

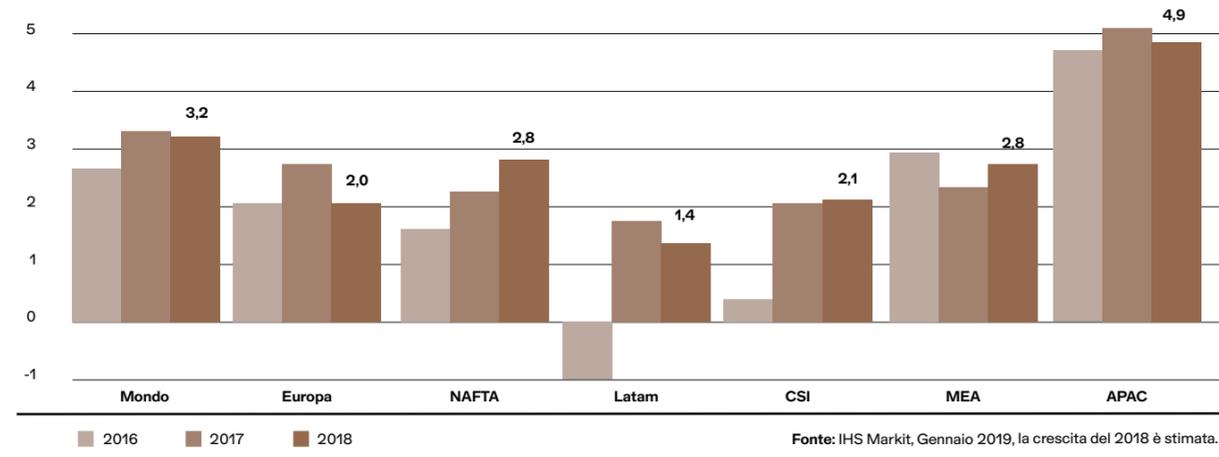
RELAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI SULLA GESTIONE

Scenario macroeconomico e di mercato

ANDAMENTO MACROECONOMICO

Nel 2018 la crescita del PIL globale si è attestata al 3,2%, in leggera diminuzione rispetto al 3,3% del 2017.

CRESCITA DEL PIL MONDIALE (VARIAZIONE ANNUA IN %)



L'Europa ha registrato nel 2018 una crescita del 2,0% rispetto al picco del 2017 (+2,7%). Il rallentamento è da ricondurre principalmente alle incertezze sul commercio internazionale e sul quadro politico di alcuni paesi dell'Unione Europea anche in vista delle prossime elezioni europee, nonché alle modalità finora incerte sull'abbandono della Ue da parte del Regno Unito.

L'economia USA, viceversa, si è rafforzata nel 2018: +2,9% la crescita del PIL rispetto a +2,2% del 2017, anche grazie agli stimoli fiscali introdotti dal governo e ai loro effetti positivi su consumi, investimenti e occupazione (il tasso di disoccupazione si è ridotto ulteriormente al 3,9% dal 4,4% per il 2017). Gli effetti inflattivi della crescita (+2,4% l'indice dei prezzi al consumo) hanno spinto la Federal Reserve ad un progressivo incremento del tasso di riferimento, dall'1,5% a inizio anno al 2,5% a dicembre 2018.

Misto l'andamento dell'economia dei paesi emergenti. Sul Brasile (+1,3% il Pil nel 2018) hanno impattato lo sciopero degli autotrasportatori a maggio ed il calo delle esportazioni di veicoli nella seconda parte dell'anno legato al crollo della domanda in Argentina. Particolarmente accentuata la flessione dell'economia in Argentina e Turchia, colpite da una crisi valutaria. In ripresa, invece, l'economia della Russia e CIS sostenuta dal prezzo del petrolio che ha più che compensato l'inasprimento delle sanzioni da parte degli USA.

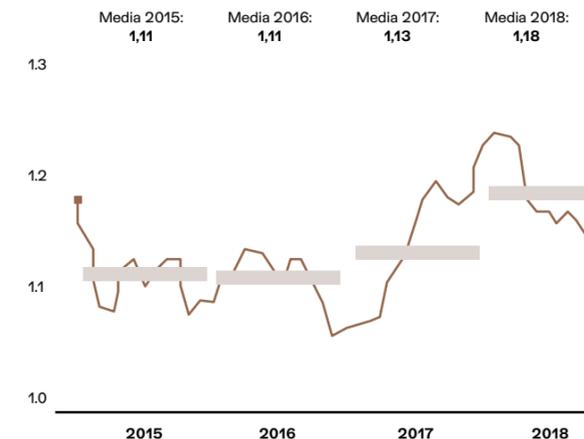
La crescita dell'economia cinese si è attestata al +6,6% nel 2018 (+6,7% nel 2017), nonostante le misure volte a ridurre il ricorso al credito e le tensioni sul fronte commerciale con gli Stati Uniti, grazie a misure di stimolo fiscale introdotte dal governo.

Sul fronte valutario, l'andamento del cambio euro dollaro nel 2018 riflette il differenziale di crescita tra le due economie ed il rialzo dei tassi d'interesse americani a fronte della sostanziale stabilità nei tassi d'interesse fissati dalla Bce. La valuta europea nei confronti del dollaro Usa è passata da una quotazione media di 1,23 nel primo trimestre del 2018 a 1,14 nel quarto trimestre, registrando una quotazione media annua pari a 1,18 dollari (+4,6% rispetto alla media di 1,13 del 2017).

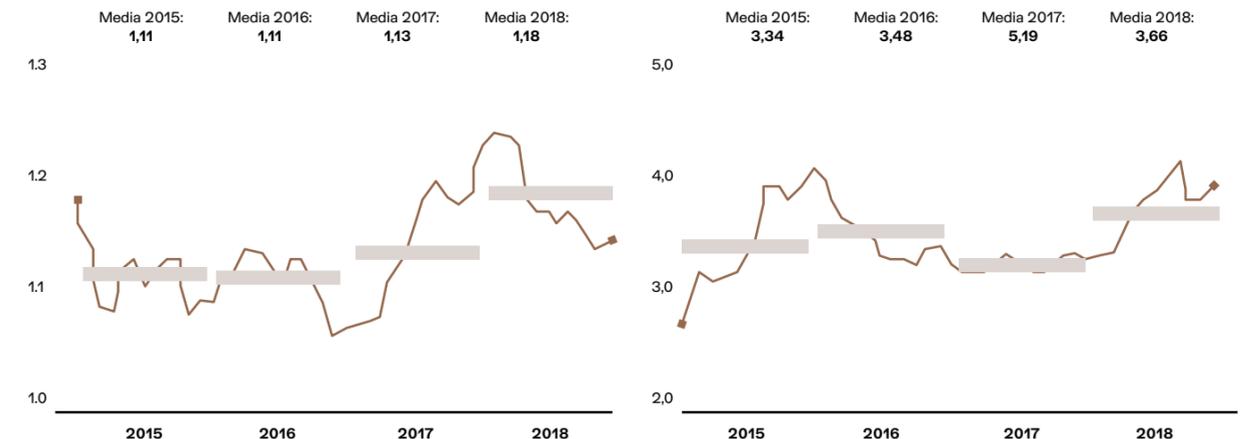
Il dollaro USA si è rafforzato anche nei confronti delle valute dei paesi emergenti. Il Real brasiliano è passato da una quotazione media di 3,19 nei confronti del dollaro Usa nel 2017 ad una quotazione pari a 3,66 nel 2018, segnando un deprezzamento del 13%. Il rublo ha registrato nel corso del 2018 una quotazione media di 62,60 rubli per dollaro Usa, con un deprezzamento del 7% rispetto alla quotazione media del 2017 di 58,30 rubli per dollaro Usa.

La valuta cinese si è indebolita passando da una quotazione di 6,36 per dollaro Usa nel primo trimestre del 2018 ad una quotazione di 6,92 nel quarto, con una quotazione media annua pari a 6,62 per dollaro Usa che rappresenta un apprezzamento del 2% rispetto al cambio medio di 6,75 del 2017.

TASSO DI CAMBIO: DOLLARO USA PER EURO



TASSO DI CAMBIO: REAL BRASILIANO PER USD



Fonte: Banca Centrale Europea, dati mensili fino al 31 dicembre 2018

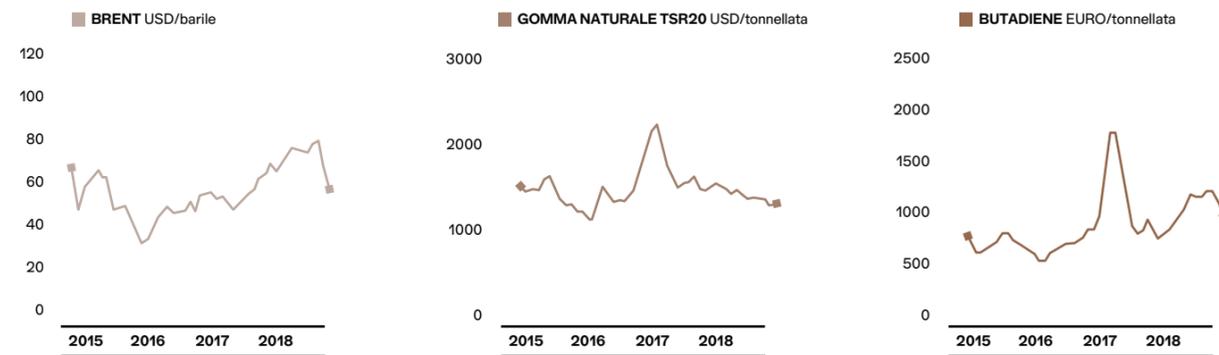
MATERIE PRIME

Il 2018 è stato caratterizzato da un'elevata volatilità nei prezzi delle fonti energetiche e del butadiene e da una diminuzione del prezzo della gomma naturale.

Il Brent ha registrato nell'anno un prezzo medio di 72 dollari Usa, +31% rispetto alla quotazione media del 2017. Tale andamento riflette l'incremento del Brent registrato nei primi dieci mesi del 2018 (culminato nel mese di ottobre con una quotazione media di 81 dollari USA al barile), controbilanciato da una progressiva riduzione nell'ultima parte dell'anno (fino ad una quotazione media di 58 dollari al barile nel mese di dicembre). Il rialzo nel 2018 è stato principalmente influenzato dall'accordo raggiunto dai principali paesi produttori sulla riduzione dell'estrazione di greggio e dai timori legati alle sanzioni Usa contro l'Iran. Nell'ultima parte dell'anno, l'aumento della produzione del greggio negli Usa e il rallentamento della crescita economica globale hanno impattato sul trend del petrolio.

Il prezzo della gomma naturale ha seguito un trend di graduale diminuzione durante il 2018, passando da una media di 1.467 dollari a tonnellata nel primo trimestre a 1.266 dollari a tonnellata nel quarto trimestre, con una quotazione media annua pari a 1.365 dollari a tonnellata, -17% rispetto al 2017.

PREZZI DELLE MATERIE PRIME



Fonte: IHS Markit

La quotazione media dei prezzi del butadiene, principale materia prima per la produzione della gomma sintetica, si è attestata a 1.011 euro a tonnellata nel 2018, in calo del 9% rispetto alla quotazione media del 2017. Come per il prezzo del petrolio, i prezzi del butadiene sono aumentati durante il 2018 per raggiungere un picco ad ottobre (media del mese, 1.175 euro a tonnellata) per poi tornare sotto mille euro a tonnellata a dicembre, influenzati dal ribasso del prezzo del greggio e dal rallentamento dell'economia globale.

MERCATI AUTOMOBILISTICI

Il mercato auto globale si è consolidato ad un livello di 93,9 milioni di unità vendute nel 2018 secondo IHS Markit, un calo di -0,3% rispetto all'anno precedente quando le immatricolazioni hanno raggiunto un massimo storico. La crescita sostenuta nei paesi emergenti come Sud America (+7,0%), Russia (+13,6%) e la stabilità del mercato auto in Europa (+0,8%) nel 2018 è stata controbilanciata dal calo del mercato auto in APAC (-1,5%), in Medio Oriente/Africa (-2,5%) e in Nord America (-0,7%).

