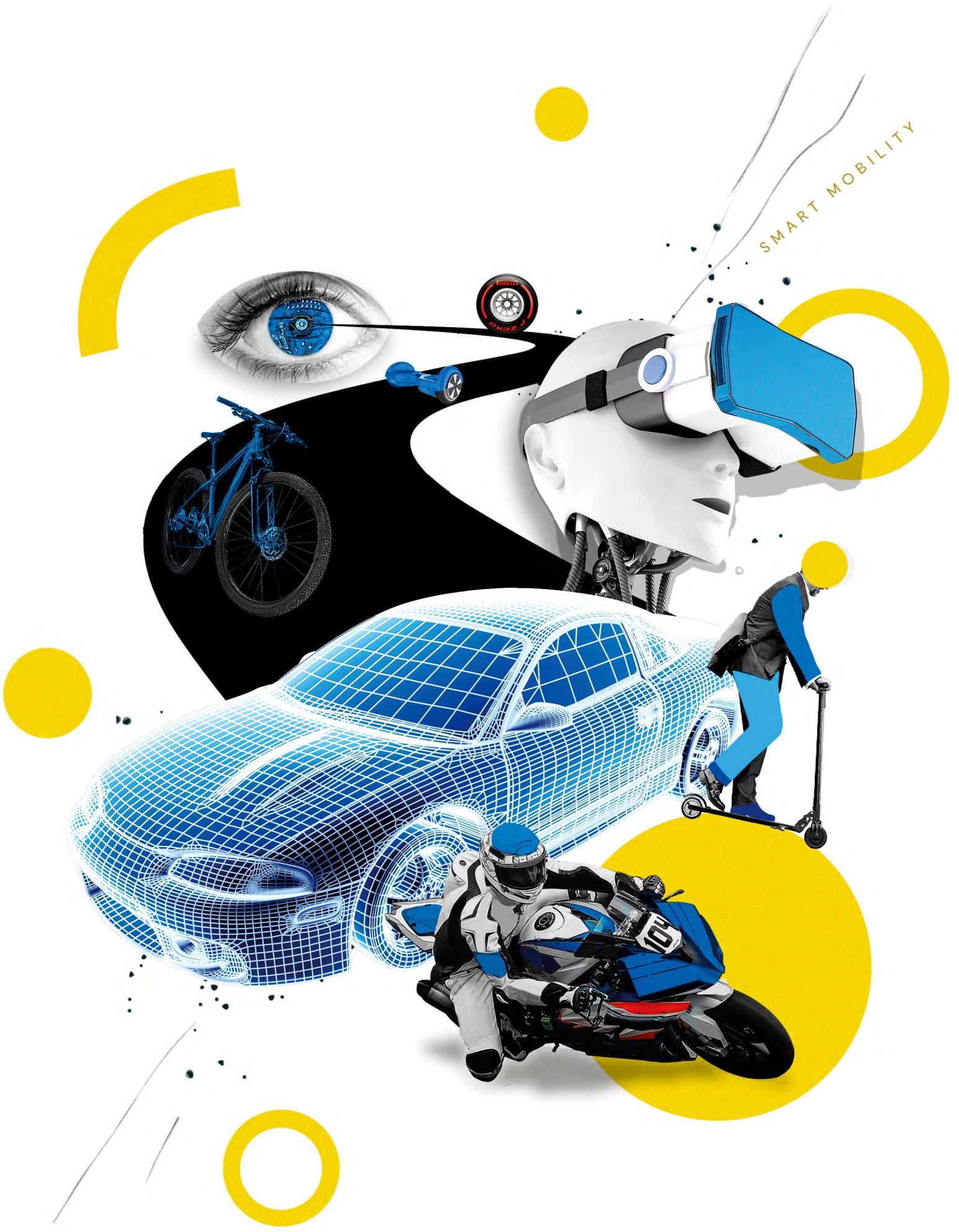


SMART MOBILITY



Relazione degli amministratori sulla gestione al 31 dicembre 2019

SCENARIO MACROECONOMICO E DI MERCATO

Nel 2019, la crescita del Pil globale si è attestata a circa +2,9%, in rallentamento rispetto al +3,6% del 2018, anche per effetto delle tensioni commerciali tra Usa e Cina, in parte ridimensionate con l'accordo preliminare sui dazi raggiunto tra i due paesi a fine anno.

In Europa, l'attività economica è stata frenata dalla debolezza del settore manifatturiero, soprattutto in Germania, e dall'incertezza politica nel Regno Unito, che si è ridotta solo a fine anno con le elezioni e l'accordo per la definizione dell'uscita del Paese dalla Ue.

La crescita del Pil degli USA è stata pari al +2,3% (+2,9% nel 2018), sostenuta dall'andamento positivo del mercato del lavoro e dagli stimoli fiscali del Governo.

ANDAMENTO ECONOMICO

LA CRESCITA ECONOMICA, VARIAZIONE PRECENTUALE DEL PIL

	2017	2018	2019
UE 28	2,7	2,0	1,4
USA	2,4	2,9	2,3
Cina	6,8	6,6	6,1
Brasile	1,3	1,3	1,1
Russia	1,7	2,2	1,1
Mondo	3,9	3,6	2,9

Nota: Variazione percentuale annua. Crescita globale a parità di potere d'acquisto.
Fonte: IHS Markit, gennaio 2020.

In Cina, l'attività economica ha risentito delle citate tensioni commerciali con gli USA mentre il ricorso a stimoli fiscali o monetari sono stati limitati dagli alti livelli di indebitamento del settore privato. La crescita è diminuita anche in Brasile, dove hanno pesato l'incertezza politica per le riforme e la debolezza della domanda estera. La Russia, infine, ha subito il rallentamento dei consumi privati legati al rialzo dell'IVA avvenuto nel 2019 e la debolezza dei prezzi del petrolio.

TASSI DI CAMBIO

Nel corso dell'anno il cambio euro/dollaro si è attestato a una media di 1,12, in flessione del 5,2% rispetto al 2018. La variazione riflette il rafforzamento del dollaro americano rispetto all'euro e alle principali valute dei paesi emergenti, sostenuto dalle aspettative di ribasso dei tassi di interesse europei, dalla forza dell'economia americana e, soprattutto, dalla ricerca di una valuta rifugio da parte degli investitori in un clima di tensioni commerciali.

Il renminbi cinese è passato da una quotazione media nei confronti del dollaro di 6,62 nel 2018 a 6,90 nel 2019, con una svalutazione pari a circa il 4% legata all'acuirsi delle tensioni commerciali con gli USA. Anche il real brasiliano ed il rublo russo hanno sofferto rispetto al dollaro durante il 2019: il real si è deprezzato del 7,3% rispetto al dollaro, mentre nello stesso periodo il rublo si è deprezzato del 3,2% nei confronti del dollaro.

TASSI DI CAMBIO PRINCIPALI	4° TRIMESTRE		MEDIA ANNUA	
	2019	2018	2019	2018
US\$ per euro	1,11	1,15	1,12	1,18
Yuan cinese per US\$	7,03	6,91	6,90	6,62
Real brasiliano per US\$	4,12	3,80	3,95	3,66
Rublo russo per US\$	63,70	66,37	64,66	62,60

Nota: tassi di cambio medi del periodo. Fonte: banche centrali nazionali.

PREZZI DELLE MATERIE PRIME

Il rallentamento della domanda globale ha portato a una generalizzata flessione delle quotazioni delle principali materie prime energetiche nel 2019. Il prezzo medio del Brent si è attestato a 64,2 dollari al barile, in calo del 10,3% rispetto alle quotazioni del 2018, sostenute dall'annuncio delle sanzioni americane contro l'Iran. Nel 2019, l'ampia offerta dei paesi non-OPEC ha invece compensato sia la riduzione della produzione in Iran sia i limiti autoimposti dai paesi OPEC sulla loro produzione per contenere il surplus di petrolio sul mercato.

Il trend del butadiene ha seguito un andamento simile a quello del petrolio, con una quotazione media che si è attestata a 824 euro a tonnellata nel 2019, in flessione del 18,5% rispetto al 2018.

Il prezzo della gomma naturale si è invece mantenuto relativamente stabile, con una ripresa del +3% rispetto alla quotazione media del 2018. Su base mensile, le quotazioni si sono aggirate tra 1290 e 1515 euro a tonnellata, al di sotto del picco di oltre 2100 euro a tonnellata toccato all'inizio del 2017.

PREZZI DELLE MATERIE PRIME	4° TRIMESTRE			MEDIA ANNUA		
	2019	2018	% variazione	2019	2018	% variazione
Brent (\$ / barile)	62,5	68,1	-8,2%	64,2	71,5	-10,3%
Butadiene (€ / tonnellata)	740	1.058	-30,1%	824	1.011	-18,5%
Gomma naturale TSR20 (\$ / tonnellata)	1.371	1.266	8,3%	1.406	1.365	3,0%

Nota: Dati sono medi periodo. Fonte: IHS Markit, Reuters

ANDAMENTO MERCATO PNEUMATICI AUTO

Nel 2019 le vendite di pneumatici a livello globale hanno registrato una flessione dell'1,4%, in particolare nel canale Primo Equipaggiamento (-5,9%) a causa delle incertezze macroeconomiche e dal calo della produzione auto globale (-5,9%), particolarmente accentuata in Cina (8,5%), Europa (-4,2%) e Nord America (4,0%). L'andamento del canale tyre Ricambi è stato più stabile con un incremento di 0,4% nell'anno.

Il *New Premium* (pneumatici con calettamento ≥ 18 pollici) si conferma il segmento a maggiore crescita: +5,9% a livello globale nel 2019, grazie al buon andamento del canale Ricambi (+9,9% nel 2019) e la tenuta del mercato Primo Equipaggiamento (+0,8% nel 2019).

In flessione lo *Standard* (pneumatici con calettamento ≤ 17 pollici): -2,7% nel 2019 con un Primo Equipaggiamento in calo dell'8,0%, in particolare in EMEA (9,1%), APAC (8,0%) e Nord America (9,4%), ed un Ricambi a 0,9%, negativo in Russia (5,4%), Sud America (3,3%) e EMEA (2,6%).

ANDAMENTO MERCATO PNEUMATICI AUTO

% VARIAZIONE ANNUA	1° TRIM.	2° TRIM.	3° TRIM.	4° TRIM.	TOTALE ANNO 2019
Totale Mercato Pneumatici Auto					
Totale	-1,6	-2,0	-0,1	-1,9	-1,4
<i>Primo equipaggiamento</i>	-6,0	-8,4	-3,9	-5,1	-5,9
<i>Ricambi</i>	0,4	0,7	1,2	-0,6	0,4
Mercato New Premium ≥ 18"					
Totale	5,4	4,6	8,4	5,3	5,9
<i>Primo equipaggiamento</i>	-0,4	-1,1	4,4	0,7	0,8
<i>Ricambi</i>	10,4	9,3	11,2	8,9	9,9
Mercato Standard ≤ 17"					
Totale	-2,8	-3,2	-1,6	-3,2	-2,7
<i>Primo equipaggiamento</i>	-7,7	-10,6	-6,5	-6,9	-8,0
<i>Ricambi</i>	-0,9	-0,5	-0,1	-1,9	-0,9

Fonte: stime Pirelli

EVENTI DI RILIEVO AVVENUTI NEL 2019

In data **8 aprile 2019** è passata in giudicato una sentenza del Tribunale Regionale Federale della prima regione (T.R.F.-1 con sede a Brasilia), che ha riconosciuto il diritto della controllata brasiliana Pirelli Pneus Ltda. all'esclusione dell'imposta ICMS (Imposta statale sulle operazioni relative alla circolazione di merci e le prestazioni di servizi di trasporto interstatali, intermunicipali e di comunicazione) dalla base di calcolo dei contributi sociali PIS e COFINS per il periodo 2003-2014. In seguito a tale sentenza, come reso noto al mercato in data **1 aprile 2019**, nel secondo trimestre è stato rilevato a conto economico un impatto positivo sul risultato netto pari a circa 102 milioni di euro.

In data **13 maggio 2019** Pirelli ha annunciato una riorganizzazione della propria presenza produttiva in Brasile per migliorare la competitività nel Paese attraverso la creazione di un polo per pneumatici *High Value Car*, *Motorsport* e *Moto* a Campinas dove sarà trasferita la produzione di pneumatici moto ora realizzata a Gravatai. È previsto un piano d'investimenti per l'ammodernamento e la riconversione degli impianti produttivi da *Standard* ad *High Value* e il continuo miglioramento del mix e della qualità delle fabbriche di Campinas (San Paolo) e Feira de Santana (Bahia). Le risorse relative alla riorganizzazione derivano principalmente dalla sottoscrizione dell'accordo fiscale sul Patent Box avvenuta nell'ottobre 2018 che, come allora anticipato, sono state destinate all'ulteriore focalizzazione sul segmento *High Value* e a una più rapida riduzione del segmento *Standard*.

In data **15 maggio 2019** l'Assemblea di Pirelli & C. S.p.A. - riunita in sede ordinaria - ha approvato il bilancio dell'esercizio 2018 e ha deliberato la distribuzione di un dividendo di 0,177 euro per azione ordinaria pari a un monte dividendi di 177 milioni di euro. L'Assemblea ha altresì confermato Ning Gaoning - già cooptato in Consiglio il 7 agosto 2018 - nella carica di Consigliere e di Presidente del Consiglio di Amministrazione. La carica di Ning Gaoning, non in possesso dei requisiti di indipendenza e qualificato amministratore non esecutivo, scadrà unitamente al Consiglio di Amministrazione in carica con l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2019. L'Assemblea ha, infine, espresso il proprio parere favorevole sulla Politica in materia di remunerazione.

ANDAMENTO E RISULTATI DEL GRUPPO

Nel presente documento, in aggiunta alle grandezze finanziarie previste dagli *International Financial Reporting Standards* (IFRS), vengono utilizzati degli indicatori alternativi di performance, derivati dagli IFRS, allo scopo di consentire una migliore valutazione dell'andamento gestionale e finanziario del Gruppo.

Si rimanda al paragrafo "Indicatori alternativi di performance" per una descrizione analitica di tali indicatori.

La relazione degli amministratori sulla gestione al 31 dicembre 2019 è stata predisposta applicando il nuovo principio contabile IFRS 16 – *Leases*, entrato in vigore il 1 gennaio 2019 (data di transizione).

A seguito dell'applicazione di tale principio, il Gruppo ha contabilizzato alla data di transizione, relativamente ai contratti di *lease* in precedenza classificati come operativi, i seguenti impatti:

- una passività finanziaria di 494,3 milioni di euro, pari al valore attuale dei pagamenti futuri residui alla data di transizione, attualizzati utilizzando per ciascun contratto il tasso di finanziamento marginale (*incremental borrowing rate*) applicabile alla data di transizione. L'importo della passività finanziaria al 31 dicembre 2019 è pari a 483,1 milioni di euro;
- diritti d'uso nell'attivo di 491,7 milioni di euro, pari al valore della passività finanziaria alla data di transizione, al netto di eventuali ratei e risconti attivi / passivi riferiti al *lease* e rilevati nello stato patrimoniale alla data di transizione. L'importo dei diritti d'uso al 31 dicembre 2019 è pari a 462,6 milioni di euro.

A partire dal primo gennaio 2019, i canoni di *leasing*, inclusi precedentemente nell'EBITDA, sono rilevati a riduzione del debito per *leasing* (per la quota capitale) e tra gli oneri finanziari (per la quota interessi). Contestualmente vengono rilevati nell'EBIT gli ammortamenti dei diritti d'uso dei beni in *leasing*, iscritti inizialmente nell'attivo dello stato patrimoniale a fronte dei debiti per *leasing*.

I dati economici, patrimoniali e finanziari al 31 dicembre 2019 includono gli impatti derivanti dall'applicazione del nuovo principio, mentre i dati comparativi del 2018 non sono stati oggetto di *restatement*. Nella transizione, il Gruppo ha infatti adottato il metodo retrospettivo modificato, rilevando gli effetti cumulati derivanti dalla prima applicazione al 1 gennaio 2019.

Il settore tyre nel 2019 è stato caratterizzato dalla debolezza della domanda (-1,4% rispetto al 2018), in particolare nel canale Primo Equipaggiamento (-5,9% il mercato) in linea con il calo della produzione auto globale. Al fine di garantire un adeguato livello di saturazione delle fabbriche e contenere le scorte, molti operatori del settore hanno indirizzato la produzione, originariamente prevista per il canale Primo Equipaggiamento, al mercato Ricambi, con conseguente impatto sui prezzi. Tali riduzioni hanno interessato principalmente il segmento Standard e i prodotti *High Value* a minore contenuto tecnologico.

In tale contesto, Pirelli ha proseguito la strategia di focalizzazione sull'*High Value*, segmento più resiliente (+5,9% la crescita del mercato *Car ≥18"*) e meno esposto alla pressione competitiva, consolidando la sua *leadership* e rafforzando la presenza sui prodotti caratterizzati da un elevato contenuto tecnologico. Sul segmento Standard, dove la domanda rimane debole (-2,7% il mercato nel 2019) Pirelli ha proseguito con la riduzione dell'esposizione sui prodotti meno profittevoli, riducendo allo stesso tempo il livello delle scorte (-23% in termini di volumi le scorte *Car Standard*), incrementatosi a fine 2018 a causa della crisi dell'economia brasiliana. La società ha chiuso il 2019 con un'incidenza delle scorte sui ricavi pari al 20,5%, rispetto al 21,7% di fine 2018.

