

2014

ANNUAL  
REPORT

**PIRELLI**



**COMPANY**

PIRELLI & C. S.p.A. - Milano

**PROFILE**

**2014 ANNUAL REPORT**

**PIRELLI**

# n4

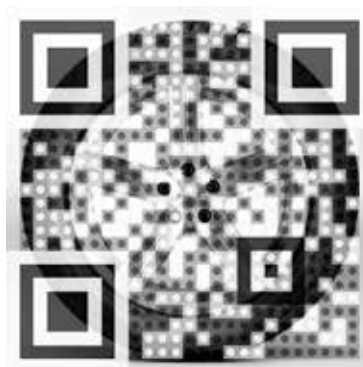
LETTERA  
DEL PRESIDENTE

# n7

PRESENTAZIONE BILANCIO  
INTEGRATO 2014

# n8

IL NOSTRO  
PROFILO



IL BILANCIO  
PIRELLI  
2014 È DISPONIBILE  
IN VERSIONE DIGITALE

- 14** Il contesto esterno
- 18** Il nostro modello organizzativo
- 22** La gomma, molto di più di ciò che appare
- 34** Il nostro modello di business
- 38** Il Piano industriale di Pirelli 2013-2017
- 44** Risultati 2014 in linea con il Piano industriale
- 48** Le attese sul 2015

# n2



# 2014 KD

---

KEY  
DATA 2014

# 2014 MR

---

2014  
MANAGEMENT  
REPORT

03

## **Gentili Stakeholder,**

Il 2014 è stato un anno positivo per Pirelli. I numeri dimostrano che, nonostante una congiuntura economica complessa, siamo riusciti a capitalizzare quanto fatto negli ultimi anni per continuare a migliorare i nostri processi e i nostri prodotti, in particolare nel Premium e Super Premium su cui si focalizza il nostro impegno. Nel segmento Prestige abbiamo oggi una quota di mercato globale che nel Primo Equipaggiamento si avvicina al 50%, con una crescita straordinaria rispetto al 36% del 2011, mentre nei prodotti Premium la nostra quota in Europa, dove si concentra tale segmento, sfiora il 20% rispetto al 14% a cui ci attestavamo solo 4 anni fa. È il risultato di un continuo sforzo, riconosciuto dal mercato, nel cercare di anticipare le esigenze dei consumatori e delle case auto nostre partner, offrendo loro pneumatici a contenuto tecnologico sempre più elevato e costantemente in linea con l'evoluzione della domanda. Un risultato reso possibile grazie al continuo miglioramento delle nostre fabbriche, sempre più efficienti in termini di processi, orientate verso una logica di creazione di 'valore', vicine ai propri mercati di riferimento. Questo anche grazie allo sviluppo di reti commerciali capillari, che continuano ad alimentare il dialogo diretto con il mercato cogliendone le aspettative. Anche il dialogo con gli investitori è stato costante, trasparente, aperto. Un dialogo di cui fa parte anche il nuovo "Integrated Report": un solo volume che attraverso un racconto unitario e integrato descrive un anno di storia aziendale fornendo una rappresentazione dell'intero processo di creazione del valore. Il bilancio 2014 documenta il primo esercizio di esecuzione del Piano Industriale 2014-2017. In un anno che ha visto nuovamente uno scenario economico volatile abbiamo saputo affrontare le difficoltà dettate dall'economia globale centrando gli obiettivi che ci eravamo prefissati: vendite superiori a 6 miliardi di euro, un margine operativo lordo in crescita del 6,7% a oltre 1,1 miliardi di euro, un ulteriore aumento della redditività, che ha raggiunto il 13,9% dal 12,9% dell'esercizio precedente, e un ritorno sugli investimenti cresciuto al 22% dal 20% del 2013. Grazie al programma di investimenti selettivi, alle efficienze e alla solida performance operativa, la generazione di cassa - prima della distribuzione dei dividendi e della cessione dello Steelcord - è stata pari a 312 milioni di euro, pari al 5,2% dei ricavi rispetto al 3,8% nel 2013. In un mondo in costante cambiamento continueremo a puntare fortemente sulla tecnologia mantenendo gli investimenti in Ricer-



ca & Sviluppo pari al 7% delle vendite Premium. La tecnologia continuerà infatti a essere il nostro elemento distintivo e di eccellenza nell'arena competitiva dell'industria tyre. Anche per questo, alla Direzione Generale 'Operations' già costituita nel 2013, abbiamo affiancato nel 2014 una Direzione Generale 'Technology' a presidio di tutte le funzioni direttamente coinvolte nello sviluppo di un prodotto sempre più sofisticato ed evoluto. Lo sviluppo del 'Cyber Tyre', i risultati nella Formula 1, di cui siamo fornitori esclusivi, e i successi nelle numerose competizioni di Motorsport di cui Pirelli è parte sono prove evidenti della capacità dei nostri tecnici. Continueremo a dare centralità alle persone che lavorano in Pirelli, per valorizzarne il talento. E manterremo centrale lo sviluppo sostenibile, che è priorità per tutti i cittadini del mondo, attraverso un Piano di Sostenibilità che anche nel 2014 ci ha mantenuto ai vertici delle più autorevoli classifiche del settore. Non mancheremo di porci nuovi traguardi per assicurare un solido futuro alla nostra azienda.

A tutti i nostri Stakeholder, ancora una volta grazie.

**Presidente e CEO**

**Marco Tronchetti Provera**



# ANNUAL REPORT 2014

# PRESENTAZIONE BILANCIO INTEGRATO 2014

Il bilancio integrato Pirelli 2014 [2014 Annual Report] ha lo scopo di fornire una visione completa del processo di creazione di valore per tutti gli Stakeholder. L'annual Report illustra la performance economico-finanziaria e di sostenibilità, l'interazione tra il modello di business, lo scenario esterno ed il contesto competitivo, la strategia aziendale, la gestione integrata dei rischi e la governance.

Il Bilancio di esercizio e il Bilancio consolidato, inclusi nel 2014 Annual Report, sono stati redatti sulla base dei principi contabili internazionali IFRS, nel rispetto delle Sustainability Reporting Guidelines di Global Reporting Initiative [versione GRI-G4 - opzione Comprehensive] e considerando i principi Integrated Reporting contenuti nel Framework dell'International Integrated Reporting Council [IIRC].

Il modello di business di Pirelli si ispira al Global Compact delle Nazioni Unite, ai principi di Stakeholder Engagement dettati dalla AA1000, alle Linee Guida ISO 26000<sup>1</sup>. Tale Modello è volto alla creazione di valore per tutti gli stakeholder attraverso l'interazione tra i capitali finanziario, produttivo, intellettuale, umano, naturale, sociale e relazionale.

Il capitale finanziario di Pirelli, costituito dalla disponibilità finanziarie della società, alimenta la gestione sostenibile degli altri capitali ed è, a sua volta, direttamente influenzato dal valore creato da questi ultimi.

La gestione del business ha prodotto nel 2014 una generazione di cassa pari a 312 milioni di Euro [5,2% il peso sui ricavi rispetto al 3,8% del 2013], un ritorno sugli investimenti ante attività finanziarie ed oneri di ristrutturazione [ROI] pari al 22%, in miglioramenti di due punti percentuali rispetto al 2013. Il capitale produttivo, che include 19 fabbriche tyre in quattro continenti con una capacità complessiva di 72 milioni di unità Consumer e 6,3 milioni di unità Industrial, beneficia delle azioni a tutela del capitale naturale; a tal proposito anche nel corso del 2014 Pirelli ha investito nella tutela dell'ambiente, ottenendo, rispetto all'anno precedente, una riduzione delle emissioni specifiche di CO<sub>2</sub> pari al 2%, una riduzione del prelievo idrico del 19%, e un aumento del recupero dei rifiuti pari al 3%, così concorrendo al raggiungimento di efficienze sui costi pari complessivamente a 92 Milioni di euro.

L'innovazione è da sempre al centro della strategia Pirelli; il gruppo nel 2014 ha investito 205,5 milioni di euro in ricerca e sviluppo, ovvero il 7% dei ricavi premium e il 3,4% dei ricavi totali. Tali investimenti concorrono ad alimentare il capitale intellettuale, che comprende il patrimonio di brevetti, copyright, brand, software etc; Pirelli tra le altre

cose vanta un brand riconosciuto a livello globale ed un portafoglio complessivo di circa 5.000 brevetti riguardanti innovazioni di prodotto, processo e materiali. Le attività di ricerca e sviluppo Pirelli contribuiscono al miglioramento dell'efficienza ambientale lungo l'intero ciclo di vita del prodotto, dalle materie prime innovative al processo, la distribuzione, l'utilizzo fino al fine vita dello pneumatico. A tale riguardo, i prodotti Green Performance di Pirelli coniugano performance e rispetto per l'ambiente e rappresentano a fine 2014 il 46%<sup>2</sup> del fatturato totale tyre [43% nel 2013].

I capitali sociale e relazionale di Pirelli poggiano su un dialogo continuo e trasparente che l'Azienda intrattiene con i propri stakeholder. Tale dialogo ha portato alla mappatura di materialità dell'azienda, che analizza le aspettative dei principali stakeholder di Pirelli su tematiche legate alla crescita sostenibile [cfr. Sezione "Relazione sulla gestione responsabile della catena del valore"]; tale mappatura è di riferimento per la definizione delle opportunità di miglioramento e quindi i Target di Sostenibilità.

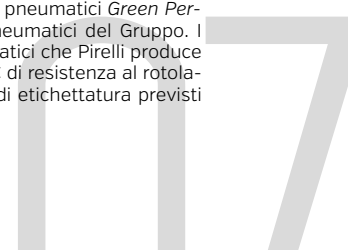
Tutti i capitali citati non evolverebbero senza un adeguato investimento nel Capitale Umano, cuore della crescita dell'Azienda. Pirelli investe costantemente in formazione, raggiungendo a fine 2014 ben 8,2 giornate medie per dipendente, così come nella cultura della Salute e Sicurezza sul lavoro, con un'indice di frequenza degli infortuni che nel 2014 è sceso del 17,7% rispetto al 2013 e del 71% rispetto al dato 2009, in linea con l'obiettivo 2020 che prevede una discesa dell'indice pari al 90% rispetto all'anno base 2009.

Merito, regole, etica e condivisione di valori forti e politiche chiare, attenzione al welfare e alle diversità si accompagnano a strumenti avanzati per attrarre e ritenere i migliori talenti.

In coerenza con il Modello di gestione adottato, la sostenibilità rientra negli incentivi di lungo periodo del management.

<sup>1</sup> La compliance del Modello Pirelli ai Principi della AA1000 e alle Linee Guida ISO 26000 è verificata da parte terza anche per l'anno 2014; si veda in Lettera di attestazione SGS in chiusura del presente rapporto. L'applicazione dello Standard SA8000 presso Pirelli e presso i Fornitori del Gruppo è sottoposta a Audit esterni e interni.

<sup>2</sup> Dato ottenuto pesando il valore delle vendite degli pneumatici *Green Performance* sul totale del valore delle vendite di pneumatici del Gruppo. I prodotti *Green Performance* identificano gli pneumatici che Pirelli produce in tutto il mondo e che rientrano nelle classi A, B, C di resistenza al rotolamento e tenuta sul bagnato secondo i parametri di etichettatura previsti dalla normativa Europea.



# IL NOSTRO PROFILO

*Vocazione internazionale, tecnologia, talento, velocità e cultura fanno parte del nostro DNA.*

**L'**aspirazione a eccellere, una tecnologia d'avanguardia e una visione internazionale. Sono i valori che fin dalla sua fondazione, nel 19° secolo, hanno sempre guidato Pirelli. Design italiano, cultura e innovazione fanno parte del passato, del presente e del futuro di Pirelli. Oggi, quella stessa alchimia fra uomo, macchine e geografia permane: siamo convinti che la tecnologia e le persone siano essenziali per essere competitivi nel mercato mondiale. Il modello di business di Pirelli è fondato su un percorso che inizia con lo sviluppo di pneumatici per le case auto Premium: il canale primo equipaggiamento. Successivamente accompagniamo il cliente Premium nella sostituzione degli pneumatici per gli anni a venire, attraverso una rete di rivenditori specializzati e di concessionari auto: il canale ricambi. Le vendite di pneumatici alle case auto per il primo equipaggiamento rappresentano circa il 24% del fatturato Pirelli, mentre il restante 76% proviene dal canale ricambi. Case auto Premium e clienti Premium rappresentano i due poli di questo percorso e vengono in contatto grazie alla catena del valore Pirelli.

La tecnologia Pirelli consente al cliente di ottenere il massimo in termini di prestazioni e comfort dalla propria auto, la migliore esperienza di guida in tutte le condizioni: ciò è riassunto nel nostro slogan "La potenza è nulla senza controllo".

## **PIRELLI E IL SUO POSIZIONAMENTO SUL MERCATO**

Pirelli opera attraverso due divisioni: Consumer (pneumatici per auto e moto) e Industrial (pneumatici per veicoli commerciali, autobus e mezzi per l'agricoltura). La divisione Consumer rappresenta più di tre quarti del fatturato complessivo: oltre il 70% è ottenuto dalle vendite di pneumatici per auto e circa il 7% dalle vendite nel settore moto. La divisione Industrial produce il restante 23% del fatturato, suddiviso tra il 20% nel settore pneumatici per veicoli commerciali e il 3% nel settore mezzi per l'agricoltura.

Quello che ci distingue dagli altri produttori di pneumatici è la maggiore focalizzazione sul Premium. Un segmento di business dalle alte barriere tecnologiche, molto profittevo-

le, resiliente e in crescita, specialmente nei mercati in rapido sviluppo. Il Premium rappresenta attualmente il 55% del fatturato Consumer di Pirelli e prevediamo raggiungerà il 60% a fine 2016.

I risultati di assoluta preminenza nella Ricerca e Sviluppo e la forza del nostro brand ci hanno permesso di instaurare rapporti di profonda collaborazione con le case automobilistiche Premium più importanti, tra cui Audi, Mercedes, BMW, Jaguar Land Rover e Volvo.

Il Gruppo ha un posizionamento ancora più consolidato nel segmento Prestige, con brand come Ferrari, Maserati, Lamborghini, Porsche, Bentley, Aston Martin e McLaren. La lunga collaborazione con le case automobilistiche Premium e Prestige ci ha portati a essere leader per numero e qualità di omologazioni, ovvero gli pneumatici sviluppati per l'equipaggiamento delle nuove vetture. Attualmente Pirelli ha un portafoglio di omologazioni di oltre 1.500 prodotti Premium.

Nel settore Moto siamo presenti con due marchi: Pirelli e Metzeler. Quest'ultimo è un marchio tedesco che Pirelli ha acquisito negli anni '80. Entrambi hanno una significativa presenza nel segmento Premium nei mercati maturi, quali Europa e Stati Uniti.

La divisione Industrial segue una strategia regionale che si fonda sul concetto di selettività: siamo leader in America Latina, Medio Oriente e Africa, e numero uno nel settore degli pneumatici per l'agricoltura in America Latina.

## **IL PATRIMONIO TECNOLOGICO DI PIRELLI**

L'idea di innovazione nel prodotto ha sempre permeato la storia di Pirelli.

Fondata a Milano nel 1872 da Giovanni Battista Pirelli, un ingegnere ventiquattrenne che fu tra i primi a comprendere il potenziale che la gomma avrebbe avuto a livello industriale, l'Azienda fece i suoi primi passi nel mercato producendo tessuti gommati, tubi e cinghie di trasmissione per macchinari.







Determinata a partecipare ai processi di internazionalizzazione e di sviluppo tecnologico, Pirelli avviò la produzione di cavi sottomarini per telegrafia e, alla fine del 19° secolo, prese parte alla posa delle linee che solcavano il Mediterraneo. Il suo primo stabilimento di produzione al di fuori dell'Italia fu avviato in Spagna mentre il suo primo brevetto di pneumatico risale al 1901. La famosissima "P" lunga, ancora oggi logo del Gruppo, giunse infine nel 1908 a New York.

Sin dall'inizio della propria attività, Pirelli ha introdotto tecnologie d'avanguardia e il design dei suoi pneumatici è stato preso a modello da altri produttori. Nel 1930 fu presentato il primo pneumatico sportivo, il Superflex Stella Bianca, mentre il lancio degli pneumatici radiali risale al 1951.

I numerosi brevetti detenuti da Pirelli rafforzano le nostre ambizioni nei mercati Premium. La commercializzazione

del PZero, avanzatissimo pneumatico ultra-ribassato a battistrada asimmetrico per le vetture più performanti, ebbe inizio nel 1987 e il Cinturato P7, il primo pneumatico ecologico ad alte prestazioni, è stato lanciato nel 2009.

Pirelli è il fornitore esclusivo di pneumatici per la Formula 1 per il secondo triennio consecutivo, iniziato nel 2014. È la massima sfida tecnologica, un'importante vetrina internazionale per i nostri prodotti e una delle 150 competizioni auto e moto in cui Pirelli è presente.

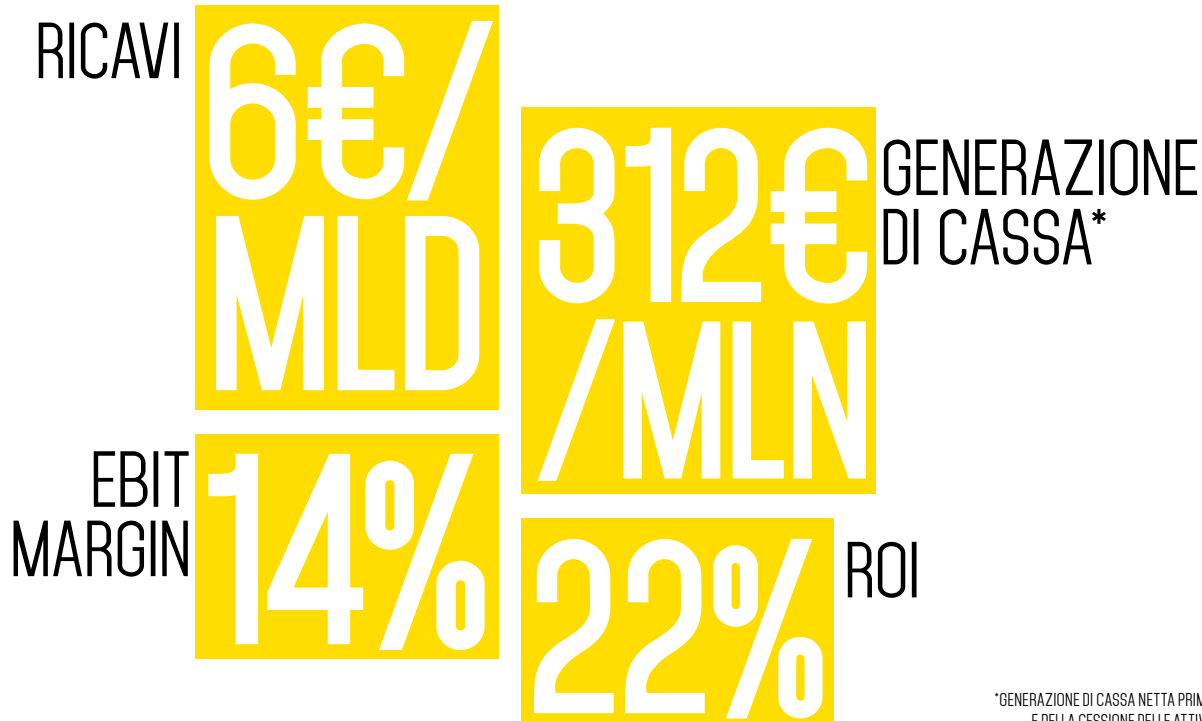
#### **PIRELLI NEL MONDO**

Oggi la nostra estesa presenza a livello internazionale - siamo commercialmente presenti in oltre 160 Paesi - ci permette di cogliere al meglio le opportunità di crescita e ottimizzare la nostra struttura di costo.

A fine 2014 Pirelli ha 37.500 dipendenti che operano in 160 paesi: in Europa [30%], in America Latina [37%], in Nord



## 2014 KEY DATA



\*GENERAZIONE DI CASSA NETTA PRIMA DEI DIVIDENDI E DELLA CESSIONE DELLE ATTIVITÀ STEELCORD

## L'IMPORTANZA DEGLI PNEUMATICI MARCATI



- Gli pneumatici Pirelli omologati dalle più importanti case automobilistiche mondiali sono il risultato di una forte partnership tecnologica.
- Tali pneumatici, essendo stati sviluppati parallelamente alle componenti meccaniche ed elettroniche dell'auto, assicurano le migliori performance in termini di controllo e sicurezza del veicolo.
- Gli pneumatici omologati sono la scelta migliore per la vettura per la quale sono stati sviluppati, sia sulla strada sia in pista. Gli pneumatici omologati dai brand Premium sono identificati da una specifica marcatura sul fianco che li lega alla casa automobilistica, per esempio "AO" per Audi, "MO" per Mercedes, una stella per BMW, "LR" per Land Rover, "F" per Ferrari, "L" per Lamborghini, "MGT" per Maserati e "MC" per McLaren.
- Questi pneumatici sono stati sviluppati con l'obiettivo di migliorare le performance della vettura, assicurando un'esperienza di guida unica.



America [4%], in Asia Pacifico [11%], in Russia [9%] e MEAI [9%]. I nostri 19 impianti hanno una capacità produttiva di 72 milioni di pezzi per la divisione Consumer e 6,3 milioni di pezzi per quella Industrial.

La produzione Industrial è interamente localizzata in regioni a costi industriali competitivi e a crescita elevata. Circa il 78% della produzione Consumer ha sede in queste stesse aree: un dato destinato ad aumentare all'80% entro il 2017, con l'espansione degli impianti in Russia, Messico, Romania e Cina.

L'elevata diversificazione geografica e la presenza in aree a maggiore crescita si riflette nella distribuzione dei ricavi del gruppo. Meno del 50% proviene dai mercati maturi: il 34% dall'Europa e il 12% dal Nord America. Nelle economie a rapido sviluppo, il 4% dei ricavi proviene dalla Russia, il 33% dall'America Latina, l'8% dal Medio Oriente e Africa e il 9% dall'area Asia-Pacifico.

Considerata la portata del business a livello globale, la nostra strategia si integra pienamente con obiettivi ambientali e sociali. Il processo di creazione di valore per tutti gli stakeholder prevede l'interazione tra capitali: da quello finanziario e produttivo a quello intellettuale e umano, naturale, sociale e relazionale.

Questo impegno è testimoniato dall'inclusione di Pirelli nei più importanti indici di sostenibilità a livello mondiale, quali il Dow Jones Sustainability Index, dove il gruppo è leader dell' ATX Auto Components da 8 anni, il FTSE4Good Index in cui, nell'esercizio 2014, ha ottenuto una valutazione di 100/100 e il Climate Disclosure Leadership Index, dove ha superato tutti i competitor.

Dal 2004 Pirelli è membro attivo del Global Compact delle Nazioni Unite ed è membro del Global Compact Lead Steering Committee.



MEMBER OF  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM

**ROBECOSAM**  
Sustainability Award  
Industry leader 2015

**ROBECOSAM**  
Sustainability Award  
Gold Class 2015

**FTSE4Good**

included in  
**ETHIBEL**  
SUSTAINABILITY  
INDEX  
EXCELLENCE Europe

**CDP**  
CLIMATE  
DISCLOSURE  
LEADER 2014

**STOXX**  
EUROPEAN  
LEADER AWARDS

**United Nations Global Compact**

**ECPI** Sense in sustainability

**SUSTAINALYTICS**

**EURONEXT**  
**vigeo**  
INDEXES



### **PIRELLI E L'ARTE**

Il posizionamento di Pirelli nel mercato deriva anche da numerose attività create a supporto del brand, dal Calendario alla Fondazione Pirelli, da HangarBicocca a PZero Design.

La Fondazione Pirelli, nata nel 2009 per volontà del Gruppo e della famiglia Pirelli, custodisce e valorizza il patrimonio storico dell'azienda e promuove la cultura d'impresa attraverso attività espositive, convegni e iniziative di collaborazione con altre istituzioni culturali. L'HangarBicocca è uno spazio espositivo di 15.000 metri quadrati, dedicato all'arte

contemporanea e ubicato nei pressi dell'headquarter di Milano. Crediamo che l'arte contemporanea sia una fonte di continua innovazione.

Il Calendario Pirelli, giunto al suo 51° anno di esistenza, è stato firmato da alcuni fra i più grandi fotografi al livello mondiale quali: Stephen Meisel, Steve McCurry, Patrick Demarchelier, Richard Avedon, Peter Lindbergh, Annie Leibovitz. Icone della moda e dello spettacolo, come Naomi Campbell, Jennifer Lopez, Sophia Loren and Kate Moss sono solo alcune delle modelle che hanno posato per il Ca-



lendario. Il marchio PZero, progetto di design del Gruppo, contribuisce a valorizzare il nostro patrimonio e il nostro Core Business.

Internazionalizzazione, leadership tecnologica, talento, velocità, responsabilità e cultura sono i valori che hanno contraddistinto il nostro passato, che rappresentano il presente e che caratterizzano il futuro di Pirelli. Continueremo a guidare il talento dei singoli e la loro energia di pari passo con gli sviluppi della scienza, dell'informazione e del design perché si possano raggiungere risultati sempre migliori.

Tutto ciò significa sviluppare e impiegare nuove tecnologie, essere creatori di tendenze e proseguire nel nostro impegno di sostenibilità e governance.

# IL CONTESTO ESTERNO

*Il mercato degli pneumatici Premium beneficerà della crescente diffusione delle vetture alto di gamma europee nei paesi in rapido sviluppo.*

I fattori esterni che impattano sul settore automotive sono diversi: dai trend macroeconomici, agli obblighi normativi, alle nuove abitudini di consumo e gli stili di vita. Tutti elementi che concorrono a creare un contesto esterno in continua evoluzione.

Il trend demografico mondiale porta a profondi cambiamenti. La domanda di beni e servizi di lusso è in crescita, così come quella di tecnologie sempre nuove, non solo nell'industria automobilistica ma anche in molti altri settori ad essa correlati. Contestualmente, sul fronte regolatorio, sorgono maggiori vincoli a livello nazionale e internazionale.

## **OPPORTUNITÀ DEL PREMIUM**

Nel mondo ci sono oltre 1 miliardo di auto in circolazione, il 9% delle quali appartiene al segmento Premium. Questa percentuale è destinata ad aumentare: i consumatori preferiscono i beni di fascia alta e la nuova classe media nei paesi a più rapido sviluppo sceglie le auto Premium europee piuttosto che i brand locali.

Nel 2014 sono state vendute oltre 8 milioni di vetture Premium, vale a dire il 10% delle vendite complessive di auto nel mondo.

L'Europa e il Nord America hanno rappresentato il 63% delle vendite di nuove auto Premium e l'area Asia-Pacifico il 29%. A seguito dell'elevata crescita degli ultimi anni, la Cina è, dopo gli USA, il secondo mercato Premium al mondo. I consumatori cinesi hanno spiccate preferenze per le case auto europee, che nel 2014 hanno totalizzato il 70% delle vendite Premium nel Paese. Proprio quelle case auto che sono fra i migliori clienti di Pirelli.

Una tale crescita è una vera e propria opportunità per il settore pneumatici. Su circa 1,4 miliardi di pneumatici car e light truck venduti nel 2014, il 30% è stato destinato al

primo equipaggiamento di nuove vetture e il 70% al mercato dei ricambi, meno soggetto alle dinamiche del mercato automobilistico.

Gli pneumatici Premium hanno storicamente registrato una crescita tre volte superiore al resto del mercato, una tendenza ancora più evidente nel 2014. Il mercato globale degli pneumatici Premium, infatti, ha registrato un aumento del 10%, mentre la crescita in quello non Premium è stata decisamente inferiore (+1,3%).

Gli pneumatici Premium rappresentano attualmente il 24% del mercato complessivo e secondo le previsioni dovrebbero arrivare al 25% nel 2015. La crescita del mercato Premium nel 2015 rispetto al 2014 è stimata al 7%, a fronte di una crescita del 2,5% per il mercato complessivo degli pneumatici.

Per essere sempre all'avanguardia, i designer di auto Prestige e Premium devono costantemente migliorare le prestazioni dei loro modelli, con una conseguente maggiore complessità per i produttori di pneumatici.

Pirelli è fra i pochi player ad aver un chiaro focus sul Premium ed abbiamo brevettato tecnologie produttive in grado di gestire questa crescente complessità e varietà di prodotti, mantenendo i costi sotto controllo. Molti dei principali produttori di pneumatici del mondo realizzano prodotti alto di gamma ma nessuno è così focalizzato sul Premium così come lo è Pirelli.

## **PIÙ CONNETTIVITÀ, BIG DATA E NUOVE TECNOLOGIE**

Il mondo ruoterà sempre più intorno alle città. Gran parte della popolazione sta migrando dalle aree rurali per beneficiare delle maggiori opportunità di lavoro. Saranno



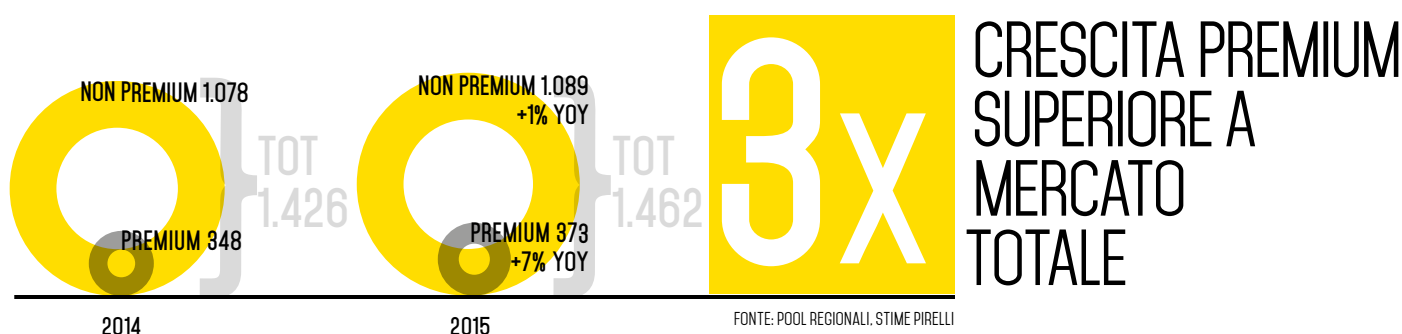


## 2014 VENDITE GLOBALI DI AUTO PREMIUM PER AREA GEOGRAFICA



Fonte: IHS Global Insight, Gennaio 2015

## MERCATO GLOBALE DEGLI PNEUMATICI PER AUTO [MLN DI PEZZI]



Fonte: Pool Regionali, Stime Pirelli

600, secondo le stime, le grandi città che contribuiranno in modo significativo alla crescita globale nei prossimi vent'anni.

I nuovi consumatori che risiedono in queste aree urbane vogliono qualcosa che vada oltre il semplice prodotto. In società sempre più ricche ed esposte a cambiamenti, il poco tempo a disposizione spinge i consumatori a essere più esigenti verso la qualità dei servizi e la disponibilità dei prodotti. Ancora una volta, un'opportunità da cogliere. Il prossimo ventennio vedrà un rapido sviluppo dell'"Internet delle Cose", ovvero della comunicazione da macchina a macchina, con un aumento esponenziale della quantità di dati fruibili sia dalle aziende sia dai consumatori.

Tutto ciò rappresenta un grande vantaggio. L'industria sarà in grado di rendere il processo produttivo ancora più

efficiente attraverso l'analisi dei dati e potrà acquisire una quantità straordinaria di informazioni sulle prestazioni dei propri prodotti. Anche chi si occupa di marketing avrà accesso a una mole di informazioni impensabile in passato e potrà rispondere sempre meglio alle esigenze dei clienti.

Quasi tutte le realtà industriali nel mondo sono impegnate in una gara per sfruttare i "Big Data" così da ottenere un vantaggio competitivo.

Pirelli sta lavorando su progetti come il Cyber Tyre, le cui applicazioni si avranno sia nel Consumer sia nell'Industrial. Questa tecnologia è il risultato della collaborazione fra la divisione Ricerca e Sviluppo di Pirelli e la Facoltà di Ingegneria del Politecnico di Milano.

Il Cyber Tyre, grazie a un sensore delle dimensioni di un



euro incorporato nello pneumatico, fornisce informazioni vitali sulle prestazioni del veicolo, sulle condizioni della strada e delle gomme. Attraverso una connessione wireless il sensore “dialoga” con il computer e la strumentazione di bordo, fornendo al conducente le informazioni raccolte. In un secondo tempo, tutte queste informazioni possono essere trasferite su un computer centrale perchè vengano ulteriormente analizzate. Ciò si tradurrà in livelli di sicurezza e in prestazioni ancor maggiori.

### **PNEUMATICI E AMBIENTE**

Le città e le tecnologie si sviluppano, sottoponendo l'ambiente a sollecitazioni sempre maggiori. A partire dal Protocollo di Kyoto del 1997, che portò poi all'Accordo di Copenhagen del 2009 e a quello di Cancún del 2010, è stato sancito l'obbligo dei Governi di ridurre le emissioni di anidride carbonica [CO<sub>2</sub>]. I trasporti hanno un'influenza primaria sulle emissioni, specialmente l'uso e la produzione di auto e della loro componentistica.

Tutto ciò fa sì che gli pneumatici, uno dei fattori che più di ogni altro influenza l'efficienza energetica di un'auto, siano oggetto di analisi molto attente. Le normative europee, americane e brasiliane sanciscono l'obbligo di ridurre il livello dei consumi di combustibile e tendono a favorire l'uso di auto ibride ed elettriche. Tutto ciò pre-

mierà quei produttori di pneumatici che immetteranno sul mercato i prodotti giusti.

Parallelamente, ai produttori di pneumatici è richiesto un minor consumo di energia, di risorse idriche e di materie prime. Tutte barriere tecnologiche per chiunque voglia entrare in questo mercato. I cambiamenti normativi, che pongono sempre maggior enfasi sulla sicurezza del veicolo, vanno a beneficio di quei produttori che si sono dotati di strutture di Ricerca e Sviluppo di elevato livello.

Pirelli sviluppa pneumatici “Green Performance”, le cui prestazioni massimizzano la sicurezza e il rispetto per l'ambiente. Nel 2014 gli pneumatici Green Performance rappresentano già una quota del 46% del nostro fatturato complessivo, in forte aumento rispetto al 35% del 2011. L'obiettivo è di raggiungere il 48% nel 2017.

Inoltre, per i nostri prodotti ridurremo la resistenza al rotolamento del 40% rispetto al 2007 entro il 2020. Parallelamente stiamo lavorando sull'efficienza dei processi produttivi per limitare ulteriormente l'impatto ambientale e raggiungere entro il 2020 questi obiettivi di miglioramento rispetto al 2009: riduzione del 15% delle emissioni di CO<sub>2</sub>, riduzione del 18% del consumo specifico di energia, riduzione del 18% del consumo specifico di acqua e aumento dal 73% al 95% del recupero degli scarti di produzione.

<sup>1</sup> Ricavi globali di pneumatici A, B e C, secondo le normative europee sulla definizione del labeling dei pneumatici in rapporto alla resistenza al rotolamento e alla tenuta sul bagnato.