Positivo il trend delle vendite auto sul segmento Premium e Prestige (+0,8%) che raggiunge un peso del 12,6%. Tale trend, che si traduce nel continuo miglioramento del parco veicoli in circolazione, è stato sostenuto in particolar modo dall'Apac (+3,5%) e dal Nord America (+3,4%). L'Europa si conferma l'area geografica con il maggior peso delle vendite Premium e Prestige (20%).

Il parco circolante, grazie ad una crescita del 3,6%, raggiunge 1,38 miliardi di autoveicoli (rispetto a 1,33 miliardi di unità nel 2017, rivisto al rialzo per un allargamento del numero di paesi inclusi), con un'incidenza del Premium e del Prestige del 10,4% (10,3% nel 2017) pari a 144 milioni di veicoli in circolazione (137 milioni nel 2017). Europa, Nafta ed Apac rappresentano il 92% del parco circolante Premium e Prestige.

MERCATI DEI PNEUMATICI

Per quanto attiene lo sviluppo della domanda sul mercato dei pneumatici nel Car si conferma una dinamica positiva nel segmento *New Premium* (pneumatici vettura o light truck con calettamento uguale o superiore ai 18 pollici), +10% nel 2018 che si confronta con un calo nel segmento dei pneumatici con calettamenti inferiori (-1,0%). Il *New Premium* raggiunge un peso del 15% sul mercato complessivo (14% nel 2017).

In **Europa** le vendite dei pneumatici *Car New Premium* hanno registrato una crescita dell'8,5% nel 2018, -0,4% l'andamento del segmento dei pneumatici con un calettamento minore o uguale a 17. Nel canale Primo Equipaggiamento le vendite *New Premium* sono cresciute del +2,1% rispetto ad un calo registrato nel segmento dei pneumatici non *New Premium* (-4,7%); entrambi i segmenti hanno risentito nella seconda parte del 2018 dai ritardi legati all'introduzione delle nuove procedure di controllo delle emissioni di CO2 per le auto nuove. Nel canale Ricambi, le vendite *New Premium* hanno registrato una crescita del +14,3% rispetto ad un +0,7% del 2017.

In **Nafta**, le vendite dei pneumatici *CAR New Premium* sono state pari a +10,2% (+12,9% sul canale Ricambi, +5,3% sul canale Primo Equipaggiamento) rispetto ad un calo del 0,6% registrato dal segmento non *New*

Premium (+0,5% sul canale Ricambi, -5,4% sul canale Primo Equipaggiamento).

In **Apac**, le vendite dei pneumatici *CAR New Premium* sono pari a +10,4% (+10,9% sul canale Ricambi, +10,1% sul canale Primo Equipaggiamento) rispetto ad un calo del -1,8% per il segmento non *New Premium* (+0,2% sul canale Ricambi, -4,9% sul canale Primo Equipaggiamento).

Infine prosegue il calo dei mercati dell'**America Latina**, con ulteriore riduzione del -6,8% del mercato totale (Primo Equipaggiamento + Ricambi); -8,7% nel canale Ricambi mentre il Primo Equipaggiamento è cresciuto del 2,8%.

In ripresa il mercato **Russo**: +11,7% con il canale Ricambi a +11,0% e +15,9% il Primo Equipaggiamento.

Eventi di rilievo avvenuti nel 2018

In data **11 gennaio 2018** Pirelli ha ceduto, attraverso un'operazione riservata a investitori qualificati in Italia e investitori istituzionali all'estero, l'intera partecipazione detenuta direttamente in Mediobanca S.p.A. - corrispondente a circa l'1,8% del relativo capitale sociale - con un incasso complessivo netto di 152,8 milioni di euro.

In data **22 gennaio 2018**, a valere sul programma EMTN approvato alla fine del 2017, Pirelli ha collocato presso investitori istituzionali internazionali un prestito obbligazionario per un importo nominale di 600 milioni di euro della durata di 5 anni, a tasso fisso. Il rendimento effettivo a scadenza è pari a 1,479% e i titoli sono stati quotati presso la Borsa del Lussemburgo. Inoltre, nel corso delle prime settimane di gennaio 2018, Pirelli ha dato corso a un'operazione di modifica delle condizioni economiche della principale linea bancaria del gruppo - riguardante un ammontare nozionale complessivo di 4,2 miliardi di euro, comprensivo di una linea revolving dell'ammontare di 700 milioni di euro - che ha consentito di ridurre il margine di interesse applicato di 30 punti base.

In data **6 marzo 2018** Pirelli ha presentato al Salone di Ginevra la tecnologia Cyber Car, il nuovo sistema per il primo equipaggiamento che, grazie a un sensore, fa interagire pneumatico e vettura.

In data **15 marzo 2018** Pirelli ha collocato un'emissione obbligazionaria "*Floating Rate Note*" del valore di 200 milioni di euro con scadenza settembre 2020. L'emissione obbligazionaria a tasso variabile - destinata esclusivamente a investitori istituzionali - ha permesso di rimborsare il debito esistente per un uguale ammontare,

ottimizzando ulteriormente la struttura finanziaria della società attraverso la riduzione del costo del debito.

In data **20 marzo 2018** è stato rimborsato anticipatamente dalla controllata Pirelli International Plc il prestito obbligazionario di 600 milioni di euro con scadenza novembre 2019. Il rimborso è avvenuto al prezzo di 1.031,15 euro a titolo di *Make-Whole Amount* per ciascuna obbligazione del valore di 1.000 euro, cui si sono aggiunti 5,85 euro a titolo di interessi maturati fino alla data di rimborso.

In data **14 maggio 2018**, il Consiglio di Amministrazione di Pirelli, su proposta del Vice Presidente Esecutivo e Ceo, Marco Tronchetti Provera, ha approvato uno sviluppo della struttura organizzativa mirata a consolidare l'implementazione del modello integrato di business. La nuova organizzazione prevede che al Vice Presidente Esecutivo e Ceo continuino a rispondere tutte le funzioni di staff e le 'Regions' per le tematiche istituzionali e di coordinamento complessivo. Inoltre al Vice Presidente Esecutivo e Ceo rispondono anche la Direzione Generale Operations affidata ad Andrea Casaluci, che raggruppa funzioni già precedentemente a riporto di Marco Tronchetti Provera o di suoi riporti diretti, l'area "Technology", affidata all'Executive Vice President Technology Maurizio Boiocchi, e la funzione "Digital", affidata a Pier Paolo Tamma.

In data **15 maggio 2018**, l'Assemblea di Pirelli & C. S.p.A., ha approvato il bilancio dell'esercizio 2017 (così come approvato dal CdA del **26 febbraio 2018**), nonché l'aumento a 15 del numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione, e nominato quale nuovo consigliere - su proposta di un gruppo di investitori istituzionali - Giovanni Lo Storto, che è entrato a far parte del Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e Corporate Governance e del Comitato per la Remunerazione. Giovanni Lo Storto ha dichiarato di possedere i requisiti per essere qualificato come consigliere indipendente ai sensi del Testo Unico della Finanza e del Codice di Autodisciplina delle società quotate. Con tale nomina, il Consiglio di Amministrazione di Pirelli risulta composto a maggioranza (8 su 15 membri) da consiglieri indipendenti. L'Assemblea, inoltre, ha nominato, con il sistema del voto di lista, il nuovo Collegio Sindacale per gli esercizi 2018-2020, che risulta composto da Francesco Fallacara (Presidente); Antonella Carù, Fabio Artoni, Luca Nicodemi e Alberto Villani (sindaci effettivi) e da Franca Brusco, Elenio Bidoggia e Giovanna Oddo (sindaci supplenti). Il compenso è stato stabilito in 50.000 euro per i sindaci effettivi e 75.000 euro per il presidente del Collegio Sindacale. L'Assemblea ha altresì autorizzato il Consiglio di Amministrazione a stipulare una nuova polizza assicurativa D&O (Directors and Officers Liability Insurance), ha espresso parere favorevole sulla Politica di remunerazione e ha approvato - per la parte legata al Total Shareholder Return - l'adozione del piano di incentivazione triennale monetario 2018-2020 ("Piano LTI"), quest'ultimo destinato a tutto il management e correlato agli obiettivi 2018/2020 contenuti nel piano industriale 2017/2020.

In data **22 giugno 2018**, il Consiglio di amministrazione di Pirelli ha esteso la scadenza (dal 31 gennaio al 31 dicembre 2019) e ampliato la dimensione della precedente autorizzazione consiliare in materia di prestiti obbligazionari da 1 miliardo a 1,8 miliardi di euro, di cui 800 milioni di euro collocati nel primo trimestre del 2018.

In data **26 luglio 2018**, Pirelli & C. S.p.A. ha concluso un finanziamento "Schuldschein" per complessivi 525 milioni di euro. Il finanziamento, garantito da Pirelli Tyre S.p.A. e sottoscritto da primari operatori di mercato, si compone di una tranche da 82 milioni di euro con scadenza a 3 anni, una da 423 milioni di euro con scadenza a 5 anni e una da 20 milioni di euro con scadenza a 7 anni. L'operazione ha consentito di rimborsare debito esistente, ottimizzandone ulteriormente la struttura e i costi.

In data **7 agosto 2018** Il Consiglio di Amministrazione di Pirelli - con riferimento al prestito obbligazionario denominato "Pirelli & C. S.p.A. 600.000.000 euro 1,375 per cent. Guaranteed Notes due 25 January 2023" (ISIN: XS1757843146) emesso da Pirelli & C. S.p.A. nell'ambito del programma EMTN da 2 miliardi di euro e quotato alla Borsa del Lussemburgo - ha deliberato di procedere a operazioni di acquisto parziali di tali obbligazioni. In data **19 dicembre 2018** Pirelli ha riacquisito obbligazioni per un valore complessivo di 47 milioni di euro su 50 milioni di euro totali oggetto del mandato conferito da Pirelli a Goldman Sachs International per procedere al riacquisto parziale del bond.

In data **7 agosto 2018**, il Consiglio di Amministrazione di Pirelli, su proposta del Vice Presidente Esecutivo e CEO Marco Tronchetti Provera, ha proceduto alla cooptazione di Ning Gaoning e alla sua nomina a Presidente del Consiglio di Amministrazione, in sostituzione di Ren Jianxin, dimessosi in data **30 luglio 2018**. Ning Gaoning - che ha dichiarato di non essere in possesso dei requisiti di indipendenza ai sensi del TUF e del Codice di Autodisciplina - è stato qualificato dal Consiglio quale amministratore non esecutivo e al medesimo è stata attribuita la rappresentanza legale della Società ai sensi di statuto. Il Consiglio ha altresì nominato il nuovo amministratore quale componente del Comitato Nomine e Successioni.

In data **13 agosto 2018** Pirelli ha annunciato di aver sottoscritto con Luna Rossa Challenge un accordo per realizzare una *partnership* finalizzata allo sviluppo del progetto pluriennale che porterà Luna Rossa a partecipare alla prossima edizione dell'*America's Cup*, in programma in Nuova Zelanda nel corso del 2021. Pirelli e Prada saranno *co-title sponsor* dell'imbarcazione.

In data **28 agosto 2018** Pirelli ha annunciato di aver aderito al Fondo delle Nazioni Unite "Road Safety Trust Fund" e - con lo scopo di supportare il Fondo nell'avere un significativo impatto sulla sicurezza stradale a livello globale - ha fornito un primo contributo di 600.000 USD (2018-2019).

In data **7 settembre 2018** Pirelli ha annunciato di aver ceduto la propria fabbrica di pneumatici Car a Guacara, in Venezuela, unitamente a tutte le attività detenute nel Paese. L'operazione, che segue il deconsolidamento contabile già avvenuto il 31 dicembre 2015, non ha avuto effetti finanziari sul gruppo. L'intesa, che prevede la continuità occupazionale, è stata raggiunta con una cordata di imprenditori sudamericani e la società Sommers International, in qualità di acquirente.

In data **9 ottobre 2018** è stato perfezionato il closing per l'acquisto da parte di Pirelli Tyre S.p.A. di una partecipazione del 49% della *Joint Venture* che detiene, attraverso la società Jining Shenzhou Tyre Co., un nuovo stabilimento di produzione di pneumatici Consumer in Cina. L'investimento, come già reso noto l'**1 agosto 2018** in occasione dell'annuncio dell'intesa preliminare, è stato pari a circa 65 milioni di euro. Pirelli Tyre S.p.A. avrà il diritto - da esercitare nel periodo compreso tra l'1 gennaio 2021 e il 31 dicembre 2025 - di incrementare tale partecipazione fino al 70%.

