesso,  
consentendo poi agli interessati di leggerle unitamente al  
verbale. Così fanno parecchie società quotate e non vedo

perchè il comportamento di FINMECCANICA non possa essere lo stesso.

Procedo quindi con la lettura delle domande che ho anticipato, non senza fare una breve notazione sul mio giudizio positivo sulla persona dell'Ing. Moretti, che, come tutti sappiamo, ha risanato la situazione del Gruppo Ferrovie dello Stato, che ha preso con centinaia di miliardi di perdite e l'ha lasciato in utile. Sono convinto che in FINMECCANICA sia arrivata la persona giusta che sappia risanare i risultati della cattiva gestione precedente.

Anticipo il mio voto favorevole.

Fermo restando che, per quanto mi riguarda, le polemiche sui media circa l'inopportunità di questa Presidenza non mi trovano d'accordo, perché bisogna ricordare che se è vero che il Presidente è stato in passato indagato, è altrettanto vero che poi è stato assolto, pertanto egli ha tutte le carte in regola per guidare FINMECCANICA. Semmai il dubbio è invece che potremmo aver subito un colpo d'immagine per altri fatti di stampa altrettanto notori, secondo cui il Presidente avrebbe affidato la sicurezza a chi ha avuto già una condanna penale di oltre 3 anni. Questo non ci fa perdere credibilità all'esterno? Quali sono i motivi che hanno dovuto condurre la Presidenza a questo tipo di scelta rispetto ad altro tipo di selezione?

Oto Melara: i 70 dipendenti licenziati, il cui procedimento

si é concluso nel dicembre 2014, sono stati accompagnati alla

pensione? Con quale quantitativo di buonuscita pro capite?

L'importo complessivo delle consulenze presidenziali 2014.

L'importo complessivo delle consulenze dell'AD 2014.

Che ci guadagna FINMECCANICA a non verbalizzare le domande

pre-assembleari? Dal momento che non c'è, come dicevo, un

divieto di legge. A riguardo si tenga conto che la legge non

ne fa divieto, anzi la materia attiene strettamente al

contesto dell'assemblea. Infatti perfino un grande Gruppo

qual'è ENI, nell'ottica di una trasparenza totale, oltre a

pubblicare le domande pre-assembleari nel proprio sito, le

recepisce a verbale unitamente alle relative risposte.

Leggo che, sicuramente in modo corretto, le FNM costituiscono

per noi parti correlate. E' possibile conoscerne i motivi?

Perché AgustaWestland S.p.A. e AgustaWestland Ltd, unitamente

al pubblico ministero, hanno chiesto l'applicazione di

sanzioni amministrative? Erano indagate con FINMECCANICA per

quali reati?

Vi sono dirigenti di AgustaWestland e AgustaWestland Ltd

sotto indagini o rinviati a giudizio?

Con riferimento al punto 7, le due società hanno esperito o

esperiranno azioni di regresso nei confronti di dipendenti

e/o amministratori corresponsabili o si é stabilito, pro bono

pacis, che a pagare siano tutti gli azionisti?

A cosa é riferita la cifra confiscata alle due anzidette

società, pari ad euro 7,5 milioni?

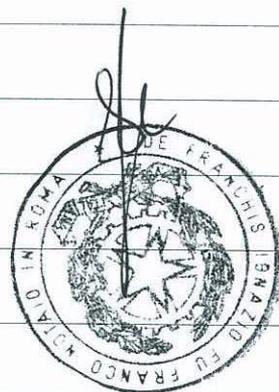
A chi deve rivolgersi il socio che intenda partecipare ad iniziative del Gruppo in favore degli investitori (Investor Day, Airshow), ivi comprese le occasioni di celebrazioni, inaugurazioni e presentazioni presso le controllate? A titolo di esempio cito la presentazione ai giornalisti di Project Zero; ovvero l'esibizione del nuovo velivolo "convertiplano", AW 609 (marzo 2015), avvenuta presso AgustaWestland.

M'incuriosisce sapere se sia stata effettuata una stima dei danni che l'ex AD di FINMECCANICA e l'ex Presidente di AgustaWestland abbiano arrecato al Gruppo e se s'intenda farseli indennizzare, ferma restando la conseguente discussione sull'opportunità di simile azione.

Quanto a un'indagine specifica di Roma, ci siamo costituiti parte civile nei confronti dell'ex Direttore Commerciale di FINMECCANICA e, in caso affermativo, quale risarcimento abbiamo chiesto?

Per quale importo ci siamo costituiti parte civile nei confronti di amministratori BredaMenarinibus? E' possibile conoscerne i nomi, dato che non se ne fa menzione nella relazione finanziaria annuale?

Vi sono ex dipendenti o amministratori del Gruppo, indagati e/o condannati, che abbiano svolto consulenze nel Gruppo al 31/12/2014? La risposta è no.



Come si chiamano gl'indagati e gl'imputati, ex dirigenti e amministratori del Gruppo, che allo stato hanno procedimenti pendenti presso il Tribunale di Napoli, Roma (altri casi oltre a quello del succitato ex Direttore Commerciale), Genova, Trani, Torino e Pistoia? Ci siamo costituiti parte civile nei confronti di tutti ed eventualmente per quali importi?

Quanto al procedimento pendente presso il Tribunale di Milano, per violazione della disciplina in materia di malattie professionali, ci siamo costituiti parte civile nei confronti degli imputati? Abbiamo valutato la possibilità di una transazione?

Costo complessivo diretto e/o indiretto per consulenze giudiziali, penali, civili, amministrative 2014.

Quali sono gli studi penali e civili italiani di cui il Gruppo si serve?

In quali zone in Sicilia abbiamo uffici e/o stabilimenti del Gruppo e a quali società appartengono?

Quanti sono i dirigenti con responsabilità strategiche?

Piano di coinvestimento per il management del Gruppo: perché i beneficiari, ovvero dirigenti, amministratori e dipendenti del Gruppo non sono stati individuati prima dell'approvazione assembleare?

Quali e quante sono le posizioni all'estero equivalenti a quelle dei dirigenti?

Attualmente il Presidente e l'Amministratore Delegato quante azioni FINMECCANICA posseggono?

E' stato analizzato l'impatto che la distribuzione gratuita di azioni potrà avere sul prezzo azionario di mercato?

Per proporre una sponsorizzazione il socio quale procedimento deve seguire?

Nel 2014 è aumentata l'esportazione di armi da parte del Gruppo e quali sono i Principali stati a cui ne vendiamo?

Le coperture di categorie protette nel Gruppo al 31/12/2014, ex lege 68/1999.

Le scoperture di categorie protette nel Gruppo al 31/12/2014, ex lege 68/1999.

Il numero complessivo di appartamenti residenziali nel Gruppo e, tra questi quelli inutilizzati.

I doppi incarichi ricoperti dagli amministratori FINMECCANICA nell'ambito del Gruppo medesimo.

Nel 2014 che tipo di rapporti ha intrattenuto il Gruppo con Merlo SpA?

Quante sono le "operazioni di importo esiguo" e in favore di quali destinatari?

Quanto ha speso la società per gli adempimenti relativi al Comitato per le Nomine nel 2014 e come vengono distinte le informazioni a questo necessarie allo svolgimento dei propri compiti, alle quali tale organo ha facoltà di accesso, da quelle che non siano necessarie? In ultima analisi chi

dirime le eventuali controversie tra il Comitato suddetto e gli altri organi di FINMECCANICA?

Quanto abbiamo speso nel 2014 per gli omaggi e sulle spese di rappresentanza ai fini promozionali?

Costo della revisione legale del Gruppo.

Project Intangibles: costo del contratto di consulenza.

Responsabilità emerse in attuazione del progetto che precede.

RSI é una società?

REALE DAVIDE GIORGIO

Un azionista con una partecipazione non qualificata quale io sono si rende conto che i tempi sono cambiati. L'azionista cassettaista ha fatto il suo tempo, a seconda delle varie vicende societarie della nostra prestigiosa Società bisogna gioco forza fare anche un po' di trading.

In questi ultimi due anni, nei quali per vicende politiche o parapolitiche la società è stata nell'occhio del ciclone ed il titolo è stato decisamente deprezzato; ora, in epoca di cambio di vertici e di cambiamenti di strategia, il titolo è risalito.

Nella relazione puntuale dell'Amministratore Delegato ho riscontrato una politica di grandi cambiamenti che, sono sicuro, porteranno i frutti sperati.

Alcune considerazioni: si punta a ribilanciare positivamente il rapporto tra ammortamenti e investimenti e dunque migliorando notevolmente la capacità di autofinanziamento del

Gruppo. Ecco, io vorrei aggiungere quasi una raccomandazione, che gli investimenti non siano sacrificati anzi si continui come è stato ricordato a puntare su ricerca e sviluppo volte all'hi-tech. In effetti sono tante le cose che vi proponete di fare; una cosa che mi ha incuriosito riguarda anche la consegna di prodotti e servizi. Se vuole essere un po' più preciso su questo aspetto, che mi sembra una novità di rilievo.

Trasporti, capitolo chiuso. Aerospazio, Sicurezza e Difesa, questi i tre principali settori.

Difesa. Personalmente non mi dispiace che si punti in questo settore, soprattutto anche per quello che sta avvenendo dal punto di vista geopolitico nel mondo, però mi domandavo: leggendo la relazione, non c'è forse un po' troppa correlazione con la domanda statunitense nella Difesa? Ho sentito parlare di economie emergenti, ma è una frase un po' stereotipata che sento ormai da parecchi anni; se potesse chiarire che cosa intendeva con questa affermazione, anche perché sono compiaciuto che si punti effettivamente alla Difesa, però trovare in bilancio un meno 64 % mi ha messo un po' sul chi va là. È ovvio che è un argomento un po' delicato parlare di Difesa, di ordini e di opere in corso di lavorazione. Voi puntate tanto sulla marginalità, però un portafogli ordini magari di tranquillità mi sarebbe piaciuto sentirlo dire in questa Assemblea.



Chiudo il mio intervento con l'auspicio che riusciate a realizzare i programmi annunciati in modo da poter tornare alla redditività che ci attendiamo ormai da qualche anno.

CARADONNA GIANFRANCO

Mi compiaccio intanto per la scelta della splendida location, che è un'eccellenza a livello scientifico, e per la possibilità che ci avete dato di visitarla al termine dei lavori assembleari.

L'Amministratore Delegato ha detto di come la nostra società abbia scalato il Rating nella Transparency International, passando da "C" a "B", ricordandoci come soltanto aziende americane si trovino in fascia "A"; gradirei maggiori spiegazioni su quest'ultima curiosità.

Questo traguardo raggiunto, al di là dell'essere ovviamente un importante riconoscimento del lavoro che è stato fatto, porta anche dei vantaggi "banalmente" a livello commerciale, cioè l'essere in un "piano superiore" ci rende comunque più apprezzati in caso di gare da parte dei nostri potenziali clienti?

Ho apprezzato poi la spiegazione del Piano Industriale. Devo dire che mi ha colpito la conoscenza del Gruppo che il nostro Amministratore Delegato ha dimostrato di avere nella sua presentazione di un Gruppo veramente immenso. Tale sua conoscenza è per noi un segno importante.

Un elemento che mi ha colpito è la focalizzazione. Io non so

se conoscete un libro che si chiama "Il Manager Mancino", di Alessandro Chelo, che si ispira a Maradona, nel quale si racconta che agli inizi della carriera gli si raccomandava di migliorare col piede destro perchè col sinistro era già bravo, mentre in seguito un allenatore, correggendo quella visione, gli raccomandò di curare ancora di più il sinistro e di non preoccuparsi del destro. Il Piano industriale mi sembra proprio che abbia la stessa strategia: focalizzarsi e concentrare tutte le risorse migliori in quello che si sa fare meglio. Il che oggi come oggi mi sembra una strategia decisamente vincente.

Chiedo maggiori informazioni sui rapporti con l'India.

Nella penultima slide proiettata, c'era una formula che era "più qualità ed efficacia, meno costi e più internalizzazione e mercato". Mi sembra che i dati di questo trimestre dimostrano che tale formula sta funzionando.

Chiudo sul termine "dividendo". Ritengo che prima bisogna riportare la posizione finanziaria netta in una situazione di normalità. Ho però la preoccupazione che il nostro azionista di maggioranza che ha bisogno di soldi possa spingere ad anticipare un dividendo che invece magari una politica sana posticiperebbe; ovviamente noi azionisti indirettamente ne saremmo felici, però la Società ne verrebbe penalizzata.

LOIZZI GERMANA

Dopo oltre un lustro di inaudito, selvaggio e finora

ingiustificato attacco mediatico giudiziario, visti i risultati per i precedenti massimi vertici della Società, per FINMECCANICA sembra finalmente tornata la normalità. Certo, cinque anni passati sotto questo fuoco di fila, che ha bloccato progetti, frenato alleanze e favorito concorrenti, non sono trascorsi invano. La strada è certamente in salita, perché i competitors ovviamente ne hanno approfittato e anche i mercati, un tempo apertissimi nei confronti della nostra Società ora sono diventati diciamo più impermeabili. Anche la virata dell'attuale Amministrazione Americana con la vicenda del cosiddetto "Elicottero Presidenziale", che non è che la prima, ma di certo non sarà l'ultima, non ha aiutato FINMECCANICA, anche dal punto di vista dell'immagine.

Aggiungerei poi che la debolezza della politica e la scarsissima autorevolezza internazionale degli ultimi Governi hanno fatto il resto.

Come dicevo però la normalità sembra essere tornata per FINMECCANICA, il vento è cambiato, avremo, come speriamo, una nuova FINMECCANICA. Confidiamo nel nuovo management.

Aspettiamo di conoscerne più nei dettagli progetti e mosse dopo la vendita del Settore Trasporti.

Detto questo, vorrei formulare alcune domande, più che altro sono delle curiosità.

Vorrei sapere che cosa si prevede in dettaglio per il settore Difesa di FINMECCANICA: alleanze, vendite, valorizzazioni,

accorpamenti e di che tipo.