# IL NOSTRO MODELLO ORGANIZZATIVO

*Una matrice che collega funzioni ed aree geografiche per assicurare, attraverso la catena del valore, il legame tra produttori e clienti di auto Premium.*

**P**irelli si è dotata di un solido sistema di governance allineato alle best practice internazionali. Crediamo che la governance aziendale vada ben oltre il semplice rispetto di requisiti formali. Trasparenza, affidabilità e rigore sono elementi fondamentali per ottenere risultati. Per una società da sempre presente sulla scena internazionale, si tratta di valori ancora più importanti. Dobbiamo agire in conformità alle normative locali e agli standard internazionali.

Il Consiglio di Amministrazione è composto da 15 membri, compreso il Chief Executive Officer, e rimane in carica per un triennio. I Consiglieri indipendenti sono sette, mentre per la normativa italiana è sufficiente la presenza di almeno due indipendenti e il per Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana basta che un terzo dei membri del Consiglio siano indipendenti.

Ai sensi dello statuto sociale, su 15 Consiglieri tre, vale a dire un quinto, sono espressione degli azionisti di minoranza, anche se per legge ne basterebbe solo uno. Negli ultimi anni Pirelli ha portato avanti una significativa riorganizzazione per snellire la struttura e la governance della società. La semplicità aiuta la trasparenza.

Il Consiglio di Amministrazione di Pirelli si avvale del supporto di quattro Comitati dai quali riceve un periodico resoconto sull'attività svolta: il Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e Corporate Governance (chiamato anche Comitato di Controllo), il Comitato per la Remunerazione, il Comitato Nomine e Successioni e il Comitato Strategie. Nella loro composizione e funzionamento, il Comitato di Controllo e il Comitato per la Remunerazione aderiscono all'approccio rigoroso raccomandato dal Codice di Auto-

disciplina di Borsa Italiana.

Il Comitato di Controllo Interno vigila sull'attività dell'Internal Audit e sulla struttura della governance, sulla gestione della sostenibilità e sulla valutazione dei rischi. È formato unicamente da consiglieri indipendenti e comprende da sempre un rappresentante degli azionisti di minoranza. La valutazione dei rischi e l'adozione di misure tese a ridurre l'impatto hanno sempre caratterizzato l'approccio al business di Pirelli. Il Consiglio di Amministrazione adotta un modello proattivo di governance dei rischi. Questo permette ai Consiglieri e ai Senior Manager di valutare, comprendere e mitigare i rischi. La gestione dei rischi, non solo di tipo finanziario, è un elemento di cruciale importanza per Pirelli. L'analisi include la valutazione di rischi legati all'instabilità politica, di rischi connessi alla salute e alla sicurezza, di rischi di tipo legislativo, ambientale e di sostenibilità.

Il Comitato per la Remunerazione, anch'esso composto interamente da Consiglieri indipendenti, esamina la struttura dei compensi e degli incentivi a lungo termine del Chief Executive Officer e di tutti quei manager che hanno responsabilità strategiche. Le linee guida della remunerazione di tali soggetti sono poste all'approvazione degli azionisti.

Il Comitato Nomine ha la responsabilità di suggerire al Consiglio di Amministrazione cambiamenti da apportare a livello di Consiglieri indipendenti. Si occupa anche della pianificazione delle cariche in caso di successione.

Un ulteriore livello di analisi è fornito dal Comitato Strategie, formato dal Chief Executive Officer, da Consiglieri "non-executive" e da Consiglieri indipendenti. Ha il compito di esaminare piani e budget prima che siano sottoposti







all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

Il Comitato incaricato delle Operazioni con Parti Correlate costituisce un ulteriore strumento di controllo. Deve approvare tutte le operazioni condotte con parti correlate quando l'ammontare supera i 150.000 euro. È interamente composto da Consiglieri indipendenti.

#### **UNA MATRICE D'ECCELLENZA**

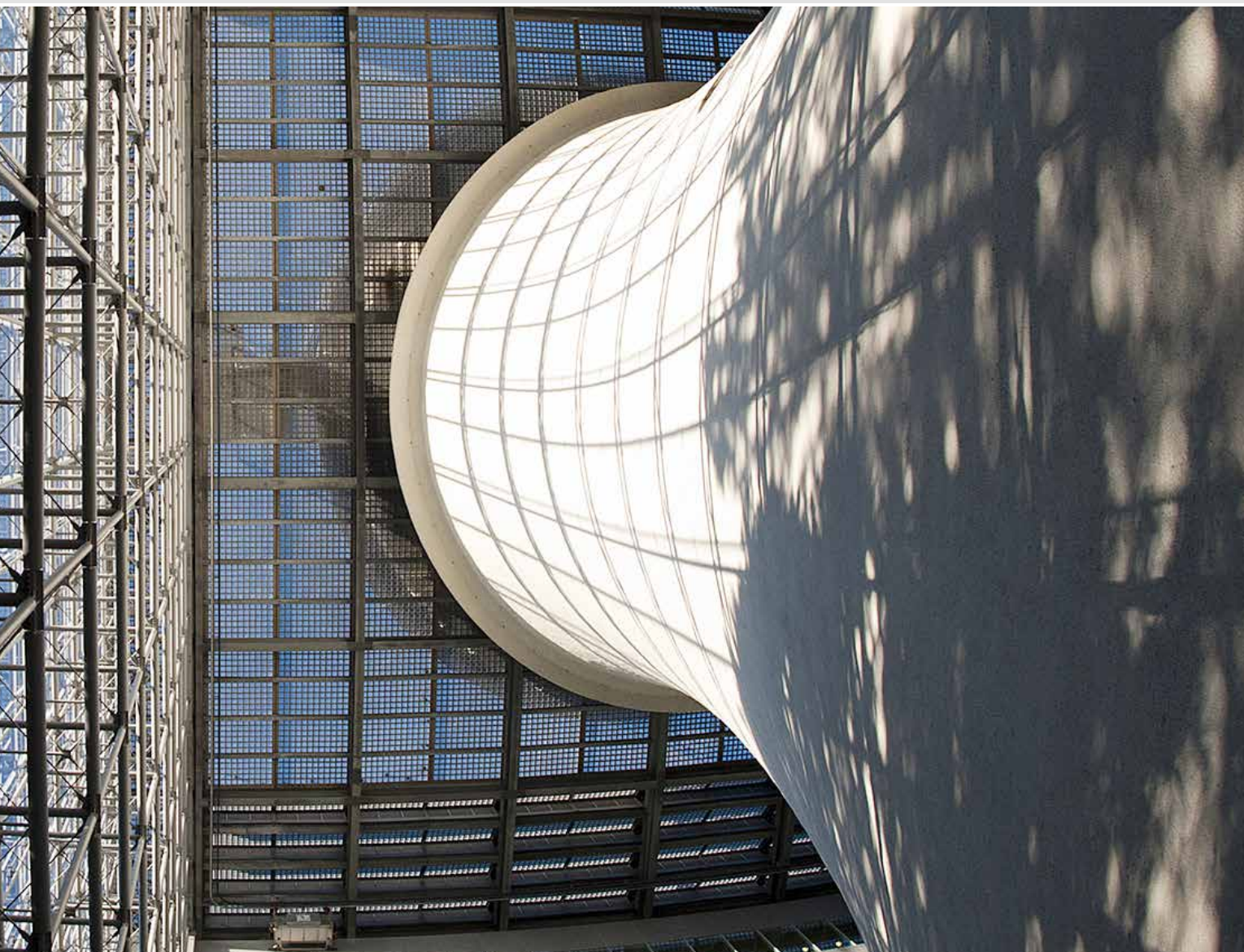
La struttura organizzativa di Pirelli a livello mondiale è basata su una matrice che combina funzioni con aree geografiche. Il tutto è concepito in modo da rendere il più stretto possibile il legame fra i produttori di auto Premium e i clienti che guidano tali auto, per l'intero ciclo di vita della vettura. Questo processo è declinato in tutte le regioni. In particolare il legame tra casa auto Premium e cliente

finale è gestito attraverso quattro processi interfunzionali che coinvolgono l'headquarter e i mercati locali: sviluppo di prodotto, gestione della supply chain, gestione del cliente e gestione del brand equity. A livello di Region, linee guida di Gruppo e best practice sono implementate negli impianti, nei centri di R&D e nelle strutture di marketing e vendita.

#### **OBBIETTIVI LEGATI ALLA CREAZIONE DI VALORE**

Nel corso degli ultimi anni, la politica adottata da Pirelli relativamente ai premi erogati ai propri dipendenti è molto cambiata e riflette il concetto di creazione di valore a breve, medio e lungo termine. Parte del programma di incentivazione di lungo termine del management è legato al total shareholder return del titolo Pirelli ed include obiettivi non finanziari e di sostenibilità. Nel programma





annuale di “Gestione per Obbiettivi” (MBO), i dipendenti sono valutati sulla base di 22 indicatori.

Tutti i 330 dirigenti e circa il 15% degli impiegati partecipano al programma di MBO.

Pirelli si avvale inoltre di strumenti di benchmarking salariale, messi a punto da Hay Group, per mettere a confronto emolumenti e benefit con quelli di analoghe società nel resto del mondo.

Il Codice Etico di Pirelli sancisce i principi di uguaglianza e correttezza per tutto ciò che avviene nella società, sia all'interno che all'esterno. Si fonda sull'idea di trasparenza, favorendo la discussione e lo scambio di informazioni a tutti i livelli. Promuove la creazione di valore, l'eccellenza

professionale, il progresso sociale, l'attenzione nei confronti degli stakeholder e una migliore qualità sia della vita sia dell'ambiente di lavoro.

La filosofia della società è sempre stata di agire concretamente in conformità alle norme e di non limitarsi a soddisfarne gli aspetti formali. Siamo convinti che l'innovazione dipenda dalla modalità di gestione di una società e non solo dalle competenze tecniche. Il nostro impegno per i prossimi anni è quello di continuare a innovare la governance aziendale e di rappresentare una best practice a livello internazionale.

# LA GOMMA, MOLTO DI PIÙ DI CIÒ CHE APPARE

## **Rosie Millard**

è una delle giornaliste d'arte più note a livello internazionale. Già corrispondente d'arte per la BBC, è autrice di *The Tastemakers: UK Art Now*, una guida all'arte contemporanea britannica. Protagonista di numerosissimi eventi artistici, attualmente è alla guida di Hull UK City of Culture 2017.



PIRELLI



*Di Rosie Millard*

L'evento all'HangarBicocca dedicato alla Street Art che ha accompagnato la presentazione del Bilancio 2014 consolida l'ormai storico connubio tra Pirelli e l'arte contemporanea e riafferma, con un richiamo calzante e anticonvenzionale, i cardini della sua cultura: emozione, arte e tecnologia, con la strada come elemento ispiratore.

Lo pneumatico Pirelli è al centro di tre opere evocative di modernità e futuro realizzate dalla brasiliana d'adozione Marina Zumi, dal tedesco Dome e dal russo Alexey Luka e assemblate su una grande piramide tronca.

Marina Zumi propone un paesaggio onirico nel quale lo pneumatico è una luna splendente su un mondo magico, mentre Alexey Luka firma una veduta costruttivista composta da una pluralità di forme, con il cerchio a richiamare lo pneumatico. Dome sceglie invece una combinazione di figure classiche e ambientazione futuristica nella quale lo pneumatico è oggetto di un gesto d'amore. L'installazione, a cura dell'esperto di Street Art Christian Omodeo, è stata presentata alla stampa mondiale a Milano nel grande HangarBicocca.





I tre artisti (da sinistra):

**Marina Zumi** (Brasile)

**Dome** (Germania)

**Alexey Luka** (Russia)

Immagini da:

**"Street Artist Event"**

l'HangarBicocca

Da lungo tempo Pirelli è vicina all'arte più innovativa su scala mondiale. Gli eventi organizzati per la presentazione del Bilancio, ormai diventati un appuntamento annuale, dimostrano l'assoluta importanza della creatività nella visione aziendale. L'arte appartiene alla tradizione di questa azienda, come linguaggio e come visione del mondo: le innovazioni artistiche richiamano l'innovazione di prodotto e le sinergie sociali create dalla forma d'arte scelta di anno in anno evidenziano la vicinanza alle persone.







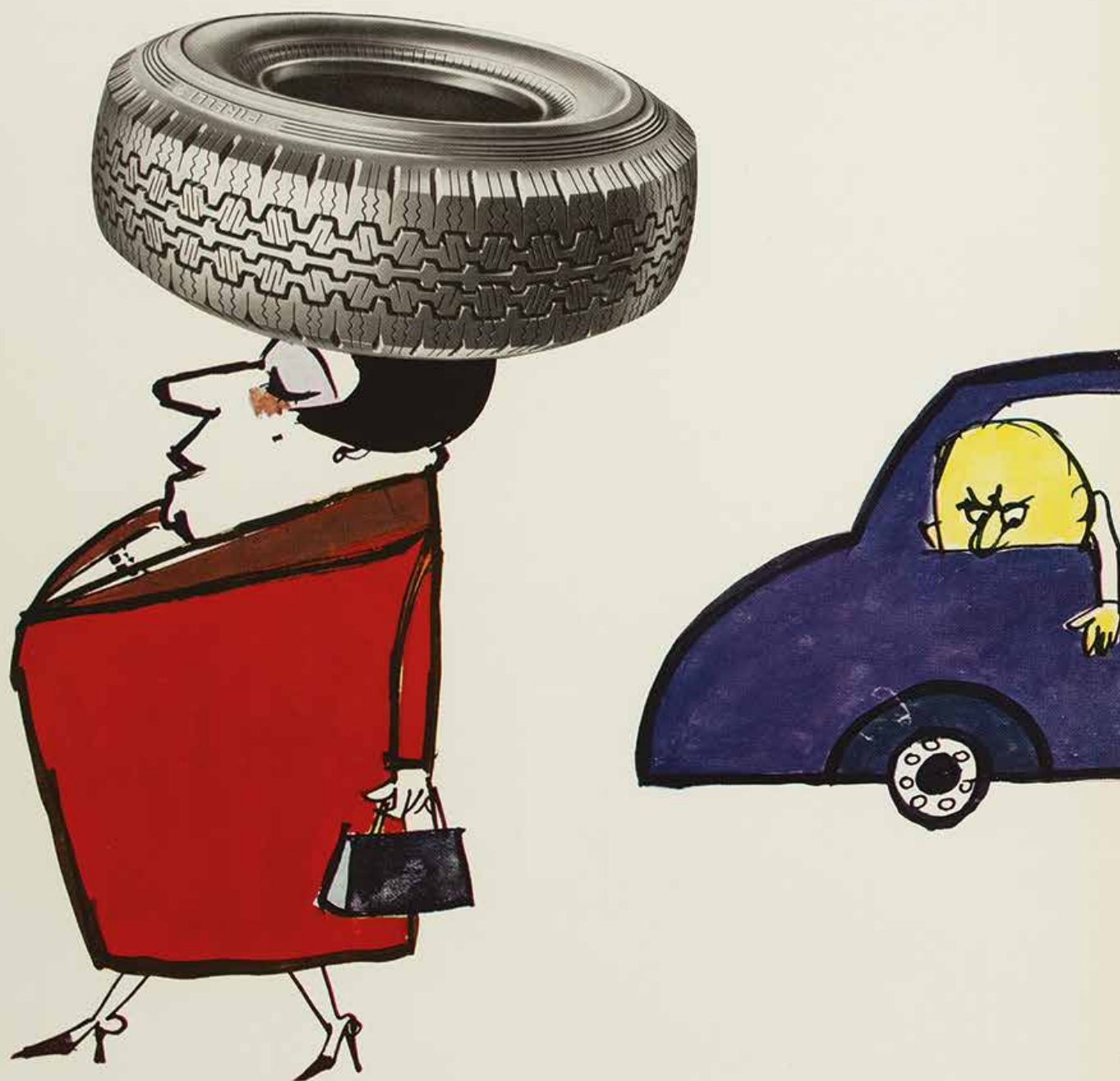
Secondo Marco Tronchetti Provera, presidente e CEO di Pirelli, quest'anno la Street Art è stata una scelta naturale. Pirelli produce i materiali che collegano l'auto alla strada: "La Street Art è espressione del luogo, e gli pneumatici ci permettono di raggiungere qualsiasi luogo."



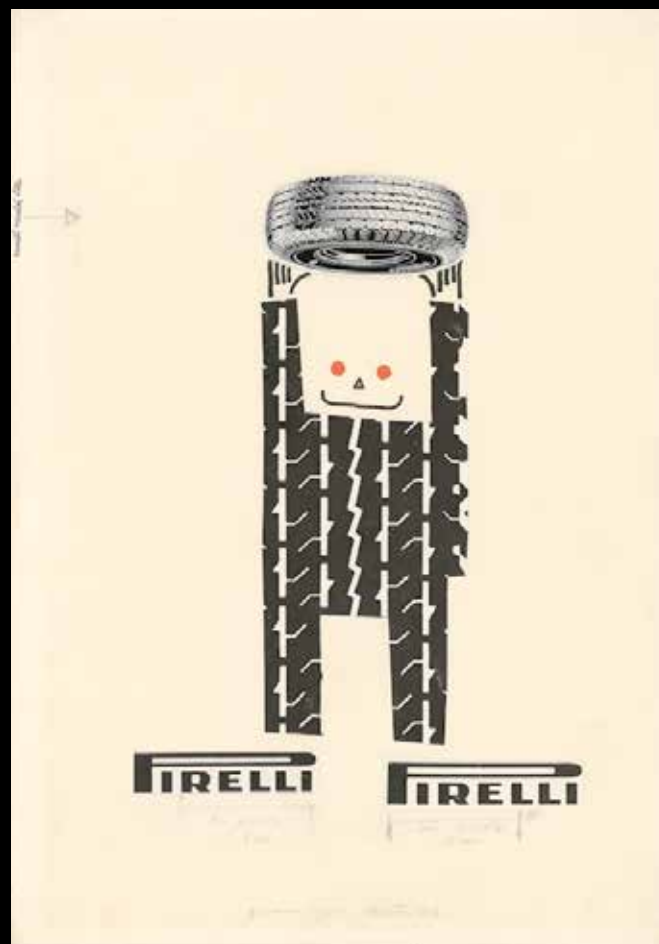
Lo stile futuristico dei tre artisti coinvolti nel progetto racconta la storia di quest'azienda, fondata e cresciuta sull'innovazione, sul progresso, sulla creatività, mentre la loro internazionalità lancia un messaggio multiculturale di rispetto e attenzione alla diversità.

Nei suoi 140 anni di storia Pirelli ha sempre lasciato intendere che lo pneumatico è ben più di un oggetto tondo di gomma, invitando numerosissimi artisti a offrirne una visione secondo il proprio stile. La solidità, la flessibilità, la sicurezza e il dinamismo Pirelli sono stati straordinariamente interpretati da artisti che hanno trasformato lo pneumatico in una catena (Ezio Bonini), un elefante (Armando Testa) o un occhio e un ombrello (Riccardo Manzi). Scrittori del calibro di Hanif Kureishi, Umberto Eco e William Least Heat-Moon hanno proposto la loro riflessione sull'importanza dello pneumatico nello sviluppo della civiltà. Senza le gomme, sembrano lasciare intendere l'azienda e gli artisti coinvolti, il progresso mondiale non sarebbe quello che è oggi.

MARCI



per le vetture eleganti **PIRELLI** cinturato



Immagini *(da sinistra)*:  
**Riccardo Manzi**,  
 pubblicità del pneumatico  
 Cinturato Pirelli,  
 1961

**Mario Brunati**,  
**Alessandro Mendini**,  
**Ferruccio Villa**,  
 pubblicità del pneumatico  
 Rolle Pirelli,  
 1958

**Alessandro Mendini**,  
 pubblicità del pneumatico  
 Rolle Pirelli,  
 1959

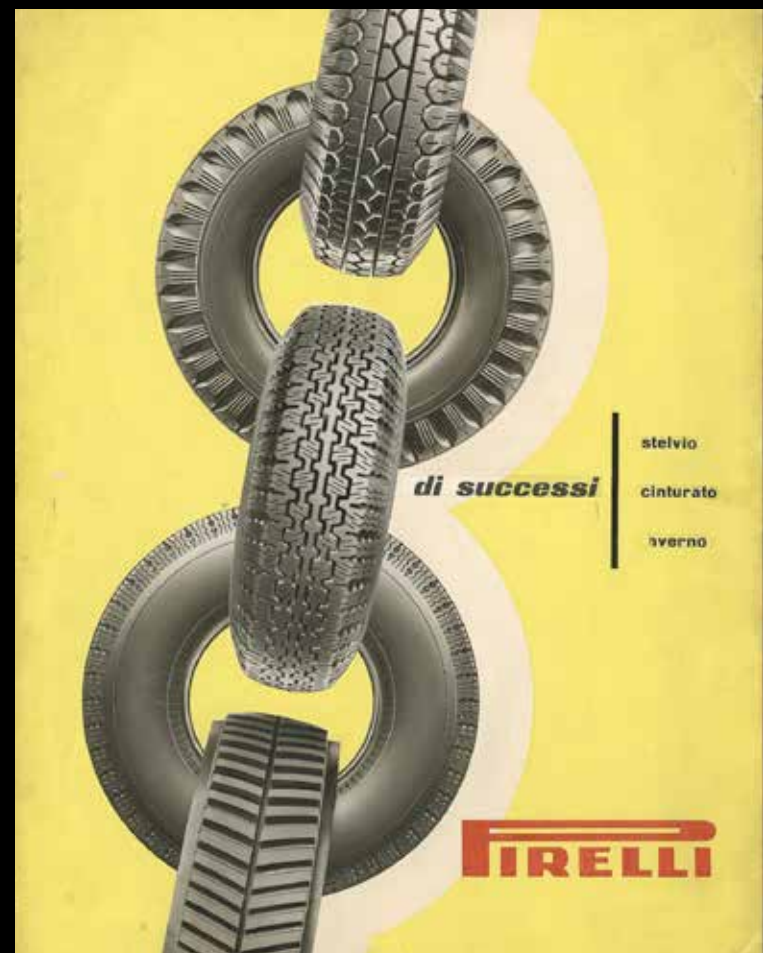
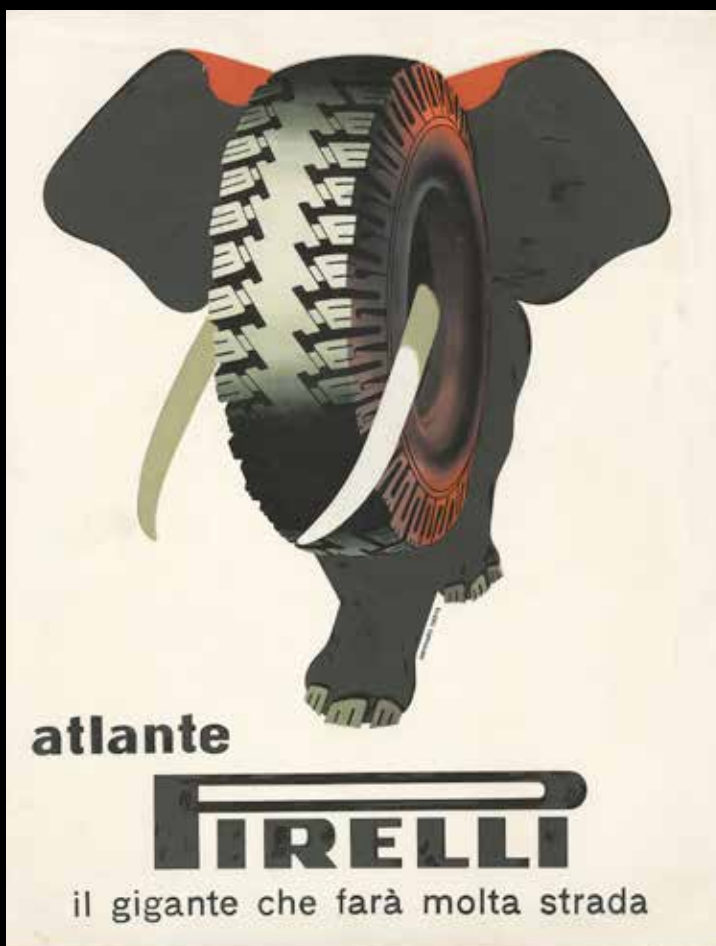
**Armando Testa**,  
 pubblicità del pneumatico  
 Stelvio Pirelli,  
 1954





Oltre 200 artisti tra i più apprezzati, attivi in ogni disciplina e provenienti da tutti i paesi, hanno lavorato con Pirelli sin dalla fondazione, quando i pittori di maggior fama dell'epoca furono incaricati di decorare i nuovi stabilimenti produttivi. Questa interazione costante con il mondo dell'arte e della cultura ha dato vita a campagne dinamiche, internazionali, che guardano lontano e resistono alla prova del tempo, proprio come gli pneumatici.

D'altronde, l'industria italiana è da sempre legata alla grande arte e al design più originale. La "P" lunga è un elemento chiave della comunicazione e dell'immagine di Pirelli sin dal 1908 e già negli anni 30 del Novecento l'azienda aveva assunto un ruolo avanguardistico, sposando le tendenze grafiche più innovative.



Immagini (da sinistra):

**Riccardo Manzi,**  
pubblicità del pneumatico  
Cinturato Pirelli,  
1961

---

**Riccardo Manzi,**  
pubblicità del pneumatico  
BS3 Pirelli,  
1960

---

**Armando Testa,**  
pubblicità del pneumatico  
Atlante Pirelli,  
1955

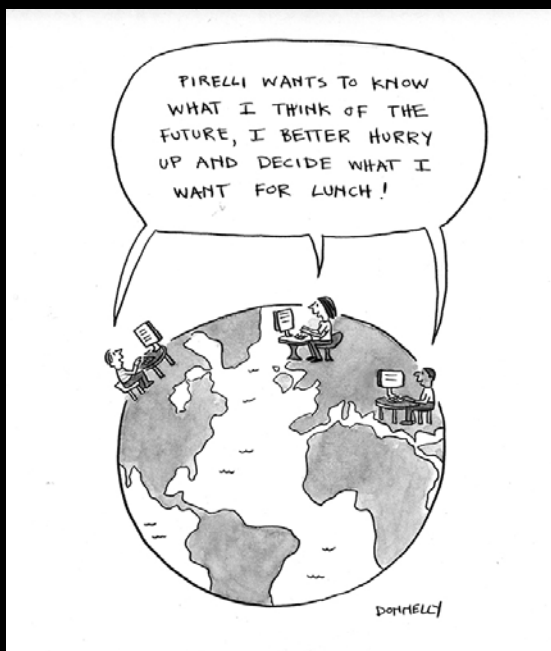
---

**Ezio Bonini,**  
pubblicità degli pneumatici  
Stelvio, Cinturato  
e Inverno Pirelli,  
1954

---

Dopo la Seconda guerra mondiale, la Rivista Pirelli contribuì a scrivere un altro importante capitolo per la storia dell'azienda, proponendo riflessioni di intellettuali e contributi di giornalisti e fotografi di fama internazionale, oltre alle creazioni dei più grandi grafici e disegnatori al mondo. L'attuale rivista aziendale World prosegue nel solco già tracciato.

In anni più recenti, le campagne di comunicazione hanno espresso una nuova ambizione: ogni anno la presentazione del bilancio si accompagna alla narrazione di una particolare "storia" artistica che richiami la tecnologia, l'innovazione e le persone, valori fondamentali per Pirelli.



Immagini (da sinistra):

**Lisa Donnelly,**  
Illustration  
Annual Report  
Pirelli, 2012

**Stefan Glerum,**  
Illustration  
Annual Report  
Pirelli, 2011

Nel 2011, l'illustratore olandese Stefan Glerum ha illustrato gli scritti di quattro autori di fama internazionale; l'anno dopo, la vignettista del New Yorker Lisa Donnelly ha tradotto in immagini i valori per il futuro scelti da dieci studenti universitari. Il progetto per il Bilancio 2013 ha trovato un curatore d'eccezione in Hanif Kureishi, che ha lavorato sul concetto "Spinning the Wheel" con un gruppo di artisti, ciascuno chiamato a proporre un'interpretazione secondo la propria disciplina.





Quest'anno i riflettori si sono accesi sulla Street Art, con un progetto che non si limita all'installazione piramidale: una serie di video, visualizzabili on-line, mostra il processo creativo che ha portato alla realizzazione di ogni opera, promuovendo la conoscenza del contesto geografico, culturale e sociale in cui è stata creata. L'internazionalità degli artisti coinvolti richiama tanto la pluralità di punti di vista e prospettive quanto l'identità globale di Pirelli.

Un ruolo speciale è riservato alle forme più moderne della comunicazione: con una grande iniziativa lanciata sui social network, Pirelli ha infatti invitato tutti i visitatori dell'HangarBicocca a fotografare l'installazione e condividere le foto con l'hashtag #TakePart. Gli scatti più originali, proprio come un'opera d'arte, trovano spazio sui canali social di Pirelli.

Ancora una volta, il progresso e l'innovazione si ricongiungono alla produzione industriale, mentre la bellezza e lo stile tipicamente italiani trovano una declinazione profondamente moderna, firmata Pirelli.

Rosie Millard è una delle giornaliste d'arte più note a livello internazionale. Già corrispondente d'arte per la BBC, è autrice di *The Tastemakers: UK Art Now*, una guida all'arte contemporanea britannica. Protagonista di numerosissimi eventi artistici, attualmente è alla guida di Hull UK City of Culture 2017.

# IL NOSTRO MODELLO DI BUSINESS

---

*Uniamo le case auto Premium e il cliente Premium lungo l'intera catena del valore.*

---

**N**el medio termine Pirelli punta a sovaperformare il trend di crescita del settore degli pneumatici. Il nostro obiettivo è migliorare il ritorno sugli investimenti e la generazione di cassa, creando valore per tutti gli stakeholder: dagli azionisti ai dipendenti, dalle comunità locali, ai fornitori, ai clienti e a quegli oltre 10.000 partner commerciali che ogni giorno vendono prodotti Pirelli.

Il nostro modello di business si basa su un semplice concetto: un percorso che unisce le case automobilistiche Premium e il cliente Premium lungo l'intera catena del valore.

Il segreto consiste nel seguire adeguatamente il produttore di veicoli. Pirelli equipaggia le auto di fascia alta. Successivamente presidia il mercato dei ricambi, il "replacement", attraverso tutti i canali: specialisti tyre, rivenditori e concessionari auto. Riteniamo che la velocità di acquisizione ed elaborazione delle informazioni e la tempestività nel rispondere alle esigenze del canale ricambi siano la chiave di successo.

## **IL RUOLO DELLE PARTNERSHIP**

Pirelli punta a essere il principale partner tecnologico dei più prestigiosi produttori di auto nel mondo. Siamo leader nelle omologazioni auto Premium, sia nel winter sia nel summer, nelle varie tipologie di prodotto e battistrada, e al secondo posto nell'all season. Nel 2014 abbiamo ottenuto più di 200 omologazioni. Con un portafoglio di oltre 1.500 omologazioni, Pirelli è oggi uno dei principali fornitori di pneumatici delle case auto Premium.

Quasi ogni singolo modello di auto Premium necessita di una specifica tipologia di pneumatico e i nostri tecnici sviluppano esattamente lo pneumatico ideale per ogni tipo di auto, oltre a pneumatici che rispondono a diverse esigenze climatiche o che hanno tecnologie innovative come i Run-Flat e i Self-Sealing. Queste variabili ampliano costantemente il nostro portafoglio di prodotti. Ad esempio, le diverse caratteristiche climatiche di Germania, Canada, Russia e Giappone richiedono pneumatici winter differenti. Gestire tale complessità è uno dei nostri principali obiettivi e richiede costante ricerca di efficienza. A tale proposito Pirelli ha avviato processi di de-complexity che puntano a semplificare e standardizzare la produzione di alcuni componenti e processi. Un'agilità resa possibile solo grazie alla flessibilità della nostra organizzazione aziendale.

Il segmento Premium è il punto di forza di Pirelli. È quello con maggiori barriere tecnologiche da superare, ma anche quello che offre la maggiore profittabilità. Fra il 2011 e il 2014, Pirelli ha incrementato la propria quota di mercato Premium sul primo equipaggiamento dal 14% al 20%. Nello stesso periodo, la quota detenuta nel settore Prestige - vale a dire Ferrari, Maserati, Lamborghini, Porsche, Bentley, Aston Martin e McLaren - è passata dal 30% a circa il 50%.

## **IL PRESIDIO DEL CANALE RICAMBI**

Il nostro modello di business è composto da due momenti fondamentali. Ottenere le omologazioni dalle principali case automobilistiche è solo il primo degli obiettivi da raggiungere. La sfida successiva è fare in modo che il cliente scelga i nostri prodotti per il secondo e il terzo treno di pneumatici.



Il grado di fidelizzazione al brand è più alto nel mercato Premium. La maggioranza dei clienti, una volta sperimentato l'elevato livello prestazionale di un prodotto Premium, sceglie lo stesso pneumatico anche al momento della sua sostituzione.

Se un cliente si rivolge al concessionario dal quale ha acquistato l'auto, il concessionario è portato a consigliare lo stesso brand di pneumatici del primo equipaggiamento. C'è anche la possibilità che la garanzia su un'auto decada qualora il veicolo non monti pneumatici omologati: questo è uno dei vantaggi della focalizzazione sul Premium.

Per crescere sul canale ricambi, Pirelli può contare su una serie di leve tra cui un'intera gamma di pneumatici "marcati" che hanno sui fianchi un simbolo speciale che li identifica come specifici per un certo modello di vettura. Ad esempio, i pneumatici marcati BMW sono identificabili da una stellina sul fianco, MO significa Mercedes Original, AO sta invece per Audi Original e MGT per Maserati. Scegliendo gli pneumatici marcati, il cliente si garantisce un'esperienza di guida e prestazioni ottimali, in linea con gli obiettivi della casa auto. Pirelli può contare sul più ampio portafoglio di pneumatici marcati dell'intero settore.

La mappatura della distribuzione delle auto e i "Big Data" offrono grandissime opportunità. Tramite il nostro siste-

ma di geo-marketing, riusciamo a identificare per ciascuna area urbana quali auto e quali pneumatici sono stati acquistati, dove l'auto viene usata, quante vetture montano pneumatici Pirelli e quando questi dovranno essere sostituiti.

Si tratta di informazioni essenziali per poter comprendere appieno i clienti, la rete dei concessionari e quei punti vendita a cui i clienti - in un periodo variabile dai tre ai quattro anni - si rivolgeranno per la sostituzione del secondo o terzo treno di pneumatici. La mappatura e l'analisi dei dati permettono alla casa produttrice di scambiare informazioni precise con i rivenditori, consentendo loro di avere in magazzino gli pneumatici giusti al momento giusto e di massimizzare i ricavi.

Nei programmi di marketing, Pirelli ha tre obiettivi principali: copertura della rete dei concessionari auto e collaborazione sugli pneumatici marcati; crescita della rete di vendita retail; coinvolgimento dei propri clienti attraverso attività marketing digitale che fanno leva sulla presenza di Pirelli nel Motorsport e in Formula 1.

Per la prima volta nella storia dell'industria dei pneumatici, Pirelli ha adottato un approccio consumer centric.





#### **IL MODELLO APERTO DELL'INNOVAZIONE**

Al centro della storia Premium di Pirelli c'è un processo tecnologico in continua evoluzione, che trasforma materie prime quali gomma e acciaio in prodotti ad alte prestazioni per far fronte ai requisiti estremamente rigorosi delle case auto e alle esigenze dei clienti.