In data **15 ottobre 2018** Pirelli ha sottoscritto l'accordo preventivo con l'Agenzia delle Entrate italiana per l'accesso all'agevolazione fiscale del Patent Box, con riferimento agli anni di imposta 2015-2019. Il beneficio fiscale per il triennio 2015-2017 è pari a circa 54 milioni di euro, cui si è aggiunta la stima del beneficio relativo all'anno 2018 pari a 35 milioni di euro. Su proposta del CEO, il Consiglio di Amministrazione ha destinato le risorse derivanti dal Patent Box ad azioni di riduzione dei costi che saranno implementate nel 2019 per continuare a supportare una riduzione a doppia cifra dell'esposizione sullo Standard e la strategia High Value.

In data **18 dicembre 2018** Pirelli & C. S.p.A. ha comunicato di essere stata ammessa - unitamente alla controllata Pirelli Tyre S.p.A. - al regime di Adempimento Collaborativo, la nuova modalità di interlocuzione con l'Agenzia delle Entrate basata su un rapporto di trasparenza che consente di aumentare ulteriormente il livello di certezza sulle questioni fiscali rilevanti. L'ammissione giunge al termine dell'esito positivo della valutazione condotta dall'Agenzia delle Entrate sul "Tax Control Framework" della società, il sistema di rilevazione, gestione, controllo e mitigazione del rischio fiscale.

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.

Per effetto dell'assegnazione nel mese di marzo 2017 da parte di Pirelli & C. S.p.A. alla controllante Marco Polo International Holding Italy S.p.A. delle azioni di TP Industrial Holding S.p.A., società nella quale era confluita la quasi totalità degli *asset Industrial* di Pirelli, in continuità con l'esercizio 2017 alcune attività residuali in Cina e Argentina relative al *business Industrial* si qualificano come "*discontinued operation*". Il risultato dell'esercizio della *discontinued operation* è stato classificato nel conto economico in un'unica voce "risultato delle attività operative cessate". Il processo di separazione con riferimento all'Argentina è stato completato nel mese di giugno 2018 mentre con riferimento alla Cina nel quarto trimestre 2018.

La relazione degli amministratori sulla gestione al 31 dicembre 2018 è stata predisposta applicando i nuovi principi contabili IFRS 15 - Ricavi provenienti da contratti con clienti e IFRS 9 - Strumenti Finanziari, entrati in vigore a partire dal 1 gennaio 2018.

Di seguito sono descritti i principali impatti derivanti dalla loro applicazione:

- IFRS 15 - Ricavi provenienti da contratti con i clienti: a seguito dell'applicazione del principio alcuni importi, in precedenza contabilizzati fra i costi e relativi principalmente a corrispettivi variabili dovuti a clienti indiretti a fronte del raggiungimento di obiettivi commerciali, sono stati esposti in riduzione dei ricavi o degli altri ricavi, con impatto non significativo. La riesposizione di questi importi non modifica il risultato operativo o il patrimonio netto del Gruppo alla data di transizione (1 gennaio 2018);
- IFRS 9 - Strumenti finanziari: a seguito dell'applicazione di tale principio, il patrimonio netto di Gruppo alla data di transizione (1 gennaio 2018) è diminuito di 1.023 migliaia di euro, per effetto del nuovo modello di *impairment* applicato ai crediti finanziari.

Il Gruppo ha adottato i due principi retrospettivamente

rilevando gli effetti cumulati derivanti dalla prima applicazione nel patrimonio netto al 1 gennaio 2018; i dati comparativi del 2017 non sono quindi stati oggetto di *restatement*.

Nel corso del terzo trimestre 2018 il tasso di inflazione cumulato nell'ultimo triennio in Argentina ha superato il valore del 100%. Questo, insieme ad altre caratteristiche dell'economia del paese, ha portato il Gruppo ad adottare a partire dal 1 luglio 2018, con riferimento alla società controllata argentina Pirelli Neumaticos S.A.I.C., il principio contabile IAS 29 - *Financial Reporting in Hyperinflationary Economies* - per effetto del quale i valori delle attività e passività non monetarie presenti in bilancio sono rivalutati per eliminare gli effetti distorsivi dovuti alla perdita di potere di acquisto della moneta locale. Il tasso di inflazione utilizzato ai fini dell'adozione della contabilità per iper-inflazione corrisponde all'indice dei prezzi al consumo. Il bilancio è convertito in euro applicando il cambio di fine periodo sia per le voci patrimoniali che per le voci economiche.

I **risultati dell'esercizio 2018** confermano la resilienza del modello di business focalizzato sull'High Value con una *performance* operativa in linea con i target dell'anno:

- Ricavi pari a 5.194,5 milioni di euro (circa 5,2 miliardi di euro il target 2018), con una crescita organica del +3,7% contraddistinta dal rafforzamento della *leadership* sull'alto di gamma in tutte le *region*: +10,3% la crescita organica dei ricavi *High Value* che rappresentano circa il 64% delle vendite complessive;
- Ebit *adjusted* pari a 955,0 milioni di euro (circa 1 miliardo di euro il target 2018) con una crescita del +9% rispetto al 2017 ed un margine pari al 18,4% (+2,0 punti percentuali su base annua). Tale miglioramento è stato sostenuto dalle leve interne (prezzo/mix, efficienze, razionalizzazione dei costi) che hanno più che compensato gli impatti dello scenario esterno (volatilità dei cambi, aumento del costo dei fattori produttivi) e della flessione delle vendite Standard;
- Ebit *adjusted ante costi di start-up* pari a 1.002,7 milioni di euro (maggiore di 1 miliardo di euro il target), in crescita dell'8,2% grazie all'High Value che raggiunge un peso superiore all'83%;
- L'utile netto attività in funzionamento (*Consumer*) si attesta a 448,8 milioni di euro, in crescita del 70,5% rispetto ai 263,3 milioni di euro del 2017;
- La Posizione Finanziaria Netta è negativa per 3.180,1 milioni di euro, in miglioramento di 858,2 milioni di euro rispetto al 30 settembre 2018 (per effetto della consueta stagionalità del working capital) e di 38,4 milioni di euro rispetto al 31 dicembre 2017. La Posizione Finanziaria Netta a fine 2018 include circa 140 milioni di euro tra anticipi di investimenti finanziari nella Joint Venture in Cina e l'impatto dello slowdown/restructuring

in Brasile, in recupero entro il 2020. Conseguentemente il rapporto Posizione Finanziaria Netta/Ebitda Adjusted ante costi di start up si attesta a 2,49x (2,7x nel 2017, 2,35x il target 2018).

Le principali azioni alla base di tali risultati sono così riassumibili:

- **rafforzamento sull'High Value** che rappresenta il 63,7% dei ricavi (+6,2 punti percentuali rispetto al 57,5% del 2017). I volumi *High Value* hanno registrato una crescita del +11,0% con un miglioramento delle quote di mercato sul *Car New Premium* (+14,3% i volumi di vendita Pirelli sul Car ≥18" rispetto ad un mercato in crescita del +10%). Da evidenziare la crescente domanda per le *specialties* di calettamento ≥18" (*Run-flat*, *Pirelli Noise Cancelling System*, *Seal-Inside*), frutto del continuo ampliamento del portafoglio di omologazioni su tali tecnologie (nel 2018 circa il 46% delle 421 nuove omologazioni *High Value* sono rappresentate da *specialties*). La crescita dei volumi *High Value* più contenuta rispetto al target di ~+13% sconta la flessione delle vendite sul Primo Equipaggiamento in Europa nel secondo semestre (-4,9% nel terzo trimestre e -8,7% nel quarto trimestre) a seguito dell'introduzione dei nuovi test sulle emissioni di CO2 (WLTP) dal primo settembre 2018;
- **riduzione dell'esposizione sullo Standard** con una flessione dei volumi del 14,0% guidata dalla progressiva uscita dai prodotti a minore calettamento e profittabilità, in un contesto di generale rallentamento del mercato Standard. La maggiore flessione rispetto al target di -12% è imputabile al deterioramento del contesto di mercato sul segmento Standard in LatAM (7,1% nel 2018, -14,6% nel quarto trimestre). La combinazione dei trend su *High Value* e Standard si è tradotta in una variazione complessiva dei volumi pari a -3,1% (-2% il target 2018);
- **miglioramento della componente prezzo/mix**: +6,8% nel 2018 (+6,5% il target 2018), per effetto del crescente peso dell'alto di gamma, del progressivo miglioramento del mix prodotto e canale e degli aumenti dei prezzi nei paesi emergenti per contrastare la volatilità dei cambi;
- **l'accelerazione del programma di efficienze a partire dal terzo trimestre** (70 milioni di euro nell'intero anno 2018, 1,3% dei ricavi), che ha più che compensato l'inflazione dei costi (-48 milioni di euro). Tali programmi hanno riguardato attività industriali e di prodotto:

dall'ottimizzazione dei costi delle materie prime, semplificazione dei prodotti, al miglioramento della produttività grazie alla crescente digitalizzazione dei processi;

- **rapida implementazione di azioni di recupero sui costi** (circa 50 milioni di euro relativi principalmente a costi di marketing budget e advertising, spese per consulenze, spese generali e amministrative) in risposta al peggioramento dei trend di mercato sullo Standard nei paesi emergenti, in particolare in Sud America.

A livello dei programmi più specifici, si segnala:

- **il rafforzamento delle partnership** con le case auto *Prestige* e *Premium*: 421 nuove omologazioni *High Value* nel 2018, con un portafoglio, sempre più orientato alle nuove tecnologie, che raggiunge oltre 2.480 omologazioni sull'alto di gamma. Nel 2018 Pirelli ha intensificato i rapporti di collaborazione sull'elettrico con le principali case auto *Premium* e *Prestige* globali e con i brand cinesi più innovativi. Tali partnership consentono di rafforzare il posizionamento sul canale ricambio, generando un *loyalty rate* di oltre l'80%;
- **l'ampliamento della capacità produttiva High Value principalmente in Europa e Nafta**, e la riconversione della capacità Standard in *High Value* in Brasile, predisponendo i processi e l'organizzazione di fabbrica per gestire la crescente complessità e calettamenti sempre più alti. Nel 2018 la capacità *High Value* raggiunge un peso del 60% con un aumento della capacità *High Value* di 3 milioni di pezzi di cui il 37% dovuto a riconversione;
- **l'aumento della copertura distributiva, principalmente in Europa, Nafta ed Apac**, con una maggiore presenza sui canali *car dealers*, clienti *retail* e Pirelli Tier 1, dove Pirelli esercita un maggiore controllo e registra maggiori vendite. Il peso di tali canali è passato dal 51% dei volumi del 2017 al 57% nel 2018;
- **lo sviluppo dei programmi di business che intercettano i nuovi bisogni del cliente finale** (quali *Cyber* e *Velo*) anche attraverso la collaborazione con il Primo Equipaggiamento *Premium* e *Prestige*. Sono proseguiti inoltre i **progetti di trasformazione digitale della società** mentre è stata completata la **riconversione delle produzioni da marca Aelous a marca Pirelli** nella fabbrica Car di Jiaozuo acquisita da Aeolus. Tali attività si sono riflesse nel sostenimento di costi di *start-up* pari a circa 47,7 milioni di euro nel 2018 (50,2 milioni di euro nel 2017).