Il fatto che anche l'autorità antitrust di Pechino stia valutando la vendita del settore Trasporti di FINMECCANICA al Gruppo Giapponese Hitachi - che ha prevalso proprio su una società cinese - è causa di un semplice ritardo o può provocare qualche rischio?

Una volta che la vendita del settore Trasporti sarà andata in porto, FINMECCANICA vedrà ridursi ulteriormente il suo indebitamento netto di circa 600 milioni, il debito però certamente rimarrà una montagna abbondantemente superiore ai 4 miliardi. Sta ancora in piedi per FINMECCANICA quindi il paragone con la Grecia fatto dall'Amministratore Delegato e servono ancora interventi straordinari o si è raggiunta la sostenibilità pur di fronte a più di 4,25 miliardi di debito?

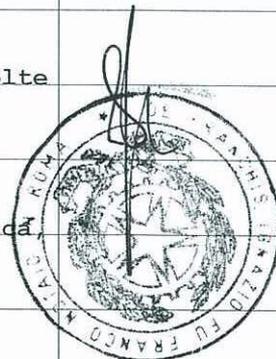
Nei piani della Società, ovviamente non nell'immediato, esiste un progetto di politica del dividendo? Di fronte a quali condizioni insomma si potrà tornare allo stacco della cedola?

AMBRUZZI DANIELA

Visto che sono quasi l'ultima ad intervenire, per cui molte cose sono state già dette, cercherò di essere brevissima.

Anche io penso che debba optarsi per la convocazione unica, quasi tutte le società di Borsa indicano una data sola.

Anche a me è sembrato che la parcella della Società di Revisione sia molto più alta di altre società.



Sia per motivi professionali e familiari mi sono sempre occupata di aviazione e mi dispiace che l'Agusta non sia più così attiva come era prima; ha perso anche l'appalto in Polonia, Polonia che abbiamo tanto aiutato e invece ora sempre ci boicotta.

Non penso sia assolutamente un bene che FINMECCANICA abbia più soci fra i fondi istituzionali che fra i soci privati; penso non sia male che anche i cittadini privati investano in società quotate in Borsa.

Un accenno sull'Africa. Ho visto che nel mese di novembre all'Auditorium si è aperto il Convegno dell'Associazione Internazionale, sui Revisori dei Conti e altri, i tre quarti erano formati dagli africani a conferma che in realtà in Africa c'è un grosso risveglio e credo che l'Italia, anche politicamente, dovrebbe essere più attiva.

Concludo congratulandomi con l'Amministratore Delegato e augurandomi che la ristrutturazione che è in corso comporti un miglioramento dei risultati della Società.

GABOARDI Saverio

Esprimo innanzitutto soddisfazione per i risultati raggiunti e per l'andamento dei flussi economico - finanziari e gestionali in atto e soprattutto attesi. Da un punto di vista strategico condivido la scelta di focalizzare il futuro di FINMECCANICA, che è una miniera di competenze tecnologiche, su un numero definito di business. Condivido l'impostazione

di ristrutturazione in questo senso e avrei una domanda per quanto riguarda le responsabilità dei quattro livelli individuati: gli enti di supporto, i settori, le divisioni e le linee di business/di programma; la mia preoccupazione è che sia ben individuata la responsabilità di risultato sia in termini di presenza sui mercati (che mi sembra un po' debole nei confronti del capo della divisione) che invece di risultato economico finanziario, di efficienza nel breve e nel medio lungo periodo. Noi abbiamo visto che a quel livello abbiamo sicuramente la possibilità di business però poi c'è un sostantivo molto limitante che è "esecuzione", quindi nella mia esperienza il capo divisione altro non è che il vecchio Amministratore Delegato; quindi deve progettare, produrre, vendere, stare sul mercato, assistere i prodotti anche dopo la vendita, però sono possibili altre soluzioni.

Legato a questi ruoli c'è questa interessante proposta di incentivo di medio e di lungo periodo. Interessante è anche il collegamento che avete messo con la partecipazione azionaria che può essere anche ripetuta nel tempo. Quante persone saranno coinvolte? Legata a questo è la crescita delle risorse umane.

Il nostro è un Gruppo internazionale particolarmente italiano, quindi sono curioso di sapere nei vostri programmi di acquisizione di nuove risorse, in quelli che saranno i futuri talenti dall'azienda, quale è il contenuto di

internazionalità, con particolare riferimento ai paesi dove

FINMECCANICA è presente sia da un punto di vista produttivo,

sia da un punto di vista commerciale.

L'ultimo aspetto, finora non toccato, riguarda la crescita

dei fornitori: è essenziale per il Paese che la gestione

della filiera sia lo strumento più efficace per capire dove

va l'economia, per gestire il nostro business e per orientare

l'innovazione. Quindi al capo filiera FINMECCANICA spetta

questo ruolo essenziale da svolgere con generosità. Le

ricadute positive si avranno sia per la società che per il

Paese.

Ultimati gli interventi degli Azionisti iscritti a parlare,

il Presidente, nessuno opponendosi, dispone una interruzione

dei lavori per permettere la elaborazione delle risposte,

invitando gli Azionisti ad usufruire in tale intervallo del

servizio di ristorazione.

I lavori vengono ripresi alle ore 16,45.

Il Presidente, rispondendo alla domanda dell'Azionista

PEDERSOLI Lanfranco sul suo stato d'animo a seguito delle

polemiche che lo hanno riguardato apparse sulla stampa,

assicura che il suo stato d'animo è assolutamente sereno;

diverso sarebbe stato se tali polemiche fossero venute dagli

Azionisti.

Lascia quindi la parola all'Ing. Mauro Moretti per rispondere

alle domande rivolte dagli Azionisti nei loro interventi.

Tali risposte vengono qui di seguito riportate per ampia sintesi.

AMMINISTRATORE DELEGATO-DIRETTORE GENERALE MAURO MORETTI

Procederò secondo l'ordine di coloro che sono intervenuti e cercherò di rispondere a ciascuna delle domande, naturalmente in maniera sintetica.

All'Azionista ANGELETTI:

La prima domanda riguarda la percentuale di commissioni pagate sulle cessioni di credito pro-soluto. Siamo a circa il 2% ed è in riduzione graduale.

La seconda: Cosa farà Alenia Aermacchi in merito alla gara degli addestratori negli Usa? Parteciperà o si ritirerà? Aveva fatto riferimento alla rinuncia di General Dynamics.

Stiamo discutendo già con altri partners americani, riteniamo questo un importante appuntamento per noi, evidentemente. In questo caso anche il lavoro politico è di grande importanza; non vi è nessuno disposto ad acquistare 200 - 300 addestratori in America se non c'è anche una parte G-to-G, espressa o non espressa.

La terza: come mai nonostante tutti gli interventi favorevoli, le passività correnti o non correnti sono aumentate significativamente? Qui ci si riferisce naturalmente al problema del diverso apprezzamento delle valute dollaro e sterline, particolarmente nelle aree in cui noi operiamo. L'influenza negativa è però parzialmente



compensata nella parte attiva dello stesso fenomeno; quindi guardando entrambi gli aspetti le cose non sono così disastrose.

La quarta: è riferita alla redazione o meno della Lettera agli azionisti. Abbiamo redatto tutte le parti di bilancio, compresa quindi anche la Lettera agli azionisti, che troverà nella parte iniziale del Fascicolo di bilancio.

All'Azionista BERTANI:

La prima domanda è relativa alla convocazione dell'Assemblea.

La governance assembleare di FINMECCANICA, sin dal momento della sua privatizzazione, prevede maggioranze qualificate che non sono coerenti con i quorum assembleari previsti dalla legge per la convocazione unica. E' un problema di regole, che ovviamente possono essere modificate; ma finchè questa è la regola essa va rispettata.

La seconda domanda: E' possibile organizzare visite ai complessi aziendali? Assolutamente sì, in particolare in occasione dell'Open Day; è sufficiente guardare i siti delle nostre aziende o il sito di FINMECCANICA nel quale troverete ogni informazione; potrete mettervi in contatto con l'Investor Relations, Dottorssa Luglini, al fine di avere tutte le informazioni di vostro interesse.

La terza domanda: FINMECCANICA sembra integrarsi maggiormente con partners statunitensi piuttosto che con quelli europei; è una giusta strategia? In verità noi non

abbiamo una strategia compiuta, anche perché non abbiamo  
strategia compiuta da parte dei singoli Paesi ai quali  
facciamo riferimento; ad esempio l'Italia ed il Regno Unito  
sono i due paesi all'interno dell'Europa che hanno una  
maggiore "diversificazione" nelle alleanze. Prova ne è che  
decisioni importanti come quelle dell'acquisizione di certe  
piattaforme di Difesa, penso ai Fighter o ai Droni o ai CH47  
sono prese direttamente dai nostri clienti; e quindi il  
governo italiano o quello inglese non seguiranno la strategia  
FINMECCANICA, ma ciascuno perseguirà nei suoi  
approvvigionamenti la propria strategia.

Noi riteniamo, in relazione a quello che ho detto sulla  
ripartizione 60% - 40% tra paesi NATO ed altri paesi, che  
diventerà in 15 anni 40% - 60%, che per prima cosa occorre  
per il futuro che all'interno della NATO ci sia un  
chiarimento; non potranno più essere due blocchi all'interno  
della NATO quando arriveremo al rapporto 40% contro 60%.  
Bisogna che si arrivi a fare per il futuro requisiti unici  
nelle richieste delle nuove piattaforme dei nuovi sistemi,  
non si potrà avere il requisito americano, il requisito  
francese, il requisito del resto d'Europa e un pezzo di  
quello inglese con in più anche il nostro modello, che quando  
è ora di mettere giù requisiti abbonda più che limitarsi.  
Dobbiamo arrivare a convergere, come gli altri stanno  
facendo, su unici requisiti. Aggiungo, ed è quello che ho

detto al Segretario Generale della NATO lunedì scorso quando sono andato a colazione con lui e con altri due colleghi dell'industria, uno americano e uno europeo, oltre a questa cosa che ho detto a voi in questo momento, che "Bisogna fare presto a sviluppare le nuove piattaforme e i nuovi sistemi, non ci si può impiegare 15 anni, come abbiamo fatto in passato". Il che vuol dire che la Difesa, NATO o Stati, dovrà fare un passo indietro nella definizione dei requisiti, si limiterà a quelli funzionali, al più inserendo qualche requisito prestazionale, ma non dovrà mai entrare nell'ambito tecnico o tecnologico, perché così facendo favorirebbe questa o quell'industria ma nel contempo allungherebbe all'infinito i tempi di sviluppo. Oltre i costi, che sono assolutamente sovrabbondanti e che non ci possiamo più permettere.

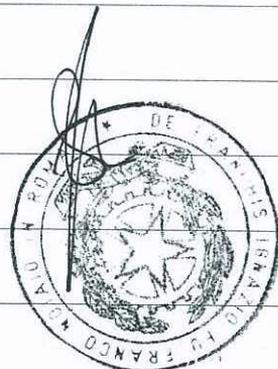
Da parte nostra auspichiamo una politica della Difesa Europea unica dentro la NATO e questa si deve esprimere in campo industriale con una nuova generazione di piattaforme e sistemi; ricordo negli anni '90 con le Fremm, l'NH90 e gli Eurofighter, si deve riesprimere con nuovi sistemi, penso a quello dello Spazio, penso al problema dei MEI 20 - 25, con piattaforme europee, magari NATO, da dovere contrapporre agli altri. E, in quello, ricostruire gli elementi affinché l'industria possa partecipare nella logica che prima ho detto, soprattutto nello sviluppo tecnico e tecnologico di un

oggetto definito dal punto di vista delle funzioni e delle prestazioni fondamentali, lasciando poi all'industria con tempi certi e nella logica non più della vendita di una piattaforma, ma nella vendita di un ciclo di vita di servizio, 20 - 25 anni, di una determinata piattaforma, la successiva definizione. Ci arriveremo? Questo è quello sul quale stiamo lavorando, non siamo certamente gli unici ma credo sia la giusta direzione.

FNM è Ferrovie Nord Milano, noi siamo FINMECCANICA.

Divisionalizzazione è una scelta corretta? In altre realtà si segue il processo opposto, Enel Green Power ecc. Non c'è mai una ricetta unica per tutte le stagioni, ogni stagione si fanno i conti con i vestiti che si hanno addosso, se questi vestiti hanno le pezze si arriva a certi artifici, se non ce le hanno se ne fanno altri. E' abbastanza noto che la messa in Borsa, la quotazione, la vendita relativa a Enel Green Power sia stata dovuta a una situazione di debiti non particolarmente felice, così come in FINMECCANICA è avvenuto con l'Ansaldo Energia e l'Ansaldo StS. Io preferisco da questo punto di vista, e me lo impongo come auto-vincolo, che la strada delle quotazioni dei gioielli per fare cassa, che è una dismissione, non vada perseguita per le cose che sono rimaste. Vorreste voi quotare AgustaWestland? Io spero di no. Tutto qua.

Su questo tema vi è stata una domanda che non ricordo quale



azionista abbia fatto. E' certo che un'impresa unica si propone di avere soprattutto dei controlli e non si accontenta di partecipare, perché vuole essere parte principale della definizione delle strategie future. In minoranza si può in qualche modo influenzare se c'è un buon patto di sindacato, ma non si può certamente decidere e noi non abbiamo le dimensioni per poterci permettere di essere degli pseudo comprimari subalterni, come spesso abbiamo fatto in alleanze che ancora vivono e sulle quali dobbiamo rimettere le mani.