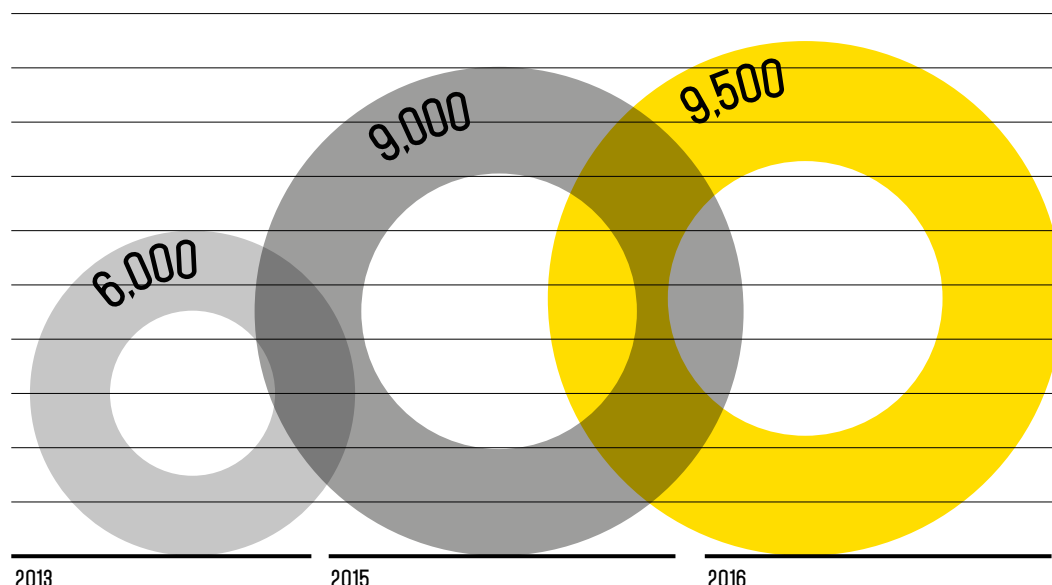
Per essere leader nel settore degli pneumatici, non è possibile contare solo sulle proprie risorse interne. Ecco perché Pirelli ha scelto di ricorrere al suo Open Innovation Model: oggi le collaborazioni esterne si concretizzano in almeno 150 progetti con istituti universitari e fornitori. Fra i nostri

progetti di ricerca nel campo dei materiali e delle tecnologie innovative ci sono la silice derivata dalla lolla del riso e la tecnologia di devulcanizzazione selettiva per permettere il riutilizzo degli scarti.

A ciò si aggiungono circa 100 progetti con le case produttrici di auto per lo sviluppo congiunto di soluzioni tecnologiche. Molti di questi riguardano i settori più avanzati della ricerca e sviluppo, dal settore dei materiali a quello dell'elettronica. La Formula 1 è naturalmente un eccellente veicolo pubblicitario, ma è anche una grande fonte di motivazione per la ricerca: aumenta la velocità di cambiamento e la flessibil-



## NUMERO DI PUNTI VENDITA PIRELLI



|        | 2013  | 2015  | 2016  |
|--------|-------|-------|-------|
|        | 6.000 | 9.000 | 9.500 |
| Nafta  | 2%    | 2%    |       |
| Russia | 3%    | 5%    |       |
| MEAI   | 7%    | 6%    |       |
| APAC   | 26%   | 35%   |       |
| LATAM  | 30%   | 23%   |       |
| EUROPA | 32%   | 29%   |       |

ità, dando ampio spazio al talento. Pirelli affida il motoracing a giovani ingegneri, il cui prezioso lavoro alimenta l'Azienda fornendo dati ed esperienze, specialmente sui materiali, ed indirizzando l'attività di ricerca.

La Formula 1 è di grande aiuto nel trovare nuove soluzioni per il costante miglioramento dei programmi di simulazione e i vari team forniscono riscontri sulle prestazioni degli pneumatici Pirelli. Alcuni dei tecnici specializzati in F1 vengono poi indirizzati nei diversi settori della produzione di pneumatici stradali. Grazie alla F1, gli pneumatici Pirelli vengono realizzati in modo ottimale e più velocemente, proprio perché si opera con i migliori talenti.

Per Pirelli la Formula 1 è una palestra: si può solo uscirne migliori e più forti.

#### UNA PRESENZA PRODUTTIVA OTTIMALE

Con la propria produzione, Pirelli si colloca a un livello tecnologicamente avanzato, efficiente e localizzato in prossimità dei mercati di vendita. È la strategia local-for-local.

La nostra capacità di produzione è pari a circa 72 milioni di pezzi nella divisione Consumer, di cui il 50% Premium, e di 6,3 milioni di pezzi nella divisione Industrial. I prodotti del-

la divisione Industrial vengono realizzati completamente in paesi con costi industriali competitivi, nei quali si produce anche il 78% degli pneumatici Consumer.

L'assetto produttivo odierno è il risultato di un percorso iniziato nel 2008, quando è stata ridisegnata la mappa dei siti produttivi con la realizzazione degli impianti in Romania, Cina e Messico in sostituzione di parte della produzione nei mercati maturi. Il risultato è stato l'ottenimento di maggiori efficienze e riduzione dei costi.

#### SOSTENIBILITÀ E PROFITABILITÀ VANNO DI PARI PASSO

L'incessante attenzione che riserviamo ai nostri prodotti va di pari passo con l'impegno di Pirelli in termini di sostenibilità. La profittabilità è influenzata da tutti gli elementi della sostenibilità. Un'attività sostenibile è un'attività di duraturo successo.

La sostenibilità si concretizza nel sistema di gestione adottato in Azienda. Mappiamo, controlliamo e gestiamo impatti e opportunità economiche, sociali e ambientali connessi ai processi, ai prodotti ed ai servizi Pirelli.

# IL PIANO INDUSTRIALE PIRELLI 2013-2017

*Una nuova fase di creazione di valore per tutti gli stakeholder.*

**P**er Pirelli, l'idea di Premium va oltre il prodotto e non si limita a definirne le caratteristiche tecnologiche. Premium è l'elemento distintivo del nostro modo di lavorare, finalizzato alla creazione di valore per tutti gli stakeholder, dagli azionisti ai clienti.

Tecnologia e innovazione appartengono al DNA di Pirelli fin dalla sua fondazione. A ciò si aggiunge una comprensione sempre maggiore del cliente e delle sue esigenze. Sono questi gli elementi alla base del Piano Industriale 2013-2017 presentato a Londra nel novembre 2013.

Il Piano Industriale traccia le linee guida di creazione del valore nelle nostre quattro aree di business: Auto, Moto, Truck e Agro. Queste, in sintesi, le principali strategie di sviluppo:

- crescita nei segmenti di prodotto a maggior valore aggiunto; nel 2016 il Premium rappresenterà il 60% dei ricavi del business Car rispetto al 55% del 2014;
- maggiore competitività dell'offerta nel segmento Medium del business Car, con particolare attenzione a prodotti con tecnologie come winter e self-sealing, unitamente a miglioramento dell'efficienza dei costi di produzione tramite la standardizzazione di piattaforme/processi e il maggior utilizzo di impianti nei paesi con costi industriali competitivi;
- consolidamento della leadership nel business Industrial in mercati chiave come Sud America, Medio Oriente e Africa; sviluppo del business in Europa grazie a una maggiore competitività dell'offerta e alla totalità della produzione realizzata in stabilimenti con costi industriali com-

petitivi; ricerca di partnership nell'area Asia-Pacifico;

- innovazione costante dei prodotti in tutte le Business Unit; entro la fine del 2017 verranno introdotte 14 nuove linee di prodotto per Auto, 21 nel business Moto e 11 nel Truck; tra i nuovi pneumatici in arrivo per l'Auto sei sono per la stagione invernale, studiati per le specifiche esigenze climatiche di ogni regione; è inoltre prevista la crescita di prodotti di nicchia, come il Run-Flat e il Self-Sealing, e di modelli con la tecnologia di riduzione della rumorosità PNCS;
- implementazione di un nuovo programma di efficienze, con l'obiettivo di ridurre i costi di 350 milioni di euro nel periodo 2014-2017, pari all'1% dei ricavi di ogni anno;
- gestione attenta del capitale circolante;
- selettività degli investimenti, privilegiando i progetti a più alto rendimento, ai quali saranno destinate risorse per 1,6 miliardi di euro nel periodo 2014-17.

Il Piano Industriale definisce i seguenti principali obiettivi per il 2017:

- redditività, espressa in termini di ebit margin, superiore al 15%;
- ritorno sugli Investimenti (ROI) al 28%, in miglioramento rispetto al 22% del 2014;
- generazione di cassa per l'orizzonte temporale del Piano pari a 1,6 miliardi di euro (312 milioni di euro nel 2014);
- politica di distribuzione dei dividendi pari al 40% dell'utile netto consolidato.

\* Ritorno sugli investimenti ante attività finanziarie e degli oneri di ristrutturazione



### IL BUSINESS CAR

La strategia di Pirelli nel business Car si fonda su tre pilastri. Il primo è l'accelerazione dello sviluppo del Premium: è previsto che i volumi di questo segmento arriveranno al 44% del totale nel 2016, rispetto al 38% del 2013, e i relativi ricavi al 60% nel 2016.

Una delle nostre leve strategiche è la crescita nel Premium attraverso il "pull-through", l'effetto trascinamento che le dotazioni di pneumatici in primo equipaggiamento sulle auto Premium esercitano sul mercato dei ricambi. Pirelli ha avviato un ambizioso progetto di ricerca per comprendere più a fondo le esigenze dei proprietari di veicoli Premium, dei concessionari di auto e dei rivenditori di pneumatici, facendo loro apprezzare i benefici della sostituzione del primo treno di pneumatici con quelli approvati dalla casa automobilistica.

L'Azienda ha inoltre sviluppato elevate capacità di acquisizione e gestione dati, analytics, che permettono di individuare le zone in cui si trovano i veicoli che montano pneumatici Pirelli e di prevedere l'evoluzione della domanda. Ad esempio, il 25% dei proprietari di auto di lusso nella zona a sud di Monaco di Baviera potrebbe possedere lo stesso modello di una marca tedesca. Questa è un'informazione di valore, in quanto permette a Pirelli di collaborare con i concessionari Premium di quella zona per far sì che abbiano a disposizione gli pneumatici marcati approvati da quella casa automobilistica. Stiamo inoltre lavorando a una gestione delle scorte di più ampia portata, che permetterà al nostro personale di vendita di disporre di maggiori dettagli

### OBIETTIVI PIANO INDUSTRIALE 2017:

>15%

EBIT  
MARGIN

1.6€  
/MLD

GENERAZIONE  
DI CASSA  
NEL 2014-2017

28%

ROI



sui mercati locali per elaborare le loro previsioni. Stiamo intensificando le attività commerciali nelle zone di maggior potenziale Premium e amplieremo la rete di vendita retail portandola entro il 2016 a 9.500 punti vendita dai 6.000 di fine 2013. Pirelli investirà nella collaborazione con i rivenditori, premiando quelli di maggior successo e puntando sugli specialisti di prodotti Premium. Inoltre, intendiamo raggiungere una maggiore integrazione tra rete retail, produzione e vendite.

Pirelli dedicherà sempre maggiore attenzione ai consumatori, sia grazie all'integrazione della rete di vendita retail sia con specifiche e mirate azioni di marketing, comprendenti nuovi servizi per i proprietari di auto Premium più esigenti. Il rivenditore Pirelli, ad esempio, potrebbe prelevare un'auto per sostituire il treno di pneumatici mentre il proprietario si trova in ufficio.

Il secondo pilastro della strategia del business Car è costituito dal rinnovamento dell'offerta nel segmento Medium, basato sullo sviluppo di tecnologie specialistiche e su specifiche misure di efficientamento. La gamma Medium comprende nicchie di prodotto ad alto margine e in alcuni paesi, come il Brasile, occupa una posizione rilevante.

Il terzo e ultimo pilastro della strategia Car è il piano di efficienze volto a ridurre i costi di circa 290 milioni di euro entro

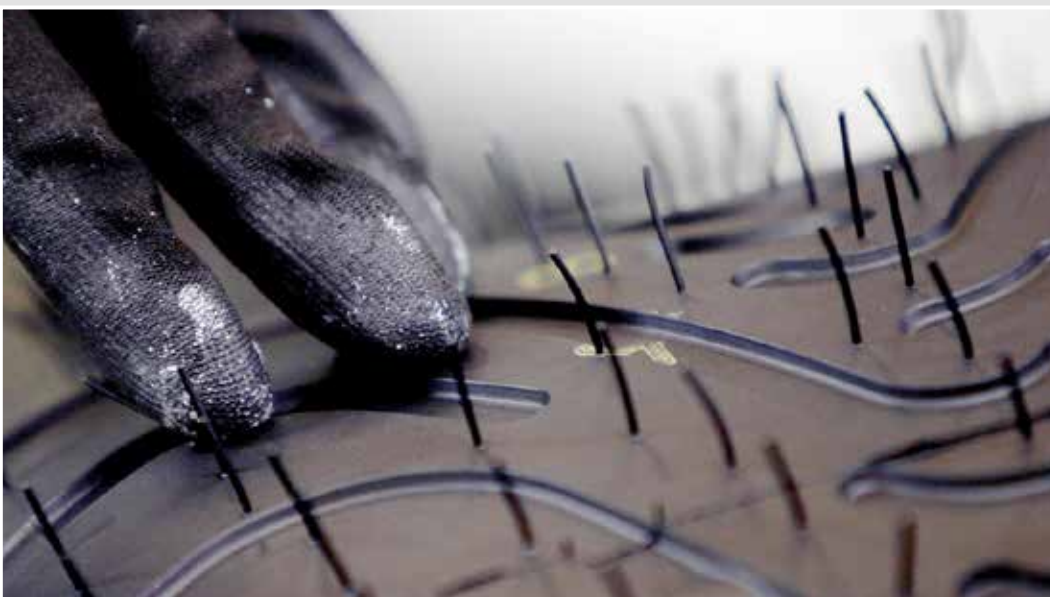
il 2017. Questo obiettivo sarà raggiungibile attraverso progetti di design-to-cost, l'utilizzo di una gamma più versatile di mescole e strutture, la razionalizzazione del portafoglio di prodotti, la maggiore standardizzazione dei componenti, l'incremento della produzione in paesi come la Cina, la Romania e la Russia, e l'estensione dell'offerta di pneumatici invernali e Run-Flat anche ai segmenti non Premium.

#### **IL BUSINESS MOTO**

Per il business Moto il Piano Industriale prevede il rafforzamento della nostra leadership tecnologica e l'espansione nei nuovi mercati in rapida crescita tramite azioni mirate. Questi i punti principali:

- in Europa, consolidamento della preminenza Pirelli nel segmento Premium, grazie alla nostra capacità innovativa in ambito tecnologico, alla presenza diffusa e attenta delle nostre reti commerciali e ad una maggiore vicinanza al cliente finale;
- in Nord America, posizionamento di Pirelli ai vertici di tutti i principali segmenti di mercato, attraverso l'ampliamento della rete di distribuzione e l'implementazione della nuova strategia digitale;
- in America Latina, conferma della nostra superiorità tecnologica e della posizione di leader incontrastati nel segmento Premium, unita ad un rinnovamento della strategia





- di vendita e all'uso più intensivo della rete retail;
- in Asia Pacifico, Medio Oriente e Africa, rafforzamento della presenza commerciale e incremento della brand awareness.

Ma Pirelli ha in serbo altri importanti sviluppi per il 2015, fra cui l'apertura di un nuovo sito produttivo di pneumatici per moto in Indonesia. Frutto di una joint venture con Astra Otoparts, un produttore di componenti indonesiano, la fabbrica è situata nei pressi di Jakarta e Pirelli ne detiene la quota di maggioranza.

L'impianto indonesiano è destinato a soddisfare la domanda interna, oltre a quella di altri paesi del sud est asiatico: Vietnam, Thailandia, Filippine e Malaysia. Il nuovo stabilimento produrrà pneumatici Premium e non Premium.

### IL BUSINESS TRUCK

Nel settore Truck i bisogni delle grandi flotte influenzano significativamente i produttori sia di veicoli commerciali che di componentistica. In questo business il costo unitario degli pneumatici ricopre un ruolo di importanza cruciale. Se si considera che il prezzo d'acquisto del singolo prodotto

deve essere moltiplicato per tutti i veicoli che fanno parte di una flotta e a questo si sommano la durata e l'efficienza degli pneumatici in termini di consumo di carburante, diventa evidente l'entità dei risparmi che si possono ottenere.

Il servizio "Cyber Fleet" offerto da Pirelli, con sensori incorporati negli pneumatici, è in grado di fornire dati preziosi, che consentono di migliorare efficienza e sicurezza, con risparmi di carburante fino al 10% o 800 euro all'anno per ogni singolo veicolo. Per cogliere l'enorme potenziale del servizio Cyber Fleet Pirelli, basti pensare che alcuni manager di flotte gestiscono anche 10.000 veicoli commerciali.

Pirelli intende consolidare la propria leadership nel mercato Truck in tutte le aree geografiche:

- in Sud America, con l'introduzione della Serie 01, con un'offerta rinnovata di servizi per flotte e con l'ampliamento della rete di distribuzione;
- in Medio Oriente e Africa, con un portafoglio più completo di prodotti e l'introduzione di Pirelli Fleet Solutions, ma anche con un ulteriore sforzo volto alla formazione del personale di vendita e ad una più efficace integrazione



# IL NOSTRO PERCORSO VERSO IL 2017

1

CRESCITA NEI SEGMENTI DI BUSINESS  
A MAGGIOR VALORE AGGIUNTO

2

MIGLIORAMENTO DELLA PROFITABILITÀ  
DEL NON-PREMIUM

3

CONTINUO FOCUS SULL'EFFICIENZA

4

INVESTIMENTI SELEZIONATI NEI PROGETTI  
A PIÙ ELEVATO POTENZIALE

5

ATTENTA GESTIONE  
DEL CAPITALE CIRCOLANTE



- con i rivenditori;
- in Europa è previsto un forte miglioramento della profittabilità grazie all'introduzione della Serie 01 e all'uso di fonti produttive con costi industriali competitivi;
- nell'area Asia-Pacifico, l'obiettivo è migliorare il nostro posizionamento, collaborando con nuovi distributori e partner, ampliando la rete retail e ottimizzando la gestione della capacità produttiva.

### IL BUSINESS AGRO

Pirelli è il leader indiscusso del mercato AgroTyre sudamericano. Fornitore dei grandi operatori agricoli e delle compagnie che fanno uso dei mezzi meccanici di maggiori dimensioni, Pirelli è attiva soprattutto nel segmento a maggior valore aggiunto di questo mercato.

L'Azienda intende consolidare la sua leadership con:

- investimenti nella capacità di produzione locale e nella Ricerca e Sviluppo;
- innovazione tecnologica, guidando lo sviluppo del mercato radiale di questa estesa area geografica con prodotti in grado di incrementare la produttività e resistere a forti sollecitazioni.

Inoltre, il portafoglio prodotti qualitativamente superiori e le consolidate collaborazioni con i principali produttori dell'area consentiranno a Pirelli di estendere il business Agro in nuovi mercati. Sono previsti ulteriori piani per il rinnovamento della gamma di prodotti e una più stretta collaborazione con i marchi principali, come John Deere, CNH Industrial e AGCO, allo scopo di mettere a punto nuove tipologie di pneumatici in grado di soddisfare al meglio il fabbisogno e le esigenze locali.

### INVESTIMENTI E CAPACITÀ PRODUTTIVA

Pirelli ha raggiunto il picco degli investimenti nel 2011 e si trova ora nella posizione di aprire una fase completamente nuova di creazione di valore. Gli investimenti realizzati fino al 2013 hanno consentito all'Azienda di ottimizzare l'assetto degli impianti di produzione, anche con l'apertura di nuovi stabilimenti in Messico, Cina e Romania. Attualmente il 100% della capacità produttiva del business Industrial ed il 78% di quella del business Consumer si trova in paesi con costi industriali competitivi.

Il Piano Industriale in corso prevede nel periodo 2014-2017 investimenti fino a 1,6 miliardi di euro, pari al 5% dei ricavi previsti per il 2017, rispetto al 7% del 2013. Grazie a questi investimenti la capacità complessiva del business Consumer passerà dai 70 milioni di unità del 2013 agli 81 milioni nel 2017, dove il segmento Premium rappresenta il 63% della produzione totale. Nel business Industrial, la capacità aumenterà

dai 6,2 milioni di unità del 2013 a 6,8 milioni nel 2017.

Le strutture produttive del Gruppo sono basate sulla tecnologia più avanzata, in linea con il focus della società sul Premium.

### OBBIETTIVI DI SOSTENIBILITÀ

Gli obiettivi di sostenibilità Pirelli per il 2020 integrano, supportano e preservano la capacità dell'Azienda di raggiungere i propri target di economico-finanziari e di business. Il Piano Industriale prevede:

- ricavi derivanti da pneumatici "Green Performance" pari ad almeno il 48% del fatturato nel 2017 (46% nel 2014);
- riduzione del 90% dell'indice di frequenza degli infortuni sul lavoro, rispetto al dato del 2009;
- minore impatto ambientale dell'azienda nel suo complesso; rispetto ai dati del 2009: riduzione del 15% delle emissioni di CO<sub>2</sub>, riduzione del 18% del consumo specifico di energia, riduzione del 58% del prelievo specifico di acqua, "0 waste to landfill policy" che porterà ad un tasso di recupero degli scarti superiore al 95% entro il 2020;
- adozione di modelli sempre più evoluti per la gestione della responsabilità economica, sociale e ambientale nella supply chain.

### LA RICERCA DEI MIGLIORI TALENTI

Nei piani di Pirelli la politica di reclutamento e gestione dei talenti ricopre un ruolo centrale. L'Azienda prevede di assumere un maggior numero di giovani ai quali offrire interessanti percorsi di sviluppo che li portino a ricoprire posizioni significative entro il 35° anno di età. È prevista anche una crescita dei manager locali e dei manager donne, sulla base della profonda convinzione che la diversità costituisce un elemento di forza ed è fonte di maggiori motivazioni, conoscenze e punti di vista complementari.

La formazione svolge un ruolo importante in questo ambito. Oltre alla Commercial Academy dove viene formato il personale di vendita, spesso tramite e-learning, Pirelli annovera 10 Accademie professionali e 400 formatori certificati: il cosiddetto Green Army, che ha il compito di affiancare il personale dei nuovi stabilimenti per accelerare la messa a regime, oltre che di mantenere aggiornata la sede centrale sui relativi progressi.

In media ogni dipendente del Gruppo frequenta 8 giornate di formazione all'anno, partecipando ai programmi sviluppati dall'Azienda per accrescere la capacità di innovazione, elemento essenziale per il futuro di Pirelli.

# RISULTATI 2014 IN LINEA CON IL PIANO INDUSTRIALE

*Generazione di cassa superiore alle attese grazie a crescita del Premium ed al piano di efficienze.*

**C**on l'esercizio 2014 Pirelli ha raggiunto il primo importante traguardo nel percorso di creazione del valore tracciato dal Piano Industriale 2013-2017. In particolare:

- nel segmento Premium Pirelli ha registrato una performance superiore a quella del settore, incrementando la propria quota di mercato in tutte le aree geografiche;
- la profittabilità ha raggiunto il 14,4% del margine Ebit prima degli oneri di ristrutturazione, con un aumento anno su anno di 1 punto percentuale;
- la generazione di cassa è stata superiore alle aspettative: 312 milioni di euro prima del pagamento dei dividendi e dell'incasso derivante dalla cessione delle attività Stelecord;
- il ritorno sugli investimenti (ROI) si è attestato al 22%, rispetto al 20% del 2013.

Tali risultati sono stati conseguiti nonostante l'elevata volatilità dell'economia nei paesi dell'America Latina, che da sola rappresenta un terzo del nostro business, e la difficile situazione in Russia, dove il processo di turnaround procede in linea con le attese.

Nel 2014 Pirelli ha inoltre effettuato importanti operazioni sul mercato del credito. Nel mese di novembre abbiamo emesso con successo un bond a cinque anni da 600 milioni di euro, sottoscritto per intero al tasso di cedola più basso mai offerto dall'Azienda, pari a meno del 2%;

inoltre abbiamo rinnovato una credit facility da 1 miliardo di euro per cinque anni con un gruppo di 10 banche internazionali. Con queste operazioni Pirelli ha essenzialmente soddisfatto le principali necessità di rifinanziamento per i prossimi anni.

## **SVILUPPO DEL PREMIUM SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE**

Il Piano Industriale 2014-2017 prevede una crescita del mercato Premium tre volte superiore a quello non Premium. Nel 2014, l'andamento dell'alto di gamma ha superato le attese con una crescita su base annua di circa il 10%, mentre il mercato non Premium ha mostrato una crescita molto limitata. Pirelli ha sovraperformato il mercato Premium guadagnando un punto percentuale di quota di mercato a livello globale.

Le omologazioni Pirelli da parte dei più importanti produttori di autoveicoli continuano ad aumentare: nel 2014 abbiamo conseguito più di 200 omologazioni, di cui 60 Prestige e Premium solamente nell'ultimo trimestre dell'anno, tra cui figurano modelli di auto di grande successo, come la Jaguar XE, la Land Rover Discovery Sport e la Porsche Macan.

Il modello di business Pirelli si basa anche sull'analisi approfondita di dati. Nel 2014 è stato completato il deployment di sofisticati programmi per l'acquisizione e la gestione dei dati che permettono all'Azienda di mappare i veicoli Premium ed il processo d'acquisto dei consumatori



RICAVI

6.018  
MLN/€

CASH FLOW\*

312  
MLN/€MARGINE  
OPERATIVO

14%

EBIT

838  
MLN/€

7%

SPESE DI RICERCA  
E SVILUPPO  
SU RICAVI PREMIUM

\* CASH FLOW NETTO, PRIMA DEI DIVIDENDI E DELLA CESSIONE DELLA ATTIVITÀ STEELCORD

in 40 paesi, in particolare nei 6 mercati più importanti per il Premium. L'utilizzo dei nuovi software ha reso possibile un incremento della nostra quota di mercato Premium in Europa, Stati Uniti e Cina.

Questo tipo di analisi sul parco auto in circolazione ci consente di supportare i dealer nelle loro decisioni di acquisto ed ottimizzare il servizio al cliente. Il rivenditore ha un quadro completo delle auto Premium in circolazione nella sua area di riferimento e può effettuare gli ordini di conseguenza. Questo vantaggio competitivo Pirelli si sta traducendo in una maggiore fidelizzazione dei nostri clienti-rivenditori.

Nel 2014 Pirelli ha ampliato l'offerta nei segmenti delle tecnologie Run-Flat e Self Sealing. Grazie al Run-Flat in caso di foratura, l'auto può continuare a viaggiare anche per lunghe distanze. Tale tecnologia è in dotazione a BMW, Mini, Mercedes e Corvette.





Il pneumatico self-sealing crea una sigillatura quasi istantanea intorno a corpi estranei che penetrano nella copertura, come i chiodi, trattenendo l'aria all'interno ed eliminando di fatto la necessità della ruota di scorta. Nel 2014 Pirelli ha portato a termine il ramp-up di questi prototipi, svilup-

pati per la Volkswagen, e produrrà un milione di questi rivoluzionari pneumatici per Volkswagen, Porsche e Bentley. Un altro campo di innovazione è quello della riduzione della rumorosità. Nel 2014 Pirelli ha realizzato pneumatici con la tecnologia PNCS (Pirelli Noise Canceling System),





che producono dai 3 ai 5 decibel di rumore in meno e riducono del 50% la rumorosità all'interno dell'abitacolo. La nanotecnologia, le risorse rinnovabili e l'elettronica incorporata negli pneumatici offrono nuove possibilità di progresso tecnologico per il prossimo futuro.

Nel 2014 sono state introdotte cinque nuove linee di prodotti Auto e nel 2015 se ne attendono altre nove. Tutti i nuovi pneumatici sono al top della tecnologia, come ad esempio il Cyber PZero che è appena stato montato sulla nuova Ferrari FXX K Hybrid. Nel settore Moto sono state aggiunte quattro nuove linee di prodotti, sei nel Truck.

Nel 2014 abbiamo fatto significativi passi avanti verso gli obiettivi di sostenibilità indicati dal Piano Industriale, che ci consentono di essere in linea con i target 2020. Per citarne alcuni, rispetto al 2013 Pirelli ha ridotto nel 2014 il prelievo specifico di acqua del 19%, il consumo di energia del 3% e le emissioni di CO<sub>2</sub> del 2%.

Abbiamo inoltre incrementato il tasso di recupero dei rifiuti del 3%. Il nostro capitale Sociale ha poi beneficiato di importanti risultati su tematiche chiave quali la formazione, raggiungendo 8,2 giorni medi di formazione per dipendente, anticipando di un anno rispetto il target di 7 giorni medi, e la riduzione nella frequenza degli infortuni, con l'indice in flessione del 17.7% rispetto al 2013.

“  
**LANCIATI NEL 2014:**  
**5 PRODOTTI**  
**CAR,**  
**4 PRODOTTI**  
**MOTO,**  
**6 PRODOTTI**  
**TRUCK**  
 ”

# LE ATTESE SUL 2015

---

*Pirelli continuerà a sovraperformare il mercato Premium con tecnologia d'avanguardia, i migliori talenti ed una chiara visione internazionale.*

---

**S**ette anni dall'inizio della crisi del settembre 2008, la ripresa conosce ancora fasi alterne. Quest'anno si attende una lieve crescita del prodotto interno lordo (PIL) mondiale, con gli Stati Uniti probabilmente in posizione d'avanguardia con un tasso del 3,3%. Il nuovo stabilimento Pirelli in Messico, la cui produzione è prevista in crescita nel 2015, è posizionato strategicamente per servire i clienti nordamericani.

In Sud America si prevede il permanere di una situazione di volatilità con una flessione del PIL in Venezuela e Argentina, stabile il Brasile. Il PIL europeo dovrebbe espandersi di circa il 2%, grazie all'impegno della Banca Centrale Europea per stabilizzare e dare vigore all'economia del Vecchio Continente; un euro più debole e le politiche di crescita dei Governi nazionali dovrebbero contribuire a sostenere le aziende in quest'area.

Nonostante le incertezze del 2014, le economie in più rapido sviluppo daranno un contributo significativo alla crescita globale nei prossimi anni. Si prevede che entro il 2017 la Cina diventerà il più importante mercato di auto Premium in termini di volumi, mentre la Germania si confermerà il paese con il parco circolante di maggiore qualità, con il 40% del totale costituito dai modelli delle case automobilistiche più prestigiose.

Nel 2015 i tassi di cambio dei paesi emergenti continueranno ad essere volatili, in particolar modo il real brasiliano, il peso argentino ed il rublo.

Il costo delle materie prime è previsto in riduzione rispetto al 2014 ma con un trend crescente nella seconda parte dell'anno, in particolare per la gomma naturale; il beneficio derivante dalla riduzione del costo delle materie prime sarà comunque bilanciato dal citato deprezzamento delle valute dei paesi emergenti.

## **OUTLOOK DEL MERCATO DEGLI PNEUMATICI**

Secondo le previsioni, nel 2015 il segmento Premium (pneumatici di dimensione uguale o superiore a 17 pollici) dovrebbe arrivare a rappresentare il 25% del mercato globale degli pneumatici auto, guadagnando 1 punto percentuale rispetto al 2014. Dopo una crescita del 10% nel 2014 rispetto al 2013, l'incremento del Premium nel 2015 sarà del 7%, soprattutto grazie allo sviluppo dei mercati di Cina, Europa e Nord America.

Per il mercato degli pneumatici Truck All Steel la crescita attesa nel 2015 è del 2% a livello globale, con Europa e Nord America a compensare il rallentamento dei mercati emergenti.

Il Sud America, che rappresenta il 13% del mercato Truck nelle economie a più rapida crescita, ha subito nel 2014 una consistente diminuzione del primo equipaggiamento pari al 23% ma a partire dal 2015 si prevede una parziale ripresa.

## **PRIORITÀ DI PIRELLI PER IL 2015**

Per Pirelli, una delle priorità per il 2015 è il consolidamento della leadership nei segmenti Premium e Prestige del primo equipaggiamento. Questo significa continuare ad innovare



con prodotti in grado di anticipare le sfide tecnologiche. Un altro importante obiettivo è continuare ad espandere la nostra presenza nel canale replacement. A tal fine intendiamo crescere sul canale dei distributori specializzati sul segmento Premium ed ampliare l'offerta su modelli auto su cui non abbiamo ancora delle omologazioni.

Nel segmento Medium, Pirelli prevediamo un significativo rinnovo dei prodotti, tra cui il Cinturato All Season, orientandoci verso una nicchia di mercato di piccole dimensioni ma in crescita.

Nel business Moto, il 2015 vedrà l'inizio della produzione della Joint Venture in Indonesia, che servirà principalmente l'area dell'Asia-Pacifico.

Per pneumatici agricoli e veicoli commerciali, il nostro modello di business si incentrerà sulle flotte, a partire dal mercato sudamericano, e beneficerà di una value proposition basata su efficienza dello pneumatico, ricostruibilità e servizi. Faremo leva sui nostri punti vendita, su partner commerciali indipendenti, su specialisti della ricostruzione e su concessionari di veicoli commerciali.





La sfida di Pirelli per il futuro rimane la stessa: consolidare la leadership nel mercato degli pneumatici alto di gamma, crescendo nei mercati più profittevoli. E ciò grazie alla tecnologia più avanzata, ai migliori talenti e ad una prospettiva globale orientata alla creazione di valore in modo responsabile e sostenibile.