Il consolidato di Gruppo si può riassumere come segue:

(In milioni di euro)

	31/12/2018	31/12/2017
Vendite	5.194,5	5.352,3
EBITDA adjusted ante costi di start-up (*)	1.279,1	1.175,1
% su vendite	24,6%	22,0%
EBITDA adjusted (**)	1.234,7	1.137,7
% su vendite	23,8%	21,3%
EBITDA	1.097,4	1.044,5
% su vendite	21,1%	19,5%
EBIT adjusted ante costi di start-up (*)	1.002,7	926,6
% su vendite	19,3%	17,3%
EBIT adjusted (***)	955,0	876,4
% su vendite	18,4%	16,4%
EBIT	703,1	673,6
% su vendite	13,5%	12,6%
Risultato da partecipazioni	(5,0)	(6,9)
(Oneri)/proventi finanziari	(196,3)	(362,6)
Risultato ante imposte	501,8	304,1
Oneri fiscali	(53,0)	(40,8)
Tax rate %	(10,6%)	(13,4%)
Risultato netto attività in funzionamento (Consumer)	448,8	263,3
Utile/perdita per azione attività in funzionamento (euro per azione base)	0,44	0,31
Risultato netto attività in funzionamento (Consumer) adjusted	576,3	386,8
Risultato netto attività operative cessate (Industrial)	(6,4)	(87,6)
Risultato netto totale	442,4	175,7
Risultato netto di pertinenza della Capogruppo	431,6	176,4
Attività fisse in funzionamento	9.017,8	9.121,0
Rimanenze	1.128,5	940,7
Crediti commerciali	628,0	652,5
Debiti commerciali	(1.604,7)	(1.673,6)
Capitale circolante netto operativo attività in funzionamento	151,8	(80,4)
% su vendite	2,9%	(1,5%)
Altri crediti/altri debiti	34,3	(42,2)
Capitale circolante netto attività in funzionamento	186,1	(122,6)
% su vendite	3,6%	(2,3%)
Capitale netto investito attività destinate alla vendita	10,7	60,7
Capitale netto investito	9.214,6	9.059,1
Patrimonio netto	4.550,9	4.177,0
Fondi	1.483,6	1.663,6
Posizione finanziaria netta (attiva)/passiva	3.180,1	3.218,5
Patrimonio netto di pertinenza della Capogruppo	4.468,1	4.116,7
Investimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali	463,4	489,4
Spese di ricerca e sviluppo	219,0	221,5
% su vendite	4,2%	4,1%
Spese di ricerca e sviluppo High Value	202,9	199,9
% su vendite high value	6,1%	6,5%
Organico (a fine periodo)	31.489	30.189
Siti industriali n.	19	19

(*) I costi di start-up fanno riferimento al contributo all'EBITDA e all'EBIT (rispettivamente pari a 44,4 milioni di euro (37,4 milioni di euro nell'anno 2017) e 47,7 milioni di euro (50,2 milioni di euro nel 2017)) delle Attività *Cyber* e *Velo*, ai costi della conversione dei prodotti Car a marchio Aeolus ed ai costi sostenuti per la trasformazione digitale del Gruppo.

(**) Gli adjustment fanno riferimento ad oneri non ricorrenti e di ristrutturazione per 91,5 milioni di euro (93,2 milioni di euro nell'anno 2017), oneri relativi al piano di retention approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 26 febbraio 2018 per 13,3 milioni di euro e, per il solo 2018, costi legati alla revisione di accordi commerciali e royalties per 14,2 milioni di euro e costi non attinenti alla normale gestione operativa del business per 18,3 milioni di euro.

(***) Gli adjustment fanno riferimento ad ammortamenti di intangible asset identificati in sede di Business Combination per 114,6 milioni di euro (109,6 milioni di euro nell'anno 2017) che si aggiungono agli adjustment inclusi nella voce EBITDA adjusted.

Per una maggior 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	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Vendite	1.310,3	1.339,3	1.320,0	1.346,0	1.294,9	1.353,2	1.269,3	1.313,8	5.194,5	5.352,3
yoy	-2,2%		-1,9%		-4,3%		-3,4%		-2,9%	
yoy organica *	5,7%		5,3%		2,5%		1,0%		3,7%	
EBITDA adjusted ante costi di start-up	298,0	281,7	310,3	285,1	328,0	298,9	342,8	309,4	1.279,1	1.175,1
% su vendite	22,7%	21,0%	23,5%	21,2%	25,3%	22,1%	27,0%	23,5%	24,6%	22,0%
EBITDA adjusted	288,1	270,4	299,8	276,0	319,8	289,9	327,0	301,4	1.234,7	1.137,7
% su vendite	22,0%	20,2%	22,7%	20,5%	24,7%	21,4%	25,8%	22,9%	23,8%	21,3%
EBITDA	282,4	260,3	290,4	240,4	312,2	315,4	212,4	228,4	1.097,4	1.044,5
% su vendite	21,6%	19,4%	22,0%	17,9%	24,1%	23,3%	16,7%	17,4%	21,1%	19,5%
EBIT adjusted e ante costi start-up	229,4	219,5	243,9	223,5	258,8	238,2	270,6	245,4	1.002,7	926,6
% su vendite	17,5%	16,4%	18,5%	16,6%	20,0%	17,6%	21,3%	18,7%	19,3%	17,3%
EBIT adjusted	218,4	205,0	231,7	211,2	250,0	226,0	254,9	234,2	955,0	876,4
% su vendite	16,7%	15,3%	17,6%	15,7%	19,3%	16,7%	20,1%	17,8%	18,4%	16,4%
EBIT	184,0	168,7	193,7	149,5	213,7	222,9	111,7	132,5	703,1	673,6
% su vendite	14,0%	12,6%	14,7%	11,1%	16,5%	16,5%	8,8%	10,1%	13,5%	12,6%

* prima dell'effetto cambi, dell'alta inflazione in Argentina e dell'effetto dell'adozione del nuovo principio contabile IFRS 15

Le **vendite** sono pari a 5.194,5 milioni di euro ed hanno registrato una crescita organica del +3,7% rispetto all'anno precedente. La variazione dei ricavi è stata pari a -2,9%, includendo l'effetto combinato dei cambi e dell'applicazione della contabilità per iperinflazione in Argentina (complessivamente pari a -5,9%) e l'impatto derivante dall'applicazione del nuovo principio contabile IFRS 15 (-0,7%).

I ricavi *High Value* nel 2018 ammontano a 3.309,9 milioni di euro, in crescita organica del 10,3% (+7,5% includendo l'impatto dei cambi negativo pari a -2,8%) e con un peso sul fatturato totale pari al 63,7% (+6,2 punti percentuali rispetto al 2017).

(In milioni di euro)

	2018	% su totale	2017	% su totale	Variazione a/a	Variazione a/a organica
High Value	3.309,9	63,7%	3.079,2	57,5%	7,5%	10,3%
Standard	1.884,6	36,3%	2.273,1	42,5%	-17,1%	-5,4%
Totale vendite	5.194,5	100,0%	5.352,3	100,0%	-2,9%	3,7%

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

	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	Totale anno 2018
Volume	-1,5%	-0,9%	-3,0%	-7,1%	-3,1%
Prezzi/Mix	7,2%	6,2%	5,5%	8,1%	6,8%
Variazione su base omogenea	5,7%	5,3%	2,5%	1,0%	3,7%
Effetto cambio/Alta inflazione Argentina	-7,3%	-6,6%	-6,1%	-3,4%	-5,9%
Adozione nuovo principio IFRS 15	-0,6%	-0,6%	-0,7%	-1,0%	-0,7%
Variazione totale	-2,2%	-1,9%	-4,3%	-3,4%	-2,9%

L'andamento dei volumi di vendita nel 2018 (-3,1%) riflette un diverso trend tra *High Value* e *Standard*.

In decisa crescita i volumi *High Value*: +11,0% con un miglioramento della quota di mercato in tutte le principali aree geografiche. Sostenuta la crescita sul Car ≥ 18 " (+14,3% rispetto al +10% del mercato) grazie a:

- la forte domanda in Europa, Apac e Nord America;
- la crescente richiesta delle *specialties* Pirelli con calettamento ≥ 18 " (*Run-flat*, *Pirelli Noise Cancelling System*, *Seal-Inside*).

Il differenziale tra il trend di crescita dell'*High Value* rispetto a quello del Car ≥ 18 " è riconducibile alla minore domanda di *specialties* ≤ 17 " a favore di quelle con calettamento superiore e all'andamento del mercato moto Premium (+1,8% nel 2018 rispetto al +8,1% del 2017).

Più contenuta la crescita dei volumi sull'alto di gamma nel quarto trimestre (+7,2% i volumi *High Value*, +7,6% il Car ≥ 18 "), con andamento estremamente positivo nel canale ricambi, che ha registrato una crescita del 15,6% sul Car ≥ 18 ", mentre il canale primo equipaggiamento ha subito una riduzione complessiva dell'1,2%, scontando in particolare la flessione del mercato europeo a seguito dell'introduzione dei nuovi test sulle emissioni di CO2 (WLTP) dal primo settembre 2018. Tali test hanno determinato una diversa stagionalità del Primo Equipaggiamento con la domanda in Europa concentrata nel primo semestre dell'anno e la riduzione del mercato a partire dal terzo trimestre, proseguita anche nel quarto trimestre.

Trend di segno opposto sullo *Standard* che registra una flessione del -14,0% nel 2018 e del 22,6% nel quarto trimestre. Tale trend sconta:

- il calo della domanda *Standard* sui mercati maturi nel primo trimestre (Europa e Nafta 5,7%);
- la flessione del mercato nei paesi emergenti, ed in particolar modo in LatAM (-7,1% il mercato nel 2018, -14,6% nel quarto trimestre);
- la decisione di Pirelli di accelerare la riduzione dei volumi sui prodotti a minore redditività.

In miglioramento il prezzo/mix: +6,8% il risultato dell'intero anno 2018, supportato dal crescente peso dell'*High Value*, dal miglioramento del mix all'interno dell'*High Value* e dello *Standard* e dall'aumento dei prezzi nei mercati emergenti per contrastare la volatilità dei cambi. Più elevato il prezzo/mix nel quarto trimestre (+8,1%) che riflette principalmente il miglioramento del mix di prodotto, le maggiori vendite sul canale Replacement e l'implementazione dell'aumento prezzi nei mercati emergenti.

Negativo l'andamento dei cambi, principalmente dei paesi emergenti: -5,9% nell'intero anno, -3,4% nel quarto trimestre.

La ripartizione delle **vendite per area geografica** risulta essere la seguente:

	2018				2017
	euro/mln	%	yoy	yoy organica*	%
Europa	2.234,2	43,1%	-0,2%	1,4%	41,7%
Nafta	1.004,1	19,3%	2,1%	7,6%	18,4%
Asia\Pacifico (APAC)	890,2	17,1%	10,4%	13,3%	15,1%
Sud America	691,9	13,3%	-24,4%	-3,1%	17,1%
Middle East\Africa\India (MEAI)	207,1	4,0%	-16,8%	-6,6%	4,7%
Russia e CIS	167,0	3,2%	4,6%	15,5%	3,0%
Totale	5.194,5	100,0%	-2,9%	3,7%	100,0%

* prima dell'effetto cambi, dell'alta inflazione in Argentina e dell'effetto dell'adozione del nuovo principio contabile IFRS 15

L'**Europa** (43,1% delle vendite) chiude il 2018 con ricavi in crescita organica dell'1,4% (-0,2% includendo sia l'impatto cambi, negativo per -0,4%, sia l'impatto derivante dal nuovo principio contabile IFRS 15, -1,2%). È proseguito il rafforzamento sull'*High Value* con una crescita organica del 7,0% che sconta nel secondo semestre la flessione del mercato primo equipaggiamento (-5% nel terzo trimestre e -5% nel quarto trimestre) a seguito dell'introduzione dei nuovi test WLTP sulle emissioni di CO₂ e della debolezza del mercato Premium moto (-2,4% nel 2018 rispetto a +3,3% nel 2017). In tale contesto Pirelli ha migliorato la sua quota di mercato sul Car ≥ 18 " sia sul canale Primo Equipaggiamento, grazie all'ampliamento del portafoglio omologazioni con i produttori Premium e Prestige, sia sul Canale Replacement, grazie all'effetto pull-through.

Negativo l'andamento sullo *Standard* con una flessione organica dei ricavi del -8,9%, dovuta a:

- un'accelerata riduzione dell'esposizione sui prodotti meno profittevoli, in un debole contesto di mercato, in particolar modo nel primo trimestre (-5,7%);
- una flessione delle vendite 17 pollici sul Primo Equipaggiamento a favore di calettamenti più elevati.

Redditività (Ebit margin *adjusted*) "*High-teens*" in miglioramento di oltre un punto percentuale rispetto all'anno precedente ("*Mid-teens*"), soprattutto per effetto del continuo miglioramento del mix e delle azioni di efficienza sui costi.