All'Azionista SCACCIA Fabio:

Sulla domanda relativa al Debito, in maggior parte dovuto al debito di DRS, sul danno per l'Italia pari a 6 miliardi e mezzo, uno dei maggiori scandali del dopoguerra, e sul fatto che non si riesce a capire perché è stata comprata; che volete che vi dica? Perché è stata comprata non lo so, non so se qualcuno lo sa; certamente quello che lei ha detto sulla riduzione degli ordini dell'impresa è assolutamente vero. Certo è che noi saremo impegnati a pagare il debito fino al 2039 o al 2040, con un tasso del 6 e qualcosa per cento, questo è vero. Detto questo, noi non possiamo guardare al passato, bisogna capire come utilizzare DRS nella situazione attuale. Quando sono arrivato c'era la fila di giornali e di Advisor che mi dicevano: "Vendi domani", "Vendi", "Vendi". Io mi fido naturalmente dell'Advisor, ma so

che naturalmente hanno un prezzo, neanche piccolo. Abbiamo preferito, e credo sia la cosa più saggia, constatare che eravamo arrivati a un livello più basso del valore, posizione allora presa con una certa titubanza ma che ora sembra confermata dagli ultimi dati; adesso abbiamo qualche ragionevole certezza che vi sia una ripresa del valore sul mercato, quello statunitense, che è pieno di proxy e comunque è in sviluppo; adesso dobbiamo ragionare come comportarci nel far sì che non tutto, perché mi pare abbastanza difficile pensare che in pochi anni riusciremo a riprenderci tutto quello che abbiamo perso, ma almeno in parte ridurre il danno che abbiamo subito attraverso una saggia politica di valutazione del mercato, delle potenzialità del business, delle potenzialità dell'azienda. Aspettiamo la semestrale per poter avere la conferma dell'inversione del trend, non sarà un completo turnaround, ma in qualche modo ci attendiamo che inizi una diversa curva e su quella base valuteremo, analizzando anche i dati economici di settore, macroeconomici, che avremo a disposizione, quali sono le migliori cose da fare.

Però vorrei aggiungere, non è una cosa importante, il problema della divisionalizzazione dei settori è nato anche perché ho constatato, e ho constatato con meraviglia, che le società che controllavamo si autogestivano, però le controllavamo; a quelle che non controllavamo; e tra queste

quelle oggetto di proxy, come DRS, non ci si guardava mai.

La scelta dei settori paradossalmente sembra essere quella che riesce a dare una tessitura nel controllo strategico, nell'indirizzo del controllo strategico, di tutte le società che appartengono a un settore, sia quelle che diventeranno divisione, sia quelle in cui vi sono le partecipazioni non di maggioranza, sia quelle che, pur di maggioranza, hanno una particolare situazione, ma in una visione unica, che FINMECCANICA non ha mai avuto, dal punto di vista del mercato industriale, limitandosi semplicemente a fare delle verifiche economiche - finanziarie a posteriori.

Ecco, credo che la soluzione che stiamo costruendo sia adeguata.

Per il passato vedremo, se ci sono provvedimenti da prendere li prenderemo.

Evidentemente è difficile fare operazioni sulle intenzioni, visto che vi sono stati allora importantissimi advisor, che sono gli stessi che adesso si ripresentano per consigliare di vendere; sono i migliori che stanno al mondo, ma non voglio certo dare soldi agli advisor che li hanno presi quando abbiamo comprato e li rivogliono ora per vendere. Un po' di pudore, diciamo così.

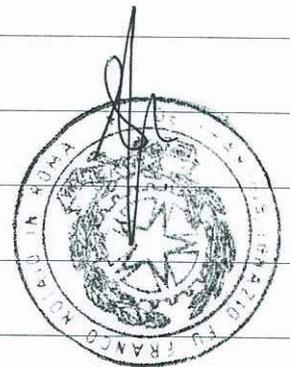
Sulla causa del Signor Deiana, che invero non conoscevo, si tratta di una persona che ha promosso in passato un giudizio nei confronti di FINMECCANICA che si è concluso nel 2000 con

una transazione mediante corresponsione a cura di  
FINMECCANICA di Lire 2,6 miliardi; ora, nel 2013, chiede il  
risarcimento del danno per Euro 2.700 milioni eccependo  
l'invalidità dell'atto di transazione in quanto  
presuntivamente sottoscritto approfittando del suo stato di  
bisogno, richiesta che la Società ritiene assolutamente priva  
di fondamento, per questo agiremo presso le sedi più  
opportune.

All'Azionista VITANGELI Giorgio:

Sulla domanda: quando verrà completata la trasformazione  
organizzativa? La trasformazione organizzativa è naturalmente  
già partita, abbiamo già determinato quali sono le teste di  
serie, cioè gli uomini che devono tirare o le donne che  
devono tirare, la parte formale intesa come perfezionamento  
giuridico di tutte le operazioni deve avvenire entro il 2015.

Sarà abbastanza complessa, anche perché si passa da  
un'articolazione di responsabilità, attraverso le diverse  
legal entithies a una concentrazione di responsabilità,  
civili e penali. Penso a tutte le vicende legate alla materia  
sulla 231, le questioni legate alla sicurezza all'ambiente,  
al lavoro e così via. È evidente che non trascineremo nella  
FINMECCANICA, unica impresa, tutta la storia delle singole  
imprese. Abbiamo l'intenzione, ne abbiamo parlato nell'ultimo  
Consiglio, di far sì che gli involucri, i veicoli societari  
rimangano a tenersi la storia per potere evitare un



trasferimento improprio e un appesantimento gestionale che rappresenterebbe tanto piombo sulle ali, assolutamente non necessario. E' già difficile di per sé decollare con la migliore condizione di leggerezza.

Sulla domanda: Che fine ha fatto il programma Superjet?

Finora il Superjet Sukhoi/Alenia ha perso 400 milioni. Come noto, è evidente che non possiamo continuare a perdere e quindi faremo di tutto per evitare di fare avventure che sembrano compensare parzialmente la parte americana. È naturalmente una battuta, ma non si può continuare a lavorare semplicemente nella logica politica, l'impresa non deve farlo. Qualcuno prima parlava delle elezioni presidenziali americane. Sì, forse qualcuno ha scommesso su una determinata permanenza di presidenti, ma noi non siamo un'impresa come Boeing, siamo un po' più piccoli e siamo in Italia, stare con i piedi per terra serve, scommettere la piccola FINMECCANICA su chi farà il Presidente degli Stati Uniti io personalmente non mi sento di farlo, si vede che sono troppo modesto o troppo limitato. Però vi posso garantire che non farò operazioni di quella dimensione e di quella qualità. Il progetto è uno solo, che ha dei costi industriali enormi, ha due competitors potenti, ne verrà fuori un terzo che sarà anche giapponese, è difficile decollare se poi si fanno delle cose molto parziali, noi facciamo gli interni. Visto che l'aerostruttura la fanno i Russi, la avionica e i motori la

fanno soggetti non italiani e noi facciamo le sellerie, anche questo lo ritengo un progetto non azzeccato. Poi adesso, visto che ci siamo, dobbiamo trovare un modo per poter lavorare, non c'è dubbio ed essere in una partnership con un'industria potente di un paese particolarmente importante come la Russia è un fatto. Dobbiamo cercare di discutere con i nostri partner quali sono i modi per poter riconvertire questo progetto.

Se la domanda è "Quello è il nostro futuro dell'Aeronautica civile?" credo di aver già risposto. Sono stati lanciati due satelliti Galileo, quando finirà la Full Operation Capability del sistema Galileo? E' prevista nel 2018. Siamo già in discussione con la parte soprattutto NATO per trovare le unità di comunicazione biunivoca tra il sistema Galileo e GPS, perché è ragionevole pensare che si riesca a completare del tutto, nella congiunzione delle due costellazioni, una copertura dal punto di vista della navigazione che permetterà di poter sviluppare un'infinità di nuove applicazioni, e noi siamo interessati a star dentro a questa operazione.

All'Azionista MANTOVANI:

Sulla domanda: se con riferimento alla situazione dell'Amministratore Delegato di Alenia Aermacchi era necessario creare una frattura così significativa.

Rispondo di sì. Sicuramente Alenia ha bisogno di un diverso tono industriale; ho fatto riferimento alla situazione delle

aerostrutture, non ce n'è una che guadagna, dopodiché - come voi avete ricordato anche questa mattina - abbiamo perso miliardi, non milioni. Non possiamo continuare a gestire imprese senza avere conoscenze industriali. Noi dobbiamo ricostruire un profilo industriale a tutto tondo, capace di poter esplorare cosa il mercato chiede e non qualcuno che tra l'altro è piccolo e non è neanche un cliente affidabile a livello nazionale, che ci proponga mode; bisogna essere in grado di fare da soli la ricerca ma soprattutto dobbiamo organizzare sistemi industriali che siano efficienti ed efficaci. Basta andare a fare un giro nelle nostre fabbriche per capire il livello di efficienza e di efficacia. Alenia Aermacchi è la parte industriale più pesante, e ha problemi nella parte delle aerostrutture come quelli che aveva AnsaldoBreda.

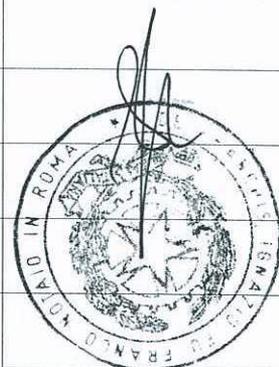
Alla domanda: se la riduzione del debito nei periodi precedenti è stata raggiunta anche mediante l'utilizzo di cessioni. La risposta è che non si sono mai risolti i debiti, si sono sempre fatte cessioni fino a dimezzare il capitale sociale e si è settuplicato il debito.

Quindi, vorrei che si partisse da questa constatazione, non dal fatto che cedendo qualcosa si siano coperti i debiti; nonostante le cessioni il debito è stato creato oltre misura.

Se avessi voluto esser più tranquillo avrei potuto presentarvi una svalutazione di bilancio, cosa che

normalmente i nuovi amministratori arrivati fanno.

Vi anticipo invece che non chiederò ricapitalizzazioni; non abbiamo più bisogno, come ho detto a Londra, di vendere per mettere a posto i conti. Dopo l'operazione rail e le operazioni non strategiche, cioè la cessione di FATA e simili, dobbiamo semplicemente lavorare e mettere a posto i conti con i risultati operativi, e il piano industriale è fondato su questo. Se poi oltre a questo, avremo un progetto meraviglioso da proporre agli azionisti, costruiremo questo bel proposito meraviglioso da proporre agli azionisti e su quello valuteremo se loro sono in grado di mettere mano al portafoglio con ricapitalizzazioni, ma adesso questo problema non c'è. Io ho imparato nella mia vita che prima di potere chiedere bisogna avere buona reputazione nel dimostrare che si sono messe a posto le cose, adesso ci impegniamo a mettere a posto le cose in un tempo ragionevolmente breve. Finita l'epoca delle cessioni adesso dobbiamo semplicemente far sì che la gestione operativa metta a posto i conti riequilibrando l'indebitamento, aumentando il capitale, riequilibrandolo sino a un rapporto debito su capitale punto 7 o punto 6, alle migliori condizioni di mercato. Perché con punto 7 e punto 6 potremo rivolgerci nuovamente alla finanza o agli investitori per dire: "Abbiamo un buon progetto, come facciamo a finanziarlo?", ma prima la reputazione di credibilità, affidabilità.



Alla domanda su chi, nell'ambito della prospettiva più generale, graverà la responsabilità del risultato di bilancio, rispondo che le divisioni sono il luogo in cui si conserveranno tutti i conti economici e si farà una disclosure chiara, oggi non disponibile con le società. I bilanci di società coprono nell'equivalente Alenia due divisioni completamente diverse tra di loro, una, aerostutture, che oggi è in perdita secca, e una, le piattaforme, che oggi è in ottime condizioni, grazie ad alcune piattaforme, non tutte. Anche all'interno delle singole divisioni responsabilizzeremo le unità di business o le unità di programma su una sorta di conto economico, perché una cosa è C27J come piattaforma, altra cosa è Eurofighter, diversi sono i margini di contribuzione e noi non vogliamo più avere le cose che non sono chiare. Da ciò, come ho detto, cose centralizzate, controllo di gestione centralizzato, che conta i peli fino all'ultima unità di business. Poi invece forte responsabilizzazione decentrata sulle divisioni e sulle unità di business nel fare le strategie di prodotto o di programma, nell'andare sui mercati, nel far fatica a trovare il cliente e nel curarselo. È chiaro che qui c'è scritto "esecuzione", ma invece fa parte di policies strategiche un po' più alte nelle quali si inseriscono anche gli elementi strategici di ogni divisione. I settori sono il luogo del coordinamento di business, sono un pezzo della Direzione

Generale. Non c'è mai una ricetta, l'affineremo con l'esperienza, ma c'è comunque che fino ad oggi le imprese in FINMECCANICA sono state gestite in un modo feudale, in cui ognuno all'interno della sua impresa faceva ciò che desiderava. Questo è inammissibile.

All'Azionista AURILIO:

Chiede quali sono i savings del piano di ristrutturazione. Troverà tutti i numeri nella Guidance 2015 di cui ho parlato nella mia presentazione e tutte le informazioni sul sito della società relativamente alla presentazione da me fatta a Londra.

Sulla richiesta di "Dettagli su innovazioni sui quali sono attesi impatti immediati e concreti sul mercato", chiarisco innanzitutto che qui la parola "innovazioni" non significa investimenti e quindi mi limito a parlare delle cose che hanno un forte contenuto innovativo. Risponderò in maniera più diffusa sugli investimenti a una domanda analoga fatta da altro Azionista.

Una cosa che avrà un forte contenuto innovativo nel campo dell'elicotteristica è Tilt-rotor. Si tratta di un oggetto che decollando da qui come un elicottero si trasforma in un turbo, raggiunge in qualsiasi condizione atmosferica quota 7.000 metri e può atterrare a Parigi, Place Vendome, in due ore e mezza. Io credo che più o meno 10.000 persone al mondo vogliano permettersi di ridurre del 50% i tempi di

spostamento nel breve e medio raggio. E' un velivolo che

incontra molto interesse ed entusiasmo ad ogni sua

presentazione e c'è già una nutrita lista di prenotazioni.

Inoltre ha delle enormi potenzialità nel settore oil gas in

quanto modifica completamente il raggio di missione per

l'esplorazione dei campi, fa emergere potenziali giacimenti

che oggi non sono trattabili solo perché per ragioni

logistiche non sono servibili e non perché non abbiano

quantità; una volta servibili possono essere anche tali da

fare ridurre i costi di estrazione in maniera drammatica.