I risultati di Pirelli nel 2019 sono caratterizzati da:

- **ricavi pari a 5,323,1 milioni di euro (≥5,3 miliardi di target)**, in crescita del +2,5% rispetto al 2018 (+2,2% la variazione organica), grazie all'ulteriore rafforzamento nel segmento *High Value*, che rappresenta il 66,5% dei ricavi consolidati (+2,8 punti percentuali rispetto al 63,7% del 2018);
- **una profittabilità (EBIT margin adjusted) al 17,2%, in linea con il target (>17%÷17,5%)**. L'*EBIT Adjusted* è stato pari a 917,3 milioni di euro. Il contributo delle leve interne (*price/mix*, efficienze e azioni di contenimento dei costi) ha limitato l'impatto negativo derivante dal deterioramento dello scenario esterno (aumento del costo dei fattori produttivi, debolezza della domanda e pressione sui prezzi);
- **utile netto totale** pari a 457,7 milioni di euro, in crescita del 3,5% rispetto ai 442,4 milioni di euro nel 2018;
- **una solida generazione di cassa**, con un flusso di cassa netto ante dividendi e impatto IFRS16 pari a 332,9 milioni di euro, **in linea con il target di 330-350 milioni di euro**, grazie a un'efficace gestione degli investimenti e del capitale circolante. Nel **quarto trimestre** il flusso di cassa netto ante dividendi e IFRS16 è stato pari a 978,2 milioni di euro, in miglioramento di 120 milioni di euro rispetto agli 858,2 milioni del quarto trimestre 2018;
- **una riduzione del livello di indebitamento**. Nel 2019 la Posizione Finanziaria Netta è stata pari a 3.024,1 milioni di euro (3.507,2 includendo 483,1 milioni di euro derivanti dal principio contabile IFRS 16) in riduzione rispetto a 3.180,1 milioni di euro al 31 dicembre 2018. Il Rapporto fra posizione finanziaria netta ed *EBITDA Adjusted* ante costi di start up si attesta a 2,42x (2,49x a fine 2018) in linea con il **target** (2,42x/2,36x), 2,59x includendo l'impatto del principio contabile IFRS16 (2,59x/2,53x il **target**).

Il **consolidato di Gruppo** si può riassumere come segue:

(in milioni di euro)

	2019	2018
Vendite	5.323,1	5.194,5
EBITDA <i>adjusted</i> ante costi di <i>start-up</i>*	1.350,7	1.279,1
% su vendite	25,4%	24,6%
EBITDA <i>adjusted</i>**	1.310,0	1.234,7
% su vendite	24,6%	23,8%
EBITDA***	1.250,0	1.097,4
% su vendite	23,5%	21,1%
EBIT <i>adjusted</i> ante costi di <i>start-up</i>*	958,6	1.002,7
% su vendite	18,0%	19,3%
EBIT <i>adjusted</i>	917,3	955,0
% su vendite	17,2%	18,4%
Adjustments: - ammti immateriali inclusi in PPA	(114,6)	(114,6)
- oneri non ricorrenti e di ristrutturazione e altri	(131,0)	(137,3)
- beneficio su crediti di imposta Brasile	71,0	-
EBIT	742,7	703,1
% su vendite	14,0%	13,5%
Risultato da partecipazioni	(11,0)	(5,0)
(Oneri)/proventi finanziari***	(109,4)	(196,3)
<i>di cui proventi finanziari su crediti di imposta Brasile</i>	107,3	-
Risultato ante imposte	622,3	501,8
Oneri fiscali	(164,6)	(53,0)
<i>Tax rate %</i>	26,5%	10,6%
Risultato netto attività in funzionamento	457,7	448,8
Utile/perdita per azione attività in funzionamento (euro per azione base)	0,44	0,44
Risultato netto attività in funzionamento <i>adjusted</i>	514,3	576,3
Risultato netto attività operative cessate	-	(6,4)
Risultato netto totale	457,7	442,4
Risultato netto di pertinenza della Capogruppo	438,1	431,6

* I costi di start-up fanno riferimento all'impatto sull'EBITDA e sull'EBIT (rispettivamente pari a 40,7 milioni di euro (44,4 milioni di euro nel 2018) e 41,3 milioni di euro (47,7 milioni di euro nel 2018)) delle Attività Cyber e Velo ed ai costi sostenuti per la trasformazione digitale del Gruppo.

**Gli adjustment fanno riferimento ad oneri di ristrutturazione per un valore di 97 milioni di euro (oneri per 67,5 milioni di euro nel 2018), beneficio sui crediti di imposta in Brasile per 71,0 milioni di euro, oneri relativi al piano di retention per 6,9 milioni di euro (13,3 milioni di euro nel 2018), costi legati alla revisione di accordi commerciali per 13,1 milioni di euro (14,2 milioni di euro nel 2018) e costi non attinenti alla normale gestione operativa del business per 14 milioni di euro (18,3 milioni di euro nel 2018). La voce nel 2018 includeva inoltre oneri non ricorrenti per un valore di 24 milioni di euro.

*** La voce include per l'anno 2019 gli impatti derivanti dall'applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16 - Leases, pari a 104,3 milioni di euro sull'EBITDA e -24,0 milioni di euro sugli oneri finanziari

	31/12/2019	31/12/2018
Attività fisse in funzionamento ante IFRS 16	9.007,2	9.017,8
Diritti d'uso IFRS 16	462,6	n/a
Attività fisse in funzionamento	9.469,8	9.017,8
Rimanenze	1.093,8	1.128,5
Crediti commerciali	649,4	628,0
Debiti commerciali	(1.611,5)	(1.604,7)
Capitale circolante netto operativo attività in funzionamento	131,7	151,8
% su vendite	2,5%	2,9%
Altri crediti/altri debiti	81,0	(39,8)
Capitale circolante netto attività in funzionamento	212,7	112,0
% su vendite	4,0%	2,2%
Capitale netto investito attività destinate alla vendita	-	10,7
Capitale netto investito	9.682,5	9.140,5
Patrimonio netto	4.826,6	4.550,9
Fondi	1.348,7	1.409,5
Posizione finanziaria netta (attiva)/passiva ante IFRS 16	3.024,1	3.180,1
Debiti per <i>leasing</i> IFRS 16	483,1	n/a
Posizione finanziaria netta (attiva)/passiva	3.507,2	3.180,1
Patrimonio netto di pertinenza della Capogruppo	4.724,4	4.468,1
Investimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali ante IFRS 16 (Capex)	390,5	463,4
Incrementi diritti d'uso IFRS 16	51,2	n/a
Spese di ricerca e sviluppo	232,5	219,0
% su vendite	4,4%	4,2%
Spese di ricerca e sviluppo <i>High Value</i>	215,7	202,9
% su vendite <i>high value</i>	6,1%	6,1%
Organico (a fine periodo)	31.575	31.489
Siti industriali n.	19	19

Per una maggiore comprensione dell'andamento del Gruppo si forniscono di seguito gli **andamenti trimestrali**:

(in milioni di euro)

	1° TRIMESTRE		2° TRIMESTRE		3° TRIMESTRE		4° TRIMESTRE		TOTALE ANNO	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Vendite	1.313,8	1.310,3	1.341,0	1.320,0	1.381,6	1.294,9	1.286,7	1.269,3	5.323,1	5.194,5
yoy	0,3%		1,6%		6,7%		1,4%		2,5%	
yoy organica*	1,2%		1,6%		4,1%		2,0%		2,2%	
EBITDA <i>adjusted</i> ante costi di <i>start-up</i>	327,0	298,0	330,5	310,3	350,1	328,0	343,1	342,8	1.350,7	1.279,1
% su vendite	24,9%	22,7%	24,6%	23,5%	25,3%	25,3%	26,7%	27,0%	25,4%	24,6%
EBITDA <i>adjusted</i>	315,6	288,1	320,5	299,8	342,4	319,8	331,5	327,0	1.310,0	1.234,7
% su vendite	24,0%	22,0%	23,9%	22,7%	24,8%	24,7%	25,8%	25,8%	24,6%	23,8%
EBITDA	308,2	282,4	369,7	290,4	299,5	312,2	272,6	212,4	1.250,0	1.097,4
% su vendite	23,5%	21,6%	27,6%	22,0%	21,7%	24,1%	21,2%	16,7%	23,5%	21,1%
EBIT <i>adjusted</i> ante costi di <i>start-up</i>	230,7	229,4	231,7	243,9	252,0	258,8	244,2	270,6	958,6	1.002,7
% su vendite	17,6%	17,5%	17,3%	18,5%	18,2%	20,0%	19,0%	21,3%	18,0%	19,3%
EBIT <i>adjusted</i>	219,2	218,4	221,3	231,7	244,5	250,0	232,3	254,9	917,3	955,0
% su vendite	16,7%	16,7%	16,5%	17,6%	17,7%	19,3%	18,1%	20,1%	17,2%	18,4%
Adjustments: - ammti immateriali inclusi in PPA	(28,7)	(28,7)	(28,6)	(28,6)	(28,7)	(28,7)	(28,6)	(28,6)	(114,6)	(114,6)
- oneri non ricorrenti e di ristrutturazione e altri	(7,4)	(5,7)	(22,6)	(9,4)	(42,9)	(7,6)	(58,1)	(114,6)	(131,0)	(137,3)
- beneficio su crediti di imposta Brasile	-	-	71,8	-	-	-	(0,8)	-	71,0	-
EBIT	183,1	184,0	241,9	193,7	172,9	213,7	144,8	111,7	742,7	703,1
% su vendite	13,9%	14,0%	18,0%	14,7%	12,5%	16,5%	11,3%	8,8%	14,0%	13,5%

* prima dell'effetto cambi e dell'alta inflazione in Argentina

Le **vendite** sono pari a 5.323,1 milioni di euro ed hanno registrato una crescita organica del 2,2% rispetto all'anno precedente, +2,5% includendo l'effetto combinato dei cambi e dell'applicazione della contabilità per iperinflazione in Argentina (complessivamente pari a +0,3%).

I ricavi **High Value**, pari a 3.539,9 milioni di euro, hanno registrato una crescita del 6,9% rispetto al corrispondente periodo 2018 (+5,2% la crescita organica escludendo l'effetto positivo dei cambi pari a +1,7 punti percentuali), con un'incidenza sui ricavi complessivi in aumento al 66,5% rispetto al 63,7% del 2018.

(in milioni di euro)

	2019	% su totale	2018	% su totale	Variazione a/a	Variazione a/a organica
<i>High Value</i>	3.539,9	66,5%	3.309,9	63,7%	6,9%	5,2%
<i>Standard</i>	1.783,2	33,5%	1.884,6	36,3%	-5,4%	-3,2%
Totale vendite	5.323,1	100,0%	5.194,5	100,0%	2,5%	2,2%

Nella tabella seguente si riportano i **driver dell'andamento delle vendite**:

	1° TRIM.	2° TRIM.	3° TRIM.	4° TRIM.	TOTALE ANNO 2019
Volume	-6,5%	-3,5%	0,6%	1,5%	-2,0%
<i>di cui:</i>					
- High Value	4,5%	3,4%	10,2%	7,8%	6,4%
- Standard	-16,6%	-11,0%	-8,8%	-0,7%	-9,7%
Prezzi/Mix	7,7%	5,1%	3,5%	0,5%	4,2%
Variazione su base omogenea	1,2%	1,6%	4,1%	2,0%	2,2%
Effetto cambio/Alta inflazione Argentina	-0,9%	-	2,6%	-0,6%	0,3%
Variazione totale	0,3%	1,6%	6,7%	1,4%	2,5%

L'andamento dei **volumi** di vendita (-2% nel 2019, +1,5% nel quarto trimestre) riflette da un lato l'incremento dei volumi *High Value* (+6,4%) e dall'altro la flessione dei volumi Standard (-9,7%). Nel quarto trimestre i volumi complessivi sono cresciuti dell'1,5% per effetto di una crescita del 7,8% del segmento *High Value* e di un calo dello 0,7% dello Standard.

I volumi del segmento *High Value* hanno registrato una crescita del 6,4% (+7,8% nel quarto trimestre) mentre i volumi **Car New Premium (≥18 pollici)** sono aumentati dell'8,0% (+5,9% l'andamento del mercato) e del 8,7% nel quarto trimestre (+5,3% il mercato), con un miglioramento della quota di mercato nelle principali aree geografiche.

Nel quarto trimestre Pirelli ha registrato una crescita dei volumi *Car* ≥18 pollici del 15,3% sul canale Primo Equipaggiamento per effetto di nuove forniture in Europa di prodotti *High Value* ad alto contenuto tecnologico e in linea con la nuova normativa sulla riduzione di emissioni di CO₂, oltre che di nuovi contratti in Nord America e Apac. Più contenuta la crescita nel canale Ricambi (+3,5%) che riflette la sfavorevole base di confronto (+15,6% la crescita nel quarto trimestre 2018) e l'andamento delle vendite di prodotti Winter, impattate dalle miti temperature invernali. La differenza rispetto al *target* 2019 di una crescita dell'*High Value* ≥+7,5% è riconducibile al rallentamento della domanda di specialties ≤17" principalmente sul Primo Equipaggiamento - in linea con il calo della produzione *Car* - e alla crescita più contenuta del Winter.

Positivo il prezzo/mix (+4,2%), supportato dal crescente peso dell'*High Value* e dal miglioramento del mix di prodotto sia sull'*High Value* sia sullo Standard. L'andamento del prezzo/mix nel 2019 riflette il diverso trend delle singole componenti nel corso dell'anno. Nel primo semestre l'andamento del prezzo/mix (+6,4%) ha beneficiato delle maggiori vendite sul canale Ricambi (+13,1% il *Car* Ricambi ≥18 pollici rispetto al -3,4% sul canale Primo Equipaggiamento) e della forte riduzione dei volumi Standard (-13,9%). Più contenuto, invece, il miglioramento del prezzo/mix nel secondo semestre (+2%) e particolarmente nel quarto trimestre (+0,5%) per effetto di maggiori vendite sul canale Primo Equipaggiamento (+15,3% i volumi *Car* ≥18 pollici nel quarto trimestre rispetto a +3,5% sul canale Ricambi) e della più contenuta riduzione dello Standard (-0,7% nel quarto trimestre 2019) che riflette la favorevole base di confronto (-22,6% nel quarto trimestre 2018).

In un debole scenario di mercato, permane la pressione competitiva sui prezzi, in particolar modo nel canale Primo Equipaggiamento. In miglioramento il trend dei prezzi nel canale Ricambi nel quarto trimestre, rispetto al trimestre precedente, grazie agli aumenti di prezzi in Europa, Usa e Brasile.

Leggermente positivo l'andamento dei cambi: nel quarto trimestre sono stati negativi per lo 0,6%, principalmente per la volatilità delle valute dei mercati emergenti rispetto all'euro.

Si riporta di seguito l'andamento delle **vendite per area geografica**:

	2019				2018**
	euro\mln	%	yoy	yoy organica*	%
EMEA	2.288,7	43,0%	-1,7%	-1,5%	44,9%
Nord America	1.101,9	20,7%	9,7%	4,2%	19,3%
APAC	975,1	18,3%	7,9%	6,3%	17,4%
Sud America	682,0	12,8%	-1,4%	6,1%	13,3%
Russia e Nordics	275,4	5,2%	3,7%	3,5%	5,1%
Totale	5.323,1	100,0%	2,5%	2,2%	100,0%

* prima dell'effetto cambi e dell'alta inflazione in Argentina

** i dati comparativi del 2018 sono oggetto di restatement per adeguarli alla nuova ripartizione per area geografica

L'**EMEA** (43% delle vendite) chiude il 2019 con una flessione dei ricavi dell'1,7% condizionata dal forte calo delle vendite sul segmento Standard, in linea con la strategia della società di ridurre l'esposizione in tale segmento. Profittabilità "mid-teens", in flessione rispetto al 2018, sconta la citata flessione sui volumi Standard e la maggiore pressione sui prezzi dello Standard e sui prodotti *High Value* a minore contenuto tecnologico.

Il **Nord America** (20,7% delle vendite) registra una crescita dei ricavi del +9,7% trainata dall'*High Value*, dove Pirelli registra un incremento della quota di mercato sul canale Primo Equipaggiamento, grazie a nuovi contratti. La Redditività (*EBIT margin adjusted*) si attesta a livello "Twenties".

L'**APAC** (18,3% delle vendite) registra una crescita dei ricavi del 7,9% e si conferma come l'area geografica con la più elevata profittabilità (*EBIT margin adjusted "Twenties"*).

Il **Sud America** (12,8% delle vendite) registra una flessione dei ricavi dell'1,4%, +6,1% al netto dell'impatto cambi, con un calo dei volumi del -7,4% quale risultante:

- della debolezza del mercato (-3,3% il mercato *car* totale);
- del proseguimento del focus sul mix, con la riduzione delle vendite sui prodotti *Standard* a minore profittabilità e calettamento;
- della destinazione di parte della produzione all'*export* verso il Nord America in considerazione della crescente domanda per i prodotti *High Value* Pirelli e della progressiva crescita del mix espressa dalle fabbriche brasiliane.

Prezzo/mix in deciso miglioramento (+13,4% nel 2019 verso il corrispondente periodo del 2018) grazie all'aumento dei prezzi in Brasile, avvenuto nel quarto trimestre 2018, ed al forte miglioramento del mix di prodotto.

Profittabilità (*EBIT margin adjusted*) "low-teens", in miglioramento rispetto al 2018 per il miglioramento e riconversione del mix. Le azioni di efficienza hanno contribuito a ridurre l'impatto dei costi di insaturazione delle fabbriche.

Russia e Nordics (5,2% delle vendite) registra una variazione dei ricavi del 3,7% grazie al rafforzamento sull'*High Value* ed una maggiore focalizzazione sui segmenti più profittevoli. Profittabilità si conferma a livello "mid-teens".

L'**EBITDA adjusted ante costi di start-up** nel 2019 è stato pari a 1.350,7 milioni di euro, in crescita del 5,6% rispetto ai 1.279,1 milioni di euro del 2018. Esso include un beneficio di 104,3 milioni di euro derivante dall'applicazione - a partire dal 1° gennaio 2019 - del nuovo principio contabile IFRS 16 che stabilisce una nuova modalità di contabilizzazione dei contratti di locazione.

L'**EBIT adjusted ante costi di start-up** è pari a 958,6 milioni di euro (1.002,7 milioni di euro nel 2018). L'*EBIT margin adjusted ante costi di start-up* si è attestato al 18% (19,3% nel 2018) con un incidenza dell'*High Value* sull'*EBIT Adjusted ante costi di start-up* pari all'84%, in aumento rispetto all'83% del 2018.