Il **NAFTA** (19,3% delle vendite) registra una crescita organica dei ricavi del +7,6% (+2,1% includendo l'effetto cambi, negativo per -4,5% e l'impatto derivante del nuovo principio contabile IFRS 15 negativo per -1%), trainata dall'*High Value* (+9,3% la crescita organica) ed in particolare dalla crescita sostenuta sul canale Ricambi con un incremento della quota di mercato grazie al successo delle specialties ≥ 18 " e dei prodotti All Season. Redditività (Ebit margin *adjusted*) in miglioramento di oltre un punto percentuale a livello "*Twenties*" grazie al crescente peso dell'alto di gamma ed al progressivo rafforzamento del dollaro.

L'**APAC** (17,1% delle vendite) si conferma l'area geografica con la maggiore crescita e la più elevata profittabilità (Ebit margin *adjusted* "*Twenties*"), in deciso miglioramento rispetto all'anno precedente. Ricavi in crescita organica del 13,3% (+10,4% includendo l'impatto negativo dei cambi pari a -2,9%), trainati dall'*High Value* (+21,0% la crescita organica dei ricavi), grazie:

- alla maggiore esposizione sul canale Primo Equipaggiamento che conta nuove forniture ed omologazioni con brand europei e locali;
- all'incremento della quota di mercato sul canale Ricambi grazie all'effetto *pull through* e ad una sempre più ampia presenza commerciale che conta oltre 4.500 punti vendita.

In flessione le vendite nello *Standard*, -8% la variazione organica, con un calo delle vendite sui calettamenti

≤ 17 pollici in un contesto di debolezza del mercato su tale segmento.

Il **Sud America** (13,3% delle vendite) registra una variazione organica dei ricavi del -3,1% (24,4% includendo l'effetto cambi e l'applicazione dell'alta inflazione in Argentina complessivamente negativi per -21,1% e l'impatto derivante dall'applicazione del nuovo principio IFRS 15 negativo per -0,2%), condizionata soprattutto da un calo dei volumi del -14,8% quale risultante:

- della debolezza del mercato (-6,8% il mercato car totale nel 2018, -14,4% nel quarto trimestre con una flessione del -15,5% sul canale replacement e del -9,1% il mercato del primo equipaggiamento);
- 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 (+11,7% sull'anno, +23,8% nel quarto trimestre) grazie all'aumento dei prezzi in Brasile, avvenuto nel quarto trimestre, ed al forte miglioramento del mix di prodotto.

Profittabilità (Ebit margin *adjusted*) "*High-single digit*", in riduzione rispetto al 2017. Il trend sconta:

- la citata flessione dei volumi;
- l'impatto dell'applicazione a partire dal terzo trimestre 2018 della contabilità ad alta inflazione in Argentina;
- il crescente costo delle materie prime reso più oneroso da cambi sfavorevoli.

Tali impatti sono stati in parte compensati dal miglioramento del mix, dalle maggiori efficienze e dalle azioni sulla struttura dei costi (azioni su acquisti, advertising e marketing budget, consulenze, spese viaggio e altre spese generali) per circa 20 milioni di euro in risposta al difficile contesto esterno.

Il **MEAI** (4,0% delle vendite) registra una variazione organica dei ricavi negativa del -6,6% (negativa del -16,8% includendo i cambi) per la riduzione dei volumi principalmente sullo *Standard* sui calettamenti più bassi e meno profittevoli, in uno scenario di mercato sfavorevole; redditività (Ebit margin *adjusted*) "*Low-teens*" in riduzione rispetto al 2017, impattata dalla svalutazione dei cambi, in particolare in Turchia.

In **Russia** (3,2% delle vendite) la strategia di focalizzazione sui segmenti più profittevoli e la ripresa del mercato hanno impattato favorevolmente sui risultati del 2018 con una crescita organica dei ricavi del +15,5% (+4,6% la

crescita includendo l'impatto cambi negativo per -10,9%) ed un significativo miglioramento della profittabilità (Ebit margin *adjusted* "*High-teens*", "*Low-teens*" nel 2017).

L'**EBIT adjusted ante costi di start-up** è pari a 1.002,7 milioni di euro, in crescita dell'8,2% e di 76,1 milioni di euro in valore assoluto verso l'anno precedente (926,6 milioni di euro). L'EBIT margin *adjusted* ante costi di *start-up* si è attestato al 19,3%, in crescita di 2,0 punti percentuali rispetto al 2017. I costi di *start-up* pari a 47,7 milioni di euro (50,2 milioni di euro l'anno precedente) sono relativi:

- al business *Cyber*, che prosegue lo sviluppo delle tecnologie Cyber Car, Cyber Tyre e Development Kit dedicate ai clienti Primo Equipaggiamento Premium e Prestige, di quelle dedicate al mondo delle flotte (Cyber Fleet), e di nuove soluzioni Consumer che saranno lanciate nel 2019;
- al business *Velo*, la cui gamma è stata ampliata con l'introduzione di nuovi prodotti Road Racing (Cinturato Velo) ed una linea interamente dedicata alla bici elettriche (Cycl-e). Il crescente successo del business, previsto in break-even nel 2019, è confermato dalle collaborazioni sul primo equipaggiamento avviate con produttori di biciclette Premium nel corso del 2018 (es. Pinarello);
- alla riconversione delle produzioni da marca Aelous a marca Pirelli nella fabbrica Car di Jiaozuo, attività conclusa nel 2018;
- alla trasformazione digitale della Società che, a seguito dei riscontri positivi delle attività già avviate, è stata intensificata per supportare il programma di efficienze di lungo termine e far fronte alla crescente complessità del business. Le maggiori risorse destinate a tale attività hanno portato all'incremento dei costi di start-up di 8 milioni di euro rispetto al target dell'anno di 40 milioni di euro.

L'**EBIT adjusted** è pari a 955,0 milioni di euro, in crescita del +9,0% su base annua, +78,6 milioni di euro in valore assoluto verso l'anno precedente (876,4 milioni di euro), con un margine pari al 18,4%, in miglioramento di 2 punti percentuali rispetto al 2017. Il miglioramento del risultato è attribuibile alle leve interne (prezzo/mix, efficienze ed il programma riduzione costi) che hanno più che compensato gli impatti legati al deterioramento dello scenario esterno (materie prime, cambi e inflazione) e alla flessione dei volumi sul segmento *Standard*.

Più in particolare:

- il miglioramento del prezzo/mix (239 milioni di euro) ha più che compensato l'impatto derivante dall'incremento delle materie prime (-52 milioni di euro) e della volatilità dei cambi (-43 milioni di euro), nonché la citata flessione dei volumi (-68 milioni di euro);
- positivo per 22 milioni di euro il saldo tra efficienze industriali (70 milioni di euro, 1,3% dei ricavi) e l'inflazione dei costi (-48 milioni di euro);

- il piano di riduzione costi pari a 50 milioni di euro, lanciato nel secondo semestre del 2018 per contrastare la flessione delle vendite sul segmento Standard, in particolar modo in Brasile, ha contribuito a ridurre l'incremento degli ammortamenti e degli altri costi legati allo sviluppo dell'*High Value* (-71 milioni di euro);
- in leggera flessione i costi di start up (+2,5 milioni di euro l'impatto sull'Ebit, da -50,2 milioni di euro del 2017 a -47,7 milioni di euro del 2018).

(In milioni di euro)

	1° trim.	2° trim.	3° trim.	4° trim.	Totale anno
EBIT adjusted 2017	205,0	211,2	226,0	234,2	876,4
- Leve interne:					
Volumi	(8,0)	(4,5)	(16,5)	(39,3)	(68,3)
Prezzi/mix	62,7	50,1	47,0	78,9	238,7
Ammortamenti ed altri costi	(21,4)	(15,9)	4,8	11,7	(20,8)
Costi di start-up	3,5	0,1	3,4	(4,5)	2,5
Efficienze	9,0	10,0	23,6	27,5	70,1
- Leve esterne:					
Costo fattori produttivi: materie prime	(13,8)	2,3	(12,7)	(27,8)	(52,0)
Costo fattori produttivi (lavoro/energia/altro)	(11,4)	(11,9)	(14,1)	(10,9)	(48,3)
Effetto cambi	(7,2)	(9,7)	(11,5)	(14,9)	(43,3)
Variazione	13,4	20,5	24,0	20,7	78,6
EBIT adjusted 2018	218,4	231,7	250,0	254,9	955,0

L'EBIT, pari a 703,1 milioni di euro (673,6 milioni di euro nel 2017), include:

- ammortamenti di *intangible asset* identificati in sede di PPA per 114,6 milioni di euro (109,6 milioni di euro nel 2017);
- oneri non ricorrenti e di ristrutturazione per 91,5 milioni di euro (93,2 milioni di euro nel 2017), sui quali a seguire è data maggiore evidenza;
- costi non attinenti alla normale gestione operativa del business per 18,3 milioni di euro;
- costi legati alla revisione di accordi commerciali e di royalties per 14,2 milioni di euro, di cui 9 milioni di euro riferibili ad una rimodulazione straordinaria del contratto di licenza della tecnologia verso la società Aeolus Tyre Co. Ltd, parte correlata rispetto al Gruppo;
- oneri relativi al piano di *retention* approvato dal Consiglio di amministrazione del 26 febbraio 2018 per 13,3 milioni di euro.

In particolare, gli oneri non ricorrenti e di ristrutturazione includono:

- costi di ristrutturazione per complessivi 67,5 milioni di euro, di cui 47,3 milioni di euro relativi a costi imputabili alle azioni di razionalizzazione delle strutture relative al business Standard avviate a fine 2018 e che proseguiranno nel biennio 2019-2020, oltre a 20,2 milioni di euro relativi principalmente a svalutazioni di immobilizzazioni immateriali e materiali, in linea con la riduzione della capacità Standard;
- costi non ricorrenti per 24 milioni di euro che fanno riferimento principalmente all'adeguamento del valore dei fondi pensione in UK a seguito di un cambiamento nelle modalità di calcolo dei *Guaranteed Minimum Payment* (14,4 milioni di euro).

L'impatto sul risultato netto degli oneri non ricorrenti e di ristrutturazione è sostanzialmente compensato dai benefici del Patent Box (circa 89 milioni di euro relativi al quadriennio 2015-2018).

Al **risultato da partecipazioni**, negativo per -5 milioni di euro (negativo per -6,9 milioni di euro nel 2017), concorrono:

- il risultato negativo pro quota della JV indonesiana PT Evoluzione Tyres (-10,4 milioni di euro) valutata con il metodo del patrimonio netto;
- il risultato positivo (3,7 milioni di euro) derivante dalla variazione positiva di *fair value* registrato dal titolo Mediobanca fino alla data di cessione (11 gennaio 2018);
- i dividendi ricevuti nell'esercizio per 4,2 milioni di euro.

Gli **oneri finanziari netti**, diminuiti per 166,3 milioni di euro (da 362,6 milioni di euro del 2017 a 196,3 milioni del 2018), riflettono principalmente:

- i minori interessi per circa 84,9 milioni di euro dovuti in larga parte al minore costo della principale linea bancaria firmata nel mese di giugno 2017 rispetto al vecchio finanziamento bancario nonché alla riduzione dell'indebitamento grazie anche all'aumento di capitale da parte di Marco Polo per circa 1,2 miliardi di euro avvenuto nel corso del mese di giugno 2017;

- il confronto favorevole tra i *wash down* delle *fee* (non ancora ammortizzate) inclusi nel 2017 per 61,2 milioni di euro e nel 2018 per 3,6 milioni di euro, relativi rispettivamente al vecchio finanziamento bancario rimborsato anticipatamente a giugno 2017 e al prestito obbligazionario di Pirelli International Plc (da 600 milioni di euro cedola 1,75% e scadenza originaria novembre 2019) rimborsato anticipatamente nel mese di marzo 2018;
- il saldo pressochè neutro tra l'effetto positivo derivante dal repricing della principale linea bancaria del Gruppo, avvenuta nel mese di gennaio 2018, e gli oneri derivanti dall'estinzione anticipata del prestito obbligazionario di Pirelli International Plc (da 600 milioni di euro cedola 1,75% e scadenza originaria novembre 2019), avvenuta nel mese di marzo 2018 mediante l'esercizio dell'opzione c.d. *make-whole*;
- i minori interessi sulle linee locali come mix di riduzione dei tassi di interesse e riduzione dell'indebitamento nei Paesi ad alto tasso di interesse.