Il secondo progetto è il progetto Albero Integrato, che è

relativo allo sviluppo di un sistema in cui i vari sensori

elettroottici, così come gli apparati della guerra

elettronica, comunicazioni necessarie alle navi della marina

militare, sono integrati in un'unica piattaforma strutturata.

Lo stiamo sperimentando e riteniamo sia suscettibile di

espansione attivando eventualmente le collaborazioni con DRS

di cui parlavo prima.

Un terzo grande settore è quello chiamato Unmanned Vehicles,

che possono agire non solamente in aria ma anche sulla terra

e in futuro potranno andare anche sul mare.

Il problema è quello di comunicazione, legato ai vari sistemi

che permettono il controllo degli Unmanned; tra 15 anni vi

sarà una nuova generazione di tali sistemi e potranno essere

utilizzati su mezzi molto grandi, come aerei civili,

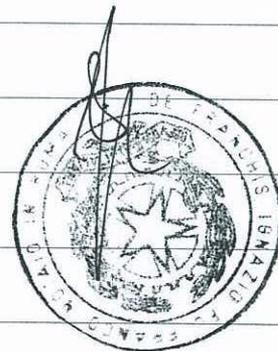
rispetto a quanto accade oggi.

Quarta partita ritengo sia la cyber security e intelligence system.

I Sistemi di Difesa di Sicurezza iniziano a convergere e ad integrarsi, non c'è più una guerra che si fa semplicemente con le armi, c'è una guerra che si fa con le informazioni e con tutto il sistema che deve essere riposto sotto controllo.

Se riusciremo a focalizzarci in questi quattro settori, ce ne è poi qualcuno anche sulla parte Spazio, ma adesso permettetemi di non dilungarmi, saremo tra quelli che si salvano con il consolidamento. Se, invece, continuiamo a pensare che ci possiamo permettere di investire su questo e quello, investire sulla piattaforma ferroviaria, investire sul bus, siamo già morti prima di partire.

Sulla domanda se è previsto che FINMECCANICA ritorni a breve a distribuire dividendi, rispondo di sì, ma occorre prima ridurre il debito, tornare a una situazione debito - equity ragionevole. Io non potrò mai proporre di fare la distribuzione dei dividendi andando a debito. Il raggiungimento di questo obiettivo, peraltro, è alla nostra portata ed in tempi non lunghi. Occorre però sempre aver presente che il primo importante problema è quello che l'Impresa deve portarsi in condizioni di tranquillità. Noi dobbiamo avere tre B, magari con un meno, ma dobbiamo ritornare ad essere investment grade; chi non lo è e



distribuisce dividendi rappresenta un ossimoro, anche eticamente parlando.

Sulla richiesta di maggiori dettagli sull'accordo Boeing riguardante la distribuzione del workpackage, ricordo che l'accordo risale al 2013 e che con esso alcuni lavori che per noi significavano costi e non benefici sono stati restituiti a Boeing, liberandoci in tal modo di un pesante fardello.

Dobbiamo accrescere il nostro impegno per tenere alta la qualità nelle aerostutture, che è nostro interesse mantenere nella consapevolezza anche della loro importanza per il sud del Paese; ma dobbiamo ricavarci degli utili e non delle perdite.

All'Azionista PEDERSOLI:

Alla domanda sulla esistenza di problemi strutturali essenziali che si sono accentuati negli ultimi anni, sull'importanza del debito e sull'eventualità di un aumento di capitale, mi pare di avere già risposto.

Sulla domanda relativa alla acquisizione di DRS, sui 4 milioni di euro pagati per consulenze, sul fatturato DRS e su quanti anni occorrono per ammortizzare questo investimento, rispondo innanzitutto che occorreranno infiniti anni.

Sui costi delle consulenze, sapete che c'è un'indagine in corso, noi stiamo seguendo questa indagine e naturalmente agiremo in relazione a quelle che sono le evidenze che verranno fuori.

Sulla domanda se vogliamo accentuare la collaborazione con Avio (ritengo volesse riferirsi ad Avio lanciatori), rispondo che noi vorremmo allargare la nostra sfera nell'ambito dello spazio anche mediante una maggiore presenza nell'Avio lanciatori fino ad arrivare a controllarla. Anche questo naturalmente impatta con il problema di dovere discutere con il nostro partner Thales sulla ricostruzione di un'offerta integrata a servizi manifattura, satelliti, come il mercato chiede, in un riequilibrio, un ribilanciamento anche della contribuzione dei due paesi di riferimento. Noi con Telespazio fatturiamo in Francia 70 milioni, se non ricordo male; Thales Alenia in Italia ne fattura 600 milioni! So che ogni volta che sollevo il problema mi viene opposto che l'accordo è nato così, che questi sono i patti, ma se voglio essere un buon Amministratore Delegato devo provare tutte le soluzioni possibili nell'interesse dell'impresa in un campo così strategico come quello dello Spazio. Con questo ho voluto dirvi che adesso faremo l'analisi costo - opportunità e destineremo le nostre disponibilità dove ci sarà una opportunità maggiore, senza disperderle in tutti i settori. Invece per quanto riguarda la parte motori, non ho capito se è rivolta ad Avio. Le do due risposte. Uno, Avio Motori non ce l'abbiamo più, aggiungo "purtroppo". Invece innovare i motori a reazione oltre a quelli a elica, dipende. Questo è

possibile su alcuni aerei come gli addestratori, ma certamente non sugli ATR.

In prospettiva dobbiamo capire, soprattutto in campo civile, cosa vogliamo fare e francamente non è semplice.

L'anno scorso di questi tempi avrei potuto dirvi che puntavamo molto sull'ATR, adesso con il prezzo del petrolio la scelta è più complessa. Col prezzo ad oltre 75 dollari al barile la convenienza è provata, al di sotto ci sono notevoli rischi.

Dobbiamo prepararci ad ogni eventualità, anche tenendo riservata qualche idea, senza diffondere chiacchiere intempestive.

All'Azionista LOMBARDO:

Sulla domanda se riteniamo necessario potenziare la rappresentanza che abbiamo in USA per vendere C27, rispondo di no. I C27J ci hanno dato in USA parecchi problemi. Siamo invece interessati al nord America, al mercato canadese, ed anche a tanti paesi sudamericani, a tanti paesi arabi, al sudest asiatico e così via.

Ci rendiamo conto che non è una piattaforma nuovissima, però è una piattaforma con grandi prestazioni che soprattutto per le capacità di decollo e atterraggio in piste non trattate, con spazi molto ridotti, rappresenta un elemento che può fare la differenza importante e questo cerchiamo di curarlo nel migliore dei modi possibili. Stiamo cercando di completare

l'operazione Pretoria, per potere dare una risposta in questo senso.

Sulla sua affermazione che DRS non deve essere considerato un problema per l'azienda, ma uno strumento di opportunità del mercato, mi pare di avere già risposto a questa domanda.

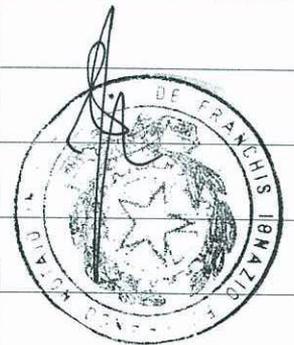
Sulle spese previste dal Bilancio del Ministero della Difesa, dico che non abbiamo competenza sul bilancio della Difesa, ma sembra che il libro bianco dia risposte importanti nella direzione di una qualificazione della spesa, di un efficientamento dalla spesa sia nella parte operativa che nella parte degli investimenti.

All'Azionista BETTINI:

Sulla questione che in passato il Gruppo ha votato per la scelta opposta rispetto alla divisionalizzazione, mi pare di avere già risposto.

Sulla affermazione relativa al settore dei trasporti per cui fino a quando il comparto era in perdita l'abbiamo tenuto, nel momento in cui il settore ha cominciato a mostrare segni di ripresa lo stiamo vendendo, con fermezza rispondo che non è così.

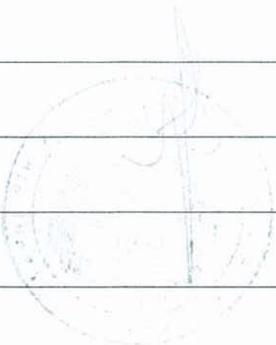
Occorre fare chiarezza. Abbiamo venduto il 60% della parte che faceva uova d'oro, che si chiama Ansaldo STS, in epoca passata. La storia la conosco bene perché allora io facevo il committente; alla fine degli anni 90 Ansaldo STS, che allora si chiamava Ansaldo Segnalamento, era una impresa pressoché



fallita e senza prodotto, ed è risorta grazie ad un committente che le ha offerto su un piatto d'oro dei sistemi, Traffic Management System, che non è stato inventato proprio all'interno di FINMECCANICA. Comunque FINMECCANICA ha fatto cassa al 60%, ne è rimasto il 40%, poi è rimasta una società che era una bad company a tal punto che quando è stata ora di fare l'ETR 1000 purtroppo non c'era la piattaforma e voglio ricordare che l'ETR 1000 non è una piattaforma AnsaldoBreda, è una piattaforma Bombardier. Così come voglio ricordare che AnsaldoBreda nel Main Line, cioè i treni quelli veri, grossi, non ha piattaforme, ha solamente le carrozze doppio piano, che ormai hanno 20 anni.

Quindi, parlando di questo settore bisogna iniziare a capire che comunque AnsaldoBreda continua a perdere cassa per 300 milioni e non ha piattaforme per un mercato che si sta consolidando e mantiene una sua presenza importante nella parte metropolitana. Cosa dovevamo fare secondo voi? Chiudere tutti i settori Main Line e concentrarci sulle metropolitane? Mi pare di aver fatto la scelta giusta.

Faccio presente che nel frattempo la più importante impresa di materiale rotabile non è più occidentale, è cinese, dopo la fusione che è intervenuta proprio mentre c'era la gara di AnsaldoBreda. E faccio notare che tutti i tre grandi colossi europei sono in crisi, Alstom, Siemens e Bombardier. Allora, voi mi consigliate di stare in un settore in cui c'è



un consolidamento, con tutti in crisi e noi senza una  
piattaforma per andare a competere? Questa è la realtà. Se  
invece si vuole agire secondo i sentimenti io non farei il  
mio mestiere e tenete presente che dal punto di vista  
sentimentale avrei avuto molte ragioni per potere tenere  
AnsaldoBreda, se non altro perché l'ETR 1000 me lo sono  
disegnato nelle parti essenziali, ci ho fatto il muso, ho  
partecipato alla progettazione della parte vitale del treno,  
che si chiamano "Carrelli", con il Politecnico di Milano. Ma  
i sentimenti non servono alle imprese. In ogni caso, ripeto,  
non si può essere in mille business. Vogliamo continuare a  
fare la conglomerata? Ma General Electric ha deciso di  
smettere di fare la conglomerata senza qualità ai tempi di  
Welch. Siemens cosa ha fatto? Noi siamo con 20 anni di  
ritardo. Non possiamo più perdere un giorno, dobbiamo  
recuperare il tempo passato. Non possiamo saper fare tutto e  
niente, non è possibile controllare aziende sul conto  
economico a posteriori quando le frittate sono fatte. Bisogna  
stare davanti alle nostre imprese, dare una strategia chiara,  
pretendere che poi vi sia un'esecuzione anche strategica  
settoriale attraverso le divisioni, ma noi dobbiamo dare il  
là. E' per quello che io ripeto: dobbiamo essere più  
industria. La finanza l'ha fatta fallire questa roba qua.  
Sulla domanda sul perchè, nonostante siano accertati  
comportamenti scorretti per più dirigenti ed amministratori

della società, non sia stata esperita alcuna azione di responsabilità, rispondo che in verità ci siamo costituiti Parte Civile quando questo non confliggeva con gli interessi dell'Azienda. Sapete che la legge 231 a volte fa brutti scherzi e quindi bisogna stare attenti per non darsi la zappa sui piedi come impresa. E laddove non ci siamo costituiti stiamo seguendo i processi, in particolare gli appelli, per poterci insinuare al momento in maniera tempestiva e fare gli interessi assoluti dell'impresa. In questo caso non guardiamo in faccia nessuno se non gli interessi dell'impresa, perché è giusto che sia così.

Sulla domanda di chi sia il Ragioniere Dellepiane, rispondo che è un Dirigente di FINMECCANICA, l'Amministratore Delegato di So.ge.pa., che è la società dedicata alle liquidazioni di tutte le imprese, che sta aumentando il suo lavoro a dismisura, considerando che stiamo mettendo in liquidazione un'infinità di veicoli che in ogni ordine e grado erano stati costruiti nella storia di FINMECCANICA, e avrà tanto lavoro dal momento che So.ge.pa. ha il maggior backlog che esista nel gruppo. Il Rag. Dellepiane, inoltre, è anche Presidente di FGS e mi pare non abbia altri incarichi. Forse lo ritroverete nelle società che deve liquidare.

Il CdA di FATA è composto da Andrea Lombardi, Giuseppe Panizzardi e Luisa Ruggiero, tutti dirigenti di

FINMECCANICA. Prima qualcuno ha detto che sono stati mandati a casa 150 executives. Tutti gli ex dirigenti della FINMECCANICA già liquidati, poi riassunti con contratti di collaborazione, messi a fare i Presidenti o i Vice Presidenti con potere esecutivi, sono stati mandati a casa; abbiamo messo dentro solo dirigenti del Gruppo FINMECCANICA che non prendono alcun compenso e si assumono tutte le responsabilità degli Amministratori di quelle Società. Questa mi pare una cosa normale in un'impresa normale. La straordinarietà forse c'era un po' prima, faceva parte di quello che ho chiamato "Feudalismo di impresa". Non si capiva perché un Amministratore Delegato dopo che era stato abbondantemente liquidato continuava a fare il Presidente esecutivo con un contratto professionale, nella stessa impresa e con gli stessi poteri.

Le Ruggiero o i Ruggiero, non so chi, è un caso di omonimia.