L'**EBIT adjusted** è pari a 917,3 milioni di euro (955 milioni di euro nel 2018) con un margine pari al 17,2% (18,4% nel 2018). Le leve interne (prezzo/mix, efficienze ed il programma riduzione costi) hanno contribuito a contenere gli impatti dello scenario esterno (aumento del costo dei fattori produttivi, debolezza della domanda e pressione sui prezzi).

Più in particolare:

- il miglioramento del prezzo/mix (+122,9 milioni di euro) ha compensato l'incremento del prezzo delle materie prime (-66,7 milioni di euro) e la citata flessione dei volumi (-44,8 milioni di euro);
- le efficienze (+70 milioni di euro, 1,3% dei ricavi) hanno compensato l'inflazione dei costi (-76,6 milioni di euro);
- il piano di riduzione costi (50 milioni di euro) ha contribuito a limitare l'impatto dei maggiori ammortamenti (25 milioni di euro) e spese legate allo sviluppo dell'*High Value* (56 milioni di euro) e dei costi (circa 20 milioni di euro) legati alla temporanea maggiore insaturazione della capacità Standard per ridurre le scorte.

(in milioni di euro)

	1° TRIM.	2° TRIM.	3° TRIM.	4° TRIM.	TOTALE ANNO
EBIT <i>adjusted</i> 2018	218,4	231,7	250,0	254,9	955,0
- Leve interne:					
Volumi	(37,7)	(19,2)	3,0	9,1	(44,8)
Prezzi/mix	62,7	37,9	20,0	2,3	122,9
Ammortamenti ed altri costi	3,4	5,3	(25,5)	(27,4)	(44,2)
Efficienze	16,4	19,7	20,0	13,9	70,0
- Leve esterne:					
Costo fattori produttivi: materie prime	(27,0)	(31,5)	(9,1)	0,9	(66,7)
Costo fattori produttivi (lavoro/energia/altro)	(14,9)	(20,0)	(20,0)	(21,7)	(76,6)
Effetto cambi	(2,1)	(2,6)	6,1	0,3	1,7
Variazione	0,8	(10,4)	(5,5)	(22,6)	(37,7)
EBIT <i>adjusted</i> 2019	219,2	221,3	244,5	232,3	917,3

L'**EBIT**, pari a 742,7 milioni di euro (703,1 milioni di euro nel 2018), include:

- ammortamenti di *intangible asset* identificati in sede di PPA per 114,6 milioni di euro (in linea con il 2018);
- oneri di ristrutturazione per 97,0 milioni di euro relativi a svalutazioni di immobilizzazioni materiali e altri costi per azioni di ristrutturazione principalmente in Brasile e Italia;
- altri oneri per 34 milioni di euro, di cui 6,9 milioni di euro relativi al piano di *retention*, 14,0 milioni di euro relativi a costi non attinenti alla gestione operativa e 13,1 milioni di euro relativi alla revisione di accordi commerciali con clienti;
- proventi pari a 71,0 milioni di euro relativi al riconoscimento dei crediti di imposta in Brasile al netto delle spese legali associate.

Il **risultato da partecipazioni** è negativo per 11,0 milioni di euro rispetto ad un valore negativo di 5,0 milioni di euro del 2018, e comprende il risultato negativo pro quota della JV Cinese Xushen Tyre (Shanghai) Co, Ltd (7,2 milioni di euro) e il risultato negativo pro quota della JV Indonesiana PT Evoluzione Tyres (2,8 milioni di euro).

Gli **oneri finanziari netti** sono risultati pari a 109,4 milioni di euro (196,3 milioni di euro del 2018) e riflettono principalmente:

- l'effetto positivo per 107,3 milioni di euro derivante dal riconoscimento dei crediti di imposta in Brasile;
- l'impatto negativo di 23,5 milioni di euro relativi a oneri per *leasing* derivanti dall'applicazione del nuovo principio contabile IFRS 16 – *Leases*.

A parità di perimetro rispetto al 2018, gli oneri finanziari netti pari a 193,2 milioni di euro risultano sostanzialmente in linea con l'anno precedente (196,3 milioni di euro).

Il costo del debito su base annua si assesta al 2,83%, contro il 2,95% del 2018.

La riduzione del costo del debito nel corso del 2019 riflette principalmente:

- riduzione del costo delle linee centrali grazie alla parziale sostituzione di debito esistente con nuovo debito a costo inferiore e alla riduzione del margine di interesse sulla principale linea bancaria a seguito del miglioramento della leva finanziaria del Gruppo a cui i detti margini sono indicizzati;
- minore esposizione del Gruppo verso Paesi ad alto tasso di interesse che al 31 dicembre 2019 rappresentano meno del 19% del debito lordo del Gruppo (20,3% al 31 dicembre 2018).

Gli **oneri fiscali** del 2019 ammontano a 164,6 milioni di euro a fronte di un utile ante imposte di 622,3 milioni di euro con un *tax rate* che si attesta al 26,5%, in linea con il *tax rate* atteso per l'esercizio 2019. Nel 2018 il *tax rate* era pari al 10,6% in quanto includeva il beneficio del regime di tassazione agevolato Patent Box per gli esercizi 2015-2018 per effetto dell'accordo sottoscritto in data 15 ottobre 2018 con l'Agenzia delle Entrate Italiana.

Il **risultato netto attività in funzionamento** è pari a 457,7 milioni di euro rispetto a un utile di 448,8 milioni di euro del 2018. Al risultato del 2019 ha contribuito anche il beneficio derivante dai crediti di imposta in Brasile mentre al risultato dell'esercizio precedente aveva contribuito il beneficio derivante dal regime di tassazione agevolato Patent Box per gli esercizi 2015-2018.

Il **risultato netto attività in funzionamento adjusted** è pari a 514,3 milioni di euro che si confronta con 576,3 milioni di euro del 2018.

Nella tabella di seguito viene fornito il calcolo del risultato netto attività in funzionamento *adjusted*:

(in milioni di euro)

	2019	2018
Risultato netto attività in funzionamento	457,7	448,8
Ammortamenti immobilizzazioni immateriali inclusi in PPA	114,6	114,6
Oneri non ricorrenti	-	24,0
Oneri di ristrutturazione	97,0	67,5
Costi legati alla revisione di accordi commerciali con clienti	13,1	14,2
Costi non attinenti alla normale gestione operativa del <i>business</i>	14,0	18,3
Beneficio su crediti di imposta Brasile	(71,0)	-
<i>Retention plan</i>	6,9	13,3
Proventi finanziari su crediti di imposta Brasile	(107,3)	-
Altri proventi finanziari netti	-	2,1
Imposte	(10,7)	(126,5)
Risultato netto attività in funzionamento adjusted	514,3	576,3

Il **risultato netto attività operative cessate del 2018** comprendeva i dati economici di alcune attività *Industrial* residuali in Cina e Argentina la cui separazione è stata completata alla fine dell'anno 2018.

Il **risultato netto di pertinenza della Capogruppo** è positivo per 438,1 milioni di euro rispetto ad un risultato positivo di 431,6 milioni di euro dell'anno 2018.

Il **patrimonio netto** è passato da 4.550,9 milioni di euro del 31 dicembre 2018 a 4.826,6 milioni di euro del 31 dicembre 2019.

Il **patrimonio netto di pertinenza della Capogruppo** al 31 dicembre 2019 è pari a 4.724,4 milioni di euro rispetto a 4.468,1 milioni di euro del 31 dicembre 2018.

La variazione è rappresentata nella tabella che segue:

(in milioni di euro)

	GRUPPO	TERZI	TOTALE
Patrimonio Netto al 31/12/2018	4.468,1	82,8	4.550,9
Differenze da conversione monetaria	(10,2)	4,3	(5,9)
Risultato dell'esercizio	438,1	19,6	457,7
Utili/(perdite) attuariali benefici dipendenti	(13,1)	-	(13,1)
Dividendi deliberati	(177,0)	(9,0)	(186,0)
Effetto alta inflazione Argentina	27,5	-	27,5
Altro	(9,0)	4,5	(4,5)
Totale variazioni	256,3	19,4	275,7
Patrimonio Netto al 31/12/2019	4.724,4	102,2	4.826,6

Si riporta il prospetto di raccordo fra il patrimonio netto della Capogruppo ed il patrimonio netto di consolidato di competenza degli azionisti della Capogruppo:

(in milioni di euro)

	Capitale Sociale	Riserve proprie	Risultato	TOTALE
Patrimonio netto Pirelli & C. S.p.A. al 31/12/2019	1.904,4	2.402,8	273,2	4.580,4
Risultati dell'esercizio delle imprese consolidate (ante rettifiche di consolidato)	-	-	420,5	420,5
Capitale e riserve delle imprese consolidate (ante rettifiche di consolidato)	-	4.364,2	-	4.364,2
Rettifiche di consolidamento:				
- valore di carico delle partecipazioni nelle imprese consolidate	-	(4.647,8)	-	(4.647,8)
- dividendi infragruppo	-	263,8	(263,8)	-
- altre	-	(1,1)	8,2	7,1
Patrimonio netto consolidato di Gruppo al 31/12/2019	1.904,4	2.381,9	438,1	4.724,4

La **posizione finanziaria netta** è passiva per 3.024,1 milioni di euro (3.507,2 milioni di euro escludendo il debito per *leasing* IFRS 16 pari a 483,1 milioni di euro) rispetto a 3.180,1 milioni di euro del 31 dicembre 2018. Di seguito si fornisce la composizione:

(in milioni di euro)

	31/12/2019	31/12/2018
Debiti vs. banche e altri finanz. correnti ante IFRS 16	1.341,6	800,1
Strumenti derivati correnti	31,7	53,5
Debiti vs. banche e altri finanz. non correnti ante IFRS16	3.544,5	3.929,1
Strumenti derivati non correnti	10,3	13,8
Debiti per <i>leasing</i> IFRS 16	483,1	-
Totale debito lordo	5.411,2	4.796,5
Disponibilità liquide	(1.609,8)	(1.326,9)
Altre attività finanziarie a FV rilevato a conto economico	(38,1)	(27,2)
Crediti finanziari correnti ed altri**	(35,5)	(27,4)
Strumenti derivati correnti	(32,1)	(91,2)
Indebitamento finanziario netto*	3.695,7	3.323,8
Strumenti derivati non correnti	(52,5)	(20,1)
Crediti finanziari non correnti ed altri**	(136,0)	(123,6)
Totale posizione finanziaria netta (attiva)/passiva	3.507,2	3.180,1
Debiti per <i>leasing</i> IFRS 16	(483,1)	-
Posizione finanziaria netta (attiva)/passiva ante IFRS 16	3.024,1	3.180,1

* Ai sensi della Comunicazione Consob del 28 luglio 2006 ed in conformità con le Raccomandazioni ESMA/2013/319

**La voce "crediti finanziari ed altri" è esposta al netto del relativo fondo svalutazione pari a 8,7 milioni di euro al 31 dicembre 2019 e 6,1 milioni di euro al 31 dicembre 2018.

La **struttura del debito lordo**, che risulta pari a 5.411,2 milioni di euro, è la seguente:

(in milioni di euro)

	31/12/2019	ANNO DI SCADENZA					
		entro 1 anno	tra 1 e 2 anni	tra 2 e 3 anni	tra 3 e 4 anni	tra 4 e 5 anni	oltre i 5 anni
Utilizzo finanziamento <i>unsecured</i> ("Facilities")	1.994,8	252,1	-	1.742,7	-	-	-
P.O. EURIBOR +0,70% - 2018/2020	199,9	199,9	-	-	-	-	-
P.O. 1,375% - 2018/2023	547,8	-	-	-	547,8	-	-
Schuldschein	523,7	-	81,8	-	421,9	-	20,0
Finanziamenti bilaterali a lungo termine	722,4	-	-	-	124,6	597,8	-
Finanziamento ISP breve termine	200,0	200,0	-	-	-	-	-
Altri finanziamenti	739,5	720,8	2,6	12,4	3,0	0,7	-
Debiti per <i>leasing</i> IFRS 16	483,1	77,8	65,9	56,0	47,7	40,8	194,9
Totale debito lordo	5.411,2	1.450,6	150,3	1.811,1	1.145,0	639,3	214,9
		26,8%	2,8%	33,5%	21,1%	11,8%	4,0%

Al 31 dicembre 2019 il Gruppo dispone di un margine di liquidità pari a 2.347,9 milioni di euro composto da 700,0 milioni di euro di linee di credito *committed* non utilizzate e da 1.609,8 milioni di euro relativi a disponibilità liquide oltre ad attività finanziarie a *fair value* rilevato a conto economico per 38,1 milioni di euro.

Si riporta di seguito la riconciliazione tra la posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2018, non inclusiva degli effetti derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16, e la posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2019, che include tali effetti:

(in milioni di euro)

Posizione finanziaria netta (attiva) / passiva 31/12/2018	3.180,1
Flusso di cassa netto ante IFRS 16	(156,0)
Posizione finanziaria netta (attiva) / passiva 31/12/2019 ante IFRS 16	3.024,1
Debiti per <i>leasing</i> IFRS 16 alla data di transizione (01/01/2019)	494,3
Variazione PFN per debiti <i>leasing</i> IFRS 16	(11,2)
Posizione finanziaria netta (attiva) / passiva 31/12/2019	3.507,2

Il **flusso di cassa netto**, in termini di variazione della posizione finanziaria netta, è positivo per 167,2 milioni di euro (positivo per 156,0 milioni di euro ante IFRS 16) ed è così sintetizzabile:

(in milioni di euro)

	1° TRIMESTRE		2° TRIMESTRE		3° TRIMESTRE		4° TRIMESTRE		TOTALE	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
EBIT <i>adjusted</i>	219,2	218,4	221,3	231,7	244,5	250,0	232,3	254,9	917,3	955,0
Ammortamenti (escl. PPA)	96,5	69,7	99,1	68,1	98,0	69,8	99,1	72,1	392,7	279,7
Investimenti materiali e immateriali (Capex)	(78,0)	(85,3)	(89,7)	(93,9)	(74,6)	(117,5)	(148,2)	(166,7)	(390,5)	(463,4)
Incrementi diritti d'uso IFRS16	(3,2)	n.a.	(14,0)	n.a.	(8,5)	n.a.	(25,5)	n.a.	(51,2)	n.a.
Variazione capitale funzionamento / altro	(836,0)	(928,8)	10,1	(68,9)	(136,8)	(247,4)	901,9	856,9	(60,8)	(388,2)
Flusso di cassa netto gestione operativa	(601,5)	(726,0)	226,8	137,0	122,6	(45,1)	1.059,6	1.017,2	807,5	383,1
Proventi / (Oneri) finanziari	(48,1)	(55,2)	38,1	(62,8)	(65,2)	(20,8)	(34,2)	(57,5)	(109,4)	(196,3)
Storno proventi finanz. su crediti fiscali Brasile	-	-	(99,8)	-	(0,8)	-	(6,7)	-	(107,3)	-
Imposte pagate	(30,1)	(31,1)	(45,9)	(36,2)	(37,4)	(33,8)	(28,6)	(17,9)	(142,0)	(119,0)
Cash Out non ricorrenti e di ristrutturazione / altro	(16,0)	(38,2)	(17,9)	(11,9)	(7,4)	(4,6)	(10,9)	(17,3)	(52,2)	(72,0)
Altri dividendi erogati	-	-	(8,9)	-	-	(8,4)	-	-	(8,9)	(8,4)
Differenze cambio / altro	-	(11,7)	(19,8)	6,4	(0,2)	(18,7)	(6,2)	14,8	(26,2)	(9,2)
Flusso di cassa netto ante dividendi ed operazioni straordinarie / partecipazioni	(695,7)	(862,2)	72,6	32,5	11,6	(131,4)	973,0	939,3	361,5	(21,8)
Industrial reorganization	-	5,3	-	(10,3)	-	9,6	-	(14,5)	-	(9,9)
(Investimenti) / disinvestimenti finanziari in partecipazioni	(17,2)	136,5	(0,2)	0,2	-	-	-	(66,6)	(17,4)	70,1
Flusso di cassa netto ante dividendi erogati dalla Capogruppo	(712,9)	(720,4)	72,4	22,4	11,6	(121,8)	973,0	858,2	344,1	38,4
<i>Flusso di cassa netto ante dividendi e ante IFRS 16</i>	<i>(732,9)</i>	<i>(720,4)</i>	<i>67,9</i>	<i>22,4</i>	<i>19,7</i>	<i>(121,8)</i>	<i>978,2</i>	<i>858,2</i>	<i>332,9</i>	<i>38,4</i>
Dividendi erogati da Capogruppo	-	-	(176,9)	-	-	-	-	-	(176,9)	-
Flusso di cassa netto (*)	(712,9)	(720,4)	(104,5)	22,4	11,6	(121,8)	973,0	858,2	167,2	38,4
<i>Flusso di cassa netto ante IFRS 16</i>	<i>(732,9)</i>	<i>(720,4)</i>	<i>(109,0)</i>	<i>22,4</i>	<i>19,7</i>	<i>(121,8)</i>	<i>978,2</i>	<i>858,2</i>	<i>156,0</i>	<i>38,4</i>

*La voce dell'anno 2019 fa riferimento alla variazione della posizione finanziaria netta calcolata includendo, a partire dall' 1.1.2019, i debiti per leasing registrati in sede di applicazione del nuovo principio IFRS 16 - Leases

Il **flusso di cassa netto ante dividendi ed operazioni straordinarie/partecipazioni**, positivo per 361,5 milioni di euro, risulta in miglioramento di 383,3 milioni di euro rispetto al 2018 (negativo per 21,8 milioni di euro) grazie principalmente al miglioramento della gestione della cassa operativa.

Più in dettaglio, il **flusso di cassa netto della gestione operativa** nel 2019 è stato positivo per 807,5 milioni di euro, in miglioramento di 424,4 milioni di euro rispetto al 2018 (positivo per 383,1 milioni di euro) e riflette:

- investimenti materiali ed immateriali (CapEx) per 390,5 milioni di euro (463,4 milioni di euro nel 2018). Gli investimenti sono destinati principalmente alle attività *High Value*, al costante miglioramento del mix e della qualità di tutte le fabbriche;
- incrementi di diritti d'uso IFRS 16 per 51,2 milioni di euro derivanti dall'applicazione del nuovo principio IFRS 16 e relativi ai nuovi contratti di *leasing* sottoscritti nel corso del 2019;
- un'efficace gestione del capitale circolante con un assorbimento di cassa pari ad un negativo di 60,8 milioni di euro (negativo per 388,2 milioni di euro nel 2018) in miglioramento grazie soprattutto alla normalizzazione del livello delle scorte rispetto allo scorso anno.