Il costo del debito su base annua (ultimi 12 mesi) si assesta al 3,37% (2,95% al netto degli impatti del *repricing*), contro il 5,36% al 31 dicembre 2017.

Gli **oneri fiscali** nel 2018 ammontano a 53 milioni di euro a fronte di un utile ante imposte di 501,8 milioni di euro con un tax rate che si attesta al 10,6%. Il tax rate del 2018 è impattato positivamente dal beneficio derivante dall'applicazione del regime di tassazione agevolato Patent Box per effetto dell'accordo preventivo sottoscritto in data 15 ottobre 2018 con l'Agenzia delle Entrate italiana. Tale beneficio, pari a circa 89 milioni di euro (54 milioni di euro per il triennio 2015-2017 e 35 milioni di euro relativi al beneficio stimato per il 2018), sostanzialmente compensa gli oneri non ricorrenti e di ristrutturazione.

Il **risultato netto delle attività in funzionamento (Consumer)** è pari a 448,8 milioni di euro rispetto ad un utile di 263,3 milioni di euro del 2017, in crescita del 70,5%.

Il **risultato netto attività in funzionamento (Consumer) adjusted** è pari a 576,3 milioni di euro che si confronta con 386,8 milioni di euro dello 2017.

Nella tabella di seguito viene fornito il calcolo del risultato Netto attività in funzionamento (Consumer) *adjusted*:

(In milioni di euro)

	2018	2017
Risultato netto attività in funzionamento	448,8	263,3
Ammortamenti immateriali inclusi in PPA	114,6	109,6
Oneri non ricorrenti e di ristrutturazione	91,5	93,2
Costi legati alla revisione di accordi commerciali e royalties	14,2	-
Costi non attinenti alla normale gestione operativa del business	18,3	-
Retention plan	13,3	-
Oneri finanziari netti	2,1	61,2
Imposte	(126,5)	(140,5)
Risultato netto attività in funzionamento adjusted	576,3	386,8

Il **risultato netto delle attività operative cessate** comprende il risultato economico del 2018 di alcune attività *Industrial* residuali in Cina e Argentina negativo per complessivi 6,4 milioni di euro, di cui la separazione è stata sostanzialmente completata.

Il **risultato netto totale** è positivo per 442,4 milioni di euro rispetto ad un valore positivo di 175,7 milioni di euro dell'anno precedente.

Il **risultato netto di pertinenza della Capogruppo** è pari a 431,6 milioni di euro rispetto ad un risultato positivo di 176,4 milioni di euro del 2017.

Il **patrimonio netto** è passato da 4.177,0 milioni di euro del 31 dicembre 2017 a 4.550,9 milioni di euro del 31 dicembre 2018.

Il **patrimonio netto di pertinenza della Capogruppo** al 31 dicembre 2018 è pari a 4.468,1 milioni di euro rispetto a 4.116,7 milioni di euro del 31 dicembre 2017.

La variazione è rappresentata nella tabella che segue:

(In milioni di euro)

	Gruppo	Terzi	TOTALE
Patrimonio Netto al 31/12/2017	4.116,7	60,3	4.177,0
Adozione nuovo principio contabile IFRS 9	(1,0)	-	(1,0)
Differenze da conversione monetaria	(82,3)	0,9	(81,4)
Risultato dell'esercizio	431,6	10,8	442,4
Utili/(perdite) attuariali benefici dipendenti	28,7	-	28,7
Dividendi erogati	-	(8,4)	(8,4)
Operazioni con azionisti di minoranza	(36,3)	19,0	(17,3)
Effetto alta inflazione Argentina	26,2	-	26,2
Altro	(15,5)	0,2	(15,3)
Totale variazioni	351,4	22,5	373,9
Patrimonio Netto al 31/12/2018	4.468,1	82,8	4.550,9

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 31/12/2018 - Capogruppo	1.904,4	2.325,9	262,4	4.492,7
Risultati dell'esercizio delle imprese consolidate (ante rettifiche di consolidato)	-	-	434,4	434,4
Capitale e riserve delle imprese consolidate (ante rettifiche di consolidato)	-	4.108,6	-	4.108,6
Rettifiche di consolidamento:				
- valore di carico delle partecipazioni nelle imprese consolidate	-	(4.570,9)	-	(4.570,9)
- dividendi infragruppo	-	281,3	(281,3)	-
- altre	-	(12,8)	16,1	3,3
Patrimonio netto consolidato di Gruppo al 31/12/2018	1.904,4	2.132,1	431,6	4.468,1

La **posizione finanziaria netta** è passiva per 3.180,1 milioni di euro rispetto a 3.218,5 milioni di euro del 31 dicembre 2017. diseguito si fornisce la composizione:

(In milioni di euro)

	31/12/2018	31/12/2017
Debiti vs. banche e altri finanz. correnti	800,1	559,2
Strumenti derivati correnti	53,5	11,2
Debiti vs. banche e altri finanz. non correnti	3.929,1	3.897,1
Strumenti derivati non correnti	13,8	55,0
Totale debito lordo	4.796,5	4.522,5
Disponibilità liquide	(1.326,9)	(1.118,5)
Titoli detenuti per la negoziazione	-	(33,0)
Altre attività finanziarie a FV rilevato a conto economico	(27,2)	-
Crediti finanziari correnti ed altri**	(27,4)	(36,5)
Strumenti derivati correnti	(91,2)	(21,4)
Indebitamento finanziario netto*	3.323,8	3.313,1
Strumenti derivati non correnti	(20,1)	-
Crediti finanziari non correnti ed altri**	(123,6)	(94,6)
Totale posizione finanziaria netta	3.180,1	3.218,5

* 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 della relativa svalutazione pari a 6,1 milioni di euro

La **struttura del debito finanziario lordo**, che risulta pari a 4.796,5 milioni di euro, è la seguente:

(In milioni di euro)

	31/12/2018	Anno di scadenza				
		2019	2020	2021	2022	2023 e oltre
Utilizzo finanziamento unsecured ("Facilities")	2.643,9	-	939,5	-	1.704,4	-
P.O. EURIBOR +0,70% - 2018/2020	199,6	-	199,6	-	-	-
P.O. 1,375% - 2018/2023	546,6	-	-	-	-	546,6
Schuldschein	523,4	-	-	81,8	-	441,6
Finanziamenti BEI	10,0	10,0	-	-	-	-
Finanziamento ISP Breve Termine	200,0	200,0	-	-	-	-
Altri finanziamenti	673,0	643,7	7,9	2,7	16,7	2,0
Totale debito lordo	4.796,5	853,7	1.147,0	84,5	1.721,1	990,2
		17,8%	23,9%	1,8%	35,9%	20,6%

Al 31 dicembre 2018 il Gruppo dispone di un margine di liquidità pari a 2.054,1 milioni di euro composto da 700,0 milioni di euro di linee di credito *committed* non utilizzate e da 1.326,9 milioni di euro relativi a disponibilità liquide oltre ad attività finanziarie a fair value rilevato a conto economico per 27,2 milioni di euro.

Di seguito l'andamento del **flusso di cassa dell'esercizio**:

(In milioni di euro)

	2018					2017
	1° trim.	2° trim.	3° trim.	4° trim.	Totale	Totale
EBIT adjusted	218,4	231,7	250,0	254,9	955,0	876,4
Ammortamenti (esclusi amm. immobilizzazioni immateriali PPA)	69,7	68,1	69,8	72,1	279,7	261,3
Investimenti materiali e immateriali	(85,3)	(93,9)	(117,5)	(166,7)	(463,4)	(489,4)
Variazione capitale funzionamento/altro	(928,8)	(68,9)	(247,4)	856,9	(388,2)	123,8
Flusso di cassa netto gestione operativa	(726,0)	137,0	(45,1)	1.017,2	383,1	772,1
Proventi/(Oneri) finanziari	(55,2)	(62,8)	(20,8)	(57,5)	(196,3)	(362,6)
Imposte pagate	(31,1)	(36,2)	(33,8)	(17,9)	(119,0)	(135,5)
(Investimenti) / disinvestimenti finanziari	155,0	0,2	-	-	155,2	23,2
Acquisto rete distributiva Brasile - Caçula	-	-	-	(1,4)	(1,4)	-
Acquisto minorities	(18,5)	-	-	-	(18,5)	(15,4)
Cash Out non ricorrenti e di ristrutturazione/altro	(38,2)	(11,9)	(4,6)	(17,3)	(72,0)	(63,8)
Altri dividendi erogati	-	-	(8,4)	-	(8,4)	(12,9)
Acquisto JV Cina	-	-	-	(65,2)	(65,2)	-
Minorities	-	-	-	-	-	(5,5)
Differenze cambio/altro	(11,7)	6,4	(18,7)	14,8	(9,2)	0,7
Flusso di cassa netto ante operazioni straordinarie	(725,7)	32,7	(131,4)	872,7	48,3	200,3
Industrial reorganization	5,3	(10,3)	9,6	(14,5)	(9,9)	304,6
Aumento capitale sottoscritto da Marco Polo	-	-	-	-	-	1.189,4
Flusso di cassa totale	(720,4)	22,4	(121,8)	858,2	38,4	1.694,3

Più in dettaglio, il **flusso di cassa netto della gestione operativa** nel 2018 è stato positivo per 383,1 milioni di euro (772,1 milioni di euro il corrispondente valore nel 2017).

Sul cash flow operativo hanno impattato:

- investimenti per 463,4 milioni di euro (489,4 milioni di euro nel 2017) destinati principalmente all'incremento della capacità *High Value* in Europa e nell'area Nafta, alla riconversione strategica della capacità *Standard* in *High Value* in Brasile e al costante miglioramento del mix e della qualità di tutte le fabbriche;
- la variazione del capitale circolante ed altro (-388,2 milioni di euro di assorbimento nel 2018).

L'andamento del capitale circolante ed altro sconta principalmente:

- il riallineamento del factoring a livelli storici rispetto a quelli del 2017;
- l'incremento delle scorte, riconducibile principalmente allo Standard, anche a seguito del forte rallentamento delle vendite in LatAm. Il livello delle scorte a fine 2018 è pari al 21,7% delle vendite; la società ha avviato un piano per normalizzare tale fenomeno, riallineando nel corso del 2019 le scorte ad un livello inferiore al 20% dei ricavi;
- la temporanea revisione dei termini di incasso verso alcuni dealer in Brasile, considerato il difficile contesto macroeconomico, che rientrerà nel corso del 2019;
- l'usuale finanziamento del deficit dei fondi pensione.

Il **flusso di cassa totale**, positivo per 38,4 milioni di euro, include principalmente:

- l'uscita di cassa relativa al saldo proventi ed oneri finanziari (196,3 milioni di euro) e fiscali (119 milioni di euro);
- oneri di ristrutturazione per 21 milioni di euro e non ricorrenti per 50 milioni di euro (di cui 31 milioni di euro per costi di advisors e fees relativi al processo di IPO avvenuto nel 2017);
- l'impatto di operazioni su partecipazioni avvenute nel corso dell'anno, tra cui la cessione della partecipazione in Mediobanca (+152,8 milioni di euro), l'acquisizione del 49% della nuova JV in Cina (-65,2 milioni di euro) e il completamento del rafforzamento della catena distributiva in Brasile (-19,9 milioni di euro).

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 1.932 risorse (pari al 6,1% 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 2018 complessivamente pari a 219,0 milioni di euro (pari al 4,2% delle vendite) di cui 202,9 milioni di euro destinati alle attività *High Value* (pari al 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 ha presentato al Salone di Ginevra 2018 CYBER CAR™, il nuovo sistema per il primo equipaggiamento che fa interagire pneumatico e vettura. Pirelli ha inoltre rinnovato completamente Cyber Fleet, il sistema per il monitoraggio e la gestione dei pneumatici delle flotte, presentato alla 67° edizione dell'IAA Commercial Vehicles di Hannover 2018.

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 2018, inoltre, Pirelli è stata premiata da Ford Motor Company con il Gold World Excellence Award.