All'Azionista RODINO':

Alla domanda sulla Azione di bilancio, rispondo che su questo argomento mi sono confrontato con molti investitori e analisti in tutte le piazze finanziarie e mondiali, ci manca quella di Hong Kong ma ci andremo rapidamente. nell'argomentare ho detto: "Guardate che voi avete il diritto di fare dei conti su un qualcosa di solido e le cose che io vi metto sotto esame sono solide. Mi impegno a migliorarle,



dopodiché c'è un vantaggio per tutti, per gli analisti, per gli investitori e per l'Azienda. Più che prudenza in senso negativo la ritengo una sorta di prudenza in senso anglosassone. Per quanto riguarda il rimborso del debito, i rischi ci sono sempre, evidentemente, ma se lavoriamo e lavoriamo bene sul piano industriale questi rischi sono fortemente ridotti. Io confido che riusciremo ad avere gli elementi per poterlo fare e lo faremo con le azioni operative normali senza straordinario e nello straordinario ci sono anche le cessioni ulteriori, tranne quelle che abbiamo già elencato, le Fata e simili.

Ricordo che nei conti che ho rappresentato, fatta l'operazione trasporto ferroviario a fine 2015 arriviamo a un debito di 3,4 miliardi e quindi tagliamo più di 600 milioni di debito, per il 2016 e 2017 contiamo che i risultati netti positivi portino alla riduzione del debito a 3 miliardi o anche a meno, mentre nel frattempo salirà l'equity. Raggiungeremo condizioni ottimali solo con la nostra fatica. Se nel frattempo, ripeto, troveremo importanti progetti, strategici e visibilmente redditizi per l'impresa, li proporremo. E assieme dovremo valutare se saremo in grado di poter fare queste operazioni ricorrendo al debito o all'aumento di capitale o a una combinazione, come normalmente si fa. Ma lo faremo quando, ripeto, il rapporto sarà 3 miliardi contro 4,4 miliardi, ma in maniera

assolutamente prudente, nel senso positivo del termine.

Sulla domanda se abbiano contribuito alla crescita degli ordini 2014 anche alcune delle aziende in cessione, rispondo di sì. E su quella di quale sarà la ricaduta delle cessioni sugli ordini, vi rimando al bilancio 2014 ed alle Guidance che questa mattina vi sono stati mostrati.

Sulla richiesta di maggiori informazioni sul Convertiplano, ripeto che esso costituirà una rivoluzione, abbiamo già molti ordini, anche se ci sono ancora molte cose da fare. Verrà fuori a fine 2018 inizio 2019, dipende anche da tutto il sistema di certificazioni che non è semplice. E' un oggetto che comunque è stato già presentato nel Salone di Orlando, salone specializzato per l'elicotteristica, due mesi fa con un grandissimo successo. La prima newsletter del salone, che vede tutti i quattro grandi, oltre a tutti gli altri piccoli, degli elicotteri, è stata aperta con l'immagine del nostro Tilt-rotor.

Sulla domanda se vogliamo comprare Sikorsky, dico che non vorrei rifare un'altra DRS. Chi sa di questo settore sa che è prevalentemente militare, ha una serie di velivoli un po' datati ma soprattutto dipende dalle commesse USA, che portano con sé sempre il problema delle proxy. Non mi pare che abbia una situazione finanziaria tra le migliori; non si può mai dire no a priori, ma la cosa che posso dire è: non ce l'ha ordinato il dottore. Se troveremo che è una cosa che può dare

importanza, valuteremo. E' vero che in tanti ce la sono venuta ad offrire.

Non faccio scommesse, ma credo che gli operatori in campo elicotteristico siano troppi e che si debbano fare consolidamenti selettivi di competizione. Il nostro problema nel campo elicotteristico è di essere "best in class" nelle produzioni. Non siamo i più grandi, ma ci viene riconosciuto che abbiamo le migliori produzioni e stiamo facendo i migliori sviluppi, e questo pagherà. Certo, non abbiamo dietro una coppia di paesi come Francia e Germania, soprattutto Germania, così anticipo la risposta; naturalmente se uno va in una piccola Polonia nel momento in cui c'è l'Ucraina, capisce che hanno un potere di influenza politico un po' diverso da quello che possiamo esercitare noi. Se uno legge la stampa francese di come è andata la vicenda degli elicotteri polacchi, non è un inno a Eurocopter o Airbus, è un inno a Hollande e al suo governo; ci sarà una ragione.

All'Azionista MARINO:

Con riguardo alla prima domanda: l'unità organizzativa Sicurezza è stata affidata a una persona che non ha questioni penali, non né ha avute e non ne avrà, e quindi rimane così. E approfitto per dire che ancorché vi sono delle responsabilità del Presidente in materia di security, tutta la parte operativa gestionale è in carico all'Amministratore

Delegato.

Su OTO Melara e 70 dipendenti licenziati. Sono state fatte delle risoluzioni consensuali, costate, dato che lo si chiedeva, 70.000 euro a testa.

Alla domanda sull'importo complessivo delle consulenze presidenziali e quello delle consulenze AD, rispondo che non vi sono consulenze del Presidente o dell'AD; vi sono delle consulenze del Gruppo.

Che ci guadagna FINMECCANICA a non verbalizzare le domande pre-assembleari? Nulla, è un problema di regole, si possono cambiare ma delle regole ce le dobbiamo dare, adesso le regole sono queste, se si vogliono cambiare si possono fare delle proposte in merito.

Con riguardo alla domanda sulla correlazione di FNM, se per FNM si intende Ferrovie Nord Milano, questa non è parte correlata di FINMECCANICA.

Perché AgustaWestland S.p.A. e AgustaWestland Ltd, unitamente al pubblico ministero, hanno chiesto l'applicazione di sanzioni amministrative? Erano indagate con FINMECCANICA per quali reati?

Sì, erano tutte coindagate; se ricordate, è stata mia cura appena assunte le mie funzioni di dividere, quando ancora non era chiara la sorte, le sorti delle persone dalle sorti delle imprese. Le imprese non possono essere legate alle sorti delle persone, soprattutto quando si ha a che fare con



questioni anche penali. Quindi l'iniziativa che abbiamo preso

è stata quella di arrivare a una soluzione transattiva con la

Procura. La posizione di FINMECCANICA è stata archiviata e da

questo passo abbiamo avuto notevoli benefici su ogni fronte:

corruzione, visibilità, reputazione ecc.

Per AgustaWestland S.p.A. e AgustaWestland Ltd abbiamo fatto

operazioni di transazione limitate: AgustaWestland circa

80.000 euro e AgustaWestland Ltd qualcosa in più. Poi

abbiamo atteso le questioni legate alle persone, che come

avete visto nel caso di corruzione sono state al momento

rigettate con conseguente proscioglimento; adesso seguiremo

la vicenda in appello. Ricordo che c'è ancora pendente la

partita della fatturazione falsa. Quindi, il fatto di

separare i destini delle persone dall'azienda è la prima cosa

che un amministratore deve fare. Forse bisogna pensarci un

attimo prima. Seconda cosa, si seguono i processi e si agisce

di conseguenza.

Vi sono dirigenti di AgustaWestland S.p.A. e AgustaWestland

Ltd sotto indagini o rinviati a giudizio? Sì, al momento uno

dei dirigenti in servizio, tutti gli altri non sono più in

servizio.

Con riferimento alla domanda se le due società hanno esperito

o esperiranno azioni di regresso nei confronti di dipendenti

e/o amministratori corresponsabili o si è stabilito, pro bono

pacis che a pagare siano tutti gli azionisti: qui non c'è il

bono pacis, qui seguiamo, come ho già detto, l'andamento processuale e rispetto a quello che viene fuori agiamo di conseguenza. Capite che se anticipassimo azioni e poi ci trovassimo dei giudizi opposti ci troveremmo di fronte ad un grosso problema.

A cosa é riferita la cifra confiscata alle due anzidette società, pari ad Euro 7,5 milioni? Questo era il prezzo del reato presupposto che il PM aveva valutato.

A chi deve rivolgersi il socio che intenda partecipare ad iniziative del Gruppo in favore degli investitori (Investor Day, Airshow), ivi comprese le occasioni di celebrazioni, inaugurazioni e presentazioni presso le controllate? A titolo di esempio cito la presentazione ai giornalisti di Project Zero; ovvero l'esibizione del nuovo velivolo "convertiplano", AW 609 (marzo 2015), avvenuta presso AgustaWestland.

Dovrà rivolgersi all'Investor relations, ma, per motivi di sicurezza, è evidente che non sempre si è ammessi a queste manifestazioni.

M'incuriosisce sapere se sia stata effettuata una stima dei danni che l'ex AD di FINMECCANICA e l'ex Presidente di AgustaWestland abbiano arrecato al Gruppo e se s'intenda farseli indennizzare, ferma restando la conseguente discussione sull'opportunità di simile azione. Ho già detto: valutiamo l'andamento del processo e delle azioni che verranno fuori e poi ragioneremo.

Quanto a un'indagine specifica di Roma, ci siamo costituiti

Parte Civile nei confronti dell'ex Direttore Commerciale di

FINMECCANICA e, in caso affermativo, quale risarcimento

abbiamo chiesto? All'esito del processo, che è in corso,

vedremo quali azioni fare a difesa degli interessi

dell'impresa.

Per quale importo ci siamo costituiti Parte Civile nei

confronti di amministratori BredaMenarinibus? E' possibile

conoscerne i nomi, dato che non se ne fa menzione nella

relazione finanziaria annuale? Siamo Parte Civile nel

processo, seguiamo anche in questo caso il processo. Ritengo

che in questa sede sia inopportuno fare nomi, basta leggere i

giornali di quei tempi.

Vi sono ex dipendenti o amministratori del Gruppo, indagati

e/o condannati, che abbiano svolto consulenze nel Gruppo al

31/12/2014? No.

Come si chiamano gl'indagati e gl'imputati, ex dirigenti e

amministratori del Gruppo, che allo stato hanno procedimenti

pendenti presso il Tribunale di Napoli, Roma (altri casi

oltre a quello del succitato ex Direttore Commerciale)

Genova, Trani, Torino e Pistoia? Ci siamo costituiti Parte

Civile nei confronti di tutti ed eventualmente per quali

importi?

Ripeto, seguiamo i processi. Nella nota 20 del bilancio

troverà le informazioni richieste e le risposte a tutte le

domande.

Quanto al procedimento pendente presso il Tribunale di Milano, per violazione della disciplina in materia di malattie professionali, ci siamo costituiti Parte Civile nei confronti degli imputati? Abbiamo valutato la possibilità di una transazione?

Qui il problema è opposto, siamo noi che siamo stati coinvolti in qualità di responsabile civile come società e quindi capite che dobbiamo prima risolvere il nostro problema, dopodiché, quando avremo chiarezza dei rapporti seguendo l'iter processuale, vedremo come eventualmente agire.

Costo complessivo diretto e/o indiretto per consulenze giudiziali legali, penali, civili, amministrative 2014.

Nei procedimenti civili, amministrativi e penali in cui FINMECCANICA S.p.a. è parte: circa 1,3 milioni di euro.

Quali sono gli studi penali e civili italiani di cui il Gruppo si serve? Tantissimi, bisognerebbe fare un elenco enorme e non so se alla fine la risposta sarebbe completa, visto che in così breve termine non abbiamo potuto fare le necessarie verifiche presso le singole società. Domani, quando avremo un sistema divisionale, saremo in grado di potervelo dare tutto. Credo che questo sia abbastanza comprensibile.

In quali zone in Sicilia abbiamo uffici e/o stabilimenti del



Gruppo e a quali società appartengono?

Palermo: Selex ES; Carini, che è sempre Palermo:

AnsaldoBreda; Catania, località Cantano: Selex ES; Piana

degli Albanesi: Telespazio; sono le realtà che abbiamo in Sicilia.

Quanti sono i dirigenti con responsabilità strategiche?

Tutti gli amministratori, i sindaci e il CFO.

Piano di coinvestimento per il management del Gruppo: perché

i beneficiari, ovvero dirigenti, amministratori e dipendenti

del Gruppo non sono stati individuati prima dell'approvazione

assembleare?

No, lo sono, quando si parla di quelli ad adesione volontaria

sono potenzialmente circa mille, ma bisogna aspettare le

adesioni evidentemente, non è che lo possiamo determinare in

maniera diretta.

Quali e quante sono le posizioni all'estero equivalenti a

quelle dei dirigenti?

Ci sono in giro per il mondo 437 executives.

Attualmente il Presidente e l'AD quante azioni FINMECCANICA

posseggono?

Nessuna.

E' stato analizzato l'impatto che la distribuzione gratuita

di azioni potrà avere sul prezzo azionario di mercato?

Sì, circa l'1% compensato completamente all'interno nel

piano, cioè un costo che si spesa nel piano.

Per proporre una sponsorizzazione il socio quale procedimento deve seguire?

Nessuna, non ha diritto a farlo in quanto tale.

Nel 2014 è aumentata l'esportazione di armi da parte del Gruppo e quali sono i principali Stati a cui ne vendiamo?

Qui bisogna fare un elenco un po' complicato, non potremo dare con precisione i dati, quindi evitiamo di dare risposte parziali. Quello che possiamo dire è che le vendite ai clienti militari, essendo innanzitutto chiaro che stiamo rispettando tutte le varie convenzioni etiche che riguardano le armi leggere, le mine, tutte le cose che sono state in passato devastanti, e rimanendo invece a quelli che sono sistemi d'arma controllabili, abbiamo il 54% del totale dei ricavi del gruppo, il cui 60% si riferisce a vendite nei mercati domestici o quasi, e cioè Uk, Italia, Usa, mentre il restante 40% riguarda vendite ad altri paesi europei e ad altri paesi fuori dall'Europa, questa parte è in aumento.

Le coperture di categorie protette nel Gruppo al 31/12/2014, ex lege 68/1999.

Noi osserviamo pienamente le disposizioni di legge vigenti in materia di collocamento delle persone disabili e le relative quote di riserva che le leggi prevedono.

Le scoperture di categorie protette nel Gruppo al 31/12/2014, ex lege 68/1999.

Naturalmente è la stessa risposta di prima.