Oltre infatti alle azioni di recupero sui crediti commerciali, con il riallineamento dei termini di pagamento dei principali *Dealer* in Brasile, temporaneamente estesi a fine 2018 per le difficili condizioni di mercato, sono state condotte azioni di normalizzazione delle scorte, che a fine dicembre 2019 hanno registrato una riduzione a volume del 7% rispetto alla fine dell'anno precedente con:

- una flessione del 23% sui prodotti *Standard*, in linea con il piano di recupero annunciato a inizio anno, e
- un incremento del 5% sui prodotti *High Value*, anche per assicurare un migliore livello di servizio al cliente finale.

Grazie a tali azioni a livello di contenimento delle scorte dei prodotti finiti, e a ulteriori azioni di riduzione anche sulle scorte di materie prime, il livello delle scorte a fine dicembre 2019 ha raggiunto un'incidenza percentuale sulle vendite pari al 20,5%, in linea con l'obiettivo di fine anno di un peso sui ricavi del 20,5%/21%, rispetto al 21,7% di fine 2018.

Il **flusso di cassa ante dividendi erogati dalla Capogruppo** prima dell'applicazione del principio contabile IFRS 16 è positivo per 332,9 milioni di euro (positivo per 38,4 milioni di euro nel 2018), positivo per 344,1 milioni di euro incluso l'impatto IFRS 16. Il flusso include l'impatto di operazioni straordinarie e su partecipazioni (-17,4 milioni di euro), principalmente riferibili all'operazione di ricapitalizzazione nella JV indonesiana PT Evoluzione Tyres. Nel 2018 l'impatto di operazioni straordinarie e su partecipazioni era risultato positivo per 60,2 milioni di euro principalmente riconducibile alla cessione della partecipazione in Mediobanca (+152,8 milioni di euro), all'acquisizione del 49% della nuova JV in Cina (-65,2 milioni di euro) ed al completamento del rafforzamento

della catena distributiva in Brasile (-19,9 milioni di euro).

Il **flusso di cassa netto**, che include la distribuzione di dividendi da parte della Capogruppo per 176,9 milioni di euro, è risultato positivo per 167,2 milioni di euro rispetto a 38,4 milioni di euro nel 2018.

ATTIVITÀ DI RICERCA E SVILUPPO

Le attività di ricerca e sviluppo effettuate da Pirelli costituiscono una fase centrale per lo sviluppo di nuovi prodotti. La funzione Ricerca e Sviluppo – che dedica una forte attenzione all'innovazione tecnologica – conta oltre 2.100 risorse (pari a circa il 6,7% delle risorse umane del Gruppo) tra la sede di Milano ed i 12 centri tecnologici dislocati nelle varie aree geografiche e che consentono un rapporto diretto con le principali case automobilistiche. Il modello di Ricerca e Sviluppo di Pirelli, attuato secondo il modello di *"Open Innovation"*, si completa con una serie di collaborazioni con partner esterni al Gruppo – quali fornitori, università e produttori di vetture – al fine di anticipare le innovazioni tecnologiche del settore e orientare le attività di ricerca e sviluppo per andare incontro alle esigenze del consumatore finale.

Le spese in Ricerca e Sviluppo sono state nel 2019 complessivamente pari a 232,5 milioni di euro (4,4% delle vendite) di cui 215,7 milioni di euro destinati alle attività High Value (6,1% dei ricavi High Value).

Pirelli prosegue, inoltre, lo sviluppo delle tecnologie CYBER™ che, grazie alla sensoristica all'interno del pneumatico, contribuiranno a rendere disponibili informazioni per incrementare di volta in volta la sicurezza o le performance dei veicoli. Pirelli è stata la prima azienda al mondo del settore pneumatici a condividere su rete 5G informazioni relative al manto stradale rilevate da pneumatici intelligenti. La dimostrazione è avvenuta nel corso dell'evento *"The 5G Path of Vehicle-to-Everything Communication"* organizzato dalla 5GAA – *Automotive Association*, di cui Pirelli è membro. Grazie alla cooperazione tra Pirelli, Ericsson, Audi, Tim, Italdesign e KTH, sulla pista prove posta sul tetto del Lingotto è stato mostrato come un veicolo dotato di pneumatici sensorizzati Pirelli Cyber Tyre e connesso alla rete 5G, sia stato in grado di trasmettere il rischio di acquapiano rilevato dai pneumatici ad un altro veicolo in arrivo, attraverso l'utilizzo della banda ultra larga e la bassa latenza del 5G. Nel 2019 Pirelli ha, inoltre, presentato in Italia Track Adrenaline, un prodotto per gli appassionati dei track days, che include una linea di pneumatici sensorizzati P Zero Trofeo R. Track Adrenaline è un vero e proprio ingegnere di pista virtuale, che monitora pressione e temperatura dei pneumatici in tempo reale e combina queste informazioni con dati telemetrici in modo da fornire al pilota indicazioni e suggerimenti su come migliorare la prestazione in pista.

INNOVAZIONE DI PRODOTTO

Al fine di sviluppare nuovi prodotti destinati a soddisfare le esigenze e le specifiche tecniche dei clienti, Pirelli ha instaurato duraturi rapporti di collaborazione con importanti produttori di automobili *Prestige* e *Premium*. Lo sviluppo del prodotto congiuntamente con tali case automobilistiche è volto alla realizzazione di pneumatici che si abbinino alle caratteristiche dinamiche e all'elettronica dell'auto (c.d. "perfect fit"). Pirelli è *leader* assoluto del segmento *Prestige*, con una quota di mercato superiore al 50% sul canale Primo Equipaggiamento, ed è inoltre *leader* nella fornitura di marchi come Aston Martin, Bentley, Ferrari, Porsche e Maserati; fornitore unico per Lamborghini, McLaren e Pagani Automobili. Nel *Premium*, invece, si conferma il rapporto privilegiato con aziende quali Alfa Romeo, Audi, BMW, Mercedes, Jaguar, Land Rover.

Nel 2019, inoltre, Pirelli è stata premiata da Ford Motor Company fra i migliori fornitori per l'impegno nella sostenibilità con il *Brand Pillar of Sustainability World Excellence Award* che premia le società che superano le aspettative e raggiungono i massimi livelli di eccellenza.

La forte presenza di Pirelli è testimoniata da un portafoglio di circa 3.400 omologazioni di cui 2.800 *High Value* (82%) e più di 900 legate a specialties. In particolare, Pirelli può contare su un portafoglio di oltre 600 omologazioni con prodotti Run Flat, una tecnologia che permette di viaggiare con un pneumatico bucato abbastanza a lungo da consentire di raggiungere il gommista più vicino per la sostituzione. Fra i marchi che hanno voluto omologare le proprie vetture con Pirelli Run Flat figurano Alfa Romeo, BMW, Cadillac, Dodge, Jeep, Mercedes e Mini. La tecnologia Pirelli Run Flat è disponibile sui pneumatici P Zero, Cinturato, Scorpion e Scorpion Winter, Winter Sottozero 3 e Winter Sottozero Serie II: una gamma in grado di soddisfare il 97% delle misure dai 18" in su. Sulle misure dai 18" in su, Pirelli si è affermata come *leader* di mercato, anche nel segmento degli invernali dove conta il maggior numero di pneumatici marcati che rappresentano il 69% del totale. La gamma completa conta a oggi oltre 900 winter omologati. Parte fondamentale di tale strategia sono i due nuovi proving ground Pirelli. Sul Passo del Tonale, il più vicino alla sede R&D di Pirelli a Milano, e Flurheden in Svezia, con oltre 20 chilometri di piste su neve e ghiaccio, dove a ogni stagione si possono effettuare oltre 100 giorni di test, per più di 25.000 chilometri e con oltre 30.000 pneumatici.

Sul proving ground Pirelli in Svezia è stato presentato il nuovo Ice Zero 2, il prodotto chiodato per le vetture di alta gamma in condizioni invernali estreme. Rispetto alla generazione precedente, sono migliorate le prestazioni di frenata e trazione ma contemporaneamente è stato possibile diminuire il rumore provocato dal rotolamento, grazie alla nuova disposizione dei chiodi. Inoltre, sono cresciute anche le prestazioni sull'asciutto, merito di una ridotta profondità del battistrada e degli intagli 3D sulla spalla. Al Geneva International Auto Show 2019 è stato presentato il P ZERO WINTER, il primo invernale con sensazioni di guida da estivo. Dall'esperienza invernale di Pirelli ha tratto la sicurezza

e le prestazioni su asfalto freddo, dal P Zero ha preso le sensazioni di guida che restano invariate. Le richieste dei costruttori automobilistici hanno evidenziato la necessità di offrire alle auto più prestazionali, anche in condizioni di bassa aderenza, pneumatici adeguati ai valori di potenza e coppia che erogano. L'evoluzione del P Zero si rivolge anche al crescente mercato delle sportive elettriche. È stata presentata a Ginevra la marcatura 'Elect' che identifica quei pneumatici nati per le auto elettriche o ibride plug-in. I prodotti Pirelli contraddistinti dal marchio 'Elect', grazie a un pacchetto specifico di soluzioni tecniche, offrono molteplici vantaggi per le auto ecologiche. Innanzitutto una bassa rolling resistance che permette di massimizzare l'autonomia di questi veicoli. Poi, la riduzione del rumore di rotolamento, a vantaggio della quiete all'interno dell'abitacolo: in particolare sulle auto elettriche, dove il motore non è più la fonte primaria di rumore, abbattere le frequenze prodotte dalle gomme permette di massimizzare uno dei principali pregi della guida elettrica, il silenzio. Infine, i Pirelli marcati 'Elect' offrono un grip immediato alle sollecitazioni della trasmissione: i motori elettrici, infatti, erogano sin dal minimo dei giri la massima coppia disponibile quindi necessitano di pneumatici capaci di "aggrapparsi" efficacemente all'asfalto. Ogni prodotto marcato Pirelli 'Elect', infine, viene personalizzato per i veicoli a cui è destinato, secondo la strategia Perfect Fit.

In ambito Moto, Pirelli ha presentato ANGEL™ GT II, il nuovo pneumatico che riscrive i canoni del segmento Sport Touring in termini di chilometraggio, prestazioni sul bagnato e sportività unita a sicurezza. L'innovativa carcassa a fittezza variabile e le mescole ad alto contenuto di silice combinate al nuovo disegno battistrada, che deriva dalle soluzioni racing intermedie sviluppate per il Campionato Mondiale FIM Superbike, permettono prestazioni di riferimento e massimizzano l'effetto dei sistemi elettronici di ausilio alla guida. Pirelli ANGEL™ GT II ha vinto la comparativa pneumatici Sport Touring organizzata dall'autorevole magazine italiano Motociclismo, ottenendo il massimo del punteggio ottenibile in tutte le prove strumentate effettuate sia su asciutto che su bagnato risultando anche il pneumatico con il consumo minore dopo 7000 chilometri.

Anche nel 2019 Pirelli si conferma come la prima e naturale scelta di molte case motociclistiche che hanno selezionato i pneumatici Pirelli come Primo Equipaggiamento per le novità in arrivo nel 2020, comprese le più potenti naked presenti sul mercato. Sette pneumatici sono stati scelti per equipaggiare trentaquattro nuovi modelli di moto di nove diverse case motociclistiche: Ducati, MV Agusta, Aprilia, Kawasaki, Triumph, Indian Motorcycle e le elettriche Energica Motor Company, Zero Motorcycles e Tacita.

Nel mondo Velo, dopo il lancio delle linee PZero Velo, Cinturato, e Cycl-e, nel 2019 Pirelli è entrata nel mercato MTB con una gamma dedicata, Scorpion MTB, che sposta l'attenzione dalla bici al terreno, offrendo gomme adatte a qualsiasi tipo di fondo e garantendo tenuta di strada, maneggevolezza, velocità e grip, indipendentemente dal clima e dalle condizioni atmosferiche. L'innovativa mescola SmartGRIP Compound, cuore tecnologico delle nuove gomme, prodotta dove avviene anche l'ingegnerizzazione delle mescole delle gomme di F1,

garantisce resistenza meccanica e aderenza su terreni asciutti o bagnati. Sempre nel 2019, Pirelli ha espanso la gamma dei Cinturato™ Velo con una nuova linea di pneumatici da gravel e ciclocross caratterizzati da battistrada diversificati, una nuova mescola ed uno sviluppo dedicato per misura. Sono progettati per gestire le più impegnative applicazioni fuoristrada delle bici da Cross e Gravel, indipendentemente dalle condizioni atmosferiche, grazie alle proprietà della nuova mescola SpeedGRIP di Pirelli, appositamente progettata per la nuova linea. Sviluppata partendo dalla formulazione applicata alle gomme Scorpion™ MTB – la SmartGRIP – la nuova SpeedGRIP mantiene la stessa matrice polimerica migliorando l'efficienza di rotolamento.

NUOVI MATERIALI

Il Gruppo è attivo nello sviluppo di nuovi polimeri allo scopo di migliorare le caratteristiche dei pneumatici in termini di resistenza al rotolamento, prestazioni a bassa temperatura, percorrenza chilometrica e tenuta su strada. Inoltre, l'attività del Gruppo si concentra sullo sviluppo di altri materiali non polimerici, quali silici ad alta dispersione per tenuta sul bagnato, resistenza al rotolamento, percorrenza chilometrica; biomateriali come la lignina e plastificanti/resine di origine vegetale; nanofiller per mescole più stabili, strutture più leggere e liner ad alta impermeabilità; nuovi surfattanti della silice per assicurare stabilità prestazionale e processabilità; vulcanizzanti e stabilizzanti che consentono lo sviluppo di pneumatici a ridotto impatto ambientale ed alte prestazioni. Il Gruppo ha stipulato accordi di cooperazione con diverse istituzioni e università internazionali e nazionali. Tali accordi – che includono numerosi progetti di ricerca con l'Università degli Studi di Milano Bicocca nell'ambito del Consorzio per le Ricerche sui Materiali Avanzati (CORIMAV) e attraverso la Fondazione Silvio Tronchetti Provera – permettono di sviluppare materiali e soluzioni innovativi, fondamentali per la realizzazione di pneumatici con ridotto impatto ambientale ed elevate prestazioni. L'accordo Joint Labs tra Pirelli e il Politecnico di Milano, nato nel 2011 e finalizzato alla ricerca e alla formazione nel settore del pneumatico, ha proprio lo scopo di sviluppare materiali innovativi e tecnologie per una mobilità sostenibile e sempre più sicura. La più recente fase dell'accordo, di durata triennale (2017-2020), si concentra su due macro-filoni di ricerca: l'area di progettazione di materiali innovativi e l'area di sviluppo di prodotti e Cyber.

INNOVAZIONE PROCESSI PRODUTTIVI

Per consentire una efficace gestione della varietà di gamma nelle fabbriche, il Gruppo ha lanciato il programma "Smart Manufacturing" basato sulle tecniche di "Big Data Analytics", a cui si affiancano i consolidati programmi di Lean Manufacturing per migliorare i processi produttivi e manutentivi, la produttività delle macchine e la qualità dei prodotti, anche in ottica predittiva, nonostante una significativa riduzione della dimensione dei lotti di lavorazione.

L'IMPEGNO NEL MOTORSPORT

Nel 2019 Pirelli è stata scelta dalla FIA - Federazione Internazionale dell'Automobile - come fornitore di pneumatici unico per il Campionato del Mondo Rally per le stagioni dal 2021 al 2024. In particolare Pirelli fornirà tutte le vetture 4x4 che prenderanno parte alle gare valevoli per il WRC, quindi dalle WRC Plus, che si contendono il titolo assoluto, alle R5 che sono protagoniste del WRC2, ma anche di diversi campionati regionali e nazionali di tutto il mondo. Nel WRC, Pirelli metterà in campo la sua gamma di pneumatici già utilizzata nei diversi campionati rally nel mondo, dove è fornitore. Per l'asfalto, il P Zero RA con disegno asimmetrico e diverse mescole disponibili in base a condizioni climatiche e terreno; per la neve, il Sottozero Snow con o senza chiodatura, per il ghiaccio il Sottozero Ice J1, progettato espressamente per il rally di Svezia; per gli sterrati lo Scorpion K con struttura rinforzata e diverse mescole da scegliere in base alle condizioni. La scelta della FIA conferma la *leadership* di Pirelli nelle competizioni, grazie all'esperienza maturata in oltre 110 anni di gare. La nuova investitura nella specialità regina delle corse su strada va ad affiancarsi all'identico ruolo che dal 2011 Pirelli riveste nella massima espressione del motorsport in circuito, la Formula 1, per la quale ha esteso al 2023 la sua presenza come *Global Tyre Partner*. L'accordo prevede l'introduzione nel 2021 dei nuovi pneumatici da 18 pollici. La partecipazione al Campionato Mondiale di Formula 1® ha permesso a Pirelli di sviluppare nuovi modelli di simulazione che consentono un'ulteriore riduzione del tempo di lancio di un prodotto sul mercato e il miglioramento della qualità dei progetti relativi a prodotti stradali, rendendoli più performanti e conformi a requisiti più elevati. Pirelli è oggi impegnata in circa 350 campionati che toccano tutti e cinque i continenti.

I diversi programmi vanno dalle competizioni aperte, in alcuni casi con oltre 20 costruttori rappresentati, ai trofei monomarca di *brand* mondiali, come il Ferrari Challenge e il Lamborghini Super Trofeo. Per comprendere l'enorme impegno di Pirelli nel Motorsport basti pensare che tutti questi eventi si traducono in 1.170 gare l'anno, in tutto il mondo, ed impegnano circa 1.000 persone tra ingegneri, tecnici di pista e personale dedicato alla Ricerca e Sviluppo.