La forte presenza di Pirelli è testimoniata da un portafoglio di circa 3.100 omologazioni di cui circa 2480 High Value (80%) e più di 770 legate a specialties. In particolare, Pirelli può contare su un portafoglio di oltre 500 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. Nel 2018, inoltre, le omologazioni di pneumatici Pirelli con tecnologia PNCS (Pirelli Noise Cancelling System) sono raddoppiate rispetto all'anno precedente superando quota 150 (erano 78 a fine 2017). Tale tecnologia, che consente di ridurre il rumore percepito all'interno del veicolo fino al 25%, è sempre più richiesto dai costruttori automobilistici, specialmente nei segmenti premium e prestige, per offrire maggiore comfort agli occupanti delle vetture.

Nel 2018, il pneumatico Pirelli Scorpion Winter ha ottenuto prestigiosi riconoscimenti da parte delle riviste tedesche Auto Bild Allrad, Off Road e Auto Zeitung. Progettato ad hoc per ottimizzare al massimo la sicurezza e le prestazioni dei moderni SUV e CUV, in particolare di fascia Premium, dal lancio avvenuto nel 2012 Scorpion Winter si è confermato leader della categoria. Disponibile con le principali specialties, Pirelli Scorpion Winter è scelto da numerosi costruttori e ha già fatto registrare 131 omologazioni di cui 110 marchate su 46 diversi modelli di auto. Inoltre, a conferma dell'attualità delle sue caratteristiche, ha conquistato omologazioni su nuovi veicoli elettrici ma non mancano anche i SUV nelle versioni più sportive del mercato, come Alfa Romeo Stelvio Quadrifoglio e Lamborghini Urus.

Nel 2018 Pirelli ha conseguito, per l'ottavo anno consecutivo, un nuovo tempo record sul circuito di Nürburgring-Nordschleife. Un risultato ottenuto grazie ai P Zero Trofeo R che hanno equipaggiato la Lamborghini Aventador SVJ. Sempre nel corso dell'esercizio, Pirelli è tornata a costruire pneumatici per le auto storiche creando un nuovo pneumatico per la famiglia “Collezione”: lo ‘Stella Bianca’. È stato, inoltre, presentato lo Stelvio Corsa

progettato specificatamente per la Ferrari 250 GTO del 1962. Grazie alle tecnologie più aggiornate e avanzate, i pneumatici Collezione Pirelli offrono un maggiore grip e una migliorata aderenza su fondi bagnati, garantendo affidabilità e alti livelli di sicurezza senza perdere lo stile originale.

In ambito Moto - sfruttando l'esperienza maturata in quindici anni quale fornitore ufficiale per tutte le classi del Campionato Mondiale FIM Superbike - Pirelli ha messo a frutto le migliori tecnologie e i brevetti sviluppati fino ad oggi per progettare DIABLO ROSSO™ CORSA II, il nuovo pneumatico di derivazione racing progettato per utilizzo su strada e in pista per soddisfare i requisiti di moto sempre più potenti. Presentato da Pirelli alla stampa internazionale ad inizio aprile 2018 in Sudafrica, DIABLO ROSSO™ CORSA II, si è aggiudicato la vittoria nelle comparative di pneumatici hypersport organizzate dai prestigiosi magazine tedeschi MOTORRAD e PS Das Sport-Motorrad Magazin, e dalla testata online italiana Red-live.it.

La collaborazione tra Pirelli e MV Agusta, ha generato l'ultimo gioiello in edizione limitata firmato da MV Agusta e Pirelli Design: la “*Dragster 800 RR PIRELLI*”, Presentata, in anteprima mondiale in occasione dell'inaugurazione del nuovo P ZERO™ World di Monte Carlo e gommata con i DIABLO™ Supercorsa SP, la Ricerca e Sviluppo Pirelli ha contribuito alla realizzazione di paraserbatoio e cupolino con una gomma particolare che consente una superiore resistenza ai graffi e agli sfregamenti.

Pirelli è stata confermata da Yamaha come fornitore di pneumatici anche per la quinta edizione della *Yamaha VR46 Master Camp*, le sessioni di allenamento in pista organizzate dalla casa di Iwata insieme alla VR46 Riders Academy di Valentino Rossi.

Nel mese di maggio Pirelli ha, invece, siglato un accordo di collaborazione con il Consorzio Ente Autodromo Pergusa per i lavori di ammodernamento della storica pista siciliana dove verrà potenziata l'attività di sperimentazione e sviluppo.

Nel mondo velo, Pirelli ha annunciato la partnership con la prestigiosa casa Pinarello, che vede Pirelli fornire le sue PZero™ Velo sul 100% dei modelli Pinarello Dogma F10, il modello di punta di Pinarello. La gomma Pirelli ha saputo offrire prestazioni ottimali, bilanciate su tutti i fronti per resistenza al rotolamento, tenuta sul bagnato, tenuta sull'asciutto, maneggevolezza, resistenza alle forature e durata, dimostrandosi in grado di soddisfare le esigenze di high-performance della Dogma F10. Il 2018 ha visto anche il lancio delle linee: Cinturato™ Velo, un pneumatico rinforzato, grazie a una nuova tecnologia specifica per l'uso ciclistico, Armour Tech™ (patent pending), che può essere utilizzato con e senza camera d'aria, offrendo estrema affidabilità in tutte le condizioni stradali.

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 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. In particolare, nel 2018, il coinvolgimento della fabbrica di Feira de Santana (Brasile) nel programma di Smart Manufacturing e Flexible Factory ha già portato alla sua trasformazione in una vera e propria fabbrica 4.0, un polo tecnologico per la produzione di pneumatici *High Value* in Sudamerica, così come già in corso anche per lo stabilimento di Campinas nello stato di Sao Paolo. All'avanguardia in termini di processi e di sviluppo di prodotti, il Polo di Bahia contribuisce così all'obiettivo di una crescita costante dell'efficienza produttiva del mondo Pirelli. Il suo processo di digitalizzazione ha portato in fabbrica lo smart manufacturing permettendo

di incrementare i risultati con l'utilizzo dei *big data* e la capacità di intervenire più velocemente nella risoluzione dei problemi. La digitalizzazione delle informazioni e l'incrocio dei dati raccolti, inoltre, consente di rendere i macchinari capaci di dare non solo un feedback sulle prestazioni di un processo in atto, ma anche un'anticipazione dei risultati (*feedforward*) o di una problematicità sulla base dei dati storici (*machine learning*). L'utilizzo del *cloud computing*, di strumenti *open source* e di programmi online che analizzano i dati per compiere previsioni future, infatti, sono gli altri elementi essenziali per affrontare la complessità e la velocità del mondo legato al manufacturing e che rendono lo stabilimento di Bahia tra quelli più tecnologicamente avanzati di Pirelli.

L'IMPEGNO NEL MOTORSPORT

Pirelli ha esteso al 2023 la sua presenza in F1 come Global Tyre Partner. Il nuovo 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. La gamma P Zero 2019 è formata da tre soli colori (anche se le mescole sono di più), gli stessi per tutti i gran premi. Bianco, giallo e rosso sono le colorazioni che corrisponderanno rispettivamente ai pneumatici hard, medium e soft. I Cinturato intermedi (verdi) e da bagnato estremo (blu) avranno gli stessi colori del 2018. L'idea alla base di questo cambiamento è quella di rendere più facilmente riconoscibili le gomme, anche a livello televisivo, pur indicando chiaramente quali specifiche mescole saranno utilizzate a ogni gara. Pirelli è oggi impegnata in oltre 460 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. Grazie alla partecipazione al mondiale Superbike, Pirelli ha sviluppato nel corso della stagione le nuove misure maggiorate del DIABLO™ Superbike. Per quanto riguarda il prodotto intagliato DIABLO™ Supercorsa, che viene utilizzato in tutte le altre classi del Mondiale, Pirelli ha lavorato tutta la stagione per sviluppare il nuovo prodotto, giunto alla sua terza generazione. Nel campo del ciclismo,

infine, nel 2018 Pirelli e Mitchelton-Scott, team professionistico World Tour al secondo posto del ranking UCI, hanno annunciato una partnership tecnologica. Nel Tour de France 2018 la squadra australiana ha montato sulle proprie biciclette Scott gli esclusivi pneumatici Pirelli P ZERO™ Velo.

Dati di sintesi della capogruppo

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

(In milioni di euro)

	31/12/2018	31/12/2017
Risultato operativo	5,6	(50,9)
(Oneri)/proventi finanziari	(32,8)	(123,4)
Risultato da partecipazioni	284,9	204,4
Imposte	4,7	140,8
Risultato netto	262,4	170,9
Immobilizzazioni finanziarie	4.641,7	4.803,1
Patrimonio netto	4.492,7	4.238,4
Posizione finanziaria netta	1.913,8	2.363,0

Il **risultato operativo** risulta positivo per 5,6 milioni di euro rispetto al risultato negativo dell'esercizio precedente pari a 50,9 milioni di euro. Il miglioramento è riconducibile principalmente ai costi di advisors e altre fee relative al processo di IPO sostenuti nel 2017 per circa 62 milioni di euro.

La riduzione degli **oneri finanziari** è principalmente riconducibile ai seguenti fattori:

- il confronto favorevole rispetto all'esercizio precedente che includeva 42 milioni di euro di *wash down* delle fee non ancora ammortizzate relative al finanziamento bancario, rimborsato anticipatamente a giugno 2017;
- l'effetto positivo derivante dal *repricing* della principale linea bancaria del Gruppo avvenuta nel mese di gennaio 2018 per 12,4 milioni di euro;
- il minor costo del debito.

Il **risultato da partecipazioni** include principalmente il dividendo da parte di Pirelli Tyre S.p.A. (270 milioni di euro rispetto a 200 milioni di euro del 2017).

Le **imposte** del 2018 sono positive per 4,7 milioni di euro rispetto ad un valore positivo di 140,8 milioni dell'esercizio precedente. La variazione significativa è da attribuire principalmente alla rilevazione nell'esercizio 2017 di imposte anticipate su perdite fiscali pregresse, eccedenze di interessi passivi non dedotti, beneficio ACE e altre differenze temporanee.

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

(In milioni di euro)

	31/12/2018	31/12/2017
Partecipazioni in imprese controllate		
- Pirelli Tyre S.p.A.	4.523,8	4.521,8
- Pirelli Ltda	9,7	9,7
- Pirelli & C. Ambiente S.r.l.	-	2,0
- 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
- Altro	3,4	3,4
A Totale partecipazioni in imprese controllate	4.568,3	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
- Fenice S.r.l.	-	2,5
- Focus Investments S.p.A.	-	1,4
- Mediobanca S.p.A. - Milano	-	149,0
- RCS Mediagroup S.p.A. - Milano	28,4	30,2
- Fin. Priv Srl	15,6	19,9
- Fondo Comune di Investimento Immobiliare Anastasia	15,6	15,3
- Istituto Europeo di Oncologia S.r.l.	7,0	6,6
- Altro	0,5	3,6
B Totale partecipazioni in imprese collegate e altre attività finanziarie a fair value rilevato nelle altre componenti di conto economico complessivo	73,4	234,8
A+B Totale immobilizzazioni finanziarie	4.641,7	4.803,1

Il **patrimonio netto** passa da 4.238,4 milioni di euro a 4.492,7 milioni di euro:

(In milioni di euro)

Patrimonio netto al 31/12/2017	4.238,4
Risultato dell'esercizio	262,4
Utili/(perdite) rilevati direttamente a patrimonio netto	(8,1)
Patrimonio netto al 31/12/2018	4.492,7

Nel prospetto che segue viene riportata la **composizione del patrimonio netto** al 31 dicembre 2018 ed il raffronto con l'anno precedente:

(In milioni di euro)

	31/12/2018	31/12/2017
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	12,4	12,4
Altre riserve	92,5	92,5
Riserva IAS	13,0	29,4
Riserva per cash flow hedge e relativi effetti fiscali	(7,7)	(5,4)
Riserva da risultati a nuovo	181,5	-
Riserva da fusione	1.022,9	1.022,9
Risultato dell'esercizio	262,4	170,9
Totale patrimonio netto	4.492,7	4.238,4

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 un indebolimento della crescita dell'economia mondiale nel corso del 2019. Tali aspettative si basano su un possibile rallentamento del commercio internazionale su cui ancora gravano i rischi relativi sia ad un possibile riacutizzarsi delle tensioni tra Stati Uniti e Cina sia all'incertezza relativa alla Brexit. A questo va altresì aggiunta un possibile decelerazione dell'economia americana, causata principalmente da una politica monetaria maggiormente restrittiva ed un minor beneficio derivante dalle recenti politiche fiscali, unitamente ad un indebolimento delle prospettive di crescita della zona Euro. L'elevato grado di incertezza politica determinato dalle crescenti tensioni tra paesi chiave dell'Unione Europea avrà infatti un effetto detrattivo sugli investimenti e, più in generale, sulla fiducia di imprese e consumatori. Per quanto concerne invece i mercati in via di sviluppo, la progressiva normalizzazione della politica monetaria americana continuerà a rappresentare un rischio significativo sia in termini di volatilità dei cambi sia di costo del debito sovrano e corporate emesso in valuta estera.