Il numero complessivo di appartamenti residenziali nel Gruppo e, tra questi quelli inutilizzati.

Qui naturalmente la risposta è difficilissima, non so se c'è un appartamento che abbiamo a Carini, non ve lo so dire.

Nella ricerca rapida che abbiamo fatto i più importanti sono quattro, dei quali tre a Genova, Corte Lambruschini, di proprietà FINMECCANICA, ed un appartamento a Roma, Viale B. Buozi, di proprietà Alenia Aermacchi, tutti in vendita.

Tutto quello che non è più utilizzabile, strumentale alla parte industriale dell'azienda noi lo mettiamo in vendita alle migliori condizioni, ma non facciamo più operazioni di trattenimento di cose che costa tanto mantenerle e soprattutto togliamo anche le attrattività interne all'uso improprio di questi beni immobiliari.

Nel 2014 che tipo di rapporti ha intrattenuto il Gruppo con Merlo spa? Nessuno. Per informazione la Dottoressa Merlo è un Consigliere di FINMECCANICA.

I doppi incarichi ricoperti dagli amministratori FINMECCANICA nell'ambito del Gruppo medesimo.

Nessuno.

Con riguardo alle operazioni con parti correlate di importo esiguo, faccio presente che in tal caso le disposizioni procedurali in materia di operazioni con parti correlate non si applicano. Quindi questa tipologia delle operazioni non rientra nell'ambito della rilevazione e informativa contabile

e periodica che è prevista invece per le operazioni di importo superiore.

Con riguardo al Comitato per le Nomine faccio presente che è un organo consultivo del Consiglio d'Amministrazione, il cui costo per il 2014 è stato pari a circa 4.500 euro per ciascun trimestre del 2014. L'eventualità di una controversia non sussiste considerati le funzioni e i compiti del Comitato per le Nomine, che si concretano nella formulazione di pareri, raccomandazioni e proposte al Consiglio di Amministrazione, nonché nell'espletamento di attività istruttoria su richiesta dello stesso.

Quanto abbiamo speso nel 2014 per gli omaggi e sulle spese di rappresentanza ai fini promozionali?

Nell'intero anno 2014, anche se poi diversamente sono riportabili tra i diversi mesi dell'anno, 428.000 euro.

Costo della revisione legale del Gruppo.

L'intero Gruppo ha corrisposto a KPMG 10 milioni di euro, con una riduzione di circa il 30% rispetto a prima.

Project Intangibles: costo del contratto di consulenza.

Sono al momento 5,3 milioni, corrispondenti a 5.620 giornate uomo di lavoro.

Responsabilità emerse in attuazione del progetto che precede.

C'è tutto un lavoro che il consulente incaricato sta facendo.

c'è tutta una serie di confronti con le società operative in

merito a ciò che è emerso, soprattutto per quello che viene



classificato come red flag, cioè fattore di rischio. Al termine gli esiti saranno messi in evidenza nelle sedi competenti.

RSI é una società?

L'acronimo RSI, per quel che ci riguarda e ne sappiamo, sta solo per Responsabilità Sociale di Impresa.

All'Azionista REALE:

Alla domanda: si punta ad ammortamenti e investimenti, capacità di auto-investimenti nel Gruppo? Puntate su ricerca e sviluppo? I nuovi prodotti quali sono?

Ho già parzialmente risposto alla prima quando ho parlato delle innovazioni, dei prodotti con maggiore potenziale innovativo.

Facendo, invece, un'operazione anche su quelli che hanno un minore potenziale innovativo, stiamo puntando nell'attività di ricerca e sviluppo che nel corso del 2014 hanno riguardato, ed ora continuano a riguardare, l'implementazione dell'approccio alla famiglia nel settore elicotteri, la sperimentazione dell'AgustaWestland 609, cioè del Tilt-rotor, i sistemi di cui ho parlato, Unmanned di ogni genere, il Master del 346 e il nuovo 345, con anche un parziale armamento del 346, la partecipazione al progetto europeo Male 2020, l'Albero integrato di cui pure ho già parlato nel settore Elettronica per la Difesa, l'immagine processing ad alta fusione. Questi sono i progetti sui quali stiamo guardando, i

maggiori; poi ve ne sono tanti nelle varie piattaforme, oppure della componentistica, in particolare in quella elettronica nella quale i cicli di obsolescenza sono relativamente brevi.

All'Azionista CARADONNA:

Alla domanda se il passaggio del Rating nella Trasparency International da C a B porta vantaggi anche a livello commerciale, specialmente in termini di competitività nell'ambito di gare internazionali, rispondo certamente sì.

Si pensi ad esempio a quanto è importante l'elemento reputazionale in paesi come la Norvegia dove abbiamo venduto un'importante flotta di 101 e peraltro immediatamente dopo l'operazione indiana. Tutto quello che produce reputazione è un "plus" al momento in cui si devono esaminare le offerte e quindi attribuisce vantaggi competitivi rispetto ai competitors.

Quanto invece all'influenza delle protezioni politiche, che nella percezione comune è rilevantissima, le imprese non possono certo autodeterminarsele e comunque si tratta di un problema del tutto diverso.

Alla domanda sul perchè soltanto aziende americane hanno il rating A, occorre dire che gli americani mettono tutto quanto a bilancio, hanno dei sistemi di transazione diversi rispetto a quelli che abbiamo e fanno parte di una concezione, soprattutto nel campo della Difesa, completamente diversa

rispetto a quella che si ha in Europa e in particolare poi si ha in Italia.

Alla richiesta di avere ulteriori informazioni sul fatto che la Focalizzazione sui settori strategici operata con il nuovo piano industriale appare una scelta vincente, dico che la parte industriale è importante, agire sull'ingegneria, qualificare, anche nell'ingegneria ricostruire livelli diversi, dedicati alle singole piattaforme o ai singoli prodotti, da portare nelle linee di business, nemmeno nelle divisioni, in modo da potere ricostruire un tessuto di relazione che serva comunque il business. Occorre un maggiore coordinamento, una maggiore articolazione dell'uso applicativo ed anche un forte decentramento; il luogo della responsabilizzazione dovrà essere il capo dell'unità di business o il capo dell'unità di programma. A lui devono essere dati i poteri per poter controllare la sua Supply Chain, e anche le forniture dei servizi interni delle varie funzioni tecniche, affinché abbia il controllo del suo processo e soprattutto vi sia una possibilità di attribuire i reali costi, i reali ricavi alla giusta unità che governa l'intero processo. Ripeto quanto ho già detto, one company non corrisponde a centralizzazione, vuol dire mettere a trasparenza e riarticolare in maniera più chiara le responsabilità, anche avendo a che fare con un unico nuovo potente efficace sistema informativo di gruppo, che è il vero

sistema nervoso che stiamo gradualmente completando, unificando tutta la frammentazione che c'è all'interno dei sistemi informativi. Facendo anche chiarezza per alcune società che li producono per terzi, tra ciò che è produzione di sistemi e servizi per terzi e ciò che è produzione di sistemi e servizi per il Gruppo. Le divisioni sono quelle che servono.

Chiede poi se la situazione in India si è normalizzata.

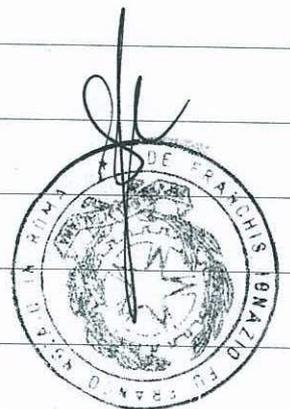
No, non si è ancora normalizzata, anche se ci sono stati segnali di miglioramento, soprattutto relativamente ai torpedos, per i quali abbiamo avuto contatti nuovi e positivi; qualche interessamento c'è stato nuovamente nel campo elicotteristico e confido che vi sia qualcosa di reale.

Quindi stiamo lavorando, fiduciosi di potere fare un'operazione di superamento dell'impasse che c'è stata.

Quanto ho già detto vale anche per la richiesta di informazioni sulla focalizzazione sulla qualità e l'efficacia nonché sull'attenzione alla riduzione dei costi e alla internazionalizzazione dei mercati.

Invito ad andare sul sito, dove si possono trovare tutte le informazioni. Sarà nostra cura adesso, con la trasformazione in una unica impresa industriale, anche trasformare il sito e in particolare la sezione legata agli investitori.

Sulla richiesta se si intende ristrutturare la situazione finanziaria e patrimoniale prima di ritornare a distribuire



dividendi, ho già risposto mi pare esaurientemente.

All'Azionista LOIZZI:

Chiede se dopo la conclusione della cessione del settore Trasporti, sono previste ulteriori cessioni o alleanze, partnership.

Certamente sì. Tutte le FATA saranno cedute e stiamo cercando di valutare una rivitalizzazione dal nostro punto di vista, perché gli altri sono molto vitali; stiamo discutendo sulla Joint Venture dell'ATR; stiamo ripensando la nostra presenza sullo Spazio; stiamo discutendo per l'operazione Sukhoi e, naturalmente, vogliamo anche riaprire una discussione su alcuni mercati, ad esempio in occasione della gara del TX-trainer che è stata posposta in avanti dopo i Bomber, pensiamo ragionevolmente che ci sarà la possibilità di esplorare altre possibili partnership anche in relazione ai cosiddetti "resti" delle gare che si fanno in anticipo.

Quanto alla domanda: Autorizzazione antitrust cinese, semplice ritardo rispetto all'attuazione delle cessioni o può rappresentare un rischio? Al momento non appare essere un rischio ma semplicemente normale applicazione procedurale di quella che è una lunga procedura cinese, non ritardo.

Alla richiesta se, con riferimento al debito, si ritiene che gli interventi attuati o in corso di attuazione siano sufficienti a raggiungere una certa stabilità o siano necessari ulteriori interventi straordinari, mi pare di aver

già detto: non più interventi straordinari, tranne quelli che abbiamo già dichiarato, andiamo avanti per le vicende ordinarie verso i 3 miliardi di debito e oltre i 4 miliardi di equity.

All'Azionista AMBRUZZI:

Sulla parcella alta della KPMG, mi pare di aver già risposto, abbiamo ridotto il compenso del 30%.

Sul mancato appalto Polonia, in via generale mi pare di avere già risposto. La Polonia attraversa un momento di difficoltà, anche legato alla crisi della Ucraina; ha bisogno sia del sostegno militare che di quello economico industriale e probabilmente ragioni di stato hanno prevalso sulla pura valutazione. Occorre però riconoscere che nella vicenda noi non avevamo dato al tipo di requisito richiesto dai polacchi, alle specifiche che erano state fatte, una risposta completa.

Sulla importanza dei piccoli azionisti, dico che ciò è assolutamente vero, anche perché come si dimostra oggi sono il sale dell'impresa, sono il sale e il lievito dell'impresa nel senso che fanno discutere e fanno aprire anche il pensiero laterale nelle azioni che un'impresa deve fare, e pongono questioni molto concrete che ci fanno stare con i piedi per terra nell'interesse dell'impresa.

All'Azionista GABOARDI:

Alla domanda di quali siano i livelli di responsabilità,

autonomia tra corporate e i settori, divisioni, business

ecc., mi pare di avere già risposto.

Su quanti siano i partecipanti al nuovo piano di

incentivazione a lungo termine, sono massimo 200; quelli

invece con la parte di volontarietà, mi riferisco al piano di

coinvestimento, potenzialmente sono circa 1000.

Su qual è la componente internazionale nei programmi di

assunzione e di sviluppo, rispondo che il problema

dell'internalizzazione è una delle cose più importanti,

dobbiamo abituarci a scegliere sul mercato i managers

indipendentemente dal passaporto, guardando semplicemente al

contributo che possono dare e all'interno del nostro gruppo

valorizzare - anche questo senza distinzioni di passaporto -

le migliori persone. Lo stiamo facendo, abbiamo avuto già

importanti esempi nella valorizzazione, in particolare della

parte UK, che peraltro mostra di avere un livello di qualità

manageriale in quello che è stato fatto con la Società

EgonZhender, anche se non in maniera straordinaria, superiore

alla parte italiana e quindi merita questa cosa. E' evidente

che stiamo cercando naturalmente di avere gente che ha

un'esperienza soprattutto sui mercati che dobbiamo

affrontare, nei quali dobbiamo radicarci, penso a quelli

asiatici, Medioriente, Sudest asiatico, ma anche quelli che

stanno attorno ai due grandi: Cina e India. Ricordo anche che

vi sono due ex grandi potenze della Seconda Guerra Mondiale

che dopo 70 anni ricominceranno ad avere un ruolo importante  
nella difesa, si chiamano Germania e Giappone.

Con questo credo di avere finito.

Non essendovi richieste di replica da parte degli Azionisti,  
il Presidente dichiara conclusa la discussione ed invita  
l'Assemblea a deliberare in merito alla proposta formulata  
dal Consiglio di Amministrazione sul primo punto all'ordine  
del giorno di cui è stata data precedentemente lettura.

Egli invita chi si fosse temporaneamente allontanato a  
rientrare in sala e poi rinnova la richiesta agli intervenuti  
di dichiarare eventuali carenze di legittimazione al voto ai  
sensi di legge e di Statuto.

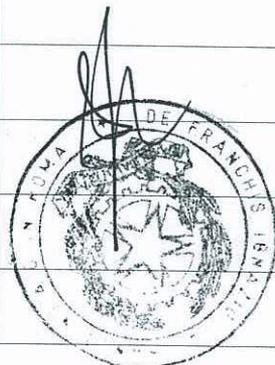
Constatato che nessuno denuncia l'esistenza di cause  
ostative o limitative del diritto di voto, dichiara aperta la  
procedura di votazione sulla indicata proposta di  
deliberazione formulata dal Consiglio di Amministrazione in  
merito al primo punto all'ordine del giorno, ricordando  
ancora in dettaglio le modalità di utilizzo del radiovoter.

A votazione conclusa, su invito del Presidente io Notaio do  
lettura della lista contenente l'esito delle votazioni:

Hanno partecipato alla votazione n. 1.028 azionisti,  
portatori di numero 366.508.701 azioni ordinarie, tutte  
ammesse al voto, pari al 63,393315% del capitale sociale.