Nei Campionati europei a due ruote che prevedono la partecipazione di più produttori di pneumatici, Pirelli in media equipaggia il 70% delle moto schierate in griglia, a conferma dell'apprezzamento dimostrato dai piloti di tutto il mondo per il *brand* Pirelli. Pirelli è stata confermata da Dorna WorldSBK Organization, in accordo con la FIM, Federazione Internazionale di Motociclismo, nel ruolo di Fornitore Ufficiale di Pneumatici per tutte le classi del Campionato Mondiale MOTUL FIM Superbike fino alla stagione 2023 compresa. Nel campo del ciclismo, Pirelli ha fatto il suo ingresso nel 2018, siglando una *partnership* con una delle più importanti squadre del circuito professionistico su strada: il team Mitchelton-SCOTT che, nello stesso anno, con Simon Yates, ha raggiunto il vertice della classifica World Tour. La *partnership* con la squadra australiana è stata riconfermata per il 2019 e ha condotto a quattro vittorie di tappa al Tour de France.

DATI DI SINTESI DELLA CAPOGRUPPO

Nella tabella sottostante si riporta una sintesi dei principali **dati economici/patrimoniali**:

(in milioni di euro)

	31/12/2019	31/12/2018
Risultato operativo	15,8	5,6
(Oneri)/proventi finanziari netti	(23,7)	(32,8)
Risultato da partecipazioni	268,9	284,9
Imposte	12,2	4,7
Risultato netto	273,2	262,4
Immobilizzazioni finanziarie	4.711,2	4.641,7
Patrimonio netto	4580,4	4.492,7
Posizione finanziaria netta	1.897,4	1.913,8

Il **risultato operativo** risulta positivo per 15,8 milioni di euro rispetto ad un valore positivo di 5,6 milioni di euro del 2018. Il miglioramento è riconducibile principalmente alla riduzione dei costi e ai maggiori addebiti che la Pirelli & C. S.p.A. ha effettuato nei confronti delle società controllate per i servizi resi dalle funzioni centrali, a seguito dell'acquisizione dalla controllata Pirelli Tyre S.p.A. del ramo d'azienda costituito da tutte le funzioni di staff e di supporto al *business*.

La riduzione degli **oneri finanziari netti** è principalmente riconducibile all'incremento degli interessi attivi da finanziamenti a società del gruppo che risulta solo parzialmente compensato da un aumento degli interessi passivi sulle linee di finanziamento verso terzi. Quest'ultimo fenomeno è riconducibile al fatto che dal 29 novembre 2019 l'intera linea di finanziamento unsecured ("Facilities") è in capo alla Capogruppo.

Il **risultato da partecipazioni** include principalmente il dividendo da parte di Pirelli Tyre S.p.A. pari a 250 milioni di euro (270 milioni di euro nel 2018) e il dividendo da parte della Pirelli Group Reinsurance Company SA pari a 13,3 milioni di euro (5 milioni di euro nel 2018).

Le **imposte** del 2019 sono positive per 12,2 milioni di euro rispetto a un valore positivo di 4,7 milioni di euro del 2018.

Di seguito la tabella riassuntiva dei valori delle principali **immobilizzazioni finanziarie**:

(in milioni di euro)

	31/12/2019	31/12/2018
Partecipazioni in imprese controllate		
- Pirelli Tyre S.p.A.	4.528,2	4.523,8
- Pirelli Ltda	9,7	9,7
- Pirelli UK Ltd.	21,9	21,9
- Pirelli Group Reinsurance Company S.A.	6,3	6,3
- Pirelli Servizi Amministrazione e Tesoreria S.p.A.	3,2	3,2
- Pirelli International Treasury S.p.A.	75,0	-
- Altre società	3,3	3,4
Totale partecipazioni in imprese controllate	4.647,6	4.568,3
Partecipazioni in imprese collegate e altre attività finanziarie a fair value rilevato nelle altre componenti di conto economico complessivo		
- Eurostazioni S.p.A. - Roma	6,3	6,3
- RCS Mediagroup S.p.A. - Milano	24,9	28,4
- Fin. Priv S.r.l.	20,6	15,6
- Fondo Comune di Investimento Immobiliare Anastasia	3,9	15,6
- Istituto Europeo di Oncologia S.r.l.	7,5	7,0
- Altro	0,4	0,5
Totale partecipazioni in imprese collegate e altre attività finanziarie a fair value rilevato nelle altre componenti di conto economico complessivo	63,6	73,4
Totale immobilizzazioni finanziarie	4.711,2	4.641,7

Il **patrimonio netto** passa da 4.492,7 milioni di euro del 31 dicembre 2018 a 4.580,4 milioni di euro del 31 dicembre 2019, come di seguito dettagliato:

(in milioni di euro)

Patrimonio netto al 31/12/2018	4.492,7
Risultato dell'esercizio	273,2
Dividendi deliberati	(177,0)
Altre componenti di conto economico complessivo	(8,5)
Patrimonio netto al 31/12/2019	4.580,4

Nel prospetto che segue viene riportata la **composizione del patrimonio netto**:

(in milioni di euro)

	31/12/2019	31/12/2018
Capitale sociale	1.904,4	1.904,4
Riserva legale	380,9	380,9
Riserva da sovrapprezzo quote/azioni	630,4	630,4
Riserva da concentrazione	12,5	12,4
Altre riserve	92,5	92,5
Riserva IAS	(3,2)	5,3
Riserva da risultati a nuovo	266,8	181,5
Riserva da fusione	1.022,9	1.022,9
Risultato dell'esercizio	273,2	262,4
Totale patrimonio netto	4.580,4	4.492,7

FATTORI DI RISCHIO E INCERTEZZA

La volatilità del contesto macroeconomico, l'instabilità dei mercati finanziari, la complessità dei processi gestionali e le continue evoluzioni normative richiedono una capacità di proteggere e massimizzare le fonti di valore, materiali e immateriali, che caratterizzano il modello di *business* aziendale. Pirelli adotta un modello proattivo di governo dei rischi che, attraverso l'identificazione, l'analisi e la valutazione delle aree di rischio condotte in modo sistematico, fornisce al Consiglio di Amministrazione e al *management* gli strumenti necessari per anticipare e gestire gli effetti di tali rischi. Il *Risk Model* Pirelli valuta sistematicamente tre categorie di rischi:

1. Rischi di contesto esterno

Rischi il cui accadimento è al di fuori della sfera di influenza aziendale. Rientrano in questa categoria le aree di rischio relative ai *trend* macroeconomici, all'evoluzione della domanda, alle strategie dei *competitor*, alle innovazioni tecnologiche, all'introduzione di nuove normative e di rischi legati al contesto paese (economici, di sicurezza, politici e ambientali), nonché agli impatti legati al cambiamento climatico.

2. Rischi strategici

Rischi caratteristici del *business* di riferimento, la cui corretta gestione è fonte di vantaggio competitivo o, diversamente, causa di mancato raggiungimento degli obiettivi economici e finanziari. Fanno parte di questa categoria le aree di rischio legate al mercato, all'innovazione di prodotto e di processo, alle risorse umane, ai processi produttivi, i rischi finanziari e quelli legati alle operazioni di M&A.

3. Rischi operativi

Rischi generati dall'organizzazione e dai processi aziendali, la cui assunzione non determina alcun vantaggio competitivo. In questa tipologia di rischio figurano i rischi di *Information Technology*, *Business Interruption*, *Legal & Compliance*, *Health, Safety & Environment* e *Security*.

Trasversali ai rischi citati sono i **rischi di responsabilità sociale, ambientale ed etica di business**.

Sono rischi legati alla mancata osservanza di normative locali, internazionali, *best practice* e *policy* aziendali in tema di rispetto dei diritti umani e del lavoro, dell'ambiente, dell'etica di *business* e sono generabili sia dall'organizzazione che nell'ambito della relativa catena del valore, come pure in ambito catena di fornitura. Tali rischi a loro volta possono determinare rischi reputazionali. I rischi reputazionali sono legati ad azioni o accadimenti suscettibili di causare una percezione negativa dell'Azienda da parte dei suoi principali *Stakeholder*. Principali tipologie di rischio in questa categoria sono, oltre ai sopracitati rischi connessi alla responsabilità socio ambientale ed etica di *business*, anche i rischi inerenti alla *leadership*, alla qualità e al livello di innovazione del prodotto.

RISCHI DI CONTESTO ESTERNO

RISCHI CONNESSI ALLE CONDIZIONI GENERALI DELL'ECONOMIA E ALL'EVOLUZIONE DELLA DOMANDA NEL MEDIO TERMINE

Pirelli si attende una crescita dell'economia mondiale sostanzialmente in linea con quanto fatto registrare nel corso del 2019. L'incertezza che ha caratterizzato l'*outlook* macroeconomico nel corso dello scorso anno dovrebbe ridursi - almeno nel breve termine - grazie, tra le altre cose, ad una distensione nella disputa commerciale tra Stati Uniti e Cina, alla ratifica da parte del congresso statunitense del nuovo accordo commerciale tra Stati Uniti, Canada e Messico (USMCA) e ai risultati delle elezioni nel Regno Unito che hanno portato maggiore chiarezza - almeno fino a fine 2020 - sulla Brexit. Le politiche monetarie altamente accomodanti da parte delle principali banche centrali dovrebbero continuare a supportare la domanda globale grazie anche ad un profilo di crescita dei prezzi al consumo molto contenuto. Tali previsioni non sono però prive di rischio. L'attenuarsi della guerra commerciale tra Stati Uniti e Cina potrebbe rivelarsi di breve durata in quanto la tensione tra le due economie è di natura sistemica. Più in generale, l'attuale allentamento monetario non riuscirà da solo a sostenere la domanda nel medio-lungo termine, anche a causa dei problemi strutturali che pesano sul rallentamento della crescita della produttività globale. Ulteriori elementi di rischio potrebbero derivare dall'intensificarsi delle tensioni mediorientali con possibili ripercussioni sui prezzi delle commodities.

RISCHIO PAESE

Pirelli adotta, ove opportuno, una strategia "*local for local*", creando presenze produttive nei Paesi in rapido sviluppo per rispondere alla domanda locale con costi industriali e logistici competitivi. Tale strategia è finalizzata ad accrescere la competitività del Gruppo, nonché a consentire il superamento di potenziali misure protezionistiche (barriere doganali o altre misure quali prerequisiti tecnici, certificazione di prodotti, costi amministrativi legati alle procedure di importazione, etc.). Nell'ambito di tale strategia Pirelli opera in paesi (Argentina, Brasile, Messico, Russia) nei quali il contesto politico economico generale e il regime fiscale potrebbero in futuro rivelarsi instabili. Persistono inoltre elementi d'incertezza legati alla recente tensione tra Cina e Stati Uniti e, più in generale, sull'equilibrio di medio-lungo termine degli attuali accordi commerciali internazionali, che potrebbero comportare un'alterazione delle normali dinamiche di mercato e, più in generale, delle condizioni operative di *business*. Il Gruppo monitora costantemente l'evoluzione dei rischi (politico, economico/finanziario e di sicurezza) legati ai Paesi in cui opera, al fine di continuare ad adottare tempestivamente (e ove possibile preventivamente) le misure atte a mitigare i possibili impatti derivanti da mutamenti del contesto locale. Inoltre, in situazioni di sotto utilizzo della capacità produttiva di alcune fabbriche, sono possibili riallocazioni della produzione tra stabilimenti del Gruppo.

RISCHI LEGATI ALLA BREXIT

Il Gruppo monitora proattivamente le potenziali criticità (e relativi piani di mitigazione) in caso di mancato raggiungimento di un accordo commerciale tra UK e EU alla fine del periodo transitorio (ad oggi stabilito al 31.12.20).

Tali rischi sono sia di natura macroeconomica (tra gli altri volatilità FX e duties) sia operativa (principalmente legate a possibili ritardi nella fornitura di materie prime e/o prodotti finiti). Benché infatti lo scenario più probabile continui a propendere per il raggiungimento di un accordo commerciale accettabile da entrambe le parti entro fine 2020, il fatto che il governo conservatore inglese abbia inserito nel *withdrawal agreement* l'obbligo legale di non estendere il periodo transitorio oltre fine 2020, ha certamente aumentato l'incertezza circa l'esito finale della trattativa.

RISCHIO CORONAVIRUS (COVID -19)

Pirelli vende i suoi prodotti su base mondiale in oltre 160 Paesi e possiede siti industriali ubicati in diversi Paesi, alcuni interessati anche in maniera consistente dal Covid-19 (SARS-CoV-2).

Sono state compiute delle ipotesi di sensitività connesse agli effetti della diffusione del Covid-19 elaborate sulla base di prime stime. Tali ipotesi, per loro natura, contengono elementi di incertezza e sono soggette a variazioni, anche significative, in ragione dei continui cambiamenti dello scenario e del contesto di riferimento che potrebbero comportare un'alterazione anche significativa delle normali dinamiche di mercato e, più in generale, delle condizioni operative di *business*.

L'impatto negativo al momento atteso a livello di *EBIT Adjusted* nel primo trimestre 2020 si prevede sarà riassorbito nel corso dell'anno. Qualora la crisi dovesse protrarsi, Pirelli si attiverà per implementare ulteriori misure di mitigazione.

Pirelli segue gli sviluppi della diffusione del Coronavirus con un costante contatto con le organizzazioni nazionali e internazionali. La società ha da subito adottato misure di controllo e prevenzione nei confronti di tutti i dipendenti nel mondo, con attenzione particolare in Cina, dove tutti i lavoratori espatriati sono tornati ai paesi di origine con le proprie famiglie.

RISCHI LEGATI ALL'EVOLUZIONE DELLA DOMANDA NEL LUNGO TERMINE

Nel corso degli ultimi decenni sono emersi *trend* sociali e tecnologici che potrebbero avere, nel medio-lungo periodo, un impatto significativo sul settore *automotive* e indirettamente sul mercato *tyre*; si tratta da un lato del crescente fenomeno di urbanizzazione (secondo le ultime stime delle Nazioni Unite, circa il 70% della popolazione mondiale vivrà in area urbana nel 2050) e dall'altro dei cambiamenti valoriali e comportamentali delle generazioni più giovani (aumento dell'età media nel conseguimento della patente di guida, perdita d'importanza del possedere un'automobile, ricorso a varie tipologie di *car sharing*). A questi fattori si aggiunge la crescente diffusione di tecnologie informatiche che rendono sempre più comune il ricorso all'*e-commerce* e/o al telelavoro e i frequenti interventi normativi, sia nelle economie mature che in quelle emergenti, volti a limitare la presenza di veicoli inquinanti all'interno e in prossimità delle aree metropolitane. A queste dinamiche potrebbe far seguito un'evoluzione della domanda nel settore *automotive* (da modifiche alle dimensioni del veicolo/tipologia di alimentazione motore fino al possibile ridimensionamento dell'automobile nelle

preferenze di mobilità dei cittadini) con potenziali impatti sulle dinamiche del settore *tyre*. Pirelli monitora costantemente i *trend* evolutivi della domanda nel settore *automotive*, sia partecipando a convegni nazionali e internazionali sul tema, sia lavorando a progetti specifici assieme ad altri grandi player della mobilità mondiale, come il progetto *Transforming Urban Mobility*, promosso dal *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) e attivo dal 2019. Tali progetti hanno infatti come obiettivo primario studiare la possibile evoluzione della mobilità urbana nel lungo periodo e promuovere soluzioni che possano migliorare il benessere sociale, ambientale ed economico della popolazione urbana.

RISCHI LEGATI AL CAMBIAMENTO CLIMATICO

Con l'adesione alla *Task force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) avvenuta nel settembre 2018, Pirelli si impegna, su base volontaria, alla diffusione di una rendicontazione trasparente in materia di rischi e opportunità legati ai cambiamenti climatici. A tal fine, Pirelli monitora tali elementi di incertezza attraverso analisi di *sensitivity* e *risk assessment* per valutare e quantificare gli impatti finanziari (rischi e opportunità) legati al cambiamento climatico, rispetto a scenari climatici IPCC e di transizione energetica IEA. In linea con quanto emerso dall'ultimo *Climate Change Risk Assessment di Gruppo*, nel breve-medio periodo non si rilevano rischi significativi relativamente ai processi produttivi o ai mercati in cui Pirelli opera. Per quanto concerne invece uno scenario di medio-lungo termine, il settore *tyres* potrebbe essere soggetto ad una serie di rischi sia di natura fisica (eventi meteorologici estremi) che regolatoria. Si rilevano invece opportunità di crescita nelle vendite dei prodotti Pirelli *Green Performance*, che identificano i pneumatici caratterizzati da un minore impatto ambientale lungo il relativo ciclo di vita.

RISCHI CONNESSI ALL'ANDAMENTO DEI PREZZI E ALLA DISPONIBILITÀ DELLE MATERIE PRIME

Gomma naturale, gomma sintetica e materie prime legate al petrolio (in particolare chimici e *carbon black*) continueranno a rappresentare un fattore di incertezza nella struttura dei costi del Gruppo, vista la forte volatilità registrata negli anni scorsi e la loro incidenza sul costo del prodotto finito.

Per le principali materie prime acquistate dal Gruppo vengono costantemente simulati possibili scenari di prezzo in relazione alla volatilità storica e/o alle migliori informazioni disponibili sul mercato (es. prezzi *forward*). Sulla base dei diversi scenari, vengono individuati gli aumenti dei prezzi di vendita e/o le diverse azioni interne di recupero di efficienza sui costi (utilizzo di materie prime alternative, riduzione del peso del prodotto, miglioramento della qualità di processo e riduzione dei livelli di scarto) necessari a garantire i livelli di redditività attesi.