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 crescente 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 AD HARD BREXIT

Il Gruppo ha proattivamente attivato un tavolo di lavoro il cui obiettivo è stato quello di valutare potenziali criticità in caso di Hard Brexit 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 – e conseguentemente attivare strategie di mitigazione volte a ridurre possibili ripercussioni negative. Benchè infatti lo scenario più probabile continui a propondere per un recesso ordinato del Regno Unito dall'UE, il fatto che il governo inglese non sia riuscito, almeno alla data della stesura del bilancio- a ratificare l'accordo- "withdrawal agreement"- con l'Unione Europea che consentirebbe ad entrambe le parti di entrare in un periodo transitorio fino a fine 2020, ha certamente aumentato la probabilità di un Hard Brexit.

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 Simplify, promosso dal World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) e attivo dal 2013. 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

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. Pirelli monitora tali elementi di incertezza attraverso analisi di *sensitivity* e *risk assessment*. 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 2018 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 75% di *acceptance rate* a dicembre 2018).

La copertura assicurativa è stata estesa anche al biennio 2019/2020. Al 31 dicembre 2018 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 sanzioni che possono derivare da tali procedimenti.

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 2018 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. A livello applicativo si è intervenuti in termini di adeguamento dei sistemi sia per essere compliant alle normative locali (Fatturazione Elettronica di Italia e Ungheria e Pagamenti Elettronici Messico) sia per garantire l'aggiornamento alle release più recenti (Upgrade di Payroll Italia e SAP). 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 di Gruppo. In particolare:

- Sono state ottimizzate le soluzioni di Network Security, sia per l'accesso internet che per l'interazione con il resto della rete Pirelli, nei Cloud Pubblici (Azure, AWS e AliCloud) al fine di migliorare la protezione e la governance dei sistemi.
- Sono stati implementati i Virtual Private Cloud (VPC) necessari al business in ambiente Azure e AliCloud, nel rispetto delle policies di sicurezza del Gruppo.
- 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.
- È stata attivata la nuova soluzione di Disaster Recovery per i laboratori R&D di Bicocca e per i plant di Slatina e Silao che riduce sostanzialmente i tempi di ripristino e limita al minimo eventuali perdite di dati.
- Sono state ottimizzate le infrastrutture per il salvataggio dei dati aziendali residenti sui PC utente e sui sistemi centrali per ridurre il rischio di perdita delle informazioni.
- Sono proseguite le azioni di segregazione delle reti di fabbrica nelle diverse sedi del Gruppo e di implementazione delle soluzioni di protezione sino a livello di singolo macchinario.

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 PROCESS 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 rischio 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 trimestrale 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 dai Chief Financial Officer delle società del Gruppo con il Chief Financial Officer.

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 digitale 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.

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 2019

(In milioni di euro)

	2018	2019
Ricavi	5.194,5	~+4%/+6%
<i>Peso High Value sui ricavi</i>	64%	~67%
Volumi	-3,10%	0/+1%
<i>Volumi High value</i>	+11%	~+11%
<i>Volumi Standard</i>	-14%	-10%/-9%
Prezzo/Mix	+6,8%	+5%/+5,5%
Cambi	-5,9%	-1%/-0,5%
Ebit margin adjusted	18,4%	~19%
<i>Costi di start up</i>	48	~40
Posizione finanziaria netta / Ebitda Adjusted ante costi start-up	2,49X	~2,1X
CapEx	463	~430

I dati previsionali 2019 riflettono la strategia di focalizzazione sull'High Value e l'accelerazione della riduzione nell'esposizione al segmento Standard. I dati tengono inoltre già conto del marginale effetto della rimodulazione di alcuni termini dei contratti di licenza con Prometeon Tyre Group e Aeolus.

Le previsioni per il 2019 sono per:

- ricavi in crescita tra il 4% e il 6% rispetto ai 5.194,5 milioni di euro del 2018, sostenuta dal rafforzamento sull'High Value (67% il peso sui ricavi rispetto al 64% nel 2018) e dal continuo miglioramento del prezzo/mix (+5%/+5,5%);
- volumi *High Value* in aumento di circa l'11% e accelerazione della riduzione nell'esposizione al segmento Standard (volumi -10/-9%);
- volumi complessivi: tra 0 e +1% rispetto al 2018;
- impatto dei cambi pari a -1%/-0,5%;
- profittabilità in crescita con un margine Ebit adjusted pari a circa il 19% (18,4% nel 2018) sostenuta dal miglioramento delle leve interne (prezzo mix ed efficienze di costo);
- peso dell'*High Value* sull'Ebit adjusted ante costi di start-up pari a circa l'85% (circa l'83% nel 2018);
- costi di start-up pari a circa 40 milioni di euro (47,7 milioni di euro nel 2018) destinati a rafforzare il programma di trasformazione digitale della società, il continuo sviluppo delle soluzioni Cyber e l'avvio dell'attività produttiva della nuova JV in Cina;
- riduzione dell'indebitamento con un rapporto tra Posizione Finanziaria Netta ed Ebitda adjusted ante costi di start-up pari a circa 2,1x⁸ rispetto a 2,49x di fine 2018;
- investimenti pari a circa 430 milioni di euro, in linea con il dato del 2018.

Pirelli conferma l'obiettivo 2020 "inferiore a 2 volte" del rapporto fra posizione finanziaria netta ed Ebitda Adjusted previsto dal piano industriale presentato in sede di IPO. Le altre previsioni in questo contenute saranno oggetto di aggiornamento – e quindi da ritenersi superate – entro il 4°trimestre dell'anno, con la presentazione di un nuovo piano con un orizzonte temporale al 2022 che rifletta il nuovo scenario economico, il proseguimento nella riduzione più accelerata rispetto al piano originario dei volumi standard, i cui impatti saranno prevalentemente coperti dai benefici fiscali del Patent Box, e il rafforzamento dei programmi di trasformazione (decomplexity, contenimento costi e digital transformation) a supporto del maggiore sviluppo dell'High Value.

⁸ Escluso l'impatto del nuovo principio contabile IFRS16

Eventi di rilievo avvenuti dopo la fine dell'anno

Si segnala che non vi sono stati eventi di rilievo avvenuti dopo la fine dell'anno.

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, gli oneri relativi al piano di *retention* approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 26 febbraio 2018 e, per il solo esercizio 2018, costi legati alla revisione di accordi commerciali e royalties e costi non attinenti alla normale gestione operativa del business;
- **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*, i costi della conversione dei prodotti *Car* a marchio Aeolus e i costi sostenuti per la trasformazione digitale del Gruppo. L'EBITDA *adjusted* ante costi di *start-up* è un indicatore alternativo all'EBITDA *adjusted* dal quale vengono esclusi i costi di *start-up*;
- **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 o di ristrutturazione, gli oneri relativi al piano di *retention* approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 26 febbraio 2018 e, per il solo esercizio 2018, costi legati alla revisione di accordi commerciali e royalties e costi non attinenti alla normale gestione operativa del business;
- **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 escluse 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 o di ristrutturazione, gli oneri relativi al piano di *retention* approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 26 febbraio 2018 e, per il solo esercizio 2018, costi legati alla revisione di accordi commerciali e royalties e costi non attinenti alla normale gestione operativa del business;
- **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*, i costi della conversione dei prodotti *Car* a marchio *Aeolus* ed i costi sostenuti per la trasformazione digitale del Gruppo. L'EBIT *adjusted* ante costi di *start-up* è un indicatore alternativo all'EBIT *adjusted*, dal quale vengono esclusi i costi di *start-up*;
- **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 oneri non ricorrenti o di ristrutturazione, gli oneri relativi al piano di *retention* approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 26 febbraio 2018 e, per il solo esercizio 2018, costi legati alla revisione di accordi commerciali e royalties

e costi non attinenti alla normale gestione operativa del business;

- **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). L'indice è alternativo all'EBIT margin *adjusted* dal quale vengono esclusi i costi di *start-up*;
- **Risultato netto attività in funzionamento (Consumer) 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 o di ristrutturazione, gli oneri relativi al piano di *retention* approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 26 febbraio 2018 e, per il solo esercizio 2018, costi legati alla revisione di accordi commerciali e royalties e costi non attinenti alla normale gestione operativa del business;
 - 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. L'indicatore viene utilizzato al fine di misurare la redditività netta, escludendo l'impatto delle voci di cui ai punti precedenti.
- **Attività fisse in funzionamento:** tale grandezza è costituita dalla sommatoria delle voci "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" ("altre attività finanziarie" con riferimento ai dati comparativi al 31 dicembre 2017). Le attività fisse in funzionamento rappresentano le attività non correnti incluse nel capitale netto investito;
- **Capitale circolante netto operativo attività in funzionamento:** tale grandezza è costituita dalla sommatoria delle voci "rimanenze", "crediti commerciali" e "debiti commerciali". L'indicatore è utilizzato per misurare l'equilibrio finanziario delle attività 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". Il capitale netto investito attività destinate alla vendita viene utilizzato per misurare le attività nette relative alle attività 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" ("altre attività finanziarie" con riferimento ai dati comparativi al 31 dicembre 2017) 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 ("titoli detenuti per la negoziazione" con riferimento ai dati comparativi al 31 dicembre 2017), dei "crediti finanziari correnti" (inclusi nella voce "Altri crediti") e degli strumenti derivati correnti inclusi in posizione finanziaria netta (inclusi nella voce "Strumenti derivati" delle attività correnti);
- **Posizione finanziaria netta totale:** tale grandezza è rappresentata dall'indebitamento finanziario nettoridotto dei "crediti finanziari non correnti" (inclusi nella voce "Altri crediti") e degli strumenti derivati non correnti inclusi in posizione finanziaria netta (inclusi 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 totale/EBITDA adjusted ante costi di start-up:** calcolato come rapporto tra Posizione finanziaria netta totale e EBITDA *adjusted* ante costi di *start-up*. Tale indicatore viene utilizzato per misurare la sostenibilità del debito;

- **Investimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali:** calcolato come la somma di (i) investimenti (incrementi) delle immobilizzazioni immateriali e (ii) investimenti (incrementi) delle immobilizzazioni materiali. Tale indicatore rappresenta l'ammontare complessivo degli investimenti in immobilizzazioni materiali ed immateriali;
- **Incidenza ammortamenti su investimenti:** calcolato dividendo gli investimenti (incrementi) delle immobilizzazioni materiali con gli ammortamenti del periodo. Il rapporto investimenti con 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.

Per maggiori informazioni, si rinvia alla specifica sezione della presente relazione denominata "Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari" inclusa nel fascicolo di Bilancio e pubblicata altresì nella sezione *Governance* del sito web della società (www.pirelli.com).

INFORMAZIONI SUL CAPITALE SOCIALE E SUGLI ASSETTI PROPRIETARI

Le informazioni di cui all'articolo 123 bis del Decreto Legislativo 24 febbraio 1998 n. 58 sono riportate nella specifica sezione della presente relazione denominata "Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari" inclusa nel fascicolo di Bilancio e pubblicata altresì nella sezione *Governance* del sito web della società (www.pirelli.com).

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 2018, 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 2018 al Consiglio di Amministrazione di Pirelli & C. S.p.A. non è stata sottoposta per l'approvazione alcuna operazione di maggiore rilevanza così come definite dall'art. 3 comma 1, lett. a) del suddetto regolamento.

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 2018 del Gruppo.

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 2018) si rinvia alle sezioni del bilancio 2018 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" del Bilancio annuale al 31 dicembre 2018.

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.

OPERAZIONI ATIPICHE E/O INUSUALI

Ai sensi della comunicazione Consob n. 6064293 del 28

luglio 2006, si precisa che nel corso dell'esercizio 2018 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 avviato e 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, 26 febbraio 2019