Hanno votato:

Favorevoli: 363.701.260 pari a 99,234004%



Contrari: 0 pari a 0,000000%

Astenuti: 856.941 pari a 0,233812%

Non votanti: 1.950.500 pari a 0,532184%.

Il Presidente dichiara che la proposta formulata dal Consiglio di Amministrazione è approvata.

Il Fascicolo di Bilancio - comprendente il Bilancio di esercizio di FINMECCANICA S.p.a. e il Bilancio consolidato di Gruppo, unitamente alla Relazione sulla gestione, alle attestazioni di cui all'art. 154-bis, comma 5, del TUF, alle Relazioni della Società di Revisione e del Collegio Sindacale - e l'elenco delle votazioni contenente, tra l'altro, l'indicazione dei nominativi degli Azionisti favorevoli, contrari ed astenuti nonché non votanti, verranno allegati al verbale della presente Assemblea.

Il Presidente passa ora alla trattazione del secondo punto all'Ordine del Giorno che ha per oggetto:

"Nomina del Collegio Sindacale per il triennio 2015-2017".

Preliminarmente egli rivolge, anche a nome di tutti i Consiglieri, un vivo ringraziamento ai componenti del Collegio Sindacale in scadenza.

Per lasciare maggiore spazio alla discussione, propone, ove non vi siano opposizioni, di trattare congiuntamente al secondo punto all'ordine del giorno, in quanto strettamente connessi tra loro, anche il terzo e quarto punto, aventi per oggetto:

3. Nomina del Presidente del Collegio Sindacale

4. Determinazione del compenso del Collegio Sindacale

fermo restando che si procederà poi alla votazione separata di ciascuno dei tre punti.

Nessuno dei presenti si oppone.

Il Presidente rammenta quindi che, ai sensi dell'art. 28 dello Statuto sociale, la nomina dei componenti il Collegio Sindacale avviene con la procedura del voto di lista, nei termini e con le modalità previste dal medesimo articolo. In particolare, tre sindaci effettivi ed un sindaco supplente saranno tratti dalla lista che avrà ottenuto la maggioranza dei voti espressi, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nelle due diverse sezioni della lista stessa, mentre due sindaci effettivi ed un sindaco supplente saranno tratti dalla lista di minoranza che avrà ottenuto la maggioranza dei voti espressi, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nelle due diverse sezioni della lista stessa.

Rammenta inoltre che la percentuale minima per la presentazione delle liste per la nomina del Collegio Sindacale è pari all'1% del capitale sociale della Società.

Egli informa gli Azionisti che sono state presentate due liste, entrambe presentate nei termini e secondo le modalità previste dall'avviso di convocazione dell'Assemblea, corredate dalle informazioni e dalla documentazione richiesta dalla disciplina vigente.

La LISTA N. 1, presentata da un gruppo di società di gestione del risparmio ed investitori istituzionali complessivamente titolari di n. 7.779.780 azioni ordinarie aventi diritto di voto nell'Assemblea ordinaria, pari all'1,346% circa del capitale sociale di FINMECCANICA, è composta dai seguenti candidati:

Sindaci Effettivi

1. Riccardo Raul Bauer

2. Niccolò Abriani

3. Anna Maria Allievi

Sindaco Supplente

1. Stefano Fiorini

Tutti i candidati presentati con la Lista n. 1 hanno dichiarato di essere in possesso dei requisiti previsti per la nomina alla carica di Sindaco, ivi inclusi i requisiti di indipendenza ai sensi di legge e del Codice di Autodisciplina.

Gli azionisti presentatori della Lista n. 1 hanno dichiarato l'assenza di rapporti di collegamento, rilevanti ai sensi della normativa vigente, con i soci che detengono una partecipazione di controllo o di maggioranza relativa.

La LISTA N. 2, presentata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, titolare di n. 174.626.554 azioni ordinarie aventi diritto di voto nell'Assemblea ordinaria, pari al 30,204% circa del capitale sociale di FINMECCANICA, è composta dai seguenti candidati:

Sindaci Effettivi

1. Francesco Perrini

2. Luigi Corsi

3. Daniela Savi

Sindaco Supplente

1. Maria Teresa Cuomo

Tutti i candidati presentati con la Lista n. 2 hanno dichiarato di essere in possesso dei requisiti previsti per la nomina alla carica di Sindaco, ivi inclusi i requisiti di indipendenza ai sensi di legge e del Codice di Autodisciplina.

Il Presidente rammenta altresì che, in ottemperanza alla normativa vigente, la Società ha provveduto in data 16 aprile 2015 al deposito delle liste dei candidati presso la Sede sociale, all'invio a Borsa Italiana e alla Consob e alla pubblicazione delle stesse sul sito internet della Società, così come richiesto dall'art. 144-octies del Regolamento Emittenti.

Il fascicolo contenente il "curriculum vitae" di ciascuno dei candidati al Collegio Sindacale è stato distribuito agli Azionisti presenti.

Rammenta ancora che l'elenco degli incarichi di amministrazione e di controllo ricoperti presso altre società dai Sindaci nominati è stato reso pubblico, come previsto dall'art. 2400, ultimo comma, c.c., nei termini di legge unitamente alla documentazione concernente il presente punto



all'ordine del giorno e messo a disposizione dei partecipanti

alla presente Assemblea. Fa presente che non sono stati

forniti dagli interessati ulteriori aggiornamenti.

Ricorda infine che l'art 28.3, penultimo capoverso, dello

Statuto sociale e l'art.148, comma 2-bis, del TUF, prevedono

che il Presidente del Collegio Sindacale sia nominato

dall'Assemblea tra i Sindaci eletti dalla minoranza e che

l'Assemblea, ai sensi dell'art. 2402 c.c. e dell'art. 28.1

dello Statuto sociale, è chiamata, all'atto della nomina, a

determinare il compenso dei Sindaci effettivi per l'intero

periodo di durata del loro ufficio e che il Consiglio di

Amministrazione non ha formulato una sua proposta.

Considerato che tutta la documentazione oggetto di

pubblicazione è stata messa a disposizione del pubblico nei

termini e con le modalità di cui alla normativa vigente e che

la stessa è stata consegnata agli Azionisti al momento della

registrazione, con il consenso dell'assemblea ne omette la

lettura.

Aprire quindi la discussione in merito ai punti 2, 3 e 4

all'ordine del giorno dell'Assemblea (nomina del Collegio

Sindacale, nomina del Presidente e determinazione del

compenso del Collegio Sindacale).

Al fine di consentirgli di regolare al meglio la discussione,

invita gli Azionisti che intendano prendere la parola a voler

cortesemente consegnare agli incaricati presenti in aula, ove



non lo abbiano già fatto, la "scheda di richiesta di intervento" ricevuta all'atto della registrazione e, al fine di consentire a tutti gli Azionisti di poter intervenire alla discussione, prego di limitare ciascun intervento al termine massimo di 10 minuti. Trascorso tale periodo di tempo, inviterò l'Azionista a concludere nei 2 minuti successivi. Le risposte alle domande eventualmente formulate saranno fornite alla fine di tutti gli interventi sull'argomento all'ordine del giorno. L'eventuale replica di ciascun Azionista non dovrà avere durata superiore a 2 minuti.

Io Notaio invito l'Avv. Stefano Di Stefano, rappresentante dell'Azionista Ministero dell'Economia e delle Finanze, unico iscritto a parlare, di accomodarsi alla postazione per il suo intervento, che viene di seguito riportato per ampia sintesi.

#### AZIONISTA MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE

Sul quarto punto all'Ordine del giorno si propone di determinare il compenso per i componenti del Collegio Sindacale per il triennio 2015/2017 negli stessi ammontari deliberati nello scorso triennio, e quindi di Euro 78.000,00 per il Presidente e di Euro 52.000,00 per ciascuno degli altri sindaci effettivi.

Non essendovi altre richieste di intervento, il Presidente dichiara conclusa la discussione sui punti 2, 3 e 4 dell'ordine del giorno ed invita l'Assemblea a procedere

alle votazioni.

Egli invita chi si fosse temporaneamente allontanato a rientrare in sala e rinnova la richiesta agli intervenuti di dichiarare eventuali carenze di legittimazione al voto ai sensi di legge e di Statuto.

Dopo breve attesa, constatata che nessuno denuncia l'esistenza di cause ostative o limitative del diritto di voto.

Illustra quindi ancora una volta le modalità di utilizzo del radiovoter e dichiara aperta la procedura di votazione sulla nomina del Collegio Sindacale oggetto del secondo punto all'ordine del giorno.

A votazione conclusa, su invito del Presidente io Notaio do lettura della lista contenente l'esito delle votazioni:

Hanno partecipato alla votazione n. 1.018 azionisti, portatori di numero 366.362.123 azioni ordinarie, tutte ammesse al voto, pari al 63,367962% del capitale sociale.

Hanno votato:

LISTA 1: 169.851.006 pari a 46,361508%

LISTA 2: 192.558.143 pari a 52,559512%

Contrari: 2.363.900 pari a 0,645236%

Astenuti: 1.589.074 pari a 0,433744%

Non votanti: 0 pari a 0,000000%.

Il Presidente dichiara quindi nominati dall'Assemblea quali componenti del Collegio Sindacale per il triennio 2015/2017:

1. BAUER Riccardo Raul - Sindaco effettivo

2. ABRIANI Niccolò - Sindaco effettivo

3. PERRINI Francesco - Sindaco effettivo

4. CORSI Luigi - Sindaco effettivo

5. SAVI Daniela - Sindaco effettivo

6. FIORINI Stefano - Sindaco supplente

7. CUOMO Maria Teresa - Sindaco supplente.

Da atto che tale composizione risulta conforme allo statuto sociale ed alla normativa vigente in materia di equilibrio tra generi.

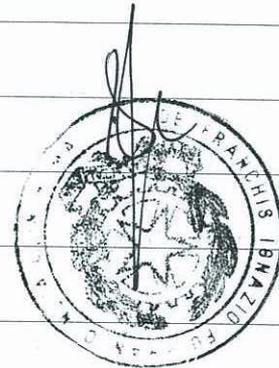
Ai fini della verbalizzazione e dell'iscrizione nel registro delle imprese, si trascrivono qui di seguito le generalità complete dei componenti del Collegio Sindacale eletti per gli esercizi 2015-2016-2017:

1. BAUER Riccardo Raul - Sindaco effettivo, nato a Milano il 12 gennaio 1951 e residente a Milano, Via Bergognone n. 13, codice fiscale BRARCR51A12F205X;

2. ABRIANI Niccolò - Sindaco effettivo, nato a Torino il giorno 8 luglio 1966 e residente a Firenze, Via Augusto Baldesi n. 6, codice fiscale BRNNCL66L08L219S;

3. PERRINI Francesco - Sindaco effettivo, nato a Bari il 10 dicembre 1965 e residente a Milano, Via F.lli Grubicy de Dragon n. 4, codice fiscale PRRFNC65T10A662N;

4. CORSI Luigi - Sindaco effettivo, nato a Sant'Angelo Lodigiano (LO) il 27 marzo 1959 e residente a Lodi, Corso G. Mazzini n.2, codice fiscale CRSLGU59C27I274Z;



5. SAVI Daniela - Sindaco effettivo, nata a Piacenza il 13 gennaio 1970 e residente a Piacenza, Via Cavour n. 43, codice fiscale SVADNL70A53G535D;

6. FIORINI Stefano - Sindaco supplente, nato a Genova il 15 luglio 1969 e residente a Roma, Via Ottaviano n. 66, codice fiscale FRNSFN69L15D969F;

7. CUOMO Maria Teresa - Sindaco supplente, nata a Nocera Inferiore (SA) il 3 marzo 1973 e residente a Nocera Inferiore (SA) Via Filangieri n. 7, codice fiscale CMUMTR73C43F9120.

Passa quindi alla votazione in merito al punto 3 all'ordine del giorno "Nomina del Presidente del Collegio Sindacale" che dovrà essere scelto tra i due Sindaci eletti dalla minoranza, i cui curriculum vitae, per pronta consultazione, sono reperibili all'interno del fascicolo distribuito agli Azionisti presenti; risulterà eletto, tra i due, il Sindaco che avrà ottenuto il maggior numero di voti favorevoli.

Invita quindi gli Azionisti in sequenza a digitare:

o il tasto 1 per la nomina a Presidente del Collegio Sindacale del Sindaco Effettivo BAUER Riccardo Raul tratto dalla lista di minoranza n. 1;

o il tasto 2 per la nomina a Presidente del Collegio Sindacale del Sindaco Effettivo ABRIANI Niccolò tratto dalla medesima lista n. 1.

Resta ferma l'utilizzo del tasto "A" per esprimere astensione rispetto alla scelta di entrambi i candidati mentre non è

previsto il voto contrario tramite il tasto "C" del "radiovoter", in quanto trattasi di nomina vincolata da specifiche previsioni di legge e, a tale ultimo riguardo, fa presente che, ove fosse espresso definitivamente voto contrario con tasto "C", la scelta sarà considerata espressione di voto di astensione rispetto ad entrambi i candidati.

Dichiara quindi aperta la procedura di votazione.

A votazione conclusa, su invito del Presidente io Notaio do lettura della lista contenente l'esito delle votazioni:

Hanno partecipato alla votazione n. 1.018 azionisti, portatori di numero 191.735.819 azioni ordinarie, tutte ammesse al voto, pari al 33,163658% del capitale sociale.

Hanno votato:

BAUER Riccardo Raul: 191.058.724 pari a 99,646860%

ABRIANI Niccolò: 3.115 pari a 0,001625%

Contrari: 431.966 pari a 0,225292%

[considerati espressione di voto di astensione rispetto ad entrambi i candidati in quanto nomina vincolata da specifiche previsioni di legge]

Astenuti: 242.014 pari a 0,126223%

Non votanti: 0 pari a 0,000000%.

Il Presidente dichiara quindi eletto quale Presidente del Collegio Sindacale per il triennio 2015/2017 il Prof. BAUER Riccardo Raul.