RISCHI CONNESSI AL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DEL GRUPPO E ALLE DINAMICHE CONCORRENZIALI DI SETTORE

Il mercato in cui opera il Gruppo è caratterizzato dalla presenza di numerosi operatori alcuni dei quali dotati di significative risorse finanziarie ed industriali con marchi che godono di un rilevante livello di notorietà internazionale o locale. Ad oggi, Pirelli è l'unico attore nell'industria del pneumatico ad

essere focalizzato interamente sul mercato degli utilizzatori Consumer su scala globale, con un marchio unico posizionato nel segmento di interesse per produttori e utilizzatori di vetture Prestige e Premium. L'intensificarsi del livello di concorrenza nel settore in cui opera il Gruppo potrebbe, nel medio-lungo termine, impattare sulla sua situazione economica, patrimoniale e finanziaria. L'elevate barriere all'ingresso - sia di natura tecnologica che produttiva- forniscono una mitigazione strutturale al potenziale inasprimento dell'arena competitiva nel segmento di riferimento del Gruppo. A questo va altresì aggiunta l'unicità della strategia di Pirelli che poggia tra le altre cose - su un esteso parco omologativo focalizzato sul segmento Prestige e Premium e una sempre maggiore capacità focalizzata sul segmento *High Value*.

RISCHI STRATEGICI

RISCHIO DI CAMBIO

La diversa distribuzione geografica delle attività produttive e commerciali di Pirelli comporta un'esposizione al rischio di cambio, sia di tipo transattivo sia di tipo traslativo.

Il rischio di cambio transattivo è generato dalle transazioni di natura commerciale e finanziaria effettuate nelle singole società in divise diverse da quella funzionale, per effetto di oscillazione dei tassi di cambio tra il momento in cui si origina il rapporto commerciale/finanziario e il momento di perfezionamento della transazione (incasso/pagamento).

La politica del Gruppo è minimizzare gli impatti del rischio di cambio transattivo legati alla volatilità; per questo le procedure di Gruppo prevedono che le Unità Operative siano responsabili della raccolta di tutte le informazioni inerenti le posizioni soggette al rischio di cambio transattivo (principalmente rappresentate da crediti e debiti in divisa estera), per la copertura del quale stipulano contratti a termine, ove possibile, con la Tesoreria di Gruppo.

Le posizioni gestite soggette a rischio cambio sono principalmente rappresentate da crediti e debiti in divisa estera. La Tesoreria di Gruppo è responsabile di coprire le risultanti posizioni nette per ogni divisa e, in accordo con le linee guida e i vincoli prefissati, provvede a sua volta a chiudere tutte le posizioni di rischio mediante la negoziazione sul mercato di contratti derivati di copertura, tipicamente contratti a termine.

Si evidenzia, inoltre, che nell'ambito del processo di pianificazione annuale e triennale, il Gruppo formula delle previsioni sui tassi di cambio sulla base delle migliori informazioni disponibili sul mercato. L'oscillazione del tasso di cambio tra il momento di pianificazione e il momento in cui si origina una transazione commerciale o finanziaria determina un rischio di cambio su transazioni future. Il Gruppo valuta di volta in volta l'opportunità di porre in essere operazioni di copertura sulle transazioni future per le quali si avvale tipicamente sia di operazioni di acquisto o vendita a termine che di strutture opzionali del tipo *risk reversal* (p.es., *zero cost collar*).

Pirelli detiene partecipazioni di controllo in società che redigono il Bilancio in divisa differente dall'euro usato per la

redazione del Bilancio consolidato. Questo espone il Gruppo al rischio di cambio traslativo, per effetto della conversione in euro delle attività e passività delle controllate che operano in divise diverse dall'euro. Le principali esposizioni al rischio di cambio traslativo sono costantemente monitorate e allo stato si è ritenuto di non adottare specifiche politiche di copertura a fronte di tali esposizioni.

RISCHIO DI LIQUIDITÀ

I principali strumenti utilizzati dal Gruppo per la gestione del rischio di insufficienza di risorse finanziarie disponibili per far fronte alle obbligazioni finanziarie e commerciali nei termini e nelle scadenze prestabiliti, sono costituiti da piani finanziari annuali e triennali e da piani di tesoreria, per consentire una completa e corretta rilevazione e misurazione dei flussi monetari in entrata e in uscita. Gli scostamenti tra i piani e i dati consuntivi sono oggetto di costante analisi.

Il Gruppo ha implementato un sistema centralizzato di gestione dei flussi di incasso e pagamento nel rispetto delle varie normative valutarie e fiscali locali. La negoziazione e la gestione dei rapporti bancari avviene centralmente, al fine di assicurare la copertura delle esigenze finanziarie di breve e medio periodo al minor costo possibile. Anche la raccolta di risorse a medio/lungo termine sul mercato dei capitali è ottimizzata mediante una gestione centralizzata.

Una gestione prudente del rischio sopra descritto implica il mantenimento di un adeguato livello di disponibilità liquide e/o titoli a breve termine facilmente smobilizzabili, la disponibilità di fondi ottenibili tramite un adeguato ammontare di linee di credito *committed* e/o il ricorso al mercato dei capitali.

Oltre alla parte disponibile della linea di credito *committed* (*Revolving Credit Facility*) per complessivi 700 milioni di euro, che al 31 dicembre 2019 risulta completamente inutilizzata, il Gruppo Pirelli ricorre al mercato dei capitali diversificando i prodotti e le scadenze per cogliere volta per volta le migliori opportunità disponibili.

RISCHIO TASSO DI INTERESSE

Il rischio di tasso d'interesse è rappresentato dall'esposizione alla variabilità del *fair value* o dei flussi di cassa futuri di attività o passività finanziarie a causa delle variazioni nei tassi d'interesse di mercato. Il Gruppo valuta, in base alle circostanze di mercato, se porre in essere contratti derivati, tipicamente *interest rate swaps* e *cross currency interest rate swaps*, con finalità di copertura per i quali viene attivato l'*hedge accounting* quando vengono rispettate le condizioni previste dall'IFRS 9.

RISCHIO DI PREZZO ASSOCIATO AD ATTIVITÀ FINANZIARIE

Il Gruppo è esposto al rischio di prezzo limitatamente alla volatilità di attività finanziarie quali titoli azionari e obbligazionari quotati e non quotati, che rappresentano il 0,7% del totale delle attività del Gruppo. Su queste attività non sono normalmente posti in essere derivati che ne limitino la volatilità.

RISCHIO DI CREDITO

Il rischio di credito rappresenta l'esposizione del Gruppo a

potenziali perdite derivanti dal mancato adempimento delle obbligazioni assunte dalle controparti sia commerciali che finanziarie. Per quanto riguarda le controparti commerciali, al fine di limitare tale rischio, Pirelli ha posto in essere procedure per la valutazione della potenzialità e della solidità finanziaria della clientela, per il monitoraggio dei flussi di incassi attesi e per le eventuali azioni di recupero. Tali procedure hanno come obiettivo la definizione di limiti di fido per la clientela, al superamento dei quali si attua di norma il blocco delle forniture. In alcuni casi viene richiesto alla clientela il rilascio di garanzie, principalmente bancarie, emesse da soggetti di primario *standing* creditizio o personali. Meno frequente la richiesta di garanzie ipotecarie.

Altro strumento utilizzato per la gestione del rischio di credito commerciale è la stipula di polizze assicurative: con decorrenza gennaio 2012 è stato siglato un *master agreement* con scadenza dicembre 2018 con una primaria società di assicurazione per la copertura *worldwide* del rischio credito relativo principalmente alle vendite del canale ricambio (con circa il 71% di *acceptance rate* a dicembre 2019). La copertura assicurativa è stata estesa anche al biennio 2019/2020. Al 31 dicembre 2019 l'ammontare dei crediti commerciali è rimasto sostanzialmente in linea con la chiusura dell'anno precedente. Per quanto riguarda, invece, le controparti finanziarie per la gestione di risorse temporaneamente in eccesso o per la negoziazione di strumenti derivati, il Gruppo ricorre solo a interlocutori di elevato *standing* creditizio. Pirelli non detiene titoli del debito pubblico di nessun paese europeo e monitora costantemente le esposizioni nette a credito verso il sistema bancario e non mostra significative concentrazioni del rischio di credito.

RISCHI CONNESSI ALLE RISORSE UMANE

Il Gruppo è esposto al rischio di perdita di risorse in posizioni chiave o conoscenza di "*know how* critico". Per far fronte a tale rischio, il Gruppo adotta politiche retributive periodicamente aggiornate anche in ragione dei mutamenti del quadro macroeconomico generale oltre che sulla base di *benchmark* retributivi. Sono inoltre previsti piani di incentivazione di lungo termine e specifici patti di non concorrenza (con effetto anche di *retention*) dimensionati, tra gli altri, sui profili di rischio delle attività legate al *business*. Infine, vengono adottate specifiche politiche "gestionali" volte a motivare e trattenere talenti.

RISCHI OPERATIVI

RISCHI RELATIVI AGLI ASPETTI AMBIENTALI

Le attività e i prodotti del Gruppo Pirelli sono soggetti a molteplici normative ambientali legate alle specificità dei differenti paesi in cui il Gruppo opera. Tali normative sono accomunate dalla tendenza a evolvere in modo sempre più restrittivo, anche in virtù della crescente attenzione della comunità internazionale al tema della sostenibilità ambientale. Pirelli si attende una progressiva introduzione di norme sempre più severe riferite ai vari aspetti ambientali su cui le aziende possono impattare (emissioni in atmosfera, generazione di rifiuti, impatti sul suolo, utilizzo di acqua, ecc.), in virtù delle quali il Gruppo prevede di dover continuare a effettuare investimenti e/o a sostenere costi che potrebbero essere significativi.

RISCHI RELATIVI ALLA SALUTE E SICUREZZA DEI LAVORATORI

Il Gruppo Pirelli, nell'esercizio delle proprie attività, sostiene oneri e costi per le azioni necessarie a garantire pieno rispetto degli obblighi previsti dalle normative in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. In particolare in Italia la normativa relativa alla salute e sicurezza sul luogo di lavoro (D. Lgs. 81/08) e i successivi aggiornamenti (D. Lgs. 106/09) hanno introdotto nuovi obblighi che hanno impattato sulla gestione delle attività nei siti Pirelli e sui modelli di allocazione delle responsabilità. Il mancato rispetto delle norme vigenti comporta sanzioni di natura penale e/o civile a carico dei responsabili e, in alcuni casi di violazione della normativa sulla salute e sicurezza a carico delle Aziende, secondo un modello europeo di responsabilità oggettiva dell'impresa recepito anche in Italia (D. Lgs. 231/01).

RISCHIO DIFETTOSITÀ PRODOTTI

Come tutti i produttori di beni destinati alla vendita al pubblico, Pirelli potrebbe subire azioni di responsabilità connesse alla presunta difettosità dei materiali venduti o dover avviare campagne di richiamo di prodotti. Sebbene negli ultimi anni non si siano verificate fattispecie di rilievo e tali eventi siano comunque coperti da un punto di vista assicurativo, il loro verificarsi potrebbe avere impatti negativi sulla reputazione del marchio Pirelli. Per tale ragione, i pneumatici prodotti da Pirelli sono sottoposti ad attente analisi di qualità prima di essere immessi sul mercato, e l'intero processo produttivo è soggetto a specifiche procedure di "quality assurance" con obiettivi di sicurezza e di performance costantemente innalzati.

RISCHI CONNESSI A CONTENZIOSI

Nell'esercizio delle sue attività, Pirelli può incorrere in contenziosi di natura legale, fiscale, commerciale o giuslavoristica. Il Gruppo adotta le misure necessarie a prevenire ed attenuare eventuali conseguenze che possono derivare da tali procedimenti.

RISCHI RELATIVI AL TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI

Nel normale svolgimento delle nostre attività, vengono trattati dati personali relativi a dipendenti, clienti e fornitori. Il trattamento dei dati personali raccolti dalle società del Gruppo è soggetto alle normative applicabili nei paesi in cui tali società sono presenti. Il Gruppo ha perciò posto in essere azioni per raggiungere la piena conformità a tutte le normative sulla protezione dei dati in vigore (e, in particolare, al Regolamento (UE) 2016/679 (il "GDPR"), che è entrato in vigore a maggio 2018), mitigando in questo modo il rischio di essere sottoposti a sanzioni. Tuttavia, le modifiche alla legislazione applicabile, il lancio di nuovi prodotti sul mercato e, in generale, eventuali nuove iniziative che implicino il trattamento di dati personali (o modifiche ai trattamenti di dati personali già effettuati) potrebbero comportare la necessità di sostenere spese rilevanti o obbligare il Gruppo a modificare il suo modus operandi.

RISCHI CONNESSI AI SISTEMI INFORMATIVI E ALLE INFRASTRUTTURE DI RETE

Il ruolo di supporto dei Sistemi ICT ai processi di *Business*, alla loro evoluzione e sviluppo ed alle attività operative del

Gruppo si è confermato fondamentale anche nel corso del 2019 per il raggiungimento dei risultati. Si è operato principalmente per la prevenzione e mitigazione dei rischi collegati a possibili malfunzionamenti dei Sistemi attraverso soluzioni di alta affidabilità e di protezione del patrimonio informativo aziendale tramite potenziamento dei sistemi di sicurezza contro accessi non autorizzati e delle soluzioni di gestione dei dati Aziendali. Sono proseguite le azioni di messa in compliance degli ambienti Server e Client attraverso il continuo e progressivo aggiornamento dei sistemi operativi al fine di ridurre le vulnerabilità. Particolare attenzione è stata posta nel rinnovamento delle componenti infrastrutturali caratterizzate da obsolescenza tecnologica che potrebbero comportare un maggiore rischio di guasti ed incidenti con impatto sulle attività del *business*. In particolare le iniziative 2019 che direttamente o indirettamente hanno portato a una mitigazione dei rischi di *security* sono state le seguenti:

→ Move Datacenter Bicocca

Il progetto ha permesso di identificare un nuovo *Datacenter* di nuova generazione e "best-in class", che prenderà il posto di quello di Bicocca (completamento moving entro il 2020), e quindi di muovere le applicazioni in esso ospitate migliorando:

- Ridondanza e Uptime, ora garantite secondo gli standard TIER IV/RATING 4 "FAULT TOLLERANT" del nuovo *datacenter*;
- Protezione e sicurezza attiva, attraverso sistemi di controllo accessi e monitoraggio 24X7 gestiti dal provider;
- *Control Room* e personale tecnico e di sicurezza, presente 24x7;
- Garanzia del servizio, attraverso SLA definiti e procedure di *service management*

Inoltre, approfittando del move, abbiamo potuto operare un refresh tecnologico di apparati TLC e di infrastrutture hardware (intesi come storage e server), aumentando il livello di affidabilità dell'infrastruttura e la garanzia di un supporto/manutenzione da parte del vendor.

→ Progetto di "Cloud Governance"

Il progetto ha permesso di definire un modello di *governance* da adottare in ambienti cloud pubblico e privato con l'obiettivo di garantirne una corretta gestione sia in termini di sicurezza, che di compliance e di costi.

In particolare, per quanto riguarda gli aspetti di sicurezza, il progetto ha permesso di definire:

- La nuova struttura degli account, con segregazione tra quelli di produzione e quelli di sviluppo, al fine di migliorare il controllo degli accessi, le autorizzazioni utente e la sicurezza del dato;
- L'implementazione di una soluzione di single sign on al fine di prevenire accessi indesiderati;
- L'implementazione di procedure di automation da utilizzare durante la creazione di nuovi ambienti, riducendo la probabilità di errori umani che possono anche implicare problemi di *security*;

- Progetto *Software Defined Data Center*
Il progetto, nato con l'obiettivo principale di trasformare i data center tradizionali di fabbrica in data center moderni basati su architetture iperconvergenti e "software based", porta ad un aumento dell'availability dei sistemi *business critical* di fabbrica, permettendo di gestire in modo più flessibile e dinamico le capacità ed i picchi di utilizzo.
- Progetti *Software Defined WAN & Voice Encryption*
Tutte le connettività di rete geografica tra le sedi localizzate nelle Region EMEA e APAC e tutte le telefonate interne al Gruppo facenti parti della region EMEA sono ora crittografate.
- Progetto di split infrastruttura Apis Pirelli / Prometeon
Avvio del progetto di segregazione fisica dell'infrastruttura Apis (infrastruttura di base e servizi end user come posta elettronica, *identity management*, *software distribution*, etc.) tra Pirelli e Prometeon, con l'obiettivo di rendere i due ambienti completamente separati anche da un punto di vista fisico.
- Protezione *email*
 - Attivazione di un servizio avanzato di protezione dalle minacce basato su cloud che protegge le email aziendali da attacchi di tipo phishing, ransomware e frodi (ad esempio, *BEC - Business Email Compromise*);
 - Formazione del personale (in aula e/o tramite corsi online) su come riconoscere comunicazioni email malevole, sui rischi da esse rappresentati, contromisure aziendali attive e istruzioni sulle azioni da intraprendere in caso di ricezione di email fraudolente, per aumentare l'awareness del personale su queste tematiche;
- CERT-P (CERT Pirelli)
 - Attivazione di un *Computer Emergency Response Team (CERT)*. L'obiettivo è di migliorare la "cyber readiness" aziendale, ovvero la capacità di prevenire le minacce cyber in una maniera proattiva evitando, per quanto possibile, di avere impatti significativi sui dipendenti, su *asset*, sui servizi e, in generale, sulla competitività e reputazione dell'azienda. Tra gli aspetti importanti della missione del CERT, in modo non esaustivo, si possono sicuramente elencare i seguenti:
 - monitorare le occorrenze di incidenti cyber contribuendo al processo di miglioramento continuo dei controlli e delle contromisure di sicurezza informatica;
 - analizzare gli incidenti sia per mitigarne l'impatto sia per ridurre e limitarne le future occorrenze;
 - coordinare la risposta agli incidenti informatici coinvolgendo sia gli attori interni all'azienda sia le controparti esterne (ad esempio i CERT nazionali);
 - produrre la reportistica per le funzioni aziendali e il *management* interno;
 - incrementare la cultura interna nel gestire gli incidenti di sicurezza attraverso simulazioni e esercitazioni.