## PRIORITÀ PIRELLI NEL 2015

CAR: CONFERMARE LA LEADERSHIP  
NEI SEGMENTI PRESTIGE E PREMIUM  
NEL PRIMO EQUIPAGGIAMENTO  
E INCREMENTARE LA QUOTA DI MERCATO  
SUL REPLACEMENT

MOTO: CONSOLIDARE LA LEADERSHIP  
TECNOLOGICA E CRESCERE NELL'AREA  
ASIA-PACIFICO

TRUCK: RAFFORZARE IL MODELLO  
DI BUSINESS, PIU' INCENTRATO  
SULLE FLOTTE, GRAZIE  
ALL'ARRICCHIMENTO DELL'OFFERTA



**[www.pirelli.com/ir](http://www.pirelli.com/ir)**

CONCEPT & DESIGN  
CACAO DESIGN, MILANO

FOTO  
ARCHIVIO STORICO FONDAZIONE PIRELLI E ARCHIVIO PIRELLI  
STAMPA  
FONTEGRAFICA.IT



# **KEY DATA**

**2014 ANNUAL REPORT**

# **PIRELLI**



# PRINCIPALI INDICATORI DI PERFORMANCE

|                                                      | 2010  | 2011  | 2012  | 2013 <sup>B</sup> | 2014 <sup>B</sup> |
|------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------------------|-------------------|
| <b>INDICATORI ECONOMICI €/MLN</b>                    |       |       |       |                   |                   |
| Group Revenues                                       | 4.848 | 5.655 | 6.072 | 6.061             | <b>6.018</b>      |
| di cui Consumer                                      | 3.300 | 3.926 | 4.420 | 4.479             | <b>4.610</b>      |
| di cui Industrial                                    | 1.472 | 1.676 | 1.612 | 1.552             | <b>1.397</b>      |
| Ricavi Premium <sup>A</sup>                          | 1.448 | 1.716 | 2.075 | 2.274             | <b>2.536</b>      |
| % su Ricavi Consumer                                 | 44%   | 44%   | 47%   | 51%               | <b>55%</b>        |
| EBITDA ante Oneri Ristrutturazione                   | 654   | 835   | 1.103 | 1.095             | <b>1.168</b>      |
| di cui Consumer                                      | 488   | 669   | 871   | 840               | <b>935</b>        |
| di cui Industrial                                    | 196   | 206   | 256   | 280               | <b>242</b>        |
| Margine EBITDA ante Oneri Ristrutturazione           | 13,5% | 14,8% | 18,2% | 18,1%             | <b>19,4%</b>      |
| di cui Consumer                                      | 14,8% | 17,1% | 19,7% | 18,7%             | <b>20,3%</b>      |
| di cui Industrial                                    | 13,3% | 12,3% | 15,9% | 18,1%             | <b>17,3%</b>      |
| EBIT ante Oneri Ristrutturazione                     | 433   | 610   | 832   | 810               | <b>869</b>        |
| di cui Consumer                                      | 335   | 507   | 664   | 612               | <b>697</b>        |
| di cui Industrial                                    | 142   | 155   | 196   | 227               | <b>183</b>        |
| Margine EBIT ante Oneri Ristrutturazione             | 8,9%  | 10,8% | 13,7% | 13,4%             | <b>14,4%</b>      |
| di cui Consumer                                      | 10,1% | 12,9% | 15,0% | 13,7%             | <b>15,1%</b>      |
| di cui Industrial                                    | 9,6%  | 9,3%  | 12,1% | 14,6%             | <b>13,1%</b>      |
| Risultato Netto Attività in Funzionamento            | 228   | 313   | 392   | 304               | <b>315</b>        |
| Risultato Netto                                      | 4     | 441   | 392   | 306               | <b>333</b>        |
| Risultato Netto di Pertinenza di Pirelli & C. S.p.A. | 22    | 452   | 387   | 304               | <b>319</b>        |
| EPS €                                                | 0,04  | 0,93  | 0,79  | 0,62              | <b>0,65</b>       |

<sup>A</sup> Premium Car: pneumatici di dimensione uguale o superiore a 17 pollici; Premium Moto: Pneumatici Radiali e X-Ply Custom Touring, Off Road and Sport Touring con indice di velocità ≥ H.

<sup>B</sup> Steelcord business tra le attività cessate (discontinued operations).

|                                                               | 2010  | 2011  | 2012  | 2013 <sup>B</sup> | 2014 <sup>B</sup> |
|---------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------------------|-------------------|
| <b>INDICATORI ECONOMICI €/MLN</b>                             |       |       |       |                   |                   |
| Dividendo per Azione (ordinarie) €                            | 0,17  | 0,27  | 0,32  | 0,32              | <b>0,37</b>       |
| Dividendo per Azione (risparmio) €                            | 0,23  | 0,34  | 0,39  | 0,39              | <b>0,43</b>       |
| Pay Out su Risultato Netto di Gruppo rettificato <sup>c</sup> | 93%   | 40%   | 40%   | 43%               | <b>41%</b>        |
| Investimenti                                                  | 439   | 626   | 471   | 413               | <b>378</b>        |
| % su Ricavi                                                   | 9%    | 11%   | 8%    | 7%                | <b>6%</b>         |
| Capacità Produttiva Consumer (mln pz)                         | 56    | 59    | 68    | 70                | <b>72</b>         |
| % Capacità Premium                                            | 34%   | 37%   | 40%   | 48%               | <b>52%</b>        |
| Capacità Produttiva Industrial (mln pz)                       | 5,8   | 5,9   | 6,3   | 6,2               | <b>6,3</b>        |
| Flusso di Cassa ante Dividendi e Acquisizioni/Cessioni        | 153   | [115] | [59]  | 232               | <b>312</b>        |
| % su Ricavi                                                   | 3%    | n.m.  | n.m.  | 4%                | <b>5%</b>         |
| Capitale Netto Investito                                      | 3.281 | 3.727 | 4.427 | 4.455             | <b>4273,1</b>     |
| Indebitamento Netto                                           | 456   | 737   | 1,205 | 1,322             | <b>980</b>        |
| Indebitamento Netto/Ebitda                                    | 0,7x  | 0,9x  | 1,1x  | 1,2x              | <b>0,8x</b>       |
| Indebitamento Netto/Patrimonio Netto - Gearing                | 22%   | 34%   | 50%   | 54%               | <b>38%</b>        |
| ROI <sup>D</sup>                                              | 15%   | 19%   | 22%   | 20%               | <b>22%</b>        |
| Capitalizzazione di borsa <sup>E</sup>                        | 3.011 | 3.220 | 4.258 | 5.570             | <b>5.412</b>      |
| Numero Azioni Ordinarie (milioni)                             | 475,7 | 475,7 | 475,7 | 475,7             | <b>475,7</b>      |
| Numero Azioni di Risparmio (milioni)                          | 12,3  | 12,3  | 12,3  | 12,3              | <b>12,3</b>       |

<sup>c</sup> Dato 2010 basato su Utile della Capogruppo.

<sup>D</sup> ROI: escludendo le partecipazioni finanziarie, ante costi di ristrutturazione; il trend 2012 riflette il differente perimetro di consolidamento.

<sup>E</sup> Capitalizzazione di borsa, media dicembre in €/mln.

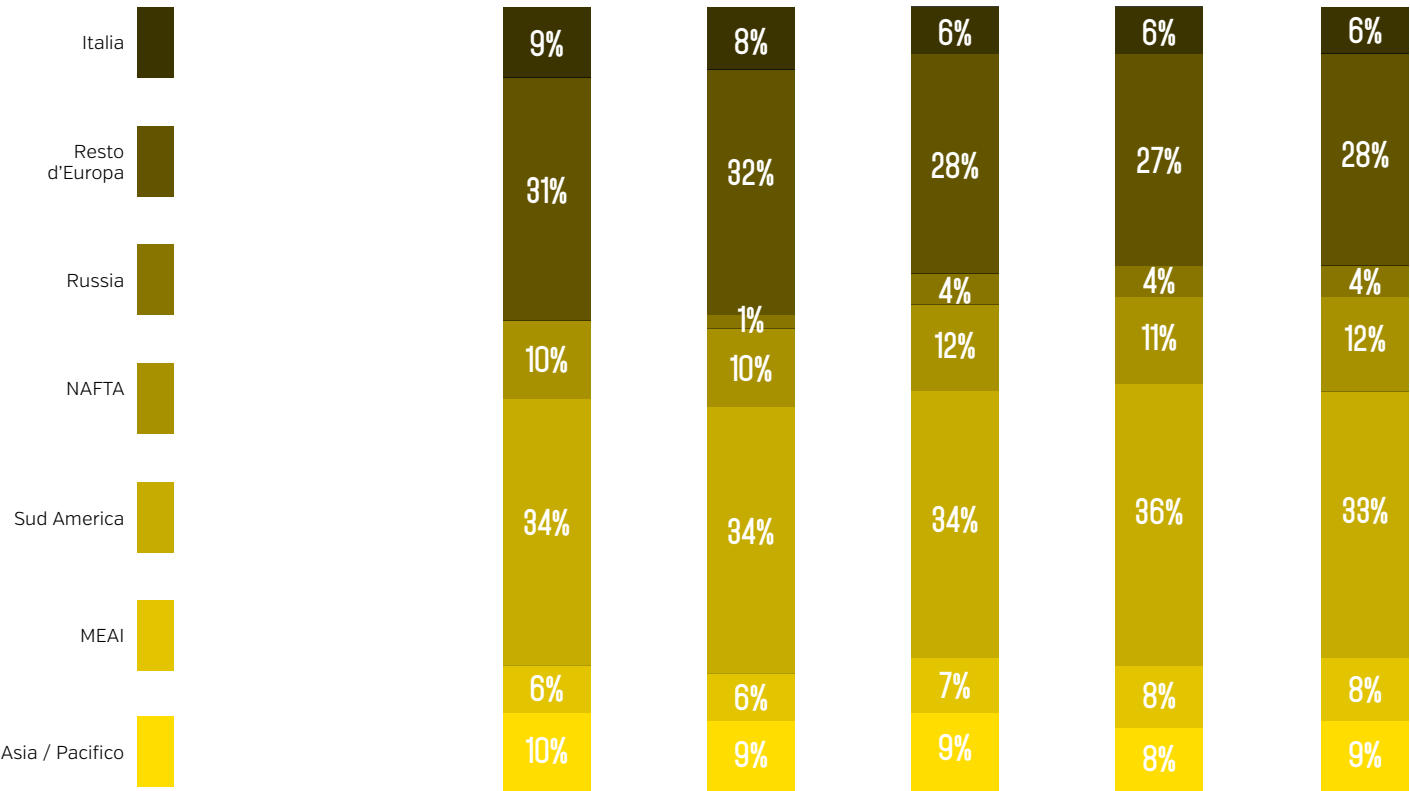
|                                                | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  |
|------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| INDICATORI ECONOMICI €/MLN                     |       |       |       |       |       |
| Valore aggiunto globale lordo                  | 1.496 | 1.918 | 2.211 | 2.218 | 2.296 |
| <i>di cui contributi alla comunità esterna</i> | 3,6   | 5,1   | 5,3   | 5,5   | 6,6   |
| Spese Ricerca e Sviluppo                       | 150   | 170   | 179   | 199   | 206   |
| % su Ricavi                                    | 3%    | 3%    | 3%    | 3%    | 3%    |
| % su Ricavi Premium                            | 7%    | 7%    | 7%    | 7%    | 7%    |
| Ricavi Green Performance                       | n.a.  | 34,9% | 39,7% | 43,1% | 45,7% |

|                                                                     |        |        |        |        |        |
|---------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| INDICATORI DIPENDENTI E SOCIETÀ                                     |        |        |        |        |        |
| Dipendenti a fine esercizio                                         | 29.573 | 34.259 | 37.338 | 37.979 | 37.561 |
| <i>di cui % donne in posizione manageriale</i>                      | 17%    | 18%    | 18%    | 18%    | 19%    |
| <i>di cui lavoratori temporanei</i>                                 | 2.426  | 2.649  | 2.714  | 2.620  | 2.448  |
| Perimetro Pirelli cui si applica lo Standard di riferimento SA8000® | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   |
| Sedi operative Tyre certificate OhSAS 18001                         | 90%    | 90%    | 83%    | 83%    | 96%    |
| Indice frequenza infortuni - IF                                     | 1,6    | 1,1    | 0,8    | 0,6    | 0,5    |
| Giorni medi di traning per dipendente                               | 6,3    | 6,2    | 5,1    | 7,2    | 8,2    |
| Sedi operative Tyre certificate ISO 9001                            | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   |
| Segnalazioni Whistleblowing                                         | 1      | 2      | 8      | 11     | 23     |
| N° Audit di terza parte su sostenibilità fornitori                  | 46     | 56     | 62     | 62     | 78     |

|                                                          |       |       |       |       |       |
|----------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| INDICATORI AMBIENTE                                      |       |       |       |       |       |
| Consumi energetici [GJ/ton <sub>pf</sub> ]               | 14,57 | 14,65 | 14,86 | 14,45 | 14,05 |
| Emissioni di CO <sub>2</sub> eq [ton/ton <sub>pf</sub> ] | 1,05  | 1,04  | 1,11  | 1,09  | 1,07  |
| Prelievo acqua [m³/ton <sub>pf</sub> ]                   | 16,2  | 15,0  | 16,5  | 14,9  | 12,1  |
| Produzione rifiuti [kg/ton <sub>pf</sub> ]               | 141   | 131   | 152   | 160   | 142   |
| Recupero rifiuti                                         | 66%   | 69%   | 76%   | 80%   | 83%   |
| Sedi operative Tyre certificate ISO 14001                | 100%  | 100%  | 100%  | 96%   | 100%  |

# RIPARTIZIONE DEI RICAVI

## PER AREA GEOGRAFICA



|                      | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014       |
|----------------------|------|------|------|------|------------|
| <b>PER BUSINESS</b>  |      |      |      |      |            |
| % Consumer           | 70%  | 70%  | 73%  | 74%  | <b>77%</b> |
| % Industrial         | 30%  | 30%  | 27%  | 26%  | <b>23%</b> |
| <b>PER CANALE</b>    |      |      |      |      |            |
| % Original Equipment | 25%  | 26%  | 24%  | 25%  | <b>24%</b> |
| % Replacement        | 75%  | 74%  | 76%  | 75%  | <b>76%</b> |





# **MANAGEMENT REPORT**

PIRELLI & C. S.p.A. - Milano

**2014 ANNUAL REPORT**

# **PIRELLI**

05

NOTIZIE  
PRELIMINARI

48

RELAZIONE  
SULLA GESTIONE  
RESPONSABILE DELLA  
CATENA DEL VALORE

**53** Dimensione Economica

**76** Dimensione Ambientale

**94** Dimensione Sociale

08

RELAZIONE DEGLI  
AMMINISTRATORI  
SULLA GESTIONE

**10** Scenario macroeconomico e di mercato

**14** Eventi di rilievo del 2014

**16** Andamento e risultati del gruppo nel 2014

**29** Attività di ricerca e sviluppo

**30** Prevedibile evoluzione nel 2015

**32** Dati di sintesi delle altre attività

**33** Dati di sintesi della Capogruppo

**35** Fattori di rischio e incertezza

**44** Eventi di rilievo avvenuti dopo la fine dell'Esercizio

**45** Indicatori alternativi di performance

**46** Altre informazioni

132

RELAZIONE  
SUL GOVERNO  
SOCIETARIO  
E GLI ASSETTI  
PROPRIETARI 2014

**134** Profilo dell'emittente

**134** Informazioni sugli Assetti Proprietari  
[ex art.123bis comma 1, tuf] alla data del 31 Marzo 2015

**139** Compliance

**139** Consiglio di Amministrazione

**148** Trattamento delle informazioni Societarie

**148** Comitati interni al Consiglio

**149** Comitato nomine e successioni

**149** Comitato strategie

**150** Comitato per la Remunerazione

**151** Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e Corporate Governance

**152** Piani di Successione

**153** Sistema di Controllo interno

**153** Interessi degli Amministratori e operazioni con parti correlate

**154** Collegio Sindacale

**157** Rapporti con gli Azionisti

**157** Assemblee

**158** Cambiamenti dalla chiusura dell'Esercizio

# 166

**RELAZIONE  
SULLA  
REMUNERAZIONE**

---

# 302

**BILANCIO  
D'ESERCIZIO**

---

**304** Schemi di Bilancio

**308** Note esplicative

**346** Allegati alle Note Esplicative

**351** Relazione del Collegio Sindacale

# 198

**COMPLIANCE**

---

# 362

**DELIBERAZIONI**

---

# 208

**BILANCIO  
CONSOLIDATO**

---

**210** Schemi di Bilancio

**215** Note esplicative

**295** Area di Consolidamento

# 378

**ATTESTAZIONI**

---

**380** Attestazione del Bilancio Consolidato redatta ai sensi dell'art. 154-ter D.lgs. 24 febbraio 1998 n.58

**381** Relazione della Società di Revisione sul Bilancio Consolidato

**383** Attestazione del Bilancio d'Esercizio redatta ai sensi dell'art. 154-ter D.lgs. 24 febbraio 1998 n.58

**384** Relazione della Società di Revisione sul Bilancio d'Esercizio

**385** Tavole Riassuntive GRI G4 + UNGC

**394** Attestazione degli elementi di Sostenibilità





# CONVOCAZIONE D'ASSEMBLEA

Gli aventi diritto al voto nell'Assemblea degli azionisti ordinari della Pirelli & C. Società per Azioni sono convocati in Assemblea Ordinaria in Milano, Viale Sarca n. 214, alle ore 14.30 di giovedì 14 maggio 2015 in unica convocazione per discutere e deliberare sul seguente

## ORDINE DEL GIORNO

-  Bilancio al 31 dicembre 2014. Deliberazioni inerenti e conseguenti;
-  Nomina di sei componenti del Consiglio di Amministrazione. Deliberazioni inerenti e conseguenti;
-  Collegio Sindacale:
  -  nomina dei componenti effettivi e supplenti;
  -  nomina del Presidente;
  -  determinazione dei compensi dei componenti;
-  Politica in materia di remunerazione: consultazione;
-  Polizza assicurativa cd. *"Directors and Officers Liability Insurance"*. Deliberazioni inerenti e conseguenti;
-  Acquisto e disposizione di azioni proprie. Deliberazioni inerenti e conseguenti.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE<sup>1</sup>

| <b>Presidente e Amministratore Delegato</b> | <b>Marco Tronchetti Provera</b> |
|---------------------------------------------|---------------------------------|
| Vice Presidente                             | Alberto Pirelli                 |
| Amministratore Indipendente                 | Anna Maria Artoni               |
| Amministratore                              | Didier Casimiro                 |
| Amministratore                              | Paolo Fiorentino                |
| Amministratore Indipendente                 | Ivan Glasenberg                 |
| Amministratore Indipendente                 | Andrey Kostin                   |
| Amministratore                              | Petr Lazarev                    |
| Amministratore Indipendente                 | Elisabetta Magistretti          |
| Amministratore                              | Gaetano Micciché                |
| Amministratore Indipendente                 | Paolo Pietrogrande              |
| Lead Independent Director                   | Luigi Roth                      |
| Amministratore                              | Igor Sechin                     |
| Amministratore Indipendente                 | Manuela Soffientini             |
| Amministratore                              | Igor Soglaev                    |
| Segretario del Consiglio                    | Anna Chiara Svelto              |

COLLEGIO SINDACALE<sup>2</sup>

| <b>Presidente</b> | <b>Francesco Fallacara</b>                  |
|-------------------|---------------------------------------------|
| Sindaci effettivi | Antonella Carù<br>Umile Sebastiano Iacovino |
| Sindaco supplente | Andrea Lorenzatti                           |

## COMITATO CONTROLLO, RISCHI, SOSTENIBILITÀ E CORPORATE GOVERNANCE

| <b>Presidente del Comitato</b> | <b>Anna Maria Artoni</b> |
|--------------------------------|--------------------------|
| Amministratore Indipendente    | Andrey Kostin            |
| Amministratore Indipendente    | Elisabetta Magistretti   |

## COMITATO PER LA REMUNERAZIONE

| <b>Presidente - Lead Independent Director</b> | <b>Luigi Roth</b>   |
|-----------------------------------------------|---------------------|
| Amministratore Indipendente                   | Ivan Glasenberg     |
| Amministratore Indipendente                   | Manuela Soffientini |



## COMITATO NOMINE E SUCCESSIONI

|                                |                                 |
|--------------------------------|---------------------------------|
| <b>Presidente del Comitato</b> | <b>Marco Tronchetti Provera</b> |
| Amministratore Indipendente    | Anna Maria Artoni               |
| Amministratore                 | Didier Casimiro                 |
| Amministratore Indipendente    | Paolo Pietrogrande              |

## COMITATO STRATEGIE

|                                |                                 |
|--------------------------------|---------------------------------|
| <b>Presidente del Comitato</b> | <b>Marco Tronchetti Provera</b> |
| Amministratore                 | Didier Casimiro                 |
| Amministratore Indipendente    | Andrey Kostin                   |
| Amministratore                 | Paolo Fiorentino                |
| Lead Independent Director      | Luigi Roth                      |
| Amministratore                 | Igor Sechin                     |
| Amministratore Indipendente    | Manuela Soffientini             |

SOCIETÀ DI REVISIONE<sup>3</sup>

|                              |
|------------------------------|
| Reconta Ernst & Young S.p.A. |
|------------------------------|

DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI<sup>4</sup>

|                 |
|-----------------|
| Francesco Tanzi |
|-----------------|

DIRETTORE GENERALE OPERATIONS<sup>5</sup>

|                |
|----------------|
| Gregorio Borgo |
|----------------|

DIRETTORE GENERALE TECHNOLOGY<sup>6</sup>

|                   |
|-------------------|
| Maurizio Boiocchi |
|-------------------|

L' Avv. Angelo Cardarelli, è stato nominato Rappresentante comune degli azionisti di risparmio per il triennio 2015/2017 dall'assemblea di categoria tenutasi in data 27 gennaio 2015

<sup>1</sup> Nomina: 12 giugno 2014. Scadenza Assemblea degli azionisti convocata per l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2016

Didier Casimiro, Ivan Glasenberg, Andrey Kostin, Petr Lazarev, Igor Sechin e Igor Soglaev sono stati cooptati in data 10 luglio 2014

<sup>2</sup> Nomina: 10 maggio 2012. Scadenza: Assemblea degli azionisti convocata per l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2014

Umile Sebastiano Iacovino è subentrato al Sindaco dimissionario Enrico Laghi in data 12 giugno 2014

<sup>3</sup> Incarico conferito dall'Assemblea degli azionisti del 29 aprile 2008 per il novennio 2008/2016

<sup>4</sup> Nomina: Consiglio di Amministrazione 12 giugno 2014. Scadenza: Assemblea degli azionisti convocata per l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2016

<sup>5</sup> Nomina: Consiglio di Amministrazione 26 settembre 2013

<sup>6</sup> Nomina: Consiglio di Amministrazione 5 agosto 2014



# RELAZIONE DEGLI AMMINI STRATORI SULLA GESTIONE





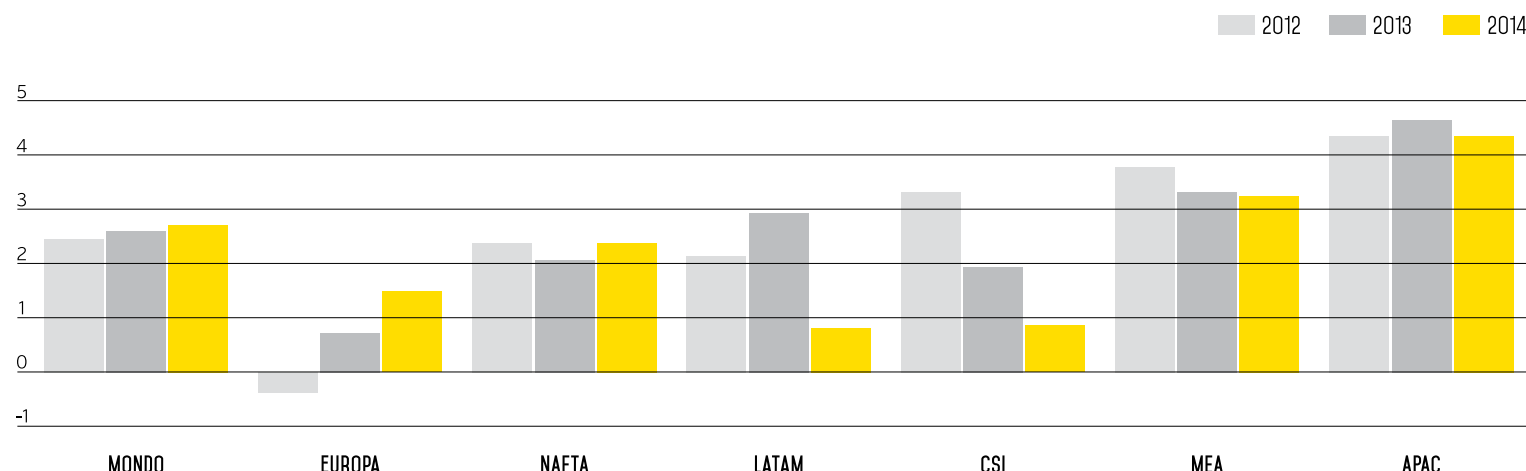
# SCENARIO MACROECONOMICO E DI MERCATO

## L'economia internazionale

L'attività economica globale ha registrato nel 2014 una crescita del PIL pari al 2,8%, in linea con i due anni precedenti ma con un maggior contributo dei paesi maturi. La crescita del PIL in Europa, Stati Uniti e Cina ha compensato la maggiore volatilità dei paesi emergenti, fra cui in particolare Sud America e Russia.

## CRESCITA DEL PIL MONDIALE (VARIAZIONE ANNUA IN %)

Fonte: IHS, Gennaio 2015.



Analizzando le dinamiche delle diverse aree geografiche, l'Europa ha registrato un graduale recupero dell'attività economica (+0,9% la crescita del PIL), manifestatosi in particolare nel Regno Unito, in Spagna e in Germania. L'andamento dell'economia europea ha tuttavia risentito del forte rallentamento dell'attività economica in Russia, colpita dalle tensioni geopolitiche e dal rapido deprezzamento del prezzo del petrolio.

L'eccesso di capacità produttiva in alcuni settori e la domanda interna ancora debole hanno pesato sull'andamento dei prezzi: l'inflazione dell'Area Euro si è attestata allo 0,4% per il 2014 e allo 0,6% a gennaio 2015. In tale contesto la Banca Centrale Europea ha tagliato i tassi d'interesse due volte nel corso dell'anno ed ha potenziato le misure di stimolo monetario, culminate nel programma di acquisti di titoli di Stato annunciato a gennaio 2015.

Più sostenuta la crescita dell'economia negli Stati Uniti: +2,4% la variazione del PIL rispetto all'anno precedente accompagnata dalla riduzione del tasso di disoccupazione che a dicembre era pari al 5,6% a fronte del 6,7% dello stesso mese del 2013. La Federal Reserve ha concluso il programma di *quantitative easing* nel quarto trimestre del 2014 e le aspettative di un cambiamento della politica monetaria, con il rialzo dei tassi di interesse, hanno generato una rivalutazione del dollaro USA nella seconda parte del 2014.

In rallentamento la crescita dei paesi dell'America Latina, dove il calo dei prezzi delle materie prime ha ridotto il valore delle esportazioni e l'alta inflazione ha penalizzato la domanda interna. In Brasile

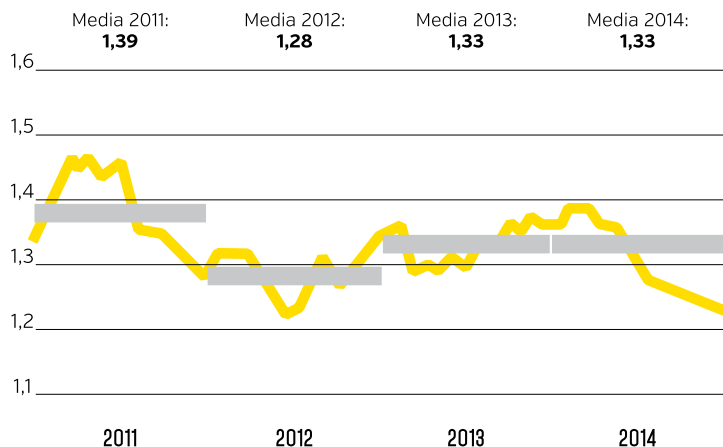
il PIL è cresciuto solo dello 0,1% nel terzo trimestre del 2014 dopo due trimestri di contrazione e gli indicatori confermano l'attività ancora debole nel quarto trimestre. Sia l'Argentina che il Venezuela hanno chiuso l'anno in recessione; il Venezuela in particolare è stato fortemente penalizzato dal crollo del prezzo del petrolio, con conseguente maggiore difficoltà per gli operatori economici attivi nel paese di reperire valuta "forte" per l'importazione di beni industriali necessari all'attività produttiva. La Cina ha chiuso il 2014 con una crescita del 7,4%, in lieve contrazione rispetto alla crescita del 7,7% dell'anno precedente, ma in linea con il "new normal" del Governo che accetta una crescita economica più lenta ma più sostenibile.

## Tassi di cambio

Il 2014 è stato caratterizzato da un'elevata volatilità dei tassi di cambio, riflesso delle citate politiche monetarie internazionali contrastanti. Forte l'apprezzamento del dollaro USA nei confronti dell'euro nella seconda parte del 2014: il cambio euro/dollaro ha chiuso l'anno a quota 1,21 rispetto ad una quotazione media di 1,37 del primo semestre. Complessivamente, nel 2014 la quotazione euro/dollaro ha segnato una media di 1,33 dollari per Euro, invariata rispetto al 2013.

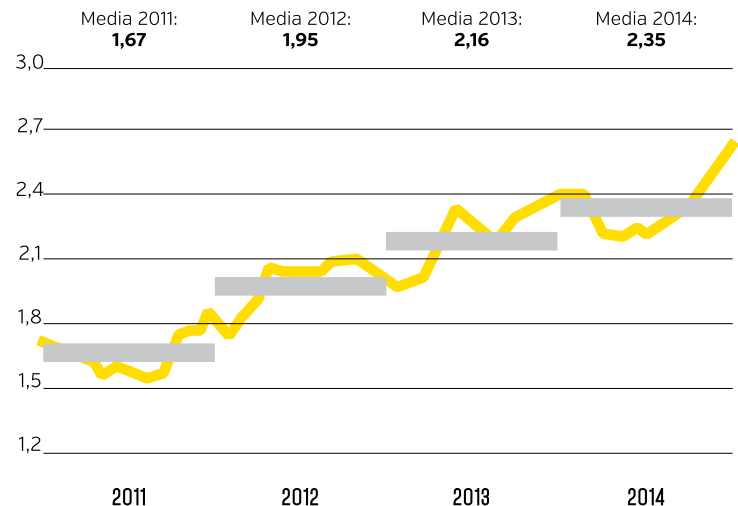
### TASSO DI CAMBIO: DOLLARO USA PER EURO

Fonte: Banca Centrale Europea, dati mensili fino al 31 dicembre 2014



### TASSO DI CAMBIO: REAL BRASILIANO PER USD

Fonte: Banca Centrale Europea, dati mensili fino al 31 dicembre 2014



Anche le valute dell'America Latina si sono deprezzate, in maniera accentuata nel quarto trimestre dell'anno. Il tasso di cambio del real brasiliano verso il dollaro USA, stabile nei due trimestri centrali intorno a 2,2 – 2,3, si è poi deprezzato di oltre il 10% nell'ultimo trimestre per chiudere l'anno a 2,65. Più costante l'andamento del renminbi cinese, la cui quotazione media nel 2014 è stata pari a 6,15 in linea con l'anno precedente, nonostante il deprezzamento del quarto trimestre. Lo yen giapponese, in seguito all'annuncio della Banca Centrale di proseguire con la politica monetaria espansiva, ha continuato il trend di deprezzamento avviato alla fine del 2012, per attestarsi su una media 2014 di 106 yen per dollaro, con un deprezzamento dell'8% rispetto alla media del 2013.

## MERCATI AUTOMOBILISTICI

Il **mercato auto** globale ha registrato nel 2014 una crescita delle immatricolazioni del 3,5% grazie all'andamento delle vendite in Cina, Stati Uniti, Regno Unito e Giappone, con una punta particolarmente elevata (+16%) dei brand *Premium* e *Prestige* che rappresentano il 10% del volume complessivo delle auto vendute nell'anno. A tale trend hanno contribuito sia i mercati tradizionalmente caratterizzati da un'elevata incidenza di veicoli alto di gamma, Europa e Nord America, sia il forte sviluppo in atto nei mercati emergenti; l'appel globale di tale segmento è testimoniato dall'affermarsi della Cina tra i principali mercati auto *Premium* al mondo.

In ripresa il mercato auto in Europa con un aumento delle immatricolazioni del 5,7% rispetto al 2013 [dati Acea], dopo sei anni consecutivi di contrazione. La crescita è stata principalmente guidata da Regno Unito e Spagna. Il mercato dei paesi Nafta ha proseguito anche nel 2014 il trend positivo degli ultimi anni, con le immatricolazioni in crescita del 6% [fonte IHS]. In America Latina l'andamento del settore è stato condizionato dal rallentamento dell'attività economica che ha prodotto un calo nelle immatricolazioni in quasi tutti i mercati. In Brasile, mercato principale della regione, le immatricolazioni hanno subito una flessione del 6,9%. Positivo, invece, l'andamento del mercato automobilistico in Cina dove, nonostante il rallentamento nel tasso di crescita del PIL, le immatricolazioni così come la produzione di veicoli leggeri sono aumentate di circa l'8%. In Giappone le immatricolazioni hanno registrato una crescita del 3% principalmente grazie alle vendite concentrate nei primi mesi dell'anno, prima dell'aumento della tassa sui consumi introdotta ad aprile.

La domanda dei **veicoli commerciali** a livello globale si è ridotta nel 2014 di circa il 3,5%: l'andamento positivo della regione Nafta (+13%) ha mitigato la contrazione dei mercati [stime IHS], in Europa [-8%], Russia [-23%], e America Latina [-16%]. In Europa il rallentamento è stato particolarmente accentuato nella seconda parte dell'anno, dopo i buoni risultati registrati nella seconda metà del 2013 e ad inizio 2014 grazie all'introduzione di normative sulle emissioni (Euro 6). La flessione delle vendite in Russia e in America Latina è da ricondursi essenzialmente al rallentamento dell'attività economica in questi paesi. In Cina, le vendite e la produzione dei veicoli commerciali sono diminuite nel 2014 di circa il 6%, dopo una crescita a doppia cifra nell'anno precedente.

## MERCATI DEGLI PNEUMATICI

Nel 2014 i volumi di vendita del mercato Car sono aumentati del 3% su base annua, in lieve rallentamento rispetto al 4% dell'anno precedente. Il segmento *Premium* (pneumatici con un calettamento uguale o superiore a 17 pollici) si conferma in crescita con un tasso superiore di almeno tre volte al resto del mercato, segnando un +10% nell'anno. Gli pneumatici *Premium* rappresentano nel 2014 circa un quarto del mercato car tyre totale. Per quanto riguarda il solo segmento radiale del mercato degli pneumatici *Industrial* (Truck e Bus), il 2014 ha registrato una crescita del 3,0%, in leggero rallentamento rispetto al +5% del 2013.

### VENDITE PNEUMATICI, MERCATO CONSUMER (variazione annuale in %)

|          |                       | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------|-----------------------|------|------|------|------|------|
| Europa*  | Primo equipaggiamento | 13   | 3    | -9   | 0    | 4    |
|          | Ricambio              | 8    | 3    | -12  | 0    | 2    |
| Nafta    | Primo equipaggiamento | 39   | 10   | 17   | 5    | 5    |
|          | Ricambio              | 4    | -1   | -5   | -1   | 3    |
| Latam**  | Primo equipaggiamento | 13   | 2    | 0    | 6    | -17  |
|          | Ricambio              | 11   | 7    | 1    | 9    | 5    |
| Cina     | Primo equipaggiamento | 31   | 2    | 7    | 17   | 10   |
| Giappone | Primo equipaggiamento | 20   | -13  | 19   | -4   | 2    |
|          | Ricambio              | 9    | 8    | -1   | 4    | 4    |

**VENDITE PNEUMATICI, MERCATO INDUSTRIAL** (variazione annuale in %)

|          |                       | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------|-----------------------|------|------|------|------|------|
| Europa*  | Primo equipaggiamento | 57   | 32   | -8   | 6    | -4   |
|          | Ricambio              | 18   | -1   | -17  | 7    | 2    |
| Nafta    | Primo equipaggiamento | 30   | 55   | 5    | -4   | 16   |
|          | Ricambio              | 18   | 3    | -11  | 2    | 10   |
| Latam**  | Primo equipaggiamento | 47   | 11   | -29  | 34   | -23  |
|          | Ricambio              | 23   | 2    | -4   | 10   | -3   |
| Cina     | Primo equipaggiamento | 53   | -15  | -19  | 17   | -5   |
|          | Ricambio              | 10   | 1    | -4   | 3    | 3    |
| Giappone | Primo equipaggiamento | 37   | -2   | 15   | 1    | 4    |
|          | Ricambio              | 14   | 7    | -4   | 6    | 6    |

\* inclusa Turchia, esclusa Russia. \*\* Argentina, Brasile e Venezuela.