Il Presidente dichiara quindi aperta la procedura di votazione in merito al quarto punto all'ordine del giorno "Determinazione del compenso del Collegio Sindacale", mettendo in votazione la proposta presentata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, ricordando ancora le modalità di utilizzo del radiovoter.

A votazione conclusa, su invito del Presidente io Notaio do lettura della lista contenente l'esito delle votazioni:

Hanno partecipato alla votazione n. 1.017 azionisti, portatori di numero 366.361.364 azioni ordinarie, tutte ammesse al voto, pari al 63,367831% del capitale sociale.

Hanno votato:

Favorevoli: 335.778.189 pari a 91,652183%

Contrari: 10.933.928 pari a 2,984465%

Astenuti: 16.681.247 pari a 4,553222%

Non votanti: 2.968.000 pari a 0,810129%.

Il Presidente dichiara che la proposta formulata dall'Azionista Ministero dell'Economia e delle Finanze è approvata.

I due Documenti Informativi e l'elenco delle votazioni contenente, tra l'altro, l'indicazione dei nominativi degli Azionisti favorevoli, contrari ed astenuti nonché non votanti verranno allegati al verbale della presente Assemblea.

L'elenco delle votazioni contenente, tra l'altro, l'indicazione dei nominativi degli Azionisti favorevoli,

contrari ed astenuti nonché non votanti, verrà allegato al verbale della presente Assemblea.

Il Presidente passa alla trattazione del quinto punto all'ordine del giorno che ha per oggetto "Piano di Incentivazione a Lungo Termine e Piano di Coinvestimento per il management del Gruppo Finmeccanica; autorizzazione all'acquisto ed alla disposizione di azioni proprie al servizio dei Piani. Deliberazioni inerenti e conseguenti".

Considerato che la relazione illustrativa del Consiglio di amministrazione e i due relativi Documenti Informativi sono stati messi a disposizione del pubblico nei termini e con le modalità di cui alla normativa vigente e che fanno parte della documentazione consegnata agli Azionisti al momento della registrazione, col consenso dell'assemblea ne omette la lettura.

Su suo invito, io Notaio do lettura della proposta formulata dal Consiglio di Amministrazione e riportata alle pagine 11 e 12 del fascicolo "Relazione illustrative", facenti parte della documentazione consegnata agli Azionisti al momento della registrazione, qui di seguito testualmente riportata.

"L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti della "FINMECCANICA - Società per azioni":

- visto quanto disposto dagli artt. 114-bis e 132 del D.lgs. 58/98, dall'art. 2357 c.c. e dall'art. 84-bis del Regolamento Emittenti;



- tenuto conto delle azioni proprie detenute dalla Società,

delibera

- di approvare il Piano di Incentivazione a Lungo Termine e

il Piano di Coinvestimento per il management del gruppo

Finmeccanica, nei termini e secondo le condizioni descritte

nei Documenti Informativi predisposti dalla Società ai sensi

dell'art. 114-bis del D.lgs. 58/98 e dell'art. 84-bis del

Regolamento Consob n. 11971/99, conferendo al Consiglio di

Amministrazione ogni potere necessario per la gestione dei

Piani stessi con facoltà di subdelega all'Amministratore

Delegato da esercitarsi sulla scorta dell'attività

istruttoria e/o consultiva svolta dal Comitato per la

Remunerazione;

- di autorizzare, ai sensi e per gli effetti dell'articolo

2357 del c.c., l'acquisto, in una o più volte e per un

periodo di diciotto mesi dalla data della presente

deliberazione, di massime n. 5.800.000 azioni ordinarie

Finmeccanica - Società per azioni, entro i limiti di legge,

tenuto conto delle azioni proprie già detenute, ad un prezzo

unitario massimo e minimo che dovrà essere pari al prezzo di

riferimento rilevato sul Mercato Telematico Azionario

organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. nel giorno

precedente a quello dell'acquisto che si intende effettuare,

più o meno il cinque per cento rispettivamente per il prezzo

massimo e minimo, da destinare al servizio dei due suddetti

Piani;

- di dare mandato al Consiglio di Amministrazione, e per esso all'Amministratore Delegato e Direttore Generale, di procedere, alle condizioni sopra esposte e con le gradualità ritenute opportune, all'acquisto delle azioni proprie da acquistarsi sul mercato secondo le modalità operative stabilite nell'art. 144-bis, comma 1, lettera b) del Regolamento Consob n. 11971/99;

- di autorizzare la disponibilità, in qualsiasi momento, in tutto o in parte e in una o più volte, delle azioni proprie già in portafoglio e di quelle acquistate in base alla presente delibera, per il loro utilizzo, nel rispetto delle disposizioni di legge, al servizio dei citati Piani e secondo i termini, modalità e condizioni stabilite nei relativi Documenti Informativi e/o nei Regolamenti di attuazione."

Non essendovi richieste di intervento, invita l'Assemblea a deliberare in merito al quinto punto all'ordine del giorno.

Egli invita chi si fosse temporaneamente allontanato a rientrare in sala e rinnova la richiesta agli intervenuti di dichiarare eventuali carenze di legittimazione al voto ai sensi di legge e di Statuto.

Dopo breve attesa da atto che nessuno denuncia l'esistenza di cause ostative o limitative del diritto di voto.

Egli dichiara quindi aperta la procedura di votazione, ricordando ancora in dettaglio le modalità di utilizzo del

radiovoter.

A votazione conclusa, su invito del Presidente io Notaio do

lettura della lista contenente l'esito delle votazioni:

Hanno partecipato alla votazione n. 1.017 azionisti,

portatori di numero 366.361.364 azioni ordinarie, tutte

ammesse al voto, pari al 63,367831% del capitale sociale.

Hanno votato:

Favorevoli: 357.735.051 pari a 97,645409%

Contrari: 3.701.382 pari a 1,010309%

Astenuti: 1.956.931 pari a 0,534153%

Non votanti: 2.968.000 pari a 0,810129%.

Il Presidente dichiara che la proposta formulata dal

Consiglio di Amministrazione è approvata.

Il Presidente passa quindi alla trattazione del sesto punto

all'ordine del giorno che ha per oggetto

"Relazione sulla remunerazione: deliberazione ai sensi

dell'art. 123-ter, comma 6, del D.Lgs. n. 58/98"

Egli rammenta che il Consiglio di Amministrazione, con

delibera del 25 marzo 2015, ha approvato la Relazione sulla

remunerazione ex art. 123-ter del TUF, che illustra nella

prima sezione, anche in conformità alle raccomandazioni del

Codice di Autodisciplina in materia di remunerazione, la

politica della Società in materia di remunerazione dei

componenti gli organi di amministrazione, dei direttori

generali e degli altri dirigenti con responsabilità

strategiche nonché le procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica. Nella seconda sezione sono illustrati analiticamente ed in forma nominativa i compensi effettivamente corrisposti o comunque attribuiti nell'esercizio 2014 ai componenti degli organi di amministrazione e controllo, ai direttori generali nonché ai dirigenti con responsabilità strategiche.

Rammenta quindi che l'Assemblea è chiamata, ai sensi del comma 6 dell'art. 123-ter del TUF, a deliberare in senso favorevole o contrario sulla prima sezione della citata Relazione e che la deliberazione che siete chiamati ad adottare non avrà, in ogni caso, natura vincolante.

Considerato che la Relazione sulla remunerazione è stata messa a disposizione del pubblico nei termini e con le modalità di cui alla normativa vigente e che fa parte della documentazione consegnata agli Azionisti al momento della registrazione, con il consenso dell'assemblea omette la lettura della prima sezione della Relazione sulla quale l'Assemblea è chiamata ad esprimersi.

Su suo invito, io Notaio do lettura della proposta formulata dal Consiglio di Amministrazione e riportata in calce alla prima sezione della Relazione sulla Remunerazione nonché alle pagine 13 e 14 del fascicolo "Relazione illustrative", facenti parte della documentazione consegnata agli Azionisti al momento della registrazione, qui di seguito testualmente



riportata:

"L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti di "Finmeccanica - Società per azioni":

- visti gli artt. 123-ter del D.Lgs. n. 58/98 e 84-quater del Regolamento Consob n. 11971/99;

- preso atto della Relazione sulla Remunerazione approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 25 marzo 2015,

predisposta ai sensi degli artt. 123-ter del D.Lgs. n. 58/98

e 84-quater del Regolamento Consob n. 11971/99 ed in

conformità alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina

delle società quotate, al quale la Società aderisce, nonché

pubblicata entro il termine di 21 giorni antecedenti la data

di prima convocazione dell'Assemblea chiamata

all'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2014;

- esaminata in particolare la prima sezione della suddetta

Relazione, che illustra la politica della Società in materia

di remunerazione dei componenti gli organi di

Amministrazione, dei Direttori Generali e degli altri

Dirigenti con Responsabilità Strategiche, nonché le procedure

utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica;

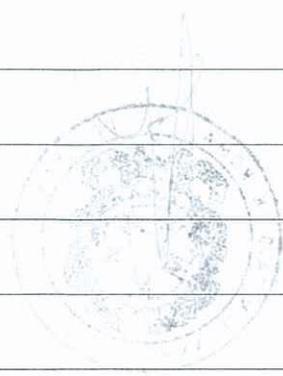
- tenuto conto della natura non vincolante della presente

delibera, ai sensi dell'art. 123-ter, comma 6, del D.Lgs. n.

58/98

delibera

di esprimere parere favorevole in merito alla prima sezione



della Relazione sulla Remunerazione predisposta e approvata dal Consiglio di Amministrazione ai sensi degli artt. 123-ter del D.Lgs. n. 58/98 e 84-quater del Regolamento Consob n. 11971/99."

Il Presidente dichiara aperta la discussione e, non essendovi richieste di intervento, invita l'Assemblea ad esprimere il proprio voto non vincolante in merito alla prima sezione della Relazione sulla Remunerazione.

Invita chi si fosse temporaneamente allontanato a rientrare in sala e rinnova la richiesta agli intervenuti di dichiarare eventuali carenze di legittimazione al voto ai sensi di legge e di Statuto.

Dopo breve attesa, da atto che nessuno denuncia l'esistenza di cause ostative o limitative del diritto di voto.

Dichiara quindi aperta la procedura di votazione sulla proposta di deliberazione presentata del Consiglio di Amministrazione in merito al sesto punto all'ordine del giorno, ricordando ancora in dettaglio le modalità di utilizzo del radiovoter.

A votazione conclusa, su invito del Presidente io Notaio do lettura della lista contenente l'esito delle votazioni:

Hanno partecipato alla votazione n. 1.017 azionisti, portatori di numero 366.361.364 azioni ordinarie, tutte ammesse al voto, pari al 63,367831% del capitale sociale.

Hanno votato:

Favorevoli: 277.235.978 pari a 75,672821%

Contrari: 66.126.351 pari a 18,049488%

Astenuti: 19.649.482 pari a 5,363415%

Non votanti: 3.349.553 pari a 0,914276%.

Il Presidente dichiara che la proposta formulata dal Consiglio di Amministrazione è approvata.

La prima sezione della Relazione sulla Remunerazione e l'elenco delle votazioni contenente, tra l'altro, l'indicazione dei nominativi degli Azionisti favorevoli, contrari ed astenuti nonché non votanti verranno allegati al verbale della presente Assemblea.

Null'altro essendovi da deliberare, il Presidente dichiara chiusa la seduta alle ore 19,05 ringraziando tutti gli intervenuti.

Vengono allegati al presente Verbale per formarne parte integrante e sostanziale, con dispensa per me Notaio dal darne lettura:

sub "A": Situazione delle presenze al momento della costituzione della assemblea;

sub "B": Relazioni illustrative ex art. 125-ter del D.lgs. 58/98;

sub "C": Fascicolo di Bilancio, relativo anche al Bilancio Consolidato;

sub "D": Documento informativo sul Piano di Incentivazione a Lungo Termine per il management del Gruppo Finmeccanica;

sub "E": Documento informativo sul Piano di Coinvestimento

per il management del Gruppo Finmeccanica;

sub "F": Prima Sezione della Relazione sulla Remunerazione ex

art. 123-ter del D. Lgs. n. 58/98;

sub "G": Lista con l'esito della votazione sul primo punto

all'ordine del giorno con l'indicazione dettagliata degli

Azionisti favorevoli, contrari, astenuti e non votanti;

sub "H": Lista con l'esito della votazione sul secondo punto

all'ordine del giorno con l'indicazione dettagliata degli

Azionisti favorevoli, contrari, astenuti e non votanti;

sub "I": Lista con l'esito della votazione sul terzo punto

all'ordine del giorno con l'indicazione dettagliata degli

Azionisti favorevoli, contrari, astenuti e non votanti;

sub "L": Lista con l'esito della votazione sul quarto punto

all'ordine del giorno con l'indicazione dettagliata degli

Azionisti favorevoli, contrari, astenuti e non votanti;

sub "M": Lista con l'esito della votazione sul quinto punto

all'ordine del giorno con l'indicazione dettagliata degli

Azionisti favorevoli, contrari, astenuti e non votanti;

sub "N": Lista con l'esito della votazione sul sesto punto

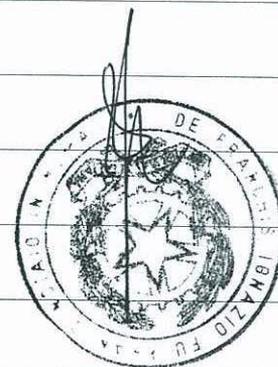
all'ordine del giorno con l'indicazione dettagliata degli

Azionisti favorevoli, contrari, astenuti e non votanti;

sub "O": Elenco nominativo degli azionisti intervenuti alle

varie fasi dell'Assemblea, con dettaglio delle deleghe;

sub "P": Elenco dei deleganti.



Richiesto, io Notaio ho ricevuto il presente atto che,  
dattiloscritto da persona di mia fiducia su centocinquantatre  
pagine intere e parte della centocinquantaquattresima di  
trentanove fogli, ho letto al Comparente che lo approva.

Firmato: DE GENNARO Giovanni

Dott. Ignazio de Franchis Notaio (vi è il sigillo)