RISCHI DI BUSINESS INTERRUPTION

La frammentazione territoriale delle attività operative del Gruppo e la loro interconnessione espone a scenari di rischio che potrebbero determinare l'interruzione delle attività di *business* per periodi più o meno prolungati nel tempo, con conseguente riflesso sulla capacità "operativa"

e sui risultati del Gruppo stesso. Scenari di rischio correlati a eventi naturali o accidentali (incendi, alluvioni, terremoti, ecc.), a comportamenti dolosi (atti vandalici, sabotaggi, ecc.), al malfunzionamento degli impianti ausiliari o all'interruzione delle forniture delle utilities possono, infatti, causare significativi danni alla proprietà, riduzioni e/o interruzioni di produzione, in particolare là dove l'evento interessasse siti produttivi con elevati volumi o specifici prodotti (alto di gamma). Pirelli monitora la vulnerabilità agli eventi naturali catastrofici (in particolare alluvione, uragano e terremoto) con stima dei danni potenziali (date le probabilità di accadimento) su tutti i siti produttivi del Gruppo. Le analisi confermano un adeguato presidio dei rischi di *business interruption*, grazie a un'articolata serie di misure di sicurezza, di sistemi di prevenzione degli eventi dannosi e di mitigazione dei possibili impatti sul *business*, anche alla luce degli attuali piani di continuità nonché delle polizze assicurative in essere a copertura dei danni *property* e *business interruption* che possano subire gli stabilimenti produttivi del Gruppo (le coperture assicurative del Gruppo potrebbero non essere comunque sufficienti a risarcire tutte le perdite e passività potenziali in caso di eventi catastrofici). Anche la catena di fornitura Pirelli è oggetto di regolare valutazione relativamente ai potenziali rischi di *business interruption* nella fase di qualifica di nuovi fornitori di materia prima Tier-1.

RISCHI IN RELAZIONE AL PROCESSO DI INFORMATIVA FINANZIARIA

Pirelli ha altresì implementato uno specifico e articolato sistema di gestione dei rischi e di controllo interno, supportato da un'applicazione informatica dedicata, in relazione al processo di formazione dell'informativa finanziaria semestrale e annuale separata e consolidata a salvaguardia del patrimonio sociale, del rispetto di leggi e regolamenti, dell'efficienza e dell'efficacia delle operazioni aziendali oltre che dell'affidabilità, dell'accuratezza e della tempestività dell'informativa finanziaria.

In particolare, il processo di formazione dell'informativa finanziaria avviene attraverso adeguate procedure amministrative e contabili, elaborate in coerenza con criteri stabiliti dall'*Internal Control - Integrated Framework emesso dal Committee of Sponsoring Organizations of Tradeway Commission*.

Le procedure amministrative/contabili per la formazione del Bilancio e di ogni altra comunicazione finanziaria sono predisposte sotto la responsabilità del *Chief Financial Officer*, il quale ne verifica periodicamente (e comunque in occasione del bilancio di esercizio/consolidato) l'adeguatezza e l'effettiva applicazione.

Al fine di consentire l'attestazione da parte del *Chief Financial Officer* è stata effettuata una mappatura delle società e dei processi rilevanti che alimentano e generano le informazioni di natura economico-patrimoniale o finanziaria. L'individuazione delle società appartenenti al Gruppo e dei processi rilevanti avviene annualmente sulla base di criteri quantitativi e qualitativi. I criteri quantitativi consistono nell'identificazione di quelle società del Gruppo che, in relazione ai processi

selezionati, rappresentano un valore aggregato superiore ad una determinata soglia di materialità. I criteri qualitativi consistono nell'esame di quei processi e di quelle società che, secondo la valutazione del *Chief Financial Officer*, possono presentare potenziali aree di rischiosità pur non rientrando nei parametri quantitativi sopra descritti.

Per ogni processo selezionato sono stati identificati i rischi/obiettivi di controllo connessi alla formazione del Bilancio e della relativa informativa nonché all'efficacia/efficienza del sistema di controllo interno in generale.

Per ciascun obiettivo di controllo sono state previste attività puntuali di verifica e sono state attribuite specifiche responsabilità.

È stato implementato un sistema di supervisione sui controlli svolti mediante un meccanismo di attestazioni a catena; eventuali criticità che emergano nel processo di valutazione sono oggetto di piani di azione la cui implementazione è verificata nelle successive chiusure.

È stato infine previsto un rilascio semestrale da parte dei *Chief Executive Officer* e dei *Chief Financial Officer* delle società controllate di una dichiarazione di affidabilità e accuratezza dei dati inviati ai fini della predisposizione del bilancio consolidato di Gruppo. In prossimità delle date dei Consigli di Amministrazione che approvano i dati consolidati al 30 giugno e al 31 dicembre, i risultati delle attività di verifica vengono discussi con il *Chief Financial Officer* del Gruppo.

La Direzione *Internal Audit* svolge interventi di *audit* periodici volti a verificare l'adeguatezza del disegno e l'operatività dei controlli su società e processi a campione, selezionati in base a criteri di materialità.

RISCHI REPUTAZIONALI E DI RESPONSABILITÀ SOCIO - AMBIENTALE

RISCHI REPUTAZIONALI

Pirelli ha sviluppato un *tool* ad hoc per l'identificazione, la misurazione e la gestione dei rischi reputazionali, misurati in termini di probabilità di accadimento e di impatto sulla reputazione. Per rischio reputazionale si intende un rischio attuale o prospettico che possa provocare una perdita di utili e incidere sulla propensione all'acquisto derivante da una percezione negativa dell'Azienda da parte di uno o più Stakeholder. Il rischio reputazionale, se da un lato è da intendersi come possibile conseguenza del verificarsi di un

evento negativo legato a una delle tre macro-famiglie di rischi prima citati, d'altro canto va gestito come evento a se stante proprio perché la sua ampiezza dipende dalle aspettative degli Stakeholder di riferimento e dalla risonanza dell'evento negativo. La metodologia adottata ha portato ad identificare un set di rischi reputazionali specifici. Tale mappatura nasce dall'analisi di una serie di driver interni ed esterni tra cui: eventi negativi con impatto sulla reputazione accaduti nel settore a livello mondiale negli ultimi dieci anni; interviste a *Key Opinion Leader* esterni sui trend di settore, aspetti di mobilità e sostenibilità; interviste a *Key Opinion Leader* interni con particolare riferimento alla analisi della probabilità di accadimento dei rischi individuati.

Gli eventi di rischio identificati sono stati poi sottoposti a valutazione quali-quantitativa di un campione rappresentativo del general public in tre paesi chiave di Pirelli e hanno portato alla definizione delle strutture di governo e gestione, nonché alla predisposizione di piani di mitigazione e/o di *crisis management*. Il *tool* viene verificato e aggiornato sia nei contenuti sia nella quantificazione degli impatti su base periodica.

RISCHI IN TEMA DI RESPONSABILITÀ SOCIALE, AMBIENTALE, ETICA DI BUSINESS E AUDIT DI TERZA PARTE

Il governo dei rischi in Pirelli è enterprise-wide e include l'identificazione, l'analisi e il monitoraggio dei rischi ambientali, sociali, economico/finanziari e di etica di *business* riconducibili all'azienda in via diretta o indiretta, presso le affiliate Pirelli o nei rapporti con le stesse, come quelli connessi alla sostenibilità della catena di fornitura.

Prima di investire in uno specifico mercato vengono condotte valutazioni ad hoc su eventuali rischi politici, finanziari, ambientali e sociali, tra cui quelli legati al rispetto dei diritti umani e del lavoro.

Accanto al continuo monitoraggio dell'applicazione delle prescrizioni interne in tema di sostenibilità economica, sociale (in particolare del rispetto dei diritti umani e del lavoro), ambientale e di etica di *business* effettuato sui siti di Gruppo tramite *audit* periodici svolti dalla Funzione di Internal Audit, Pirelli adotta una strategia di mitigazione dei rischi ESG (*environmental and social governance*) anche rispetto alla propria catena di fornitura, periodicamente auditata da Società terze specializzate; in entrambi i casi, ove venissero riscontrate delle non conformità, è prevista la definizione di un piano di rientro la cui implementazione viene puntualmente monitorata dall'ente verificatore.

PREVEDIBILE EVOLUZIONE NEL TRIENNIO 2020 - 2022

Target 2020-2022 (in miliardi di euro)

	2019	2020E	2022E	
Ricavi	5,3	~5,4	~5,8	
EBIT <i>Adjusted</i>	0,9	~Stabile a/a		
Margine EBIT <i>Adjusted</i>	17,2%		18% ÷ 19%	
Investimenti	0,39	~0,3	tot. '20-'22 ~0,9	vs tot. '17-'19 ~1,3
Flusso di cassa netto prima dei dividendi	0,33	~0,4	tot. '20-'22 ~1,5	di cui ~0,5 nel '21 ~0,6 nel '22
Posizione finanziaria netta* (incluso IFRS 16)	3,5	~3,3	~2,5	

*assumendo una politica dei dividendi con un pay out pari al 40% dell'utile netto consolidato

I **ricavi** sono previsti in crescita a circa 5,4 miliardi di euro nel 2020 e circa 5,8 miliardi di euro nel 2022, con un tasso medio di crescita annuo pari a circa il 3%. I ricavi *High Value* saranno pari a circa il 73% dei ricavi complessivi a fine piano rispetto al 69% previsto nel 2020 (circa 67% nel 2019).

Le attese sui volumi complessivi sono di una crescita media annua nell'arco di piano compresa tra +1,5% e +2%. Per i volumi *High Value* complessivi è attesa un'accelerazione della crescita a un tasso medio annuo dell'8%, mentre continuerà la riduzione dei volumi Standard, per cui è prevista una flessione del 5% annuo.

Il prezzo/mix è atteso in miglioramento di circa il 3% medio annuo per effetto di:

- una lieve diminuzione della componente prezzi;
- un positivo contributo del mix.

L'impatto negativo dei cambi è stimato pari a circa il -2% annuo, per effetto del previsto rafforzamento dell'euro sul dollaro e della crescente volatilità delle valute nelle economie emergenti.

L'**EBIT Adjusted** nel 2020 è previsto pressoché stabile rispetto al 2019: l'effetto delle leve interne (prezzo/mix, volumi ed efficienze) andrà a compensare l'impatto dello scenario esterno (inflazione dei costi produttivi, materie prime e pressioni sui prezzi).

Il **Margine EBIT Adjusted** è stimato in crescita al 18-19% nel 2022 rispetto al 17,2% del 2019.

Il già elevato livello tecnologico e l'adeguata capacità degli impianti produttivi sono alla base di un piano di **investimenti** più contenuto rispetto al triennio precedente - pari a 900 milioni di euro tra il 2020 e il 2022 dopo gli 1,3 miliardi di euro del 2017/2019 -, contribuendo così a sostenere un'elevata generazione di cassa insieme al previsto miglioramento del risultato operativo, costi finanziari e fiscali più contenuti e un'efficace gestione del capitale circolante.

Nell'arco di piano è previsto un **flusso di cassa netto prima dei dividendi** complessivo pari a circa 1,5 miliardi di euro, di cui circa 400 milioni di euro nel 2020, circa 500 milioni di euro nel 2021 e circa 600 milioni di euro nel 2022.

La politica dei dividendi prevede un pay out confermato pari al 40% dell'utile netto consolidato.

A fine piano la **posizione finanziaria netta** del Gruppo, incluso l'impatto dei principi contabili IFRS 16, è attesa in calo dai 3,5 miliardi di euro del 2019 ai circa 3,3 miliardi di euro del 2020 fino ai circa 2,5 miliardi di euro del 2022.

EVENTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA FINE DELL'ANNO

Nel **gennaio 2020** Pirelli ha ricevuto tre rilevanti riconoscimenti in materia di ESG. In data **20 gennaio** l'azienda è stata confermata *leader* globale nella lotta ai cambiamenti climatici posizionandosi nella Climate A list stilata da CDP (ex *Carbon Disclosure Project*), l'organizzazione internazionale no-profit che si occupa di raccogliere, divulgare e promuovere informazioni su temi ambientali. Il **31 gennaio**, invece, Pirelli si è aggiudicato il massimo riconoscimento nell'ambito del SAM *Sustainability Yearbook 2020* pubblicato da S&P Global e ha ottenuto il riconoscimento di ESG *Leader* nel FTSE4Good *Index Series*, posizionandosi al top nel settore *tyres e Consumer Goods*.

In data **19 febbraio 2020** Pirelli ha presentato alla comunità finanziaria il piano industriale 2020-2022 con vision 2025. Per maggiori dettagli si rimanda alla sezione "Prevedibile evoluzione nel triennio 2020-2022". In pari data il Cda ha approvato l'adozione di un nuovo piano di incentivazione monetario - *Long Term Incentive* (LTI) - destinato a tutto il *management* del Gruppo (ad oggi circa 270 partecipanti) - correlato agli obiettivi del piano. Anche il Nuovo Piano LTI, come in passato, è totalmente autofinanziato, in quanto i relativi oneri sono inclusi nei dati economici del piano industriale. Il Nuovo Piano LTI prevede i seguenti obiettivi:

- *Total Shareholder Return* (TSR) di Gruppo relativo verso il panel di "peers" Tier1, con un peso complessivo a *target* del 40% del premio LTI;
- *Cash Flow* di Gruppo (ante dividendi), con peso a *target* del 40% del premio LTI;
- Posizionamento di Pirelli in selezionati indicatori di sostenibilità a livello globale, con peso a *target* del 20% del premio LTI.

Contestualmente il Cda - con effetto 31 dicembre 2019 - ha deliberato di chiudere anticipatamente e senza alcuna erogazione, nemmeno pro-quota, il precedente piano adottato nel 2018 e correlato agli obiettivi del periodo 2018-2020.

Partecipano al Nuovo Piano LTI, tra gli altri, il Vice Presidente Esecutivo e Amministratore Delegato di Pirelli & C. Marco Tronchetti Provera, il Direttore Generale *Operations* Andrea Casaluci e i dirigenti qualificati dal Consiglio "dirigenti con responsabilità strategica". Il Nuovo Piano LTI è anche rivolto ai *Senior Manager* (tra cui l'Amministratore Giovanni Tronchetti Provera, in qualità di *Senior Manager*) e agli *Executive* del Gruppo (dirigenti delle società italiane o dipendenti di società estere del Gruppo con posizione o ruolo equivalente a un dirigente italiano).

INDICATORI ALTERNATIVI DI PERFORMANCE

Nel presente documento, in aggiunta alle grandezze finanziarie previste dagli International *Financial Reporting Standards* (IFRS), vengono presentate alcune grandezze derivate da queste ultime ancorché non previste dagli IFRS (*Non-GAAP Measures*). Tali grandezze sono presentate al fine di consentire una migliore valutazione dell'andamento della gestione di Gruppo e non devono essere considerate alternative a quelle previste dagli IFRS.

In particolare le *Non-GAAP Measures* utilizzate sono le seguenti:

- **EBITDA**: è pari all'EBIT dal quale sono esclusi gli ammortamenti delle immobilizzazioni materiali e immateriali. L'EBITDA viene utilizzato al fine di misurare l'abilità di generare risultati dalle attività, escludendo gli impatti derivanti dalle attività di investimento;
- **EBITDA adjusted**: è un indicatore alternativo all'EBITDA dal quale sono esclusi gli oneri non ricorrenti e di ristrutturazione, il beneficio su crediti d'imposta in Brasile, costi non attinenti alla normale gestione operativa del *business*, costi legati alla revisione di accordi commerciali e gli oneri relativi al piano di *retention* approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 26 febbraio 2018;
- **EBITDA adjusted ante costi di start-up**: è pari all'EBITDA *adjusted* dal quale sono esclusi il contributo all'EBITDA (costi *start-up*) delle *Attività Cyber e Velo* e i costi sostenuti per la trasformazione digitale del Gruppo. L'indicatore al 31 dicembre 2018 includeva inoltre costi della conversione dei prodotti *car* a marchio *Aeolus*;
- **EBITDA adjusted ante costi di start-up ante IFRS 16**: è pari all'EBITDA *adjusted* ante costi di *start-up* dal quale sono esclusi gli impatti derivanti dall'applicazione del nuovo principio IFRS 16 - *Leases*;
- **EBITDA margin**: calcolato dividendo l'EBITDA con i ricavi delle vendite e delle prestazioni (vendite). L'indice viene utilizzato al fine di valutare l'efficienza operativa, escludendo gli impatti derivanti dalle attività di investimento;
- **EBITDA margin adjusted**: calcolato dividendo l'EBITDA *adjusted* con i ricavi delle vendite e delle prestazioni (vendite). L'indice viene utilizzato al fine di valutare l'efficienza operativa, escludendo gli impatti derivanti dalle attività di investimento, i costi operativi riconducibili a oneri non ricorrenti e di ristrutturazione, il beneficio su crediti d'imposta in Brasile, costi non attinenti alla normale gestione operativa del *business*, costi legati alla revisione di accordi commerciali e gli oneri relativi al piano di *retention* approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 26 febbraio 2018;
- **EBITDA margin adjusted ante costi di start-up**: calcolato dividendo l'EBITDA *adjusted* ante costi di *start-up* con i Ricavi delle vendite e delle prestazioni (vendite). L'indice è alternativo all'EBITDA *margin adjusted* dal quale vengono esclusi i costi di *start-up*;