Nota: i dati escludono le importazioni tranne l'America Latina dove il ricambio include le importazioni. Fonte: stime Pirelli

L'andamento del mercato tyre nel 2014 è stato sostenuto dalla graduale ripresa in Europa, dall'accelerazione dell'attività economica in Nord America e dal proseguimento della crescita in Cina. In America Latina l'andamento del mercato tyre OE (Primo Equipaggiamento) riflette la riduzione della produzione di veicoli in un contesto macroeconomico difficile; positivo invece il trend delle vendite degli pneumatici sul canale ricambio del segmento Consumer, quale effetto della crescita e del miglioramento di mix del parco circolante avvenuto negli ultimi anni. In Russia, le vendite di pneumatici hanno risentito del generale rallentamento dell'economia e dell'impatto sull'attività economica delle tensioni geopolitiche nell'area.

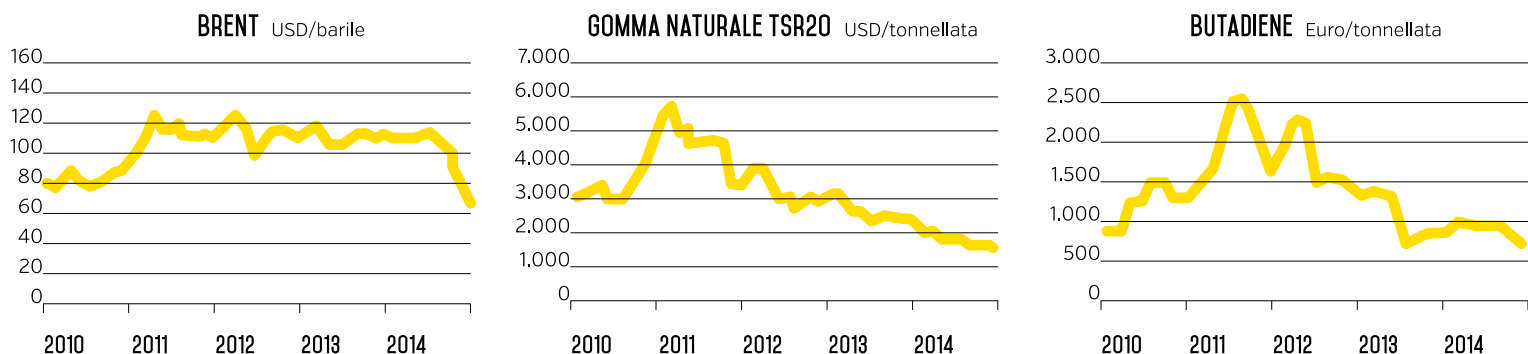
**Materie Prime**

Nel corso del 2014 i prezzi delle principali materie prime hanno subito una flessione, risentendo anche del forte calo del prezzo del petrolio negli ultimi mesi dell'anno. Il prezzo del Brent ha oscillato tra 105 e 115 dollari al barile nella prima metà del 2014 per poi subire una brusca diminuzione nel quarto trimestre che ha portato il prezzo a 63 dollari a barile nel mese di dicembre: una contrazione del 43% rispetto allo stesso mese del 2013. La media dell'anno 2014 si è attestata a 100 dollari a barile, in calo dell'8,5% rispetto all'anno precedente. Tra i principali fattori di tale andamento vi sono l'aumento dell'offerta, sostenuta dalla produzione di shale oil negli USA, l'indebolimento della domanda globale e l'apprezzamento del dollaro americano.

I prezzi di acquisto della gomma naturale hanno continuato la flessione avviata dopo i picchi del 2011 per attestarsi nel 2014 su una media di 1.711 dollari USA a tonnellata, con un calo del 32% rispetto al prezzo medio del 2013. La discesa dei prezzi è avvenuta nonostante i tentativi dei principali produttori di limitare le loro esportazioni per cercare di sostenere le quotazioni riducendo l'offerta globale. Anche i prezzi del butadiene, la materia principale per la produzione della gomma sintetica, hanno subito una contrazione nel 2014, attestandosi su una media di 944 euro a tonnellata, in calo del 15% rispetto al 2013.

**PREZZI DELLE MATERIE PRIME**

Fonte: IHS



# EVENTI DI RILIEVO DEL 2014

In data **16 gennaio 2014**, dando seguito alla decisione del World Motor Sport Council, che ha confermato Pirelli come fornitore unico di pneumatici per il Campionato Mondiale FIA di Formula 1, Pirelli ha annunciato di aver rinnovato con FIA il relativo contratto per una durata di tre anni.

In data **28 febbraio 2014** Pirelli Tyre S.p.A. e Bekaert hanno sottoscritto un accordo per la cessione delle attività *steelcord* di Pirelli a Bekaert per un valore complessivo [*enterprise value* relativo al 100% delle attività] di circa 255 milioni di euro. Nell'ambito dell'intesa è stato definito anche un accordo di fornitura a lungo termine e di sviluppo congiunto di prodotti. In data **18 dicembre 2014** si è finalizzata la cessione delle attività *steelcord* in Italia [Figline], Romania [Slatina] e Brasile [Sumaré] per un valore [*enterprise value*] di circa 150 milioni di euro coerente – in termini pro-quota – con i circa 255 milioni di euro del valore complessivo dell'accordo. Il *closing* per la cessione dell'attività *steelcord* in Turchia [Izmit] è stato annunciato in data 6 febbraio 2015, mentre in data 27 marzo 2015 è avvenuto il *closing* per la cessione delle attività in Cina [Yanzhou].

In data **28 febbraio 2014** Pirelli & C. S.p.A. ha annunciato di aver chiuso con effetto 31 dicembre 2013 il piano di incentivazione cash del management di medio lungo periodo - *Long Term Incentive (LTI)* - adottato nel 2012 a sostegno degli obiettivi del triennio 2012-2014 senza aver dato corso ad alcuna erogazione, neppure pro-quota, dell'incentivo triennale. La società ha adottato un nuovo piano correlato agli obiettivi del periodo 2014/2016 contenuti nel Piano Industriale presentato a Londra il 6 novembre 2013. Anche il piano 2014/2016, come in passato, è totalmente autofinanziato, in quanto i relativi oneri sono inclusi nei dati economici di Piano Industriale.

All'inizio di **aprile 2014** la Commissione Europea ha comunicato a Pirelli e agli altri soggetti coinvolti (tra i quali Prysmian Cavi e Sistemi, controllata da Pirelli sino al luglio 2005), la decisione presa a conclusione dell'indagine antitrust avviata relativamente al business dei cavi energia, che prevede una sanzione a carico di Prysmian pari a circa 104 milioni di euro per una parte dei quali, pari a 67 milioni di euro, Pirelli è chiamata a rispondere in solido con Prysmian. Tale decisione conferma che non vi è stato un coinvolgimento diretto di Pirelli nel presunto cartello.

La contestata violazione antitrust è riconducibile esclusivamente al principio della cosiddetta "*parental liability*", in quanto, durante parte del periodo del presunto cartello, Prysmian era controllata da Pirelli. Pirelli ha presentato ricorso al Tribunale dell'Unione Europea contro la decisione della Commissione Europea contestando l'applicazione del principio di "*parental liability*". Pirelli ritiene infatti che non le sia applicabile il principio della "*parental liability*". La Commissione Europea ha inoltre intimato a Pirelli di depositare garanzia bancaria a copertura del pagamento, se e quando dovuto, del 50% della sanzione comminata a Prysmian e Pirelli in solido tra loro. In conseguenza di quanto sopra Pirelli ha consegnato in data 17 dicembre 2014 la garanzia richiesta alla Commissione.

Pirelli ha intrapreso un'azione davanti al Tribunale di Milano affinché venga accertato e dichiarato l'obbligo di Prysmian di tenere manlevata Pirelli da qualsiasi pretesa della Commissione Europea in relazione alla predetta sanzione. Pirelli, sulla base di accurate analisi giuridiche supportate da autorevoli pareri di legali esterni, ritiene di non essere coinvolta nelle presunte irregolarità della sua ex controllata, e che la piena responsabilità finale dell'eventuale violazione (e del pagamento della relativa sanzione) debba essere esclusivamente a carico della società direttamente coinvolta.

In conseguenza di quanto sopra la valutazione del rischio è tale da non dover richiedere lo stanziamento di alcuno specifico fondo nel Bilancio annuale al 31 dicembre 2014.



In data **14 aprile 2014**, a seguito del determinarsi delle condizioni per l'anticipazione della conversione del prestito obbligazionario Prelios [cosiddetto "Convertendo"] a suo tempo sottoscritto da Pirelli & C. S.p.A. nell'ambito del piano di rimodulazione dell'indebitamento finanziario di Prelios S.p.A., Pirelli & C. S.p.A. ha ricevuto, in cambio delle obbligazioni Prelios S.p.A. da essa detenute (Tranche A e B), aventi un controvalore nominale complessivo pari a 148,4 milioni di euro [oltre agli interessi maturati]:

- circa 112 milioni di azioni Prelios S.p.A. ordinarie di categoria A, che hanno comportato un aumento della quota del capitale votante detenuta da Pirelli dal 13,06% al 29,22%, di cui circa il 7% liberamente trasferibile e circa il 22% vincolato agli obblighi di lock up fino a luglio 2016;
- circa 93 milioni di azioni ordinarie di categoria B - non quotate e senza diritti di voto - che, in accordo ai patti tra i soci di Fenice S.r.l. sono state conferite in data 30 giugno 2014 alla stessa Fenice. In seguito a tale conferimento Fenice S.r.l., veicolo costituito nel corso del 2013 in seguito alla ristrutturazione del credito finanziario verso Prelios S.p.A. e partecipato oltre che da Pirelli anche da Feidos 11 S.p.A., Unicredit S.p.A. ed Intesa San Paolo S.p.A., detiene la totalità delle azioni di categoria B con lo scopo di procedere alla loro cessione sul mercato.

Pirelli ha ribadito la propria strategia di focalizzazione sul *core business* pneumatici e di non essere un investitore di lungo termine nel settore '*real estate*'.

In data **24 maggio 2014** Pirelli e Rosneft hanno rafforzato la cooperazione industriale e commerciale siglando due Memorandum of Understanding (MoU). Sul fronte industriale Pirelli e Rosneft collaboreranno in Russia nell'ambito della produzione di gomma sintetica (tra cui stirene-butadiene) in Nakhodka, sulla scia di quanto già previsto in Armenia dal MoU firmato nel dicembre 2013. L'accordo in Nakhodka è stato successivamente aperto a un terzo partner tecnologico. Sul fronte commerciale, invece, Pirelli e Rosneft hanno concordato l'apertura di almeno 200 punti vendita di prodotti a marchio Pirelli presso le stazioni di servizio Rosneft entro il 2019.

In data **24 maggio 2014** è stata perfezionata l'operazione che ha portato Long-Term Investments Luxembourg S.A. - società controllata dal Fondo Pensioni Neftegarant - a detenere il 50% di Camfin S.p.A. (società che detiene il 26,19% di Pirelli & C. S.p.A.). La parte restante è posseduta da Coinv S.p.A. partecipata al 76% da Nuove Partecipazioni S.p.A. e al 12% ciascuno da Intesa Sanpaolo S.p.A. e da Unicredit S.p.A.. L'operazione, il cui *closing* è avvenuto in data 10 luglio 2014, ha valorizzato la quota di Pirelli & C. S.p.A. detenuta da Camfin S.p.A. a 12 euro per azione. In base agli accordi fra le parti, la governance di Pirelli & C. S.p.A. rimane invariata e incentrata sul ruolo fondamentale di guida del board, in linea con le *best practices* internazionali. Tutte le materie strategiche, la definizione del business plan e il budget di Pirelli sono sottoposte al board dal Presidente e CEO e, come avviene già oggi, approvate a maggioranza.

In data **12 giugno 2014** l'Assemblea di Pirelli & C. S.p.A., ha approvato il Bilancio dell'esercizio 2013, chiuso con un utile netto consolidato di 306,5 milioni di euro e un utile netto della capogruppo di 191,9 milioni di euro, deliberando la distribuzione di un dividendo di 0,32 euro per azione ordinaria e 0,39 euro per azione di risparmio. L'Assemblea ha rinnovato l'autorizzazione relativa all'acquisto e disposizione di azioni proprie fino al 10% del Capitale Sociale e per un periodo massimo di 18 mesi, esprimendo inoltre parere favorevole sulla Politica in materia di remunerazione della società e approvando l'adozione del piano di incentivazione triennale 2014/2016 LTI (Long Term Incentive).

L'Assemblea ha inoltre stabilito la durata del Consiglio di Amministrazione in tre esercizi (fino all'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2016) e determinato in 15 il numero dei componenti, di cui 8 indipendenti. Sulla base delle liste presentate, sono stati nominati amministratori: Marco Tronchetti Provera, Alberto Pirelli, Anna Maria Artoni, Luigi Piergiuseppe Ferdinando Roth, Paolo Fiorentino, Gaetano Miccichè, Claudio Sposito, Riccardo Bruno, Piero Alonzo, Emiliano Nitti, Luciano Gobbi, Enrico Parazzini, Elisabetta Magistretti, Manuela Soffientini e Paolo Pietrogrande.

Il nuovo Consiglio di Amministrazione ha nominato Marco Tronchetti Provera Presidente e Amministratore Delegato, e Alberto Pirelli Vice Presidente. Il Consiglio di Amministrazione ha, inoltre, confermato

Francesco Tanzi, quale Chief Financial Officer del Gruppo.

In data **10 luglio 2014** i consiglieri Claudio Sposito, Riccardo Bruno, Piero Alonzo, Emiliano Nitti, Luciano Gobbi ed Enrico Parazzini hanno rassegnato le dimissioni. Il Consiglio di Amministrazione ha cooptato i signori Igor Sechin, Didier Casimiro, Andrey Kostin, Ivan Glasenberg, Petr Lazarev e Igor Soglaev in sostituzione dei consiglieri dimessisi.

Il Consiglio di Amministrazione ha, inoltre, designato Luigi Roth quale Lead Independent Director e ha provveduto a nominare il nuovo Organismo di Vigilanza, che resterà in carica fino al termine del mandato dell'attuale Consiglio di Amministrazione.

In data **5 novembre 2014** Pirelli è stata riconosciuta leader del "Climate Disclosure Leadership Index Italy 2014" (CDLI), indice che valuta la completezza delle strategie aziendali contro i cambiamenti climatici e la trasparenza nella comunicazione agli stakeholder.

In data **13 novembre 2014** Pirelli ha concluso il collocamento presso investitori istituzionali internazionali di un prestito obbligazionario, *unrated*, sull'Euromercato per un importo nominale di 600 milioni di euro. L'operazione ha ottenuto la cedola più bassa – pari all'1,75% – mai ottenuta dal Gruppo Pirelli, nonché di un *unrated corporate eurobond* italiano.

In data **18 novembre 2014** è stato presentato alla stampa, agli ospiti e ai collezionisti di tutto il mondo presso "HangarBicocca" a Milano, il Calendario Pirelli 2015 firmato da Steven Meisel. La scelta di Milano nasce dalla volontà di affiancare un oggetto di culto "Made in Italy" alla città che nel 2015 sarà bandiera dell'Italia nel mondo grazie alla grande esposizione universale di Expo.

In data **25 novembre 2014** Pirelli e il Ministro per gli Investimenti della Repubblica Araba d'Egitto hanno firmato un Memorandum of Understanding per la possibile espansione della fabbrica di pneumatici radiali truck di Alexandria Tire Co. (Atco), la società egiziana di cui Pirelli controlla oltre il 90%, ad Alessandria d'Egitto.

## ANDAMENTO E RISULTATI DEL GRUPPO NEL 2014

Nel presente documento, oltre 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 della gestione di Gruppo. Tali indicatori sono: Margine Operativo Lordo, Attività fisse, Fondi, Capitale Circolante operativo, Capitale Circolante netto, Posizione Finanziaria netta. Si rimanda al paragrafo "Indicatori alternativi di performance" per una più analitica descrizione di tali indicatori.

Per effetto della sottoscrizione dell'accordo di cessione delle attività *steelcord* siglato da Pirelli e Bekaert in data 28 febbraio 2014, il *business steelcord* si qualifica come "*discontinued operation*"; il risultato dell'esercizio della *discontinued operation* unitamente al risultato derivante dalla cessione delle attività *steelcord* in Italia, Romania e Brasile, è stato riclassificato nel conto economico in un'unica voce "risultato delle attività operative cessate". I dati economici comparativi del 2013 sono stati oggetto di *restatement*, se non diversamente indicato; nello specifico, le attività *steelcord* facevano parte del business *Industrial*, i cui risultati sono stati oggetto del *restatement*.

\* \* \*

I risultati del **Gruppo**, in linea con i target, evidenziano il miglioramento dei principali indicatori economici, il rafforzamento del posizionamento sul segmento *Premium* ed un'elevata generazione di cassa. In particolare i risultati si caratterizzano per:

- la decisa crescita del segmento *Premium*, volumi al +17,8%, superiori alle attese (>+16% il target), con un incremento della quota di mercato che rafforza il posizionamento di Pirelli in tutte le principali aree geografiche. I ricavi *Premium* [2.536,0 mln euro] rappresentano il 55% dei ricavi Consumer, in crescita rispetto al 50,8% del 2013;
- il miglioramento della componente prezzo/mix a +4,2% (+4%/+5% il target previsto per l'anno 2014) grazie alla performance sul *Premium*, al mix di prodotto sul *business Industrial* e agli aumenti di prezzo nei paesi emergenti;
- la crescita organica dei ricavi +5,9% [-0,7% al netto della variazione negativa dei tassi di cambio pari al 6,6%], alla quale contribuiscono, oltre al citato miglioramento del prezzo/mix, i maggiori volumi (+2,0%);
- il conseguimento di efficienze interne per 92,4 milioni di euro (in linea con l'obiettivo annuale di 90 milioni di euro, 350 milioni di euro il piano di efficienze quadriennale 2014-2017);
- il deciso miglioramento della profittabilità, con una crescita dell'Ebit del 6,8% che raggiunge 837,9 milioni di euro (circa 840 milioni di euro il target previsto per il 2014) ed una redditività (Ebit margin) al 13,9%, +1 punto percentuale rispetto al 2013. La strategia di rafforzamento sul *Premium* e le efficienze hanno più che compensato l'impatto negativo dei tassi di cambio e l'inflazione dei fattori produttivi;
- il positivo andamento del business in Europa, Asia Pacific e Nafta, con una crescita complessiva dei ricavi superiore alla media di Gruppo ed un miglioramento del risultato operativo (Ebit) che attenua gli effetti del rallentamento del mercato sudamericano;
- il *turnaround* del business in Russia, caratterizzato da mix di prodotto in deciso miglioramento e redditività positiva "*mid-single digit*" (verso un risultato negativo nel 2013), ed il miglioramento dei risultati nell'area MEAL;
- utile netto pari a 332,8 milioni di euro, in crescita dell'8,6% e che sconta l'impatto della svalutazione dei cambi in Venezuela e l'adeguamento del valore delle partecipazioni finanziarie;
- posizione finanziaria netta negativa pari a 979,6 milioni di euro, in netto miglioramento rispetto a 1.322,4 milioni di euro a fine 2013 grazie al miglioramento del risultato operativo e ad un'attenta gestione del circolante. Il dato registra inoltre l'impatto positivo della cessione parziale delle attività *steelcord* già realizzate entro dicembre e il deconsolidamento della società cinese Sino Italian Wire per complessivi 187,9 milioni di euro;
- generazione di cassa gestionale ante dividendi e prima della cessione delle attività *steelcord* superiore alle aspettative (>250 milioni di euro il target 2014) e pari a 311,6 milioni di euro (5,2% il peso sui ricavi, 3,8% nel 2013).

I principali risultati economico-finanziari e patrimoniali di **Gruppo** sono riassunti nella seguente tabella:

(in milioni di euro)

|                                                                                            | 31/12/2014     | 31/12/2013 RESTATED (*) | 31/12/2013 REPORTED |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------|---------------------|
| <b>Vendite</b>                                                                             | <b>6.018,1</b> | <b>6.061,0</b>          | <b>6.146,2</b>      |
| Margine operativo lordo ante oneri ristrutturazione                                        | 1.168,0        | 1.095,0                 | 1.105,4             |
| % su vendite                                                                               | 19,4%          | 18,1%                   | 18,0%               |
| Risultato operativo ante oneri di ristrutturazione                                         | 869,2          | 810,2                   | 816,5               |
| % su vendite                                                                               | 14,4%          | 13,4%                   | 13,3%               |
| Oneri di ristrutturazione                                                                  | [31,3]         | [25,5]                  | [25,5]              |
| <b>Risultato operativo</b>                                                                 | <b>837,9</b>   | <b>784,7</b>            | <b>791,0</b>        |
| % su vendite                                                                               | 13,9%          | 12,9%                   | 12,9%               |
| Risultato da partecipazioni                                                                | [87,0]         | [78,3]                  | [78,3]              |
| (Oneri)/proventi finanziari                                                                | [262,4]        | [192,9]                 | [195,8]             |
| <b>Risultato ante imposte</b>                                                              | <b>488,5</b>   | <b>513,5</b>            | <b>516,9</b>        |
| Oneri fiscali                                                                              | [173,3]        | [209,0]                 | [210,4]             |
| Tax rate %                                                                                 | 35,5%          | 40,7%                   | 40,7%               |
| <b>Risultato netto attività in funzionamento</b>                                           | <b>315,2</b>   | <b>304,5</b>            | <b>306,5</b>        |
| <b>Risultato netto attività operative cessate</b>                                          | <b>17,6</b>    | <b>2,0</b>              | <b>-</b>            |
| <b>Risultato netto totale</b>                                                              | <b>332,8</b>   | <b>306,5</b>            | <b>306,5</b>        |
| Risultato netto di pertinenza di Pirelli & C. S.p.A.                                       | 319,3          | 303,6                   | 303,6               |
| Risultato netto di pertinenza per azione (in euro)                                         | 0,654          | 0,622                   | 0,622               |
| <b>Attività fisse in funzionamento</b>                                                     | <b>3.874,0</b> | <b>4.043,0</b>          | <b>4.043,0</b>      |
| Scorte                                                                                     | 1.055,0        | 987,3                   | 987,3               |
| Crediti commerciali                                                                        | 673,8          | 666,4                   | 666,4               |
| Debiti commerciali                                                                         | [1.394,4]      | [1.244,5]               | [1.244,5]           |
| <b>Capitale circolante operativo attività in funzionamento</b>                             | <b>334,4</b>   | <b>409,2</b>            | <b>409,2</b>        |
| % su vendite                                                                               | 5,6%           | 6,8%                    | 6,7%                |
| Altri crediti/altri debiti                                                                 | 33,9           | 3,0                     | 3,0                 |
| <b>Capitale circolante netto attività in funzionamento</b>                                 | <b>368,3</b>   | <b>412,2</b>            | <b>412,2</b>        |
| % su vendite                                                                               | 6,1%           | 6,8%                    | 6,7%                |
| <b>Capitale netto investito attività destinate alla vendita</b>                            | <b>30,8</b>    | <b>-</b>                | <b>-</b>            |
| <b>Capitale netto investito totale</b>                                                     | <b>4.273,1</b> | <b>4.455,2</b>          | <b>4.455,2</b>      |
| <b>Patrimonio netto</b>                                                                    | <b>2.611,5</b> | <b>2.436,6</b>          | <b>2.436,6</b>      |
| <b>Fondi totali</b>                                                                        | <b>682,0</b>   | <b>696,2</b>            | <b>696,2</b>        |
| <i>di cui fondi attività destinate alla vendita</i>                                        | <i>5,2</i>     | <i>-</i>                | <i>-</i>            |
| <b>Posizione finanziaria netta (attiva)/passiva totale</b>                                 | <b>979,6</b>   | <b>1.322,4</b>          | <b>1.322,4</b>      |
| <i>di cui Posizione finanziaria netta (attiva)/passiva attività destinate alla vendita</i> | <i>[5,8]</i>   | <i>-</i>                | <i>-</i>            |
| Patrimonio netto di pertinenza di Pirelli & C. S.p.A.                                      | 2.548,3        | 2.376,1                 | 2.376,1             |
| Patrimonio netto di pertinenza per azione (in euro)                                        | 5,222          | 4,869                   | 4,869               |
| Investimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali                                   | 378,1          | 413,1                   | 413,1               |
| Spese di ricerca e sviluppo                                                                | 205,5          | 199,2                   | 199,2               |
| % su vendite                                                                               | 3,4%           | 3,3%                    | 3,2%                |
| Dipendenti n. [a fine periodo]                                                             | 37.561         | 37.979                  | 37.979              |
| Siti industriali n.                                                                        | 19             | 23                      | 23                  |

(\*) oggetto del *restatement* sono stati i soli dati economici relativi al business *steelcord* riclassificati nella voce "risultato netto attività operative cessate"

Per una maggiore comprensione dell'andamento del **Gruppo**, si forniscono di seguito i dati economici suddivisi per settori di attività.

(in milioni di euro)

|                                                     | A              |                | B              |                | A+B = C        |                | D              |               | C+D = E        |                |
|-----------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
|                                                     | CONSUMER       |                | INDUSTRIAL     |                | ATTIVITÀ TYRE  |                | ALTRE ATTIVITÀ |               | TOTALE GRUPPO  |                |
|                                                     | 2014           | 2013           | 2014           | 2013           | 2014           | 2013           | 2014           | 2013          | 2014           | 2013           |
| <b>Vendite</b>                                      | <b>4.610,3</b> | <b>4.478,9</b> | <b>1.397,2</b> | <b>1.551,7</b> | <b>6.007,5</b> | <b>6.030,6</b> | <b>10,6</b>    | <b>30,4</b>   | <b>6.018,1</b> | <b>6.061,0</b> |
| Margine operativo lordo ante oneri ristrutturazione | 934,7          | 839,6          | 242,2          | 280,3          | 1.176,9        | 1.119,9        | [8,9]          | [24,9]        | 1.168,0        | 1.095,0        |
| Risultato operativo ante oneri di ristrutturazione  | 697,2          | 612,2          | 183,2          | 226,9          | 880,4          | 839,1          | [11,2]         | [28,9]        | 869,2          | 810,2          |
| Oneri di ristrutturazione                           | [20,8]         | [15,8]         | [7,0]          | [7,6]          | [27,8]         | [23,4]         | [3,5]          | [2,1]         | [31,3]         | [25,5]         |
| <b>Risultato operativo</b>                          | <b>676,4</b>   | <b>596,4</b>   | <b>176,2</b>   | <b>219,3</b>   | <b>852,6</b>   | <b>815,7</b>   | <b>[14,7]</b>  | <b>[31,0]</b> | <b>837,9</b>   | <b>784,7</b>   |

(in milioni di euro)

| TOTALE GRUPPO                                       | 1° TRIMESTRE   |                | 2° TRIMESTRE   |                | 3° TRIMESTRE   |                | 4° TRIMESTRE   |                | TOTALE ANNO    |                |
|-----------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                     | 2014           | 2013           | 2014           | 2013           | 2014           | 2013           | 2014           | 2013           | 2014           | 2013           |
| <b>Vendite</b>                                      | <b>1.473,2</b> | <b>1.514,6</b> | <b>1.513,7</b> | <b>1.575,4</b> | <b>1.541,8</b> | <b>1.496,4</b> | <b>1.489,4</b> | <b>1.474,6</b> | <b>6.018,1</b> | <b>6.061,0</b> |
| yoy                                                 | -2,7%          |                | -3,9%          |                | 3,0%           |                | 1,0%           |                | -0,7%          |                |
| Margine operativo lordo ante oneri ristrutturazione | 277,3          | 253,0          | 305,5          | 276,3          | 284,9          | 277,5          | 300,3          | 288,2          | 1.168,0        | 1.095,0        |
| % su vendite                                        | 18,8%          | 16,7%          | 20,2%          | 17,5%          | 18,5%          | 18,5%          | 20,2%          | 19,5%          | 19,4%          | 18,1%          |
| Risultato operativo ante oneri di ristrutturazione  | 206,7          | 181,7          | 232,2          | 204,2          | 208,9          | 207,5          | 221,4          | 216,8          | 869,2          | 810,2          |
| % su vendite                                        | 14,0%          | 12,0%          | 15,3%          | 13,0%          | 13,5%          | 13,9%          | 14,9%          | 14,7%          | 14,4%          | 13,4%          |
| Oneri di ristrutturazione                           | [5,7]          | [3,2]          | [7,0]          | [4,2]          | [5,4]          | [7,8]          | [13,2]         | [10,3]         | [31,3]         | [25,5]         |
| <b>Risultato operativo</b>                          | <b>201,0</b>   | <b>178,5</b>   | <b>225,2</b>   | <b>200,0</b>   | <b>203,5</b>   | <b>199,7</b>   | <b>208,2</b>   | <b>206,5</b>   | <b>837,9</b>   | <b>784,7</b>   |
| % su vendite                                        | 13,6%          | 11,8%          | 14,9%          | 12,7%          | 13,2%          | 13,3%          | 14,0%          | 14,0%          | 13,9%          | 12,9%          |

Le **vendite di Gruppo** al 31 dicembre 2014 sono pari a 6.018,1 milioni di euro rispetto a 6.061,0 milioni di euro del 31 dicembre 2013. L'andamento delle vendite [+5,9% al netto dell'impatto dei cambi negativo per 6,6%] è stato sostenuto dalla crescita del business Consumer [+8,9% al netto dei tassi di cambio] mentre il *business Industrial* [-1,5% l'andamento dei ricavi al netto dei tassi di cambio] sconta il rallentamento del mercato in Sud America.

Nello specifico le **attività Tyre** presentano il seguente andamento:

(in milioni di euro)

| ATTIVITÀ TYRE                                       | 1° TRIMESTRE   |                | 2° TRIMESTRE   |                | 3° TRIMESTRE   |                | 4° TRIMESTRE   |                | TOTALE ANNO    |                |
|-----------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                     | 2014           | 2013           | 2014           | 2013           | 2014           | 2013           | 2014           | 2013           | 2014           | 2013           |
| <b>Vendite</b>                                      | <b>1.469,5</b> | <b>1.505,0</b> | <b>1.511,3</b> | <b>1.567,9</b> | <b>1.539,2</b> | <b>1.489,4</b> | <b>1.487,5</b> | <b>1.468,3</b> | <b>6.007,5</b> | <b>6.030,6</b> |
| yoy                                                 | -2,4%          |                | -3,6%          |                | 3,3%           |                | 1,3%           |                | -0,4%          |                |
| Margine operativo lordo ante oneri ristrutturazione | 280,3          | 257,8          | 308,7          | 280,8          | 287,2          | 282,3          | 300,7          | 299,0          | 1.176,9        | 1.119,9        |
| % su vendite                                        | 19,1%          | 17,1%          | 20,4%          | 17,9%          | 18,7%          | 19,0%          | 20,2%          | 20,4%          | 19,6%          | 18,6%          |
| Risultato operativo ante oneri di ristrutturazione  | 210,3          | 187,5          | 236,1          | 209,7          | 211,7          | 213,3          | 222,3          | 228,6          | 880,4          | 839,1          |
| % su vendite                                        | 14,3%          | 12,5%          | 15,6%          | 13,4%          | 13,8%          | 14,3%          | 14,9%          | 15,6%          | 14,7%          | 13,9%          |
| Oneri di ristrutturazione                           | [5,4]          | [3,2]          | [7,0]          | [3,4]          | [5,4]          | [7,6]          | [10,0]         | [9,2]          | [27,8]         | [23,4]         |
| <b>Risultato operativo</b>                          | <b>204,9</b>   | <b>184,3</b>   | <b>229,1</b>   | <b>206,3</b>   | <b>206,3</b>   | <b>205,7</b>   | <b>212,3</b>   | <b>219,4</b>   | <b>852,6</b>   | <b>815,7</b>   |
| % su vendite                                        | 13,9%          | 12,2%          | 15,2%          | 13,2%          | 13,4%          | 13,8%          | 14,3%          | 14,9%          | 14,2%          | 13,5%          |



Le **vendite dell'attività Tyre** sono state pari a 6.007,5 milioni di euro, con una crescita organica del 6,2% [-0,4% includendo l'impatto cambi negativo per 6,6%] rispetto al 2013.

Le **vendite del segmento Premium** (pneumatici con calettamento uguale o superiore a 17 pollici per il business vettura e pneumatici radiali e pneumatici X-ply custom touring, off-road e Sport Touring con indice di velocità  $\geq$  H nel business moto) sono state pari a 2.536,0 milioni di euro [+11,5%, +13,2% escludendo l'impatto cambi], con un peso sul fatturato Consumer in aumento al 55,0% [50,8% nel 2013].

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

|                                    | 1° TRIMESTRE |               | 2° TRIMESTRE |               | 3° TRIMESTRE |               | 4° TRIMESTRE |               | TOTALE ANNO  |               |
|------------------------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
|                                    | 2014         | 2013 reported | 2014         | 2013 reported | 2014         | 2013 reported | 2014         | 2013 reported | 2014         | 2013 reported |
| Volume                             | 3,8%         | 3,9%          | -0,2%        | 8,8%          | 3,1%         | 5,4%          | 1,6%         | 4,9%          | 2,0%         | 5,7%          |
| di cui volume Premium              | 22,2%        | 4,0%          | 20,9%        | 12,9%         | 17,3%        | 19,1%         | 10,7%        | 27,5%         | 17,8%        | 15,3%         |
| Prezzi/Mix                         | 4,6%         | 0,0%          | 6,0%         | 5,1%          | 3,3%         | 2,5%          | 2,8%         | 4,3%          | 4,2%         | 2,9%          |
| <b>Variazione su base omogenea</b> | <b>8,4%</b>  | <b>3,9%</b>   | <b>5,8%</b>  | <b>13,9%</b>  | <b>6,4%</b>  | <b>7,9%</b>   | <b>4,4%</b>  | <b>9,2%</b>   | <b>6,2%</b>  | <b>8,6%</b>   |
| Effetto cambio                     | -10,8%       | -4,9%         | -9,4%        | -5,0%         | -3,1%        | -9,9%         | -3,1%        | -9,1%         | -6,6%        | -7,2%         |
| <b>Variazione totale</b>           | <b>-2,4%</b> | <b>-1,0%</b>  | <b>-3,6%</b> | <b>8,9%</b>   | <b>3,3%</b>  | <b>-2,0%</b>  | <b>1,3%</b>  | <b>0,1%</b>   | <b>-0,4%</b> | <b>1,4%</b>   |

L'incremento registrato nei volumi [+2,0%] sconta un andamento di segno opposto tra *Consumer* ed *Industrial*.