- **EBIT:** è una grandezza intermedia che deriva dal risultato netto dal quale sono esclusi il risultato netto delle attività operative cessate, le imposte, i proventi e gli oneri finanziari ed il risultato da partecipazioni. L'EBIT viene utilizzato al fine di misurare l'abilità di generare risultati dalle attività, includendo gli impatti derivanti dalle attività di investimento;
- **EBIT adjusted:** è un indicatore alternativo all'EBIT dal quale sono esclusi gli ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali relativi ad *asset* rilevati in seguito a *Business Combination*, i costi operativi riconducibili a oneri non ricorrenti e di ristrutturazione, il beneficio su crediti d'imposta in Brasile, costi non attinenti alla normale gestione operativa del *business*, costi legati alla revisione di accordi commerciali e gli oneri relativi al piano di *retention* approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 26 febbraio 2018;
- **EBIT adjusted ante costi di start-up:** è pari all'EBIT *adjusted* dal quale sono esclusi il contributo all'EBIT (costi *start-up*) delle *Attività Cyber e Velo* ed i costi sostenuti per la trasformazione digitale del Gruppo. L'indicatore al 31 dicembre 2018 includeva inoltre costi della conversione dei prodotti *car* a marchio *Aeolus*;
- **EBIT margin:** calcolato dividendo l'EBIT con i Ricavi delle vendite e delle prestazioni (vendite). L'indice viene utilizzato al fine di valutare l'efficienza operativa;
- **EBIT margin adjusted:** calcolato dividendo l'EBIT *adjusted* con i Ricavi delle vendite e delle prestazioni (vendite). L'indice viene utilizzato al fine di valutare l'efficienza operativa, escludendo gli ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali relativi ad *asset* rilevati in seguito a *Business Combination*, i costi operativi riconducibili a proventi non ricorrenti e di ristrutturazione, il beneficio su crediti d'imposta in Brasile, costi non attinenti alla normale gestione operativa del *business*, costi legati alla revisione di accordi commerciali e gli oneri relativi al piano di *retention* approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 26 febbraio 2018;
- **EBIT margin adjusted ante costi di start-up:** calcolato dividendo l'EBIT *adjusted* ante costi di *start-up* con i Ricavi delle vendite e delle prestazioni (vendite);
- **Risultato netto attività in funzionamento adjusted:** è calcolato escludendo dal risultato netto delle attività in funzionamento le seguenti voci:
 - gli ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali relativi ad *asset* rilevati in seguito a *Business Combination*, i costi operativi riconducibili a oneri non ricorrenti e di ristrutturazione, il beneficio su crediti d'imposta in Brasile, costi non attinenti alla normale gestione operativa del *business*, costi legati alla revisione di accordi commerciali e gli oneri relativi al piano di *retention* approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 26 febbraio 2018;
 - costi/proventi di natura non ricorrente rilevati all'interno dei proventi e oneri finanziari;
 - costi/proventi di natura non ricorrente rilevati all'interno della voce imposte nonché l'impatto fiscale relativo agli aggiustamenti di cui ai punti precedenti.
- **Attività fisse in funzionamento:** tale grandezza è costituita dalla sommatoria delle voci di bilancio "immobilizzazioni materiali", "immobilizzazioni immateriali", "partecipazioni in imprese collegate e JV", "altre attività finanziarie a *fair value* rilevato nelle altre componenti di conto economico complessivo" e "altre attività finanziarie non correnti a *fair value* rilevato a conto economico". Le attività fisse in funzionamento rappresentano le attività non correnti incluse nel capitale netto investito;
- **Attività fisse in funzionamento ante IFRS 16:** tale grandezza viene calcolata escludendo dalle attività fisse in funzionamento i diritti d'uso rilevati a seguito dell'applicazione del nuovo principio IFRS 16 - *Leases*;
- **Capitale circolante netto operativo attività in funzionamento:** tale grandezza è costituita dalla sommatoria delle voci "rimanenze", "crediti commerciali" e "debiti commerciali";
- **Capitale circolante netto attività in funzionamento:** tale grandezza è costituita dal capitale circolante netto operativo e dagli altri crediti e debiti e strumenti derivati non inclusi nella Posizione finanziaria netta. L'indicatore rappresenta le attività e passività a breve termine incluse nel capitale netto investito ed è utilizzato per misurare l'equilibrio finanziario nel breve termine;
- **Capitale netto investito attività destinate alla vendita:** tale grandezza è costituita dalla differenza tra "attività destinate alla vendita" e "passività destinate alla vendita";
- **Capitale netto investito:** tale grandezza è costituita dalla somma di (i) Attività fisse in funzionamento, (ii) Capitale circolante netto attività in funzionamento e (iii) Capitale netto investito attività destinate alla vendita. Il capitale netto investito viene utilizzato per rappresentare l'investimento delle risorse finanziarie;
- **Capitale netto investito medio:** tale grandezza è costituita dalla media tra il Capitale netto investito all'inizio ed alla fine del periodo, escludendo le partecipazioni in imprese collegate e JV, le "altre attività finanziarie a *fair value* rilevato nelle altre componenti di conto economico complessivo" e "altre attività finanziarie non correnti a *fair value* rilevato nel conto economico" e le immobilizzazioni immateriali relative ad *asset* rilevati in seguito a *Business Combination*. L'indicatore viene utilizzato per il calcolo del ROI;
- **Fondi:** tale grandezza è costituita dalla sommatoria delle voci "fondi per rischi e oneri (correnti e non correnti)", "fondi del personale (correnti e non correnti)" e "fondi per imposte differite". La voce fondi rappresenta l'importo complessivo delle passività dovute ad obbligazioni di natura probabile ma non certa;
- **ROI:** calcolato come rapporto tra l'EBIT *adjusted* ed il Capitale netto investito medio. Il ROI viene utilizzato come indicatore della redditività del capitale investito;
- **Indebitamento finanziario netto:** calcolato ai sensi della Comunicazione Consob del 28 luglio 2006 and in conformità con le Raccomandazioni ESMA/2013/319. L'indebitamento finanziario netto rappresenta l'indebitamento verso le banche ed altri finanziatori al netto delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti, delle altre attività finanziarie correnti a *fair value* rilevato a conto economico, dei crediti finanziari correnti (inclusi nella voce "Altri crediti" del bilancio) e degli strumenti derivati correnti inclusi in posizione finanziaria netta (inclusi in bilancio nella voce "Strumenti derivati" delle attività correnti);
- **Posizione finanziaria netta:** tale grandezza è rappresentata

dall'indebitamento finanziario netto ridotto dei "crediti finanziari non correnti" (inclusi nella voce di bilancio "Altri crediti") e degli strumenti derivati non correnti inclusi in posizione finanziaria netta (inclusi in bilancio nella voce "Strumenti derivati" delle attività non correnti). La Posizione finanziaria netta totale è un indicatore alternativo all'indebitamento finanziario netto che include le attività finanziarie non correnti;

- **Posizione finanziaria netta ante IFRS 16:** tale grandezza viene calcolata escludendo dalla posizione finanziaria netta i debiti per *leasing* rilevati a seguito dell'applicazione del nuovo principio IFRS 16 - *Leases*;
- **Posizione finanziaria netta ante IFRS 16/EBITDA adjusted ante costi di start-up ante IFRS 16:** calcolato come rapporto tra Posizione finanziaria netta ante IFRS 16 e EBITDA *adjusted* ante costi di *start-up* ante IFRS 16. Tale indicatore viene utilizzato per misurare la sostenibilità del debito;
- **Flusso di cassa netto gestione operativa:** calcolato come variazione della posizione finanziaria netta relativa alla gestione operativa;
- **Flusso di cassa netto ante dividendi ed operazioni straordinarie/partecipazioni:** calcolato sommando al flusso di cassa netto gestione operativa la variazione della posizione finanziaria netta dovuta alla gestione finanziaria e fiscale;
- **Flusso di cassa netto ante dividendi erogati dalla Capogruppo:** calcolato sommando al flusso di cassa netto ante dividendi ed operazioni straordinarie/partecipazioni la variazione della posizione finanziaria netta dovuta ad operazioni straordinarie e gestione delle partecipazioni;
- **Flusso di cassa netto ante dividendi e impatto IFRS 16:** calcolato sommando al flusso di cassa netto ante dividendi erogati dalla Capogruppo la variazione della posizione finanziaria netta dovuta all'implementazione del nuovo principio contabile IFRS 16 - *Leases*;
- **Flusso di cassa netto:** calcolato sommando al flusso di cassa netto ante dividendi erogati dalla Capogruppo la variazione della posizione finanziaria netta dovuta all'erogazione di dividendi da parte della Capogruppo;
- **Flusso di cassa netto ante IFRS 16:** calcolato sommando al flusso di cassa netto la variazione della posizione finanziaria netta dovuta all'implementazione del nuovo principio contabile IFRS 16 - *Leases*.
- **Investimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali (Capex):** calcolati come la somma di investimenti (incrementi) delle immobilizzazioni immateriali e investimenti (incrementi) delle immobilizzazioni materiali escludendo gli incrementi relativi ai diritti d'uso;
- **Incrementi diritti d'uso IFRS 16:** calcolati come gli incrementi relativi ai diritti d'uso rilevati in sede di applicazione del nuovo principio IFRS 16 - *Leases*;
- **Incidenza investimenti su ammortamenti:** calcolato dividendo gli investimenti (incrementi) delle immobilizzazioni materiali con gli ammortamenti del periodo. Il rapporto investimenti su ammortamenti viene utilizzato per misurare la capacità di mantenere o ripristinare l'ammontare delle immobilizzazioni materiali.

ALTRE INFORMAZIONI

RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Al Consiglio di Amministrazione compete la guida strategica e la supervisione della complessiva attività di impresa, con un potere di indirizzo sull'amministrazione nel suo complesso e con competenza ad assumere le decisioni più importanti sotto il profilo economico/strategico, o in termini di incidenza strutturale sulla gestione, ovvero funzionali, all'esercizio dell'attività di controllo e di indirizzo di Pirelli.

Al Presidente spetta la legale rappresentanza anche in sede processuale della Società così come tutti gli altri poteri allo stesso attribuiti in base allo Statuto Sociale.

Al Vice Presidente Esecutivo e Amministratore Delegato sono delegati in via esclusiva i poteri per la gestione ordinaria della Società e del Gruppo nonché il potere di proposta al Consiglio di Amministrazione del Piano Industriale e del Budget nonché di qualsiasi delibera concernente *partnership* industriali o *joint venture* strategiche di cui Pirelli è parte.

Al suo interno il Consiglio ha istituito i seguenti Comitati con compiti consultivi e propositivi:

- Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e *Corporate Governance*;
- Comitato per la Remunerazione;
- Comitato per le Operazioni con parti correlate;
- Comitato Nomine e Successioni;
- Comitato Strategie.

INFORMAZIONI SUL CAPITALE SOCIALE E SUGLI ASSETTI PROPRIETARI

Il capitale sociale sottoscritto e versato alla data di approvazione della presente relazione è pari a 1.904.374.935,66 euro, rappresentato da n. 1.000.000.000 di azioni ordinarie nominative prive di indicazione di valore nominale.

L'azionista Marco Polo International Italy S.r.l. - ai sensi dell'art. 93 del D.lgs. 58/1998 - controlla la Società con una quota del 45,52% del capitale e non esercita sulla stessa attività di direzione e coordinamento.

Sul sito internet della Società sono disponibili gli estratti aggiornati degli accordi esistenti tra alcuni azionisti, anche indiretti, della Società, che contengono previsioni parasociali relative, tra l'altro, alla *governance* di Pirelli.

Per approfondimenti sulla *governance* e gli assetti proprietari della Società si rinvia alla Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari contenuta nel fascicolo dell'*Annual Report 2019* nonché alle ulteriori informazioni presenti nel sito internet Pirelli (www.pirelli.com), sezioni *Governance* e *Investor Relation*.

DEROGA ALLA PUBBLICAZIONE DI DOCUMENTI INFORMATIVI

Il Consiglio di Amministrazione, tenuto conto delle semplificazioni degli adempimenti regolamentari introdotte da Consob nel Regolamento Emittenti n. 11971/99, ha deliberato di avvalersi della facoltà di derogare, ai sensi di quanto previsto dall'Art. 70, comma 8, e dall'Art. 71, comma 1-bis di detto regolamento, agli obblighi di pubblicazione dei documenti informativi prescritti in occasione di operazioni significative di fusione, scissione, aumento di capitale mediante conferimento di beni in natura, acquisizioni e cessioni.

SOCIETÀ CONTROLLATE ESTERE NON APPARTENENTI ALL'UNIONE EUROPEA (SOCIETÀ EXTRA UE)

Pirelli & C. S.p.A. controlla, direttamente o indirettamente, alcune società aventi sede in Stati non appartenenti alla Comunità Europea ("Società Extra UE") che rivestono significativa rilevanza ai sensi dell'art.15 del Regolamento Consob 20249 del 28 dicembre 2017 concernente la disciplina dei mercati.

Con riferimento ai dati al 31 dicembre 2019, le Società Extra UE controllate, direttamente o indirettamente, da Pirelli & C. S.p.A. rilevanti ai sensi dell'art. 15 del Regolamento Mercati sono:

Limited Liability Company Pirelli Tyre Russia (Russia); Pirelli Pneus Ltda (Brasile); Pirelli Comercial de Pneus Brasil Ltda (Brasile); Comercial e Importadora de Pneus Ltda. (Brasile); Pirelli Tire LLC (USA); Pirelli Tyre Co. Ltd (Cina); Pirelli Otomobil Lastikleri A.S. (Turchia); Pirelli Neumaticos S.A.I.C. (Argentina); Pirelli Neumaticos S.A. de C.V. (Messico).

Anche ai sensi della citata disposizione regolamentare, la Società ha in essere una specifica e idonea Norma Operativa di Gruppo che assicura immediato, costante e integrale rispetto delle previsioni di cui alla citata disciplina Consob. In particolare, le competenti direzioni aziendali provvedono a una puntuale e periodica identificazione e pubblicizzazione delle Società Extra UE rilevanti ai sensi del Regolamento Mercati, e - con la necessaria e opportuna collaborazione delle società interessate - garantiscono la raccolta dei dati e delle informazioni e l'accertamento delle circostanze di cui al citato art. 15, assicurando la disponibilità delle informazioni e dei dati forniti dalle controllate in caso di richiesta della Consob. Si prevede, inoltre, un periodico flusso informativo atto a garantire al Collegio Sindacale della Società l'effettuazione delle prescritte e opportune verifiche. Infine la citata Norma Operativa, in linea con le previsioni regolamentari, disciplina la messa a disposizione del pubblico delle situazioni contabili (situazione patrimoniale-finanziaria e conto economico) delle Società Extra UE rilevanti predisposte ai fini della redazione del Bilancio consolidato di Pirelli & C. S.p.A..

Si dà dunque atto del pieno adeguamento della Società alle previsioni di cui all'art.15 del citato Regolamento Consob 20249 del 28 dicembre 2017 e della sussistenza delle condizioni dallo stesso richieste.

OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

Il Consiglio di Amministrazione della Società, nell'ambito del processo di nuova quotazione avviato e concluso nell'esercizio 2017, ha nuovamente provveduto ad approvare una procedura per le operazioni con parti correlate ("Procedura OPC"). Successivamente, a seguito del rinnovo dell'organo amministrativo e della costituzione del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate ("Comitato OPC"), la Procedura OPC è stata fatta propria, senza alcuna modifica e previo unanime parere favorevole espresso dai componenti del Comitato OPC, anche dal Consiglio di Amministrazione attualmente in carica. La Procedura OPC è consultabile, unitamente alle altre procedure sul governo societario, nella sezione del sito www.pirelli.com dedicata alla *governance*. Per un maggiore approfondimento sulla Procedura OPC si rinvia alla sezione Interessi degli Amministratori e Operazioni con Parti Correlate della Relazione Annuale sul Governo Societario e gli assetti proprietari contenuta nel fascicolo di Bilancio.

Ai sensi dell'art. 5 comma 8 del regolamento Consob n. 17221 del 12 marzo 2010, concernente le operazioni con parti correlate, e della successiva Delibera Consob n. 17389 del 23 giugno 2010, si rileva che nell'esercizio 2019 al Consiglio di Amministrazione di Pirelli & C. S.p.A. non è stata sottoposta per l'approvazione alcuna operazione di maggiore rilevanza così come definita dall'art. 3 comma 1, lett. a) del suddetto regolamento.

Per completezza si segnala che in data 14 febbraio 2019 il Consiglio di Amministrazione della Società ha approvato la rimodulazione di alcuni termini dei contratti di licenza in essere con Prometeon Tyre Group S.r.l. e Aeolus Tyre Co. Ltd.. Per una descrizione delle predette rimodulazioni e degli effetti economici delle stesse (riferibili in parte all'esercizio 2019) si rinvia alle sezioni del bilancio 2019 di seguito indicate nonché al Documento Informativo sulle operazioni pubblicato (in via prudenziale e volontaria) dalla Società in data 20 febbraio 2019.

Le informazioni sui rapporti con parti correlate richieste dalla Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006 sono presentate negli Schemi di bilancio e nella nota "Rapporti con parti correlate" dell'*Annual Report* 2019. Le operazioni con le parti correlate non sono qualificabili né come atipiche né come inusuali, rientrando invece nell'ordinario corso degli affari delle società del Gruppo e poste in essere nell'interesse delle singole società. Dette operazioni, quando non concluse a condizioni standard o dettate da specifiche condizioni normative, sono comunque regolate a condizioni in linea con quelle di mercato. Inoltre, la loro esecuzione è avvenuta nel rispetto della Procedura OPC.

Non vi sono, inoltre, operazioni con parti correlate - o modifiche o sviluppi di operazioni descritte nella precedente relazione di bilancio - che abbiano influito in misura rilevante sulla situazione patrimoniale o sui risultati dell'esercizio 2019 del Gruppo.

OPERAZIONI ATIPICHE E/O INUSUALI

Ai sensi della comunicazione Consob n. 6064293 del 28 luglio 2006, si precisa che nel corso del 2019 la Società non ha posto in essere operazioni atipiche e/o inusuali, così come definite nella predetta comunicazione.

CONFORMITÀ ALLA NORMATIVA IN MATERIA DI PROTEZIONE DEI DATI PERSONALI

A seguito dell'entrata in vigore del Regolamento UE 2016/679 e delle modifiche al d.lgs. n. 196/2003 (introdotte dal d.lgs. n. 101/2018), si rende noto che la Società ha completato, con il supporto delle funzioni competenti, tutte le attività necessarie per soddisfare i nuovi requisiti richiesti dalla normativa, compresa, tra le altre, la redazione del registro delle attività

di trattamento. La Società ha altresì provveduto alla nomina di un Data Protection Officer ("DPO") nella persona dell'Avv. Alberto Bastanzio, i cui dati di contatto sono stati regolarmente comunicati al Garante per la Protezione dei Dati Personali in data 25 luglio 2018. Il DPO è contattabile, oltre che presso la sede legale della Società, anche al seguente indirizzo di posta elettronica: dpo_pirelli@pirelli.com. Le attività svolte dal DPO nell'esercizio di riferimento sono descritte nel dettaglio nella "Relazione annuale del DPO", disponibile presso la sede della Società, alla quale si rimanda per maggiori dettagli.

Il Consiglio di Amministrazione
Milano, 2 marzo 2020