La crescita dei volumi sul segmento *Consumer* [+5,0%] è stata supportata dal buon andamento del business su tutti i principali mercati ed in particolar modo dalla continua crescita del *Premium*. L'andamento dei volumi *Industrial* [-6,5%] riflette in particolare la dinamica del Sudamerica, che sconta un confronto con un 2013 molto forte soprattutto nel primo semestre, la flessione del mercato Primo Equipaggiamento Truck [-23% nel 2014], nonché la progressiva uscita dal business convenzionale. Il miglioramento del prezzo/mix [+4,2% attività Tyre, +3,9% sul Consumer, +5,0% sull'*Industrial*] testimonia il successo della strategia del Gruppo orientata alla creazione di valore attraverso il progressivo miglioramento del mix e gli incrementi di prezzo nei mercati emergenti.

La ripartizione delle **vendite dell'attività Tyre per area geografica e categoria di prodotto** risulta essere la seguente:

| AREA GEOGRAFICA          | 2014           |              |               | 2013          |
|--------------------------|----------------|--------------|---------------|---------------|
|                          | Euro\mln       | yoy          |               |               |
| Italia                   | 347,6          | 2,0%         | 5,8%          | 5,7%          |
| Resto Europa             | 1.709,1        | 5,1%         | 28,4%         | 26,9%         |
| Russia e CIS             | 237,9          | -6,4%        | 4,0%          | 4,2%          |
| Nafta                    | 707,5          | 4,7%         | 11,8%         | 11,2%         |
| Centro e Sud America     | 1.963,5        | -9,5%        | 32,7%         | 36,0%         |
| Asia\Pacifico            | 558,4          | 16,0%        | 9,3%          | 8,0%          |
| Middle East\Africa\India | 483,5          | 0,2%         | 8,0%          | 8,0%          |
| <b>TOTALE</b>            | <b>6.007,5</b> | <b>-0,4%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> |

| PRODOTTO           | 2014           |               |              | 2013         |
|--------------------|----------------|---------------|--------------|--------------|
|                    | Euro\mln       | yoy           |              |              |
| Pneumatici vettura | 4.224,5        | 3,2%          | 70,3%        | 67,9%        |
| Pneumatici moto    | 385,8          | -0,3%         | 6,4%         | 6,4%         |
| <b>Consumer</b>    | <b>4.610,3</b> | <b>2,9%</b>   | <b>76,7%</b> | <b>74,3%</b> |
| Pneumatici truck   | 1.236,0        | -9,0%         | 20,6%        | 22,5%        |
| Pneumatici agro    | 161,2          | -16,4%        | 2,7%         | 3,2%         |
| <b>Industrial</b>  | <b>1.397,2</b> | <b>-10,0%</b> | <b>23,3%</b> | <b>25,7%</b> |

Il **risultato operativo del Gruppo (Ebit)**, in aumento del 6,8% nonostante la volatilità dei cambi, è pari a 837,9 milioni di euro e si confronta con 784,7 milioni di euro del 2013. Il miglioramento di 53,2 milioni di euro è dovuto per 36,9 milioni di euro alle attività tyre e per 16,3 milioni di euro alle altre attività. Sul risultato operativo hanno inciso oneri di ristrutturazione per 31,3 milioni di euro per le continue azioni di razionalizzazione delle strutture. A dicembre 2013 gli oneri di ristrutturazione erano stati pari a 25,5 milioni di euro. Nel 2014 si sono registrate inoltre plusvalenze non ricorrenti relative a cessioni di proprietà immobiliari in Germania, Turchia e Brasile al netto dei relativi oneri per un saldo netto positivo di 14,6 milioni di euro; nel 2013 gli eventi non ricorrenti avevano avuto un saldo netto positivo di circa 22 milioni di euro per cessioni di proprietà immobiliari e crediti in contenzioso degli anni '90 e oneri legati alla definizione di una controversia legale in Brasile.

Nello specifico l'andamento del **risultato operativo dell'attività Tyre** presenta il seguente andamento trimestrale:

[milioni di euro]

| ATTIVITÀ TYRE                                   | 1° TRIMESTRE | 2° TRIMESTRE | 3° TRIMESTRE | 4° TRIMESTRE | TOTALE       |
|-------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Risultato operativo 2013</b>                 | <b>184,3</b> | <b>206,3</b> | <b>205,7</b> | <b>219,4</b> | <b>815,7</b> |
| Differenze cambio da consolidamento             | [19,2]       | [28,3]       | [15,3]       | [17,8]       | [80,6]       |
| Prezzi/mix                                      | 39,3         | 54,0         | 33,8         | 30,1         | 157,2        |
| Volumi                                          | 24,0         | 2,0          | 14,7         | 17,6         | 58,3         |
| Costo fattori produttivi [materie prime]        | 7,9          | 5,8          | 4,2          | [13,4]       | 4,5          |
| Costo fattori produttivi [lavoro/energia/altro] | [29,5]       | [21,5]       | [37,7]       | [38,0]       | [126,7]      |
| Efficienze                                      | 27,6         | 21,3         | 22,1         | 21,4         | 92,4         |
| Ammortamenti ed altro                           | [27,2]       | [7,0]        | [23,2]       | [6,0]        | [63,4]       |
| Oneri di ristrutturazione                       | [2,3]        | [3,5]        | 2,0          | [1,0]        | [4,8]        |
| <b>Variazione</b>                               | <b>20,6</b>  | <b>22,8</b>  | <b>0,6</b>   | <b>[7,1]</b> | <b>36,9</b>  |
| <b>Risultato operativo 2014</b>                 | <b>204,9</b> | <b>229,1</b> | <b>206,3</b> | <b>212,3</b> | <b>852,6</b> |

Il **risultato operativo dell'attività Tyre** al 31 dicembre 2014 ammonta a 852,6 milioni di euro [815,7 milioni di euro nel 2013], con un Ebit margin del 14,2% [14,7% ante costi di ristrutturazione] in miglioramento di 0,7 punti percentuali rispetto al 2013.

Sul miglioramento della profittabilità hanno inciso:

- il crescente apporto della componente prezzo/mix [+157,2 milioni di euro] che, unitamente al minor costo delle materie prime [+4,5 milioni di euro], ha più che compensato l'impatto negativo dei cambi [80,6 milioni di euro] con un saldo netto positivo di 81,1 milioni di euro;
- efficienze per 92,4 milioni di euro, che hanno mitigato l'inflazione dei fattori produttivi [126,7 milioni di euro la crescita degli input cost];
- il positivo contributo dei volumi [+58,3 milioni di euro] che ha contribuito a ridurre l'impatto di maggiori ammortamenti ed altri costi [63,4 milioni di euro] e l'incremento di oneri non ricorrenti [4,8 milioni di euro].

A livello geografico, l'**Europa** (34% dei ricavi Tyre) rappresenta una delle principali aree di crescita, con un incremento organico dei ricavi del 4,2% e un miglioramento della redditività [Ebit margin ante costi di ristrutturazione a livelli "mid-teens" da "double digit"] grazie alla crescita sull'alto di gamma in particolar modo sul segmento *Super Premium* (pneumatici con calettamento uguale o superiore a 18 pollici), dove nel 2014 Pirelli ha guadagnato 1 punto percentuale di quota di mercato – e al contributo delle efficienze. Il miglioramento del posizionamento sul *Premium* in Europa è stato anche supportato da una maggiore presenza sul canale dei retailer specializzati e dei concessionari auto.

Il **Nafta** (12% dei ricavi tyre) registra una crescita organica del 5,3% (+4,7% includendo l'impatto cambi), grazie al rafforzamento sul *Premium* ed una redditività in miglioramento a livello "mid-teens", con un incremento di oltre 1 punto percentuale; positiva la risposta dei clienti all'introduzione sul mercato di 4 nuove linee di prodotto dedicate al mercato nordamericano.

L'**Apac** (9% del fatturato tyre, +1 punto percentuale rispetto al 2013) si conferma l'area di maggiore crescita: +17,5% l'incremento dei ricavi in termini organici (+16,0% includendo l'impatto cambi) trainati dalle vendite sull'alto di gamma (+28,3% la crescita dei ricavi *Premium* e in particolar modo sul *Super Premium*, con un incremento di oltre 2 punti percentuali di quota di mercato) e un Ebit margin "twenties", in miglioramento rispetto al 2013. Il mercato Apac beneficia in modo particolare dell'effetto di trascinamento sulle vendite ("pull-through") che la leadership Pirelli sul primo equipaggiamento *Premium* locale è in grado di generare sul canale ricambio.

In linea con le attese il *turnaround* del business in **Russia** (4% del fatturato): +10,4% la crescita organica dei ricavi (-6,4% dopo l'impatto cambi) e profittabilità "mid single digit", in crescita rispetto al 2013 (Ebit margin "negativo"), grazie al miglioramento del mix e al programma di efficienze, pur in presenza di un mercato non favorevole.

Il **MEAI** (8% del fatturato tyre) si conferma tra le aree geografiche più profittevoli con una redditività "high-teens" in miglioramento rispetto al 2013 e ricavi organici in crescita del 6,8%. L'incremento dei prezzi e il miglioramento del mix hanno compensato l'impatto negativo dei cambi, pari al 6,6%.

Il **Sud America** (33% dei ricavi tyre) registra una crescita organica dei ricavi del 5,4% (-9,5% includendo l'impatto negativo dei cambi), sostenuta dal buon andamento dei volumi Car nel canale ricambio, *Premium* in particolare (volumi *Premium* complessivamente +15,1% con un aumento della quota di mercato) e dagli aumenti di prezzo in risposta alla volatilità dei cambi. Profittabilità "low-teens" (in flessione rispetto al 2013) che sconta l'andamento del mercato del primo equipaggiamento car (-17%) e truck (-23%) e la contrazione del mercato tyre in Argentina (-7.5%) e Venezuela (-30%). Tale andamento ha richiesto azioni di contenimento della produzione al fine di salvaguardare la gestione ottimale delle scorte. Ciò, unitamente all'aumento dell'inflazione dei fattori produttivi, si è riflesso nel breve periodo sulla redditività. Pirelli ha attenuato gli effetti di tali dinamiche con la crescita sui segmenti ad alto valore nel mercato car ricambi, dove complessivamente ha guadagnato oltre 1 punto percentuale di quota di mercato anche grazie alla politica di rafforzamento della catena distributiva.

Il **risultato da partecipazioni del Gruppo** è negativo per 87,0 milioni di euro e si riferisce principalmente all'impatto derivante dal consolidamento con il metodo del patrimonio netto dei risultati delle collegate Prelios S.p.A. [perdita pro-quota del quarto trimestre 2013 e dei nove mesi del 2014] e Fenice S.r.l. [perdita pro-quota dell'intero esercizio 2014] per complessivi 54,4 milioni di euro, cui si aggiunge la svalutazione rilevata su Fenice S.r.l. per complessivi 19,0 milioni di euro al fine di allinearne il valore al *fair value*. Ulteriori svalutazioni hanno interessato le partecipazioni in GWM Renewable Energy II S.p.A. (1,4 milioni di euro), Alitalia – Compagnia Aerea Italiana S.p.A. (11,2 milioni di euro) e RCS Media Group (15,9 milioni di euro). Tali impatti negativi sono stati parzialmente compensati dall'effetto derivante dalla sostituzione avvenuta nel corso dell'esercizio 2014 del prestito convertendo con le azioni Prelios di categoria A e B, che ha generato un effetto positivo di 13,3 milioni di euro.

Il **risultato netto del Gruppo delle attività in funzionamento** al 31 dicembre 2014 è stato di 315,2 milioni di euro (304,5 milioni di euro nel 2013). Tale risultato, oltre che dalle dinamiche evidenziate nei commenti sul risultato operativo e sul risultato da partecipazioni, è influenzato significativamente dai maggiori oneri finanziari netti che sono passati da 192,9 milioni di euro al 31 dicembre 2013 a 262,4 milioni di euro al 31 dicembre 2014, con un incremento di 69,5 milioni di euro compensati par-



zialmente, da minori imposte per 35,7 milioni di euro.

Gli **oneri finanziari** includono 72,1 milioni di euro relativi a perdite su cambi su debiti commerciali pregressi della controllata venezuelana. Al netto di tale effetto gli oneri evidenziano un decremento di 2,6 milioni di euro principalmente riconducibile a un minore livello di indebitamento in paesi al di fuori dell'area Euro [circa 40% del totale] in cui Pirelli opera, caratterizzati da alti tassi di interesse, ottenuti principalmente grazie ad aumenti di capitale effettuati in Brasile e Messico. Il costo medio del debito per il periodo è stato pari a 6,05%.

Gli **oneri fiscali** sono stati pari a 173,3 milioni di euro, in riduzione rispetto all'esercizio 2013 (209,0 milioni di euro) con un tax rate che si è attestato al 35,5% (31,9% al netto del consolidamento ad equity delle imprese collegate) a fronte di un'incidenza del 40,7% del 2013. Il decremento della voce rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente è imputabile principalmente alla contabilizzazione di imposte differite attive in relazione alla prevedibile recuperabilità delle perdite fiscali da parte delle società italiane del Gruppo per effetto del miglioramento dei piani futuri che ne hanno consentito il riconoscimento.

Il **risultato netto delle attività operative cessate** al 31 dicembre 2014 è pari a 17,6 milioni di euro ed include il risultato del periodo del *business steelcord* per 3,0 milioni di euro, la plusvalenza netta derivante dalla cessione delle attività *steelcord* in Italia, Romania e Brasile pari a complessivi 17,9 milioni di euro e il rigiro a conto economico delle riserve cambi (negative per 3,3 milioni di euro) registrate alla data di cessione.

Il **risultato netto totale** è pari a 332,8 milioni di euro rispetto a 306,5 milioni di euro del 2013 (+8,6%); la **quota di risultato netto di pertinenza di Pirelli & C. S.p.A.** è positiva per 319,3 milioni di euro (0,654 euro per azione) rispetto a 303,6 milioni di euro dell'anno precedente [pari a 0,622 euro per azione].

Il **patrimonio netto** mostra una variazione da 2.436,6 milioni di euro del 31 dicembre 2013 a 2.611,5 milioni di euro del 31 dicembre 2014.

Il patrimonio netto di pertinenza di Pirelli & C. S.p.A. al 31 dicembre 2014 è pari a 2.548,3 milioni di euro (5,222 euro per azione) rispetto a 2.376,1 milioni di euro del 31 dicembre 2013 (4,869 euro per azione). La variazione, rappresentata in dettaglio nella tabella, è essenzialmente da ricondursi al risultato dell'esercizio, all'effetto cambio negativo legato alla conversione in euro dei patrimoni in valuta estera, ai dividendi erogati, alle perdite attuariali relative ai benefici ai dipendenti in parte controbilanciate dell'effetto inflazione della controllata venezuelana.

[in milioni di euro]

|                                                                        | GRUPPO         | TERZI       | TOTALE         |
|------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|----------------|
| <b>Patrimonio Netto al 31/12/2013</b>                                  | <b>2.376,1</b> | <b>60,5</b> | <b>2.436,6</b> |
| Differenze da conversione monetaria                                    | (55,1)         | -           | (55,1)         |
| Risultato dell'esercizio                                               | 319,3          | 13,5        | 332,8          |
| Adeguamento a fair value altre attività finanziarie/strumenti derivati | 50,4           | -           | 50,4           |
| Net investment hedge                                                   | (4,8)          | -           | (4,8)          |
| Utili/(perdite) attuariali benefici dipendenti                         | (29,9)         | (0,4)       | (30,3)         |
| Dividendi erogati                                                      | (156,7)        | (3,4)       | (160,1)        |
| Effetto inflazione Venezuela                                           | 49,1           | 1,9         | 51,0           |
| Cessione quote di minoranza                                            | (3,0)          | 5,6         | 2,6            |
| Acquisizione mediante aumento di capitale riservato a terzi            | -              | 10,3        | 10,3           |
| Cessione Steelcord                                                     | -              | (21,4)      | (21,4)         |
| Altre variazioni                                                       | 2,9            | (3,4)       | (0,5)          |
| <b>Totale variazioni</b>                                               | <b>172,2</b>   | <b>2,7</b>  | <b>174,9</b>   |
| <b>Patrimonio Netto al 31/12/2014</b>                                  | <b>2.548,3</b> | <b>63,2</b> | <b>2.611,5</b> |

Si riporta il prospetto di raccordo fra il patrimonio netto della Capogruppo ed il patrimonio netto consolidato di competenza degli azionisti della Capogruppo, ai sensi della Comunicazione Consob del 28 luglio 2006.

(in milioni di euro)

|                                                                                        | CAPITALE SOCIALE | RISERVE PROPRIE | RISULTATO    | TOTALE           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|--------------|------------------|
| <b>Patrimonio netto Pirelli &amp; C. S.p.A. al 31/12/2014</b>                          | <b>1.343,3</b>   | <b>454,9</b>    | <b>258,0</b> | <b>2.056,2</b>   |
| Risultati dell'esercizio delle imprese consolidate<br>(ante rettifiche di consolidato) | -                |                 | 340,7        | <b>340,7</b>     |
| Capitale e riserve delle imprese consolidate<br>(ante rettifiche di consolidato)       | -                | 1.297,2         | -            | <b>1.297,2</b>   |
| Rettifiche di consolidamento:                                                          |                  |                 |              |                  |
| - valore di carico delle partecipazioni nelle imprese<br>consolidate                   | -                | (1.141,1)       | -            | <b>(1.141,1)</b> |
| - dividendi infragruppo                                                                | -                | 308,3           | (308,3)      | -                |
| - altre                                                                                | -                | (33,6)          | 28,9         | <b>[4,7]</b>     |
| <b>Patrimonio netto consolidato di Gruppo al 31/12/2014</b>                            | <b>1.343,3</b>   | <b>885,7</b>    | <b>319,3</b> | <b>2.548,3</b>   |

La **posizione finanziaria netta totale** è passiva per 979,6 milioni di euro (di cui liquidità di 5,8 milioni di euro associata alle attività destinate alla vendita) rispetto ai 1.322,4 milioni di euro a fine 2013 e risulta essere così composta:

(in milioni di euro)

|                                                                | 31/12/2014       | 31/12/2013       |
|----------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Debiti vs. banche e altri finanziatori correnti                | 530,9            | 316,7            |
| Strumenti derivati correnti                                    | 4,6              | 3,2              |
| Debiti vs. banche e altri finanziatori non correnti            | 1.781,7          | 2.014,3          |
| <b>Totale debito lordo attività in funzionamento</b>           | <b>2.317,2</b>   | <b>2.334,2</b>   |
| Disponibilità liquide                                          | (1.166,7)        | (879,9)          |
| Titoli detenuti per la negoziazione                            | (61,4)           | (48,1)           |
| Crediti finanziari correnti                                    | (41,5)           | (17,7)           |
| Strumenti derivati correnti                                    | (6,1)            | (6,7)            |
| Crediti finanziari non correnti                                | (56,1)           | (59,4)           |
| <b>Totale crediti finanziari e liquidità</b>                   | <b>(1.331,8)</b> | <b>(1.011,8)</b> |
| <b>A Posizione finanziaria netta attività in funzionamento</b> | <b>985,4</b>     | <b>1.322,4</b>   |
| <b>B Posizione finanziaria netta attività cessate</b>          | <b>[5,8]</b>     | <b>-</b>         |
| <b>A+B TOTALE posizione finanziaria netta</b>                  | <b>979,6</b>     | <b>1.322,4</b>   |

Escludendo l'effetto derivante dalla cessione delle attività *steelcord* il valore della posizione finanziaria netta sarebbe pari a 1.167,5 milioni di euro.

Il debito netto di Gruppo a fine 2014 include la svalutazione della liquidità netta del Venezuela per 57 milioni di euro per effetto del progressivo adeguamento dei tassi di cambio bolivares/dollaro:

- da 6,3 a 10,7 nel primo trimestre dell'anno [adeguamento dal cambio ufficiale al Sicad 1] con un impatto negativo sulla posizione finanziaria netta di 46 milioni di euro
- e da 10,7 a 12 [nuovo valore del Sicad 1] nell'ultimo trimestre dell'anno con un ulteriore impatto negativo per 11 milioni di euro.



La **struttura del debito finanziario lordo delle attività in funzionamento**, risulta pari a 2.317,2 milioni di euro, ed è la seguente:

[in milioni di euro]

|                                                    | BILANCIO 31/12/2014 | ANNO DI SCADENZA |              |              |             |              |
|----------------------------------------------------|---------------------|------------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                                                    |                     | 2015             | 2016         | 2017         | 2018        | 2019 e oltre |
| Utilizzo di linee <i>committed</i>                 | 75,0                | 75,0             | -            | -            | -           | -            |
| P.O. 5,125% - 2011/2016                            | 500,0               | -                | 500,0        | -            | -           | -            |
| P.O. 1,750% - 2014/2019                            | 600,0               | -                | -            | -            | -           | 600,0        |
| Finanziamenti BEI                                  | 250,0               | 100,0            | 100,0        | 20,0         | 20,0        | 10,0         |
| USD <i>private placement</i>                       | 123,6               | -                | -            | 12,4         | -           | 111,2        |
| Schuldschein                                       | 155,0               | -                | 114,0        | 31,0         | -           | 10,0         |
| Altri finanziamenti                                | 613,6               | 360,5            | 104,2        | 92,8         | 31,8        | 24,3         |
| <b>Tot. debito lordo attività in funzionamento</b> | <b>2.317,2</b>      | <b>535,5</b>     | <b>818,2</b> | <b>156,2</b> | <b>51,8</b> | <b>755,5</b> |
|                                                    |                     | <b>23,1%</b>     | <b>35,4%</b> | <b>6,7%</b>  | <b>2,2%</b> | <b>32,6%</b> |

Al 31 dicembre 2014 il Gruppo ha a disposizione ulteriori 1.125 milioni di euro non utilizzati relativi alla parte di linea *committed* da 1,2 miliardi di euro (625 milioni di euro la disponibilità al 31 dicembre 2013) che, sommati ai 1.228,1 milioni di euro relativi alle disponibilità liquide e mezzi equivalenti e ai titoli detenuti per la negoziazione, forniscono al Gruppo un margine di liquidità pari a 2.353,1 milioni di euro.

Di seguito l'andamento del **flusso di cassa** del periodo in termini di variazione della posizione finanziaria netta:

[in milioni di euro]

|                                                 | 1° TRIMESTRE   |                | 2° TRIMESTRE |               | 3° TRIMESTRE  |                | 4° TRIMESTRE   |              | TOTALE       |                |
|-------------------------------------------------|----------------|----------------|--------------|---------------|---------------|----------------|----------------|--------------|--------------|----------------|
|                                                 | 2014           | 2013           | 2014         | 2013          | 2014          | 2013           | 2014           | 2013         | 2014         | 2013           |
| Risultato operativo ante oneri ristrutturazione | 206,7          | 181,7          | 232,2        | 204,2         | 208,9         | 207,5          | 221,4          | 216,9        | 869,2        | 810,2          |
| Ammortamenti                                    | 70,6           | 71,3           | 73,3         | 72,1          | 76,0          | 70,0           | 78,9           | 71,4         | 298,8        | 284,8          |
| Investimenti materiali e immateriali            | [65,3]         | [79,7]         | [78,3]       | [84,3]        | [101,1]       | [74,3]         | [133,4]        | [174,8]      | [378,1]      | [413,1]        |
| Variazione capitale funzionamento/altro         | [686,6]        | [468,4]        | 77,4         | [12,2]        | [155,0]       | [153,8]        | 714,6          | 678,3        | [49,6]       | 43,9           |
| <b>Flusso netto gestione operativa</b>          | <b>[474,6]</b> | <b>[295,1]</b> | <b>304,6</b> | <b>179,8</b>  | <b>28,8</b>   | <b>49,4</b>    | <b>881,5</b>   | <b>791,9</b> | <b>740,3</b> | <b>725,8</b>   |
| Proventi/Oneri finanziari ordinari              | [43,3]         | [58,0]         | [48,8]       | [45,5]        | [43,6]        | [43,3]         | [126,7]        | [46,1]       | [262,4]      | [192,9]        |
| Oneri fiscali ordinari                          | [53,5]         | [42,2]         | [61,3]       | [59,0]        | [49,5]        | [50,3]         | [9,0]          | [57,5]       | [173,3]      | [209,0]        |
| <b>Net cash flow ordinario</b>                  | <b>[571,4]</b> | <b>[395,3]</b> | <b>194,5</b> | <b>75,3</b>   | <b>[64,3]</b> | <b>[44,2]</b>  | <b>745,8</b>   | <b>688,1</b> | <b>304,6</b> | <b>323,9</b>   |
| (Investimenti)/disinvestimenti finanziari       | [3,7]          | -              | 2,8          | -             | [12,1]        | [31,6]         | [6,4]          | [7,5]        | [19,4]       | [39,1]         |
| Disinvestimenti immobiliari                     | -              | -              | -            | -             | -             | 26,5           | -              | -            | -            | 26,5           |
| Impatto consolidamento Sino Italian Wire        | -              | -              | -            | -             | -             | -              | -              | [39,5]       | -            | [39,5]         |
| Investimenti per sviluppo retail                | -              | -              | -            | -             | -             | [4,1]          | -              | [7,9]        | -            | [12,0]         |
| Altri dividendi erogati a terzi                 | [0,5]          | -              | [2,9]        | [3,1]         | -             | -              | -              | -            | [3,4]        | [3,1]          |
| Cash Out ristrutturazioni                       | [12,9]         | [7,5]          | [5,9]        | [5,2]         | [8,0]         | [4,2]          | [4,3]          | [5,7]        | [31,1]       | [22,6]         |
| Svalutazione Venezuela inclusa in oneri finanz. | -              | -              | -            | -             | -             | -              | 72,1           | -            | 72,1         | -              |
| Tasse differite incluse negli oneri fiscali     | -              | -              | -            | -             | -             | -              | [30,2]         | -            | [30,2]       | -              |
| Flusso netto attività operative cessate         | [8,7]          | [22,6]         | 10,5         | 7,8           | 2,5           | [4,9]          | [4,3]          | 9,7          | -            | [10,0]         |
| Differenze cambio/altro                         | [46,0]         | [49,6]         | [11,9]       | 29,5          | 13,2          | 17,1           | 63,7           | 11,3         | 19,0         | 8,3            |
| <b>Net cash flow ante dividendi</b>             | <b>[643,2]</b> | <b>[475,0]</b> | <b>187,1</b> | <b>104,3</b>  | <b>[68,7]</b> | <b>[45,4]</b>  | <b>836,4</b>   | <b>648,5</b> | <b>311,6</b> | <b>232,4</b>   |
| Dividendi erogati da Capogruppo                 | -              | -              | [156,7]      | [156,7]       | -             | -              | -              | -            | [156,7]      | [156,7]        |
| Impatto cessione Steelcord                      | -              | -              | -            | -             | -             | -              | 187,9          | -            | 187,9        | -              |
| Prelios: conversione credito/aumento capitale   | -              | -              | -            | -             | -             | [192,9]        | -              | -            | -            | [192,9]        |
| <b>Net cash flow</b>                            | <b>[643,2]</b> | <b>[475,0]</b> | <b>30,4</b>  | <b>[52,4]</b> | <b>[68,7]</b> | <b>[238,3]</b> | <b>1.024,3</b> | <b>648,5</b> | <b>342,8</b> | <b>[117,2]</b> |

Il **flusso netto di cassa della gestione operativa** del 2014 è stato positivo per 740,3 milioni di euro. Complessivamente sono stati effettuati investimenti per circa 378,1 milioni di euro (413,1 milioni di euro nel 2013), principalmente destinati all'incremento della capacità *Premium* in Europa, Nafta e Cina ed al miglioramento del mix.

Il **flusso netto di cassa complessivo del 2014, prima dei dividendi ed escludendo l'impatto delle operazioni di cessione parziale dello *steelcord* già avvenute**, è stato positivo per 311,6 milioni di euro (positivo per 232,4 milioni di euro nel 2013), con una forte generazione di cassa nell'ultimo trimestre dell'anno connessa agli incassi dei mercati stagionali e delle vendite winter in Europa e Russia.

Il **flusso di cassa complessivo** è stato positivo per 342,8 milioni di euro, in miglioramento rispetto all'anno precedente (negativo per 117,2 milioni di euro), includendo il pagamento dei dividendi della Capogruppo per 156,7 milioni di euro e l'effetto positivo derivante dalla cessione delle attività *steelcord* per 187,9 milioni di euro.

Il totale della **forza lavoro** del Gruppo al 31 dicembre 2014 è di 37.561 unità contro 37.979 unità del 31 dicembre 2013.

Il decremento include l'effetto della cessione, avvenuta nel mese di dicembre, delle attività *steelcord* in Italia, Brasile e Romania per un totale di 1.364 risorse; al netto di tale cessione i dipendenti presenterebbero una crescita di 946 risorse rispetto all'anno precedente riferibile principalmente all'aumento della capacità produttiva *Premium* in Messico, Cina e Romania.

Nelle tavole seguenti è rappresentata la ripartizione del personale per area geografica e per tipologia:

| AREA GEOGRAFICA                  | 31/12/2014    |               | 31/12/2013    |               |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Italia                           | 3.162         | 8,4%          | 3.611         | 9,5%          |
| Resto Europa                     | 11.574        | 30,8%         | 12.063        | 31,9%         |
| <i>di cui Russia</i>             | 3.483         |               | 3.394         |               |
| Nafta                            | 1.455         | 3,9%          | 1.152         | 3,0%          |
| Centro America e America del Sud | 13.996        | 37,3%         | 14.244        | 37,5%         |
| Middle Est/Africa                | 3.226         | 8,6%          | 3.311         | 8,7%          |
| Asia/Pacifico                    | 4.148         | 11,0%         | 3.598         | 9,5%          |
| <b>Totale forza lavoro</b>       | <b>37.561</b> | <b>100,0%</b> | <b>37.979</b> | <b>100,0%</b> |

| TIPOLOGIA                  | 31/12/2014    |               | 31/12/2013    |               |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Dirigenti                  | 313           | 0,8%          | 322           | 0,8%          |
| Impiegati                  | 7.024         | 18,7%         | 7.135         | 18,8%         |
| Operai                     | 27.776        | 74,0%         | 27.902        | 73,5%         |
| Temps                      | 2.448         | 6,5%          | 2.620         | 6,9%          |
| <b>Totale forza lavoro</b> | <b>37.561</b> | <b>100,0%</b> | <b>37.979</b> | <b>100,0%</b> |

## BUSINESS CONSUMER

Nella tabella seguente si evidenziano i risultati confrontati con il corrispondente periodo del 2013:

[in milioni di euro]

| CONSUMER                                            | 1° TRIMESTRE   |                | 2° TRIMESTRE   |                | 3° TRIMESTRE   |                | 4° TRIMESTRE   |                | TOTALE ANNO    |                |
|-----------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                     | 2014           | 2013           | 2014           | 2013           | 2014           | 2013           | 2014           | 2013           | 2014           | 2013           |
| <b>Vendite</b>                                      | <b>1.128,7</b> | <b>1.116,7</b> | <b>1.159,6</b> | <b>1.138,7</b> | <b>1.178,0</b> | <b>1.123,2</b> | <b>1.144,0</b> | <b>1.100,3</b> | <b>4.610,3</b> | <b>4.478,9</b> |
| yoy                                                 | 1,1%           |                | 1,8%           |                | 4,9%           |                | 4,0%           |                | 2,9%           |                |
| Margine operativo lordo ante oneri ristrutturazione | 219,4          | 194,8          | 245,1          | 203,5          | 228,0          | 211,9          | 242,2          | 229,4          | 934,7          | 839,6          |
| % su vendite                                        | 19,4%          | 17,4%          | 21,1%          | 17,9%          | 19,4%          | 18,9%          | 21,2%          | 20,8%          | 20,3%          | 18,7%          |
| Risultato operativo ante oneri di ristrutturazione  | 162,7          | 138,0          | 186,8          | 146,7          | 167,3          | 155,3          | 180,4          | 172,2          | 697,2          | 612,2          |
| % su vendite                                        | 14,4%          | 12,4%          | 16,1%          | 12,9%          | 14,2%          | 13,8%          | 15,8%          | 15,7%          | 15,1%          | 13,7%          |
| Oneri di ristrutturazione                           | [3,9]          | [2,0]          | [5,5]          | [2,5]          | [3,1]          | [4,1]          | [8,3]          | [7,2]          | [20,8]         | [15,8]         |
| <b>Risultato operativo</b>                          | <b>158,8</b>   | <b>136,0</b>   | <b>181,3</b>   | <b>144,2</b>   | <b>164,2</b>   | <b>151,2</b>   | <b>172,1</b>   | <b>165,0</b>   | <b>676,4</b>   | <b>596,4</b>   |
| % su vendite                                        | 14,1%          | 12,2%          | 15,6%          | 12,7%          | 13,9%          | 13,5%          | 15,0%          | 15,0%          | 14,7%          | 13,3%          |

Nella tabella seguente si riporta in dettaglio l'andamento del mercato:

|                    |                       | 1° TRIM. | 2° TRIM. | PROGRESSIVO<br>GIUGNO | 3° TRIM. | PROGRESSIVO<br>SETTEMBRE | 4° TRIM. | TOTALE ANNO |
|--------------------|-----------------------|----------|----------|-----------------------|----------|--------------------------|----------|-------------|
| <b>Europa (*)</b>  | Primo Equipaggiamento | +9%      | +3%      | <b>+6%</b>            | +2%      | <b>+5%</b>               | +2%      | <b>+4%</b>  |
|                    | Ricambi               | +9%      | +6%      | <b>+7%</b>            | +1%      | <b>+5%</b>               | -8%      | <b>+2%</b>  |
| <b>Nafta</b>       | Primo Equipaggiamento | +4%      | +3%      | <b>+4%</b>            | +7%      | <b>+5%</b>               | +4%      | <b>+5%</b>  |
|                    | Ricambi               | +2%      | +5%      | <b>+3%</b>            | +3%      | <b>+3%</b>               | +2%      | <b>+3%</b>  |
| <b>Sud America</b> | Primo Equipaggiamento | -11%     | -25%     | <b>-19%</b>           | -19%     | <b>-19%</b>              | -9%      | <b>-17%</b> |
|                    | Ricambi               | +4%      | +3%      | <b>+4%</b>            | +4%      | <b>+4%</b>               | +7%      | <b>+5%</b>  |
| <b>Cina</b>        | Primo Equipaggiamento | +10%     | +12%     | <b>+11%</b>           | +6%      | <b>+10%</b>              | +9%      | <b>+10%</b> |

(\*) incluso Turchia; escluso Russia

Le **vendite** sono state pari a 4.610,3 milioni di euro, con una crescita organica dell'8,9% [+2,9% includendo l'impatto cambi] grazie ai seguenti fattori:

- al positivo contributo della componente volumi +5,0% [+8,4% nei mercati maturi, +3,7% nei mercati emergenti, che risentono della flessione del mercato Primo Equipaggiamento in Sud America -17%], superiore alla crescita del mercato;
- al miglioramento del prezzo/mix [+3,9%] legato principalmente al crescente peso del *Premium* [55,0% dei ricavi Consumer nel 2014 rispetto al 50,8% nel 2013] e al crescente peso delle vendite in Europa e Nord America.

I ricavi *Premium* sono stati pari a 2.536,0 milioni di euro, in crescita complessivamente dell'11,5% rispetto all'anno precedente [+13,2% al netto dell'impatto cambi]. Tale segmento di business ha registrato rispetto al 2013 una crescita sostenuta del fatturato in tutti i mercati; in particolare si evidenzia il trend di forte sviluppo del business in Europa (+8,1%), in Apac (+28,3%), in Middle East Africa (+17,6%) e in Russia (+37,5%).

Di seguito l'analisi della variazione delle vendite:

|                                    | 1° TRIMESTRE |              | 2° TRIMESTRE |              | 3° TRIMESTRE |             | 4° TRIMESTRE |              | TOTALE ANNO |             |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
|                                    | 2014         | 2013         | 2014         | 2013         | 2014         | 2013        | 2014         | 2013         | 2014        | 2013        |
| Volume                             | 5,9%         | 1,2%         | 4,3%         | 4,6%         | 5,3%         | 6,0%        | 4,5%         | 6,9%         | 5,0%        | 4,6%        |
| di cui volume Premium              | 22,2%        | 4,0%         | 20,9%        | 12,9%        | 17,3%        | 19,1%       | 10,7%        | 27,5%        | 17,8%       | 15,3%       |
| Prezzi/Mix                         | 4,4%         | -0,5%        | 5,8%         | 5,7%         | 3,1%         | 3,1%        | 2,5%         | 5,1%         | 3,9%        | 3,2%        |
| <b>Variazione su base omogenea</b> | <b>10,3%</b> | <b>0,7%</b>  | <b>10,1%</b> | <b>10,3%</b> | <b>8,4%</b>  | <b>9,1%</b> | <b>7,0%</b>  | <b>12,0%</b> | <b>8,9%</b> | <b>7,8%</b> |
| Effetto cambio                     | -9,2%        | -3,7%        | -8,3%        | -4,7%        | -3,5%        | -8,5%       | -3,0%        | -9,4%        | -6,0%       | -6,5%       |
| <b>Variazione totale</b>           | <b>1,1%</b>  | <b>-3,0%</b> | <b>1,8%</b>  | <b>5,6%</b>  | <b>4,9%</b>  | <b>0,6%</b> | <b>4,0%</b>  | <b>2,6%</b>  | <b>2,9%</b> | <b>1,3%</b> |

Il **risultato operativo ante oneri di ristrutturazione** ha raggiunto 697,2 milioni di euro, con un margine del 15,1% rispetto a 612,2 milioni di euro del 2013 (13,7% sulle vendite). Il **risultato operativo** è stato pari a 676,4 milioni di euro (con una marginalità del 14,7%), in aumento di 80,0 milioni di euro rispetto a 596,4 milioni di euro del 2013 (13,3% la marginalità).

La crescita della profittabilità riflette:

- il miglioramento del prezzo/mix, grazie al crescente peso del *Premium* in tutte le regioni ed al maggior peso del canale *Replacement*;
- la crescita dei volumi;
- il progressivo conseguimento di efficienze interne, il minore impatto dei costi di *start-up* ed un migliore utilizzo delle capacità produttive.

## BUSINESS INDUSTRIAL

Nella tabella seguente si evidenziano i risultati confrontati con il corrispondente periodo del 2013:

[in milioni di euro]

| INDUSTRIAL                                          | 1° TRIMESTRE |              | 2° TRIMESTRE |              | 3° TRIMESTRE |              | 4° TRIMESTRE |              | TOTALE ANNO    |                |
|-----------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------|
|                                                     | 2014         | 2013         | 2014         | 2013         | 2014         | 2013         | 2014         | 2013         | 2014           | 2013           |
| <b>Vendite</b>                                      | <b>340,8</b> | <b>388,3</b> | <b>351,7</b> | <b>429,2</b> | <b>361,2</b> | <b>366,2</b> | <b>343,5</b> | <b>368,0</b> | <b>1.397,2</b> | <b>1.551,7</b> |
| yoy                                                 | -12,2%       |              | -18,1%       |              | -1,4%        |              | -6,7%        |              | -10,0%         |                |
| Margine operativo lordo ante oneri ristrutturazione | 60,9         | 63,0         | 63,6         | 77,3         | 59,2         | 70,4         | 58,5         | 69,6         | 242,2          | 280,3          |
| % su vendite                                        | 17,9%        | 16,2%        | 18,1%        | 18,0%        | 16,4%        | 19,2%        | 17,0%        | 18,9%        | 17,3%          | 18,1%          |
| Risultato operativo ante oneri di ristrutturazione  | 47,6         | 49,5         | 49,3         | 63,0         | 44,4         | 58,0         | 41,9         | 56,4         | 183,2          | 226,9          |
| % su vendite                                        | 14,0%        | 12,7%        | 14,0%        | 14,7%        | 12,3%        | 15,8%        | 12,2%        | 15,3%        | 13,1%          | 14,6%          |
| Oneri di ristrutturazione                           | [1,5]        | [1,2]        | [1,5]        | [0,9]        | [2,3]        | [3,5]        | [1,7]        | [2,0]        | [7,0]          | [7,6]          |
| <b>Risultato operativo</b>                          | <b>46,1</b>  | <b>48,3</b>  | <b>47,8</b>  | <b>62,1</b>  | <b>42,1</b>  | <b>54,5</b>  | <b>40,2</b>  | <b>54,4</b>  | <b>176,2</b>   | <b>219,3</b>   |
| % su vendite                                        | 13,5%        | 12,4%        | 13,6%        | 14,5%        | 11,7%        | 14,9%        | 11,7%        | 14,8%        | 12,6%          | 14,1%          |

Nella tabella seguente si riporta in dettaglio l'andamento del mercato:

|                    |                       | 1° TRIM. | 2° TRIM. | PROGRESSIVO<br>GIUGNO | 3° TRIM. | PROGRESSIVO<br>SETTEMBRE | 4° TRIM. | TOTALE ANNO |
|--------------------|-----------------------|----------|----------|-----------------------|----------|--------------------------|----------|-------------|
| <b>Europa (*)</b>  | Primo Equipaggiamento | +7%      | -4%      | +1%                   | -5%      | -1%                      | -12%     | -4%         |
|                    | Ricambi               | +14%     | +2%      | +8%                   | -3%      | +4%                      | -1%      | +2%         |
| <b>Nafta</b>       | Primo Equipaggiamento | +10%     | +11%     | +10%                  | +19%     | +13%                     | +29%     | +16%        |
|                    | Ricambi               | +5%      | +12%     | +8%                   | +10%     | +9%                      | +12%     | +10%        |
| <b>Sud America</b> | Primo Equipaggiamento | -1%      | -28%     | -16%                  | -29%     | -20%                     | -33%     | -23%        |
|                    | Ricambi               | +3%      | -4%      | +0%                   | -3%      | -1%                      | -10%     | -3%         |
| <b>Cina</b>        | Primo Equipaggiamento | +13%     | -7%      | +2%                   | -11%     | -2%                      | -16%     | -5%         |
|                    | Ricambi               | +3%      | +4%      | +4%                   | +5%      | +8%                      | -2%      | +3%         |

(\*) incluso Turchia; escluso Russia

Le **vendite** sono state pari a 1.397,2 milioni di euro, in diminuzione del 10% rispetto al 2013 (1.551,7 milioni di euro), con la componente cambi negativa dell'8,5%.

Il significativo miglioramento del mix e l'aumento dei prezzi (+5,0% la crescita del price/mix) hanno quasi interamente compensato la flessione dei volumi (-6,5%) da ricondursi principalmente alla contrazione del mercato in America Latina a partire dal secondo trimestre 2014.

Di seguito l'analisi della variazione delle vendite:

|                                    | 1° TRIMESTRE  |                  | 2° TRIMESTRE  |                  | 3° TRIMESTRE |                  | 4° TRIMESTRE |                  | TOTALE ANNO   |                  |
|------------------------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|---------------|------------------|
|                                    | 2014          | 2013<br>REPORTED | 2014          | 2013<br>REPORTED | 2014         | 2013<br>REPORTED | 2014         | 2013<br>REPORTED | 2014          | 2013<br>REPORTED |
| Volume                             | -2,2%         | 11,7%            | -12,2%        | 20,6%            | -3,6%        | 4,0%             | -7,3%        | -0,3%            | -6,5%         | 8,7%             |
| Prezzi/Mix                         | 5,4%          | 1,4%             | 6,5%          | 3,6%             | 4,0%         | 0,9%             | 3,9%         | 2,5%             | 5,0%          | 2,1%             |
| <b>Variazione su base omogenea</b> | <b>3,2%</b>   | <b>13,1%</b>     | <b>-5,7%</b>  | <b>24,2%</b>     | <b>0,4%</b>  | <b>4,9%</b>      | <b>-3,4%</b> | <b>2,2%</b>      | <b>-1,5%</b>  | <b>10,8%</b>     |
| Effetto cambio                     | -15,4%        | -8,2%            | -12,4%        | -6,0%            | -1,8%        | -13,6%           | -3,3%        | -8,4%            | -8,5%         | -9,2%            |
| <b>Variazione totale</b>           | <b>-12,2%</b> | <b>4,9%</b>      | <b>-18,1%</b> | <b>18,2%</b>     | <b>-1,4%</b> | <b>-8,7%</b>     | <b>-6,7%</b> | <b>-6,2%</b>     | <b>-10,0%</b> | <b>1,6%</b>      |

Il **risultato operativo ante oneri di ristrutturazione** ammonta a 183,2 milioni di euro, pari al 13,1% delle vendite (12,6% l'Ebit margin comprensivo di oneri di ristrutturazione per 7,0 milioni di euro) e in riduzione rispetto a 226,9 milioni di euro del 2013 (14,6% delle vendite).

Il **risultato operativo**, in riduzione rispetto al 2013, sconta la flessione dei volumi, le azioni già citate di riduzione della produzione nonché l'inflazione dei costi dei fattori produttivi in America Latina.

## ATTIVITÀ DI RICERCA E SVILUPPO

Pirelli pone da sempre al centro della propria strategia di crescita la capacità di innovare prodotti, processi e materiali.

Le spese in ricerca e sviluppo sono state nel 2014 complessivamente pari a **205,5 milioni di euro** corrispondenti al **3,4% delle vendite** di cui 174,5 milioni di euro destinati alle attività *Premium* (6,9% dei ricavi *Premium*). L'attività di ricerca e sviluppo si è concentrata sui prodotti alto di gamma con risultati importanti in termini di omologazioni. Nel 2014 Pirelli si conferma leader sul Primo Equipaggiamento dell'alto di gamma con 266 nuove omologazioni nell'anno, di cui 213 sul *Premium* e



*Prestige*. Particolare attenzione è stata rivolta ai prodotti marcati con l'ottenimento di 118 nuove omologazioni su vetture tra le più prestigiose e performanti quali, ad esempio, la Ferrari California, la Porsche Macan e la Land Rover Discovery Sport.

L'elettronica nello pneumatico (come il microchip contenuto nel *Cyber Tyre*, che consente di leggere le diverse condizioni del fondo stradale inviando al veicolo informazioni fondamentali per l'assetto e la sicurezza di guida) costituisce una rotta della strategia di innovazione *Premium* di Pirelli. Il *CYBER FLEET™* è l'innovativo sistema di monitoraggio messo a punto da Pirelli per le flotte di autotrasportatori. Grazie ad una scatola telematica e a speciali sensori applicati sulle superfici interne delle coperture infatti, il sistema trasmette ad un'infrastruttura centrale i valori relativi allo stato degli pneumatici. Si monitorano, in questo modo, i principali parametri di funzionamento come pressione e temperatura segnalando in tempo reale la situazione al gestore della flotta avvertendolo inoltre in caso di foratura o di altri eventi pericolosi.

All'attività tradizionalmente focalizzata sullo sviluppo di nuovi prodotti *Premium* e alto di gamma si è affiancata la sempre maggior attenzione alla riduzione dell'impatto ambientale. La *leadership* nei materiali verdi si costruisce principalmente attraverso la ricerca nei biomateriali (silice da riso, gomma naturale da fonti alternative all'albero della gomma) e nel riciclo.

Pirelli è stata confermata fornitore unico per il Campionato Mondiale FIA di Formula Uno fino al 2016. In luglio, a Silverstone, si è svolto il primo test in pista per il nuovo pneumatico Pirelli *concept* da 18 pollici. Le nuove coperture sono state progettate e realizzate seguendo la strategia *Premium* Pirelli. La gomma da 18 pollici appare più grande, assomiglia molto di più alle coperture *Ultra High Performance* stradali, aumentando ancora di più il trasferimento di tecnologia rispetto ad oggi.

L'esperienza in Formula 1 ha permesso di sviluppare all'interno della R&S di Pirelli nuovi modelli di simulazione che consentono di ridurre ulteriormente il *'time-to-market'* e migliorare la qualità dei progetti relativi a prodotti stradali, rendendoli più performanti e in linea con le esigenze più elevate e di migliorare la comprensione dinamica, in funzione delle temperature di lavoro e del comportamento dei materiali.

## PREVEDIBILE EVOLUZIONE NEL 2015

Nel 2015 la Cina e i mercati maturi saranno i driver di sviluppo dell'economia mondiale e andranno a compensare la volatilità dell'economia sudamericana e russa. In particolare, per l'Europa si prevede una crescita del PIL dell'1,7%, per gli Stati Uniti del +3,1% e per la Cina del +6,5%. Il mercato mondiale degli pneumatici car è atteso in crescita del 2,5% [circa 1,46 miliardi di pezzi] trainato dallo sviluppo del segmento *Premium* previsto in aumento del 7% [+1% la crescita attesa del non-*Premium*] grazie anche a una maggiore diffusione dei veicoli alto di gamma (9,3% il peso del *Premium* sul parco circolante globale, a fronte dell'8,9% nel 2014). In termini percentuali il *Premium* nel mondo raggiungerà nel 2015 un peso del 25% del mercato car tyre globale, in crescita di un punto percentuale rispetto all'anno precedente. In tale scenario Pirelli conferma la strategia di focalizzazione sul *Premium* con l'obiettivo di:

-  migliorare nei mercati maturi il posizionamento sul canale ricambio facendo leva sulla più forte presenza nel primo equipaggiamento;
-  cogliere nei paesi emergenti le molte opportunità di crescita *Premium*.

In base all'andamento dell'esercizio 2014 e al trend di mercato per l'anno in corso, Pirelli si attende per l'esercizio 2015 i seguenti risultati:

-  Ebit pari a circa 930 milioni di euro dopo gli oneri non ricorrenti e di ristrutturazione;
-  Investimenti inferiori a 400 milioni di euro;
-  Generazione di cassa ante dividendi superiore a 300 milioni di euro.

Il fatturato consolidato è previsto pari a circa 6,4 miliardi di euro per effetto dei seguenti driver:

- crescita della componente price/mix uguale o maggiore del +4%;
- crescita dei volumi *Premium* uguale o maggiore a +10%;
- crescita dei volumi complessivi uguale o maggiore di +3%;
- impatto negativo dei cambi previsto pari a circa -1%;
- efficienze per circa 90 milioni di euro, in linea con quanto pianificato per il periodo 2014-2017 per un totale di 350 milioni di euro.

Il target di risultato operativo (Ebit) è previsto pari a circa 930 milioni di euro, dopo aver sostenuto oneri di ristrutturazione pari a circa 40 milioni di euro.

I target del 2015 assumono cautelativamente il protrarsi della difficile congiuntura economica per il Venezuela e l'Argentina che nel 2014 hanno registrato una flessione del PIL reale rispettivamente del 3,5% e dell'1% circa e un'elevata volatilità dei cambi. Il mercato degli pneumatici car è previsto in flessione anno su anno del 40% in Venezuela [-30% nel 2014] e sostanzialmente stabile in Argentina [-7,5% nel 2014].

In particolare, con riferimento al Venezuela, nel 2015 i target scontano una previsione di cambio boliviano per dollaro USA pari a 20 che comporterà una svalutazione della posizione finanziaria netta in Venezuela per 70 milioni di euro - già ricompresa nella previsione di una generazione di cassa ante dividendi superiore a 300 milioni di euro - e un impatto negativo per circa 30 milioni di euro a livello di oneri finanziari per perdite relative a cambi sui debiti commerciali pregressi.

In aggiunta i target 2015 prevedono per il Venezuela misure temporanee i cui impatti saranno compensati da azioni di efficientamento in SudAmerica, come la riduzione della produzione e la momentanea interruzione di importazione di prodotti finiti.

Qualora lo scenario dovesse risultare peggiore delle ipotesi sopraindicate, con una conseguente ulteriore riduzione dell'utilizzo della capacità venezuelana fino al 30%, e dei volumi di vendita in Argentina del 10%/15%, si presenterebbe un rischio sul target Ebit consolidato 2015 (930 milioni di euro) quantificabile ad oggi in 30 milioni di euro.

La contribuzione dei business *Consumer* e *Industrial* al target di Ebit di Gruppo di 930 milioni di euro sarà la seguente:

## CONSUMER

Ebit margin ante oneri di ristrutturazione previsto uguale o maggiore al 16% su ricavi in crescita fra il +6%/+6,5% che raggiungeranno circa i 4,9 miliardi di euro riflettendo:

- crescita dei volumi pari a circa il +3% di cui il *Premium* in sviluppo uguale o maggiore al +10%;
- crescita del price-mix uguale o maggiore a +4%;
- impatto cambi pari a circa -1%.

## INDUSTRIAL

Ebit margin pari a circa il 12% (sostanzialmente stabile rispetto al dato 2014 al netto del completo deconsolidamento del *business steelcord*) su un fatturato in crescita fra +7%/+7,5% e pari a circa 1,5 miliardi di euro derivante da:

- volumi in aumento del +4,5%/+5%;
- price/mix pari a circa +4,5%;
- impatto cambi pari a circa -2%.

Si ricorda che a seguito della cessione delle attività *steelcord*, il *business Industrial* nel 2015 subirà il completo deconsolidamento delle attività *steelcord* (il cui contributo nel piano industriale è pari a circa 90 milioni di euro sui ricavi al netto delle “*intercompany eliminations*” e circa 30 milioni di euro sull'Ebit) e non solo della componente di attività verso terzi già deconsolidata nel 2014 (73,5 milioni di euro al netto delle “*intercompany eliminations*” e circa 7 milioni di euro sull'Ebit). Gli investimenti sono previsti inferiori a 400 milioni di euro e saranno destinati per il 37% a sviluppo di capacità essenzialmente *Premium* e per il 35% al miglioramento di mix e qualità. La generazione di cassa prima dei dividendi sarà superiore a 300 milioni di euro, con un rapporto sul fatturato pari a circa il 4,7%.

## DATI DI SINTESI DELLE ALTRE ATTIVITÀ

Le altre attività comprendono Pirelli & C. Ambiente S.r.l. e Pzero S.r.l. e sono così ripartite:

(in milioni di euro)

|                                                     | PIRELLI AMBIENTE |               | PZERO         |               | TOTALE ALTRE ATTIVITÀ |               |
|-----------------------------------------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------------|---------------|
|                                                     | 2014             | 2013          | 2014          | 2013          | 2014                  | 2013          |
| <b>Vendite</b>                                      | <b>4,9</b>       | <b>22,3</b>   | <b>5,7</b>    | <b>8,1</b>    | <b>10,6</b>           | <b>30,4</b>   |
| Margine operativo lordo ante oneri ristrutturazione | (2,2)            | (11,8)        | (6,7)         | (13,1)        | (8,9)                 | (24,9)        |
| Risultato operativo ante oneri di ristrutturazione  | (3,8)            | (14,9)        | (7,4)         | (14,0)        | (11,2)                | (28,9)        |
| Oneri di ristrutturazione                           | (0,8)            | (1,0)         | (2,7)         | (1,1)         | (3,5)                 | (2,1)         |
| <b>Risultato operativo</b>                          | <b>(4,6)</b>     | <b>(15,9)</b> | <b>(10,1)</b> | <b>(15,1)</b> | <b>(14,7)</b>         | <b>(31,0)</b> |

Al 31 dicembre 2014 le **vendite** sono pari a 10,6 milioni di euro rispetto a 30,4 milioni di euro del 2013; la diminuzione è da ricondurre all'uscita dal business Gecam in Francia, nell'ambito delle attività Pirelli Ambiente.

Il **risultato operativo** è negativo per 14,7 milioni di euro rispetto a 31,0 milioni di euro di perdita del 2013.

# DATI DI SINTESI DELLA CAPOGRUPPO

Nella tabella sottostante si riporta una sintesi dei principali dati economico finanziari:

[in milioni di euro]

|                                     | 31/12/2014     | 31/12/2013     |
|-------------------------------------|----------------|----------------|
| Risultato operativo                 | 28,6           | 24,3           |
| Oneri/proventi finanziari           | [10,0]         | [3,3]          |
| Risultato da partecipazioni         | 192,7          | 199,2          |
| Imposte                             | 46,7           | [28,3]         |
| <b>Risultato netto</b>              | <b>258,0</b>   | <b>191,9</b>   |
| <b>Immobilizzazioni finanziarie</b> | <b>1.439,6</b> | <b>1.536,1</b> |
| <b>Patrimonio netto</b>             | <b>2.056,2</b> | <b>1.940,0</b> |
| <b>Posizione finanziaria netta</b>  | <b>[389,1]</b> | <b>[227,1]</b> |

Il **risultato da partecipazioni**, pari a 192,7 milioni di euro, include principalmente dividendi per 312,9 milioni di euro [di cui 294 milioni di euro distribuiti dalla controllata Pirelli Tyre S.p.A.], l'effetto positivo di 13,3 milioni di euro derivante dalla sostituzione del prestito obbligazionario Prelios ["Convertendo"] con le azioni Prelios S.p.A. di categoria A e B, controbilanciati in parte dalle svalutazioni delle partecipazioni in Prelios S.p.A. e Fenice S.r.l. [85,2 milioni di euro], in Alitalia – Compagnia Aerea Italiana S.p.A. per 11,2 milioni di euro, in Pirelli & C. Ambiente S.r.l. per 16,2 milioni di euro.

La variazione delle **imposte**, positiva per 74,9 milioni di euro rispetto al 2013 è imputabile principalmente ai benefici derivanti dal consolidamento fiscale del Gruppo italiano e all'attivazione di imposte differite attive sulle perdite fiscali pregresse, per effetto del miglioramento dei piani futuri delle società italiane.

Di seguito una tavola riassuntiva dei valori delle principali **immobilizzazioni finanziarie** al 31 dicembre 2014:

(in milioni di euro)

|                                                                                | 31/12/2014     |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Partecipazioni in imprese controllate</b>                                   |                |
| - Pirelli Tyre S.p.A.                                                          | 1.085,8        |
| - Pirelli Ltda - Brasile                                                       | 9,7            |
| - Pirelli & C. Ambiente S.r.l.                                                 | -              |
| - Pirelli Labs S.p.A.                                                          | 4,1            |
| - Pirelli UK Ltd                                                               | 21,8           |
| - Pirelli Group Reinsurance Company S.A.                                       | 6,3            |
| - Pzero Srl                                                                    | 4,9            |
| - Pirelli Servizi Amministrazione e Tesoreria S.p.a.                           | 3,2            |
| - Altro                                                                        | 5,3            |
| <b>Totale partecipazioni in imprese controllate</b>                            | <b>1.141,1</b> |
| <b>Partecipazioni in imprese collegate e altre attività finanziarie</b>        |                |
| - Eurostazioni S.p.A.                                                          | 52,9           |
| - Prelios S.p.A.                                                               | 56,0           |
| - Fenice S.r.l.                                                                | 16,0           |
| - Mediobanca S.p.A.                                                            | 106,7          |
| - RCS Mediagroup S.p.A.                                                        | 21,6           |
| - Fin. Priv. S.r.l.                                                            | 14,5           |
| - Fondo Comune di Investimento Immobiliare - Anastasia                         | 14,8           |
| - Alitalia S.p.A.                                                              | 5,3            |
| - Istituto Europeo di Oncologia S.r.l.                                         | 5,4            |
| - Altro                                                                        | 5,3            |
| <b>Totale partecipazioni in imprese collegate e altre attività finanziarie</b> | <b>298,5</b>   |
| <b>Totale immobilizzazioni finanziarie</b>                                     | <b>1.439,6</b> |

Il **patrimonio netto** passa da 1.940,0 milioni di euro del 31 dicembre 2013 a 2.056,2 milioni di euro del 31 dicembre 2014. La variazione è riportata nella tabella seguente:

(in milioni di euro)

|                                                          |                |
|----------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Patrimonio netto al 31/12/2013</b>                    | <b>1.940,0</b> |
| Risultato dell'esercizio                                 | 258,0          |
| Distribuzione dividendi                                  | [156,7]        |
| Utili/(perdite) rilevati direttamente a patrimonio netto | 14,9           |
| <b>Patrimonio netto al 31/12/2014</b>                    | <b>2.056,2</b> |

Nel prospetto che segue viene riportata la composizione del patrimonio netto al 31 dicembre 2014 ed il raffronto con l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2013.

(in milioni di euro)

|                              | 31/12/2014     | 31/12/2013     |
|------------------------------|----------------|----------------|
| Capitale sociale             | 1.343,3        | 1.343,3        |
| Riserva legale               | 139,2          | 129,6          |
| Riserva da concentrazioni    | 12,4           | 12,4           |
| Riserva IAS                  | 57,5           | 42,6           |
| Riserva da risultati a nuovo | 245,8          | 220,2          |
| Risultato dell'esercizio     | 258,0          | 191,9          |
|                              | <b>2.056,2</b> | <b>1.940,0</b> |

La **posizione finanziaria netta**, attiva per 389,1 milioni di euro al 31 dicembre 2014 rispetto a 227,1 milioni di euro del 31 dicembre 2013, risente principalmente dei seguenti fattori:

- incasso dei dividendi per 312,9 milioni di euro;
- aumento di capitale in società controllate per 13 milioni di euro e in partecipazioni in altre imprese per 5,3 milioni di euro;
- pagamento dei dividendi agli azionisti per 156,7 milioni di euro

# 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 rinnovata 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 con la consapevolezza che l'assunzione di rischio rappresenta una componente fondamentale della gestione dell'impresa.

Il *Risk Model* Pirelli valuta sistematicamente tre categorie di rischi: i rischi di contesto esterno, i rischi strategici e i rischi operativi.

## 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).

## 2. RISCHI STRATEGICI

Rischi caratteristici del business di riferimento, la cui corretta gestione è fonte di vantaggio competitivo o, diversamente, causa di mancato raggiungimento dei target di piano (triennale e annuale). Fanno parte di questa categoria le aree di rischio legate al mercato, all'innovazione di prodotto e di processo,



alle risorse umane, alla volatilità dei prezzi delle materie prime, 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 e i rischi reputazionali**.

Rischi connessi a responsabilità socio-ambientale ed etica di business: sono rischi legati alla mancata osservanza di normative locali, internazionali 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.

#### **Sistema di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria.**

La società ha 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.

In linea generale il sistema di controllo interno posto in essere dalla società è finalizzato a garantire la salvaguardia del patrimonio sociale, il rispetto di leggi e regolamenti, l'efficienza e l'efficacia delle operazioni aziendali oltre che l'affidabilità, l'accuratezza e la 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 Treadway Commission*.

Le procedure amministrative/contabili per la formazione del Bilancio e di ogni altra comunicazione finanziaria sono predisposte sotto la responsabilità del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, il quale congiuntamente al Presidente del Consiglio di Amministrazione ne attesta l'adeguatezza e l'effettiva applicazione in occasione del Bilancio di esercizio/consolidato e della Relazione finanziaria semestrale.

Al fine di consentire l'attestazione da parte del Dirigente Preposto 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 Executive Officer e del Chief Financial Officer dei settori di business, 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* dei Settori con il Dirigente Preposto.

In sintesi, è stato adottato un sistema di controlli continuativi e sistematici che forniscano una ragionevole certezza in merito all'affidabilità delle informazioni e del reporting economico-finanziario.

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.

Sulla base della reportistica periodica il Dirigente Preposto ha riferito sull'efficacia del Sistema al Consiglio di Amministrazione, per il tramite del Comitato Controllo Rischi, Sostenibilità e *Corporate Governance*. Il medesimo Dirigente Preposto, unitamente al Presidente del Consiglio di Amministrazione, ha fornito, inoltre, l'attestazione prevista al comma 5 dell'art.154-bis del TUF.

# 1. RISCHI DI CONTESTO ESTERNO

## Rischi connessi alle condizioni generali dell'economia e all'evoluzione della domanda nel medio termine

Come già descritto nell'ambito delle sezioni "Scenario macroeconomico e di mercato 2014" e "Prevedibile evoluzione del 2015", dopo un 2014 ancora contraddistinto da un elevato livello d'incertezza, Pirelli si attende una graduale, anche se non particolarmente significativa, accelerazione dell'economia mondiale nel corso del 2015, guidata in gran parte dalla ripresa delle economie avanzate (prevalentemente degli Stati Uniti). L'andamento dei mercati emergenti (in particolare quelli esportatori di petrolio) continuerà invece a risentire dell'attuale debolezza dei prezzi delle *commodities*. Elementi di incertezza rimarranno presenti e potrebbero derivare, tra le altre cose, dalla normalizzazione della politica monetaria negli Stati Uniti, dalle possibili tensioni politiche nei Paesi emergenti economicamente più fragili e, non ultimo, da tensioni geo-politiche in medio-oriente e nella regione Ucraina.

## Rischio paese

Pirelli adotta 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 accresce la competitività del Gruppo consentendo anche di superare il fenomeno del rafforzamento dei "*trading blocs*" e dell'aumento delle 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, Cina, Egitto, Turchia, Venezuela e Indonesia) nei quali il contesto politico economico generale e il regime fiscale potrebbero in futuro rivelarsi instabili.

Persistono infatti elementi strutturali di rischio in area Latam, identificabili soprattutto nello scenario politico-economico di Venezuela ed Argentina, e in Egitto, dove, ad oggi, l'instabilità politico-sociale risulta ancora elevata e ha comportato nel corso degli ultimi tre anni un'alterazione delle normali dinamiche di mercato e, più in generale, delle condizioni operative di business. A questi scenari di incertezza si è poi aggiunta, nel corso dell'ultima parte del 2014, l'attuale crisi politico-economica della regione Ucraina, le cui implicazioni di medio-lungo termine rimangono ad oggi ancora molto incerte. 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 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, crescente 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 partecipando attivamente a gruppi di lavoro di livello internazionale, quale quello legato al progetto *Sustainable Mobility 2.0* (SMP 2.0) promosso dal *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). SMP 2.0 si pone infatti come obiettivo primario quello di 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.

# 2. RISCHI STRATEGICI

## 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 (circa 35% sulle vendite nel 2014).

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 finanziari

Il Gruppo è esposto a rischi di natura finanziaria, legati principalmente al tasso di cambio, al reperimento di risorse finanziarie sul mercato, all'oscillazione dei tassi di interesse, alla capacità dei propri clienti di far fronte alle obbligazioni nei confronti del Gruppo e al prezzo delle attività finanziarie detenute in portafoglio. La gestione dei rischi finanziari è parte integrante della gestione delle attività del Gruppo ed è svolta centralmente sulla base di linee guida definite dalla Direzione Finanza nell'ambito delle strategie di gestione dei rischi identificate a livello più generale dal Comitato Manageriale Rischi.

## 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 valuta 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 origina una transazione commerciale o finanziaria determina un rischio di cambio su transazioni future rispetto agli obiettivi comunicati al mercato. 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 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.

Il **2014** ha visto un significativo deprezzamento delle principali divise dei Paesi emergenti d'interesse Pirelli nei confronti del dollaro americano (USD), su tutti il bolivar venezuelano, peso argentino, lira turca e, in misura minore, real brasiliano e sterlina egiziana. Questo generalizzato trend di deprezzamento delle divise emergenti, dovuto parzialmente a fattori esogeni - quali la politica monetaria della Banca Centrale americana - e a specifiche condizioni macroeconomiche interne, unito ad un valore dell'Euro nei confronti del dollaro USA più forte delle attese nella prima parte dell'anno, ha comportato un complessivo effetto negativo per il Gruppo.

Per quanto riguarda il **2015**, Pirelli si attende - in linea con i principali operatori di mercato - una continuazione dell'attuale trend di deprezzamento delle principali divise dei paesi emergenti ascrivibile, ancora una volta, all'effetto del cambio di politica monetaria da parte della *Federal Reserve* e a specifici elementi di rischio paese (con particolare riferimento al bolivar venezuelano e al peso argentino).

Per quanto riguarda infine il cambio Euro/dollaro USA, Pirelli si attende un Euro più debole rispetto ai livelli di fine 2014. Anche in questo caso rimangono significativi elementi d'incertezza, quali, tra le altre cose, le decisioni di politica monetaria che verranno adottate dalle Banche centrali su entrambi i lati dell'oceano Atlantico.

### 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 revolving da 1,2 miliardi di euro con scadenza 30 novembre 2015, che a dicembre 2014 risulta utilizzata per 75 milioni di euro, il Gruppo Pirelli ricorre al mercato dei capitali diversificando i prodotti e le scadenze per cogliere volta per volta le migliori opportunità disponibili. A titolo di esempio, nel mese di novembre 2014, è stata realizzata un'emissione obbligazionaria collocata presso investitori qualificati di 600 milioni di euro, durata 5 anni, a valere sul programma EMTN (Euro Medium Term Note) - piattaforma documentale per l'emissione di obbligazioni sull'Euromercato - il cui ammontare massimo è stato fissato in 2 miliardi di euro.

### Rischio tasso di interesse

Le oscillazioni dei tassi di interesse influiscono sul valore di mercato delle attività e passività finanziarie del Gruppo e sugli oneri finanziari netti.

La politica di Gruppo tende al mantenimento di un rapporto tra esposizione a tasso fisso e variabile nell'ordine del 70% fisso e 30% variabile.

Al fine di mantenere tale rapporto tendenziale, il Gruppo pone in essere contratti derivati, tipicamente *interest rate swaps*.

### 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 3,2% 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 di durata biennale con una primaria società di assicurazione per la copertura worldwide (sono esclusi dalla polizza Egitto, Venezuela e Cina) del rischio credito relativo principalmente alle vendite del canale ricambio (con circa il 77% di acceptance rate a dicembre 2014).

Il master agreement di cui sopra è stato rinnovato anche per il 2014.

Nel corso del 2014 la situazione generale dei crediti commerciali è rimasta 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.

## 3. 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.

Con riferimento agli impatti da *Climate Change*, non si rilevano rischi significativi con riferimento ai processi produttivi o ai mercati in cui opera l'Azienda. Si rilevano invece opportunità di crescita delle vendite degli pneumatici Pirelli *Green Performance*, ovvero prodotti a minore impatto ambientale, anche in virtù della possibile evoluzione regolatoria a riguardo in molti paesi, sulla scia del *labelling* europeo.

### 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, gli 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 alle risorse umane

Il Gruppo è esposto al rischio di perdita di risorse in posizioni chiave o in possesso 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). Infine, vengono adottate specifiche politiche “gestionali” volte a motivare e trattenere talenti.

## Rischi connessi ai sistemi informativi e alle infrastrutture di rete

Le attività operative del Gruppo sono sempre più dipendenti dal corretto e ininterrotto funzionamento dei sistemi informativi e delle infrastrutture di rete a supporto dei processi di business. Errori umani accidentali, accessi da parte di terzi non autorizzati, vulnerabilità nei sistemi di sicurezza e/o “semplici” guasti o malfunzionamenti dei sistemi e delle infrastrutture di rete potrebbero avere impatti negativi sulle attività operative, causare perdita di informazioni critiche aziendali, avere ripercussioni negative sull'immagine aziendale e/o determinare il rischio di inosservanza di leggi e regolamenti.

Sulla base dei principali rischi evidenziati nelle analisi svolte negli anni precedenti, nel corso del 2014 il Gruppo si è focalizzato sulla predisposizione di una nuova soluzione tecnica e organizzativa di *Disaster Recovery* volta a rafforzare la capacità di garantire la continuità dei sistemi a supporto delle attività di business.

Particolare attenzione è stata rivolta all'attuazione di politiche per incrementare i controlli atti a garantire un ulteriore rafforzamento dei presidi di sicurezza IT per uffici e fabbriche, infrastrutturali e applicativi, anche introducendo nuove tecnologie di protezione logica atte a mitigare i nuovi scenari di rischio rilevati: *Mobile, Cloud, Internet Of Things*. Con questo medesimo focus sono state introdotte inoltre tecnologie mirate alla protezione e alla tracciabilità del know-how più critico mediante l'adozione di strumenti di classificazione e crittografia dei documenti.

Al fine di sensibilizzare il personale sui rischi *cyber* legati alla navigazione Internet e all'utilizzo dei *social network*, è stata avviata una campagna di sensibilizzazione per tutto il personale riguardo il corretto utilizzo degli strumenti informatici.

Inoltre, per limitare il rischio di black-out dei servizi ICT nelle sedi periferiche e nelle fabbriche, è stata progettata una tipologia di rete con la presenza sempre più diffusa di connettività ridondata per singola sede e l'utilizzo di provider e tecnologie differenziate.

## Rischi di business interruption

La frammentazione territoriale delle attività operative del Gruppo e la loro interconnessione espongono 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 del *property damage* e *business interruption*. Con riferimento al rischio terremoto, e nello specifico allo

stabilimento situato in Turchia, eventi sismici particolarmente significativi potrebbero determinare perdite superiori ai limiti assicurati con conseguente impatto negativo sui risultati operativi. Anche la catena di fornitura Pirelli, con particolare attenzione ai fornitori Tier-1 è oggetto di valutazione relativamente ai potenziali rischi di business interruption. Il Gruppo ha posto conseguentemente in essere una serie di azioni di mitigazione volte a ridurre la vulnerabilità della *supply chain*; in particolare estensione del portafoglio di impianti omologati per singolo fornitore, omologazione di materiali/fornitori alternativi, aumento dei livelli di *safety stock* su materiali critici, etc.

## RISCHI REPUTAZIONALI E DI RESPONSABILITÀ SOCIO - AMBIENTALE

### Rischi reputazionali

Dal 2013 Pirelli ha deciso di sviluppare una metodologia ad hoc per l'identificazione e la misurazione dei rischi reputazionali, intesi come rischio attuale o prospettico di una perdita di utili o di valore del titolo 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 macrofamiglie 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 nel 2014 ad identificare 24 rischi reputazionali specifici per Pirelli. 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, in particolare sugli aspetti di mobilità e sostenibilità; interviste a *Key Opinion Leader* interni.

Gli eventi di rischio identificati sono stati poi sottoposti a valutazione dello *stakeholder general public* nei cinque paesi chiave per il Gruppo e hanno portato alla definizione delle strutture di governo e gestione, nonché alla predisposizione di eventuali 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 costante coordinamento e monitoraggio da parte delle funzioni centrali, la continua verifica dell'applicazione delle prescrizioni Pirelli in tema di sostenibilità economica, sociale (in particolare del rispetto dei diritti umani e del lavoro), ambientale e di etica di business avviene tramite audit periodici commissionati a società terze specializzate oltre che attraverso l'attività estensiva di Internal Audit. Particolare attenzione è riservata alla sostenibilità dei siti Pirelli e dei siti dei fornitori operanti in paesi emergenti.

Anche nel corso del 2014 Pirelli ha commissionato Audit di parte terza sui propri fornitori, oltre a continuare il monitoraggio al proprio interno attraverso l'attività del Dipartimento Internal Audit.

# EVENTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA FINE DELL'ESERCIZIO

In data **9 gennaio 2015** Pirelli ha sottoscritto un contratto per una nuova linea di credito *revolving* [800 milioni di euro] e un '*term loan multicurrency*' [200 milioni di euro] per un valore complessivo di 1 miliardo di euro e di durata quinquennale. Il contratto sostituisce l'esistente linea di credito revolving per 1,2 miliardi di euro in scadenza nel novembre 2015 e che pertanto viene anticipatamente estinta. Inoltre, in data **13 febbraio 2015**, è stato sottoscritto un ulteriore contratto per un valore complessivo di 200 milioni di euro di durata quinquennale, a condizioni sostanzialmente in linea con quelle della linea di credito di cui sopra.

In data **27 gennaio 2015** l'Assemblea speciale dei possessori di azioni di risparmio Pirelli & C. S.p.A., ha nominato Angelo Cardarelli quale rappresentante comune per gli esercizi 2015, 2016 e 2017 in sostituzione del professor Giuseppe Niccolini.

In data **6 febbraio 2015** Pirelli e Bekaert hanno annunciato di aver finalizzato la cessione a Bekaert delle attività *steelcord* di Pirelli in Turchia [Izmit]. In data **27 marzo 2015**, con la cessione delle attività *steelcord* in Cina [Yanzhou], è stato completato il trasferimento di tutte le attività *steelcord* di Pirelli a Bekaert. In linea con quanto già comunicato al mercato nel febbraio 2014 in occasione dell'annuncio dell'operazione, il valore complessivo [*Enterprise value*] per il 100% delle attività *steelcord* è stato confermato in 255 milioni di euro.

In data **12 febbraio 2015** il Consiglio di Amministrazione di Pirelli & C. S.p.A. ha esaminato i risultati preliminari e non auditati della gestione 2014.

In data **22 marzo 2015** China National Tire & Rubber Co. [CNRC], controllata di ChemChina's [ChemChina], Camfin S.p.A. [Camfin] e gli azionisti di Camfin [Coinv S.p.A. e Long-Term Investments Luxembourg S.A.] hanno firmato un accordo vincolante per una *partnership* industriale di lungo termine relativa a Pirelli.

Obiettivo dichiarato della *partnership* è quello di rafforzare i piani di sviluppo di Pirelli, il presidio di aree geograficamente strategiche e il raddoppio dei volumi nel segmento *Industrial* [da circa 6 milioni a circa 12 milioni di gomme] attraverso la futura integrazione delle attività *tyre* nel segmento *Industrial* di CNRC e di Pirelli. Elemento centrale dell'accordo è la continuità e autonomia dell'attuale struttura manageriale del Gruppo Pirelli. L'operazione prevede la nomina del Presidente da parte di CNRC e la permanenza di Marco Tronchetti Provera quale CEO di Pirelli.

Sede e *know-how* di Pirelli saranno mantenuti in Italia: sono previste maggioranze rafforzate per autorizzare lo spostamento dell'*Headquarters* e il trasferimento a terzi del *know-how* Pirelli. L'accordo prevede:

- l'acquisto da parte di una società italiana di nuova costituzione [Bidco], che sarà indirettamente controllata da CNRC in partnership con Camfin attraverso due società italiane di nuova costituzione [Newco e Holdco], della partecipazione detenuta da Camfin nel capitale azionario di Pirelli;
- il contestuale reinvestimento da parte di Camfin di una parte dei proventi della vendita;
- successivamente al completamento dell'acquisto, un'Offerta Pubblica di Acquisto Obbligatoria sul restante capitale ordinario di Pirelli a un prezzo di 15,00 euro per azione ordinaria e un'Offerta Pubblica di Acquisto Volontaria sulla totalità del capitale di risparmio di Pirelli a un prezzo per azione di risparmio di 15,00 euro, condizionata al raggiungimento di non meno del 30% del capitale di risparmio. Opa obbligatoria e Opa volontaria saranno lanciate da Bidco con l'obiettivo di



procedere al *delisting* di Pirelli;

il dividendo relativo ai risultati 2014 sarà pagato da Pirelli prima dell'acquisto da parte di Bidco delle azioni Pirelli detenute da Camfin.

Il completamento dell'operazione è subordinato alle condizioni tipiche di un'operazione di questo tipo ed è atteso nell'estate del 2015, dopo l'approvazione da parte delle autorità antitrust e delle altre autorità competenti.

Sul sito internet di Pirelli sono disponibili gli estratti degli accordi parasociali relativi alla predetta partnership.

# 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:

**Margine Operativo Lordo:** il margine operativo lordo è una grandezza economica intermedia che deriva dal risultato operativo dal quale sono esclusi gli ammortamenti delle immobilizzazioni materiali e immateriali;

**Attività fisse:** tale grandezza è costituita dalla sommatoria delle voci "immobilizzazioni materiali", "immobilizzazioni immateriali", "partecipazioni in imprese collegate e JV" e "altre attività finanziarie";

**Fondi:** tale grandezza è costituita dalla sommatoria delle voci "fondi per rischi e oneri (correnti e non correnti)", "fondi del personale" e "fondi per imposte differite";

**Capitale circolante operativo:** tale grandezza è costituita dalla sommatoria delle voci "scorte", "crediti commerciali" e "debiti commerciali";

**Capitale circolante netto:** tale grandezza è costituita dal capitale circolante operativo e dagli altri crediti e debiti non inclusi nella "posizione finanziaria netta";

**Posizione finanziaria netta:** tale grandezza è rappresentata dal debito finanziario lordo ridotto della cassa e altre disponibilità liquide equivalenti, nonché degli altri crediti finanziari. Nella sezione "Note esplicative del Bilancio Consolidato" è inserita una tabella che evidenzia le voci dello situazione patrimoniale-finanziaria utilizzate per la determinazione.

# ALTRE INFORMAZIONI

## Informazioni sugli assetti proprietari

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

## Documento programmatico sulla sicurezza

Sebbene il Decreto Legge del 9 febbraio 2012 n. 5 (recante "Disposizione urgenti in materia di semplificazione e di sviluppo") convertito, con modificazioni, dalla L. 4 aprile 2012 n. 35, abbia abrogato l'obbligo di redigere/aggiornare il Documento Programmatico sulla Sicurezza, si rende noto che Pirelli & C. S.p.A. ha comunque provveduto ad aggiornare il suddetto documento per l'anno 2014, al fine di consentire un efficace monitoraggio circa l'adozione ed il rispetto delle misure di sicurezza.

## 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. 36 del Regolamento Consob 16191/2007 concernente la disciplina dei mercati ("Regolamento Mercati"). Con riferimento ai dati al 31 dicembre 2014, le Società Extra UE controllate, direttamente o indirettamente, da Pirelli & C. S.p.A. rilevanti ai sensi dell'articolo 36 del Regolamento Mercati sono Limited Liability Company Pirelli Tyre Russia [Russia]; Pirelli Pneus Ltda [Brasile]; Comercial e Importadora de Pneus Ltda [Brasile]; Pirelli Tire LLC [USA]; Pirelli Tyre Co. Ltd [Cina]; Turk Pirelli Lastikleri A.S. [Turchia]; Alexandria Tire Company S.A.E. [Egitto]; Pirelli de Venezuela C.A. [Venezuela]; 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. 36, 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.

Si dà dunque atto del pieno adeguamento della società alle previsioni di cui all'art. 36 del citato Regolamento Consob 16191/2007 e della sussistenza delle condizioni dallo stesso richieste.

## Operazioni con parti correlate

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 nel periodo 1.1.2014 - 31.12.2014 al Consiglio di Amministrazione di Pirelli 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 che abbiano influito in misura rilevante sulla situazione patrimoniale o sui risultati del Gruppo.

Non si rilevano, infine, operazioni rilevanti effettuate con parti correlate, ivi comprese le operazioni infragruppo, di natura non ricorrente o con carattere di inusualità e/o atipicità.

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 2014.

Si ricorda, infine, che nel corso dell'esercizio 2010, il Consiglio ha approvato per la prima volta la Procedura per le Operazioni con Parti Correlate anche al fine di dare attuazione al sopra menzionato regolamento Consob. Inoltre, nel corso dell'esercizio 2013 [5 novembre 2013], anche in attuazione di una specifica raccomandazione della Consob in materia, il Consiglio di Amministrazione, previo parere del competente Comitato, ha valutato ancora valida ed efficace la Procedura per le Operazioni con Parti Correlate che è stata fatta propria, senza alcuna modifica, anche dal Consiglio di Amministrazione nominato in data 12 giugno 2014. Previo parere del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, il Consiglio di Amministrazione in data 31 marzo 2015 ha apportato marginali modifiche connesse ad alcuni cambiamenti organizzativi alla procedura per le parti correlate.

Per un maggiore approfondimento sulla Procedura per le Operazioni con Parti Correlate si rinvia alla sezione Interessi degli Amministratori e Operazioni con Parti Correlate della Relazione Annuale sul Governo Societario e alla citata procedura pubblicata sul sito internet della società [www.pirelli.com](http://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 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.

Il Consiglio di Amministrazione  
Milano, 31 marzo 2015





# RELAZIONE SULLA GESTIO NE RESPON SABILE DELLA CATENA DEL VALORE



# PREMESSA

Questa sezione del bilancio approfondisce il modello di gestione delle relazioni di Pirelli con i propri stakeholder, volte a creare valore condiviso e funzionale allo sviluppo dei capitali finanziario, produttivo, intellettuale, umano, naturale, sociale e relazionale.

Dal dialogo con i portatori di interesse nasce la matrice di materialità degli elementi di gestione sostenibile (presentata di seguito), cui sono allineati gli obiettivi di crescita durevole illustrati nel successivo paragrafo dedicato ai target di sostenibilità 2020 all'interno del Piano d'Azienda.

La relazione affronta quindi l'analisi delle relazioni e delle performance legate agli stakeholder attraverso tre macro capitoli ovvero:

-  **Dimensione Economica**, in cui viene dettagliata la distribuzione del valore aggiunto oltre a relazioni e performance relative ad Azionisti, Clienti, Fornitori;
-  **Dimensione Ambientale**, che descrive la gestione sostenibile lungo l'intero ciclo di vita del prodotto;
-  **Dimensione Sociale**, che raggruppa i paragrafi dedicati a Governance dei Diritti Umani, Comunità Interna, Comunità Esterna.

I dati quantitativi rendicontati evidenziano l'evoluzione 2014 rispetto al 2013 e 2012, con vista sui target 2015 e/o pluriennali.

Per una lettura dettagliata circa i riconoscimenti ricevuti da Pirelli nel 2014, la cui eterogeneità rispecchia l'approccio sostenibile attraverso la catena del valore e verso la totalità degli stakeholder, si rinvia alla specifica sezione del sito internet Pirelli: [www.pirelli.com/corporate/it/channel/sustainability](http://www.pirelli.com/corporate/it/channel/sustainability).

# STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Il ruolo di Pirelli nel contesto economico e sociale è legato indissolubilmente alla capacità di creare valore con un approccio multi-stakeholder, ovvero con una crescita sostenibile e duratura in grado di contemperare gli interessi e le aspettative di tutti coloro con cui l'Azienda interagisce e in particolare:

-  i clienti, in quanto la loro soddisfazione sta alla base del fare industria di Pirelli;
-  i collaboratori, che costituiscono il patrimonio di conoscenza e il motore del Gruppo;
-  gli azionisti, gli investitori e la comunità finanziaria;
-  i fornitori, con i quali condividere un approccio responsabile;
-  i concorrenti, perché attraverso un confronto competitivo ma leale passa il miglioramento del servizio al cliente e la qualificazione del mercato;
-  l'ambiente, le istituzioni, gli enti governativi e non;
-  le comunità dei diversi paesi in cui il Gruppo opera stabilmente, nella consapevolezza delle proprie responsabilità globali in qualità di Corporate Global Citizen.

Ad ognuno degli stakeholder citati è dedicato un paragrafo all'interno del presente rapporto, a cui si rinvia per gli approfondimenti qualitativi e quantitativi.

Le interrelazioni esistenti tra gli stakeholder si informano al Modello AA1000 adottato dall'Azienda e sono dettagliatamente analizzate al fine di gestire efficacemente le relazioni con gli stessi e di creare valore sostenibile e condiviso. Dialogo, interazione e coinvolgimento sono calibrati sulle esigenze di consultazione delle differenti tipologie di stakeholder e includono meeting, interviste, sondaggi, analisi congiunte, roadshow e focus group. I feedback ricevuti si traducono nella valutazione aziendale delle priorità di azione, influenzando la strategia di sviluppo delineata nel Piano d'Azienda.

Specifici passaggi operativi volti al miglioramento continuo delle prestazioni caratterizzano il processo di pianificazione della gestione sostenibile: valutazione del contesto attraverso benchmark, dialogo con gli stakeholder, esigenze sollevate dalle funzioni interne, identificazione dei rischi e delle opportunità di crescita, definizione di progetti e target, implementazione, monitoraggio, rendicontazione.



# ANALISI DI MATERIALITÀ

Al fine di ottimizzare la calibrazione dell'impegno che Pirelli dedica alle tematiche strategiche di crescita sostenibile, l'Azienda ha svolto un'approfondita attività di Stakeholder Engagement, che ha portato a confrontare le aspettative dei principali stakeholder su tali tematiche con l'importanza che le stesse rivestono per il successo del business.

Considerata la complessità e l'estensione internazionale degli stakeholder aziendali, nonché la varietà delle attese, il panel di stakeholder dell'Azienda a cui è stato chiesto un feedback ha compreso:

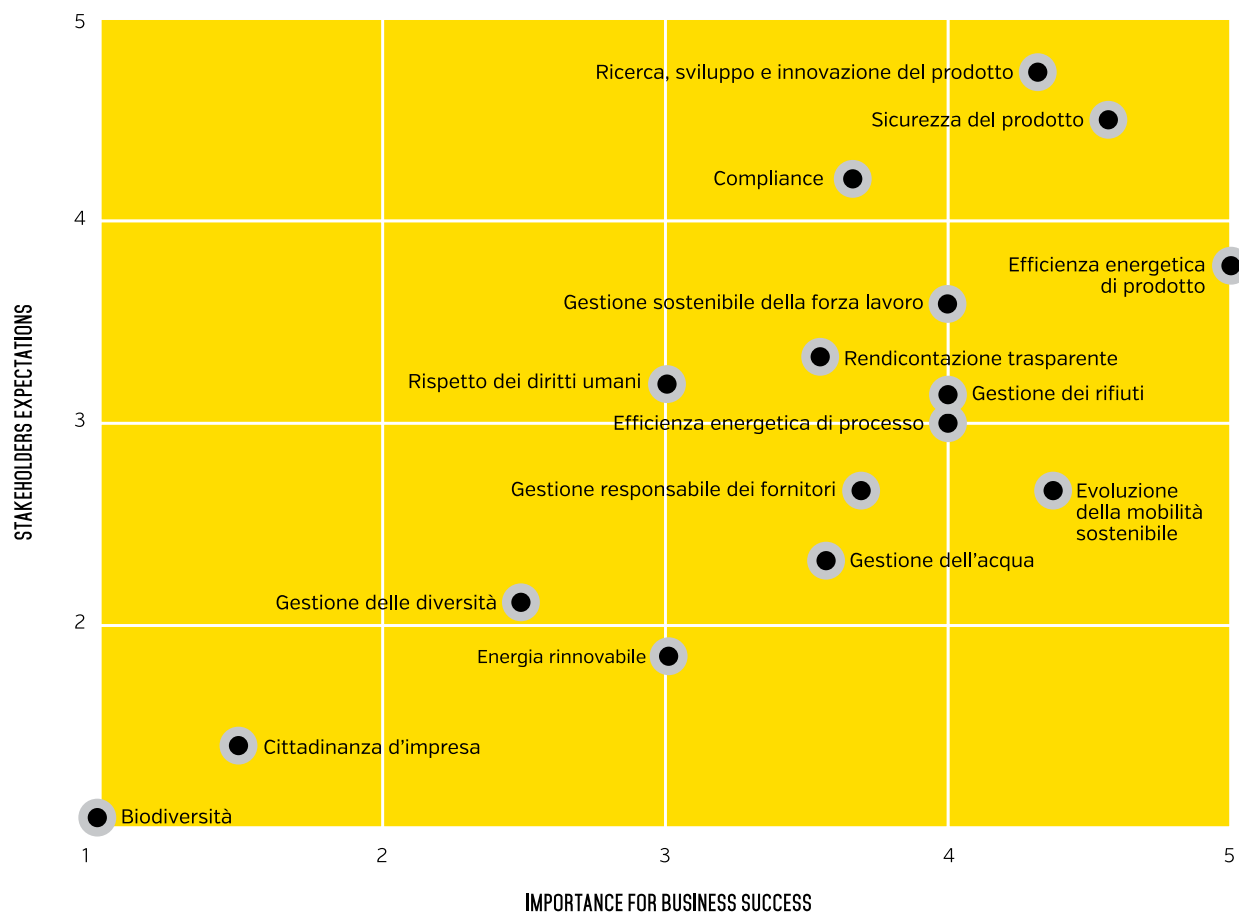
-  i maggiori clienti di Primo Equipaggiamento;
-  centinaia di clienti finali per ogni mercato rappresentativo;
-  i più importanti dealer in tutto il mondo;
-  numerosi dipendenti in diverse nazioni in cui il Gruppo è presente;
-  i maggiori fornitori (per fatturato Pirelli) in ogni categoria di acquisto;
-  i principali azionisti, investitori e analisti finanziari di Pirelli;
-  istituzioni e amministrazioni pubbliche nazionali e sovranazionali;
-  giornalisti di testate nazionali e internazionali;
-  ONG presenti in ognuno dei paesi in cui Pirelli possiede attività produttive;
-  università in ognuno dei paesi in cui Pirelli possiede attività produttive.

Gli stakeholder sono stati coinvolti tramite una richiesta, in lingua locale, di attribuzione di priorità di azione su un ampio ventaglio di tematiche ESG (Environmental, Social, Governance).

Le priorità espresse da Pirelli e dagli stakeholder sono state consolidate e visualizzate su una matrice di materialità che esprime: sull'asse verticale le aspettative dei portatori di interesse esterni, su quello orizzontale l'importanza che l'Azienda attribuisce per il successo di business agli elementi analizzati. La bozza della mappatura è stata quindi sottoposta a valutazione critica e indipendente da parte di un'importante società leader nell'analisi ESG. Gli esperti hanno confrontato la mappatura Pirelli con i contenuti di dieci studi internazionali ritenuti fra i più affidabili e significativi, focalizzati sugli elementi di sostenibilità impattanti sul settore Auto Components, e hanno valutato i livelli di prioritizzazione delle tematiche ESG sul settore. A seguito di questo confronto hanno espresso suggerimenti sull'opportunità di piccoli spostamenti di posizionamento delle tematiche ESG nel draft della mappatura Pirelli.

Il risultato del processo è la matrice di materialità Pirelli di seguito raffigurata. Il quadrante in alto a destra individua gli elementi di sostenibilità a cui è stata attribuita un'elevata materialità (ovvero: importanza) dagli stakeholder coinvolti. Quello in basso a sinistra individua, invece, le tematiche considerate di bassa materialità. La "diagonale" risultante dal posizionamento dei fattori di sostenibilità è estremamente rilevante, in quanto denota il livello di coerenza tra la Vision di Pirelli e quella dei suoi stakeholder. L'allineamento con le aspettative degli stakeholder si traduce, infine, nei Target del Piano di Sostenibilità 2013-2017 con Vision 2020 che l'Azienda si è data.

## PIRELLI MATERIALITY MATRIX



# STRATEGIA DI CRESCITA DUREVOLE: PIANO INDUSTRIALE 2013-2017 CON TARGET DI SOSTENIBILITÀ 2020

Il Piano di Sostenibilità 2013-2017 include obiettivi che si spingono al 2020. Esso integra, supporta, accompagna e protegge il Piano Industriale del Gruppo ed è stato sviluppato secondo il modello "Value Driver" elaborato da UN PRI (United Nations Principles for Responsible Investment) e UN Global Compact per favorire il dialogo tra investitori e aziende sui temi della sostenibilità. Crescita, produttività, governance e risk management ne costituiscono le Linee Guida, utilizzate anche nella definizione dei target al 2020.

Il Piano di Sostenibilità prevede tra l'altro:

- ricavi da prodotti Green Performance al 2017 pari al 48% dei ricavi Tyre;
- miglioramento della rolling resistance, che entro il 2020 nel segmento Car verrà ridotta del 40% rispetto al 2007;
- ulteriore espansione della tecnologia Pirelli per produrre silice da lolla di riso, applicata anche agli pneumatici Premium entro il 2017;
- il conseguimento di risultati dell'attività di ricerca di fonti alternative alla gomma naturale da Hevea, con possibile utilizzo della gomma da guayule (progetto con Versalis, Gruppo ENI) entro il 2016;
- la diffusione dell'utilizzo di innovativi polimeri funzionalizzati, che garantiranno un ridotto impatto ambientale, maggiore sicurezza di guida ed efficienza di processo, entro il 2015;
- riduzione dell'indice di frequenza degli infortuni del 90% entro il 2020 rispetto al 2009; l'obiettivo sarà raggiunto grazie a investimenti in macchinari sempre più sicuri e in programmi per rafforzare

la cultura della sicurezza fra i dipendenti del Gruppo;

riduzione del 15% delle emissioni specifiche di CO<sub>2</sub> e del 18% del consumo specifico di energia entro il 2020 rispetto al dato 2009, con un risparmio atteso di circa 20 €/mln e di 350.000 tonnellate di CO<sub>2</sub> nel periodo 2015-2017;

riduzione del 58% del prelievo specifico di acqua entro il 2020, con un risparmio atteso di acqua di oltre 3.000.000 di metri cubi nel periodo 2015-2017;

*towards zero waste to landfill*: tasso di recupero dei rifiuti al 95% entro il 2020, con un risparmio atteso di circa 60 €/mln entro il 2017 grazie al riutilizzo degli scarti industriali;

mantenimento dell'investimento in Ricerca & Sviluppo su prodotti Premium pari al 7% dei ricavi di tale segmento, con obiettivo di migliorare sempre più le performance di sicurezza e di compatibilità ambientale;

crescente investimento per mitigazione del rischio e prevenzione della *Business Interruption*: CAGR +8,3% entro 2017 vs 2013;

nuova proxy per monitorare l'equità salariale tra generi, che includa gli elementi: performance, grado, seniority;

investimento in formazione dei dipendenti pari a 7 giornate medie uomo entro il 2015 e ≥ 7 negli anni a seguire;

adozione di modelli sempre più avanzati di gestione della responsabilità economica, sociale e ambientale della catena di fornitura, in un'ottica di sviluppo condiviso.

# DIMENSIONE ECONOMICA

## CONDIVISIONE DEL VALORE AGGIUNTO

I Valori e il Codice Etico di Pirelli sanciscono l'impegno dell'Azienda ad operare per garantire uno sviluppo responsabile di lungo periodo, nella piena consapevolezza dei legami e delle interazioni esistenti tra le dimensioni economica, sociale e ambientale, considerando le ripercussioni che una decisione assunta in uno di questi ambiti esercita sugli altri. Ciò per coniugare creazione di valore, progresso della società, attenzione agli stakeholder, innalzamento degli standard di vita e qualità dell'ambiente. Il termine "valore aggiunto" indica la ricchezza prodotta nel periodo di rendicontazione, calcolata come differenza tra i ricavi generati e i costi esterni sostenuti nell'esercizio. La distribuzione del valore aggiunto fra gli stakeholder permette di esprimere in termini monetari le relazioni esistenti tra Pirelli e i principali portatori d'interesse, focalizzando l'attenzione sul sistema socio-economico in cui opera il Gruppo.

### DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO [in migliaia di euro]

|                                                | 2014        |       | 2013        |       | 2012        |       |
|------------------------------------------------|-------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|
| VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO                  | 2.296.127   |       | 2.218.034   |       | 2.210.834   |       |
| Remunerazione del personale                    | [1.239.770] | 54,0% | [1.210.928] | 54,6% | [1.205.608] | 54,5% |
| Remunerazione della pubblica amministrazione   | [173.309]   | 7,5%  | [210.392]   | 9,5%  | [200.837]   | 9,1%  |
| Remunerazione del capitale di credito          | [262.410]   | 11,4% | [195.832]   | 8,8%  | [129.471]   | 5,9%  |
| Remunerazione del capitale di rischio          | [156.745]   | 6,8%  | [156.743]   | 7,1%  | [132.382]   | 6,0%  |
| Remunerazione dell'azienda                     | [457.278]   | 19,9% | [438.682]   | 19,8% | [537.259]   | 24,3% |
| Contributi a favore della comunità esterna (*) | [6.615]     | 0,4%  | [5.457]     | 0,2%  | [5.277]     | 0,2%  |

[\*] Include il versamento in conto capitale alla società HB Servizi S.r.l.



Il valore aggiunto creato nel 2014 registra un incremento del 3,5% rispetto al 2013. Gli andamenti delle voci determinanti il valore aggiunto globale lordo, come sopra riportate, trovano adeguata esplicazione nella sezione Bilancio Consolidato del presente rapporto, cui si rinvia per gli opportuni approfondimenti.

Nel 2014 l'incidenza delle spese per iniziative aziendali a favore della comunità esterna sul risultato netto del Gruppo è pari a 2,0% [1,8% nel 2013 e 1,3% nel 2012].

#### CONTRIBUZIONI A FAVORE DELLA COMUNITÀ ESTERNA (in migliaia di euro)

|                            | 2014         | 2013         | 2012         |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Formazione e Ricerca       | 810          | 819          | 1.050        |
| Iniziative socio-culturali | 4.541        | 3.839        | 3.523        |
| Sport e solidarietà        | 1.264        | 799          | 704          |
| <b>Totale</b>              | <b>6.615</b> | <b>5.457</b> | <b>5.277</b> |

Per un corretto dimensionamento dello speso tra vari settori di intervento, va tenuto conto che si tratta di dati consolidati in euro, sebbene per lo più spesi in moneta locale nei differenti paesi, spesso mercati emergenti o in via di sviluppo, in cui Pirelli opera. In particolare, nel caso delle contribuzioni in *Formazione e Ricerca* e *Sport e Solidarietà*, va segnalato che sebbene l'ammontare risulti inferiore a quello della categoria *Iniziative socio-culturali*, tali contribuzioni sono servite a finanziare un ampio universo di progetti di sviluppo nei paesi destinatari.

Per approfondimenti sulle principali iniziative sostenute con le erogazioni sopra indicate, si rinvia ai paragrafi del presente rapporto dedicati alle "Iniziative aziendali a favore della comunità esterna".

In linea con quanto indicato nel Codice Etico, Pirelli *"non eroga contributi, vantaggi o altre utilità ai partiti politici e alle organizzazioni sindacali dei lavoratori, né a loro rappresentanti o candidati, fermo il rispetto della normativa eventualmente applicabile"*.

## FINANZIAMENTI E CONTRIBUTI RICEVUTI DALLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

**Romania.** Nel mese di marzo 2012 la Banca Europea per gli Investimenti (BEI) ha erogato a favore di Pirelli Tyres Romania S.r.l. un importo di 10 milioni di euro quale ultima tranche di un contratto di finanziamento di totali 50 milioni di euro, concesso a supporto dell'investimento di 263 milioni di euro relativo all'ampliamento dello stabilimento Pirelli di Slatina, in Romania, destinato alla produzione di pneumatici per autovetture e veicoli commerciali leggeri. Il finanziamento si affianca ad uno analogo, erogato nel 2007 e completamente rimborsato alla fine dell'esercizio 2013, ricevuto a supporto della costruzione del medesimo sito produttivo.

Si segnala inoltre che:

- S.C. Pirelli Tyres Romania S.r.l. ha ricevuto dallo Stato rumeno complessivamente 28,9 milioni di euro a titolo di incentivazione agli investimenti locali, di cui 4,4 milioni nel 2014;
- S.C. Cord Romania S.r.l. ha ricevuto dallo Stato rumeno complessivi 10,0 milioni di euro a titolo di incentivazione agli investimenti locali, di cui 3,8 milioni nel 2014.

**Italia.** Durante l'esercizio 2014 Pirelli Labs ha ricevuto dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca un contributo a fondo perduto di 1,4 milioni di euro e 3,5 milioni di euro a titolo di incentivazione nell'ambito di un finanziamento agevolato su un progetto di Ricerca & Sviluppo.

**Messico.** A partire dall'esercizio 2012 Pirelli Neumaticos S.A. de C.V. (Messico) ha ricevuto contributi a fondo perduto dal Governo dello Stato di Guanajuato (Messico) per investimenti e generazione di impiego per complessivi 10,8 milioni di euro, di cui 0,6 milioni incassati nel 2014.

La società ha inoltre ricevuto dal Governo Federale Messicano contributi a fondo perduto per in-



vestimenti e generazione di impiego in merito al progetto ProMexico per complessivi 5,9 milioni di euro, di cui 1,6 milioni incassati durante il 2014 [gli incentivi sono stati corrisposti a partire dal 2012], oltre a un incentivo annuale per il progetto di ricerca e sviluppo Conacyt pari a 0,9 milioni di euro.

**Regno Unito.** Negli esercizi 2013 e 2014 Pirelli Tyres Ltd [Regno Unito] ha ricevuto contributi governativi a fondo perduto nell'ambito del programma RGF-Regional Growth Fund per investimenti e generazione di impiego legati all'introduzione dei nuovi prodotti UHP nello stabilimento di Carlisle per complessivi 2,6 milioni di euro, di cui 0,7 milioni incassati nel 2014.

## AZIONISTI, INVESTITORI E COMUNITÀ FINANZIARIA

Pirelli attribuisce alla comunicazione un'importanza strategica quale strumento fondamentale per costruire un rapporto di fiducia con la comunità finanziaria. In accordo a quanto previsto nei Valori e nel Codice Etico del Gruppo, Pirelli mantiene un dialogo costante con analisti ed investitori [istituzionali ed individuali] attraverso la funzione Investor Relations e il top management del Gruppo, promuovendo una comunicazione paritaria, trasparente, tempestiva ed accurata.

Nel 2014 la comunicazione finanziaria è stata improntata a rafforzare ulteriormente il dialogo con i principali stakeholder finanziari: investitori istituzionali (che rappresentano oltre il 46% del capitale azionario), investitori SRI [*Socially Responsible Investors*], azionisti individuali (11% del capitale azionario), Bond Holder e analisti finanziari. Numerose le occasioni di incontro sulle principali piazze finanziarie in Europa (Milano, Londra, Parigi, Francoforte, Zurigo, Copenaghen, Stoccolma, Helsinki), in Nord America (New York, Boston, San Francisco, Los Angeles, Chicago, Toronto) ed in Asia (Shanghai, Singapore, Hong Kong, Tokyo).

Inoltre, la partecipazione di Pirelli alla Formula 1 come fornitore unico continua a rappresentare un'opportunità importante per avvicinare la comunità finanziaria al business della società. Nel corso del 2014, in occasione dei principali Gran Premi, Pirelli ha promosso incontri con analisti finanziari e con i principali investitori locali con sessioni di approfondimento dedicate alla tecnologia, al prodotto, al brand e alla distribuzione. Tali attività, unitamente al crescente interesse degli investitori per la specificità dell'Equity Story di Pirelli nel settore Tyre, hanno portato la base azionaria a diventare sempre più internazionale: gli investitori esteri rappresentano a fine 2014 il 43% del capitale ordinario e sono principalmente concentrati negli Stati Uniti, nel Regno Unito e nei paesi scandinavi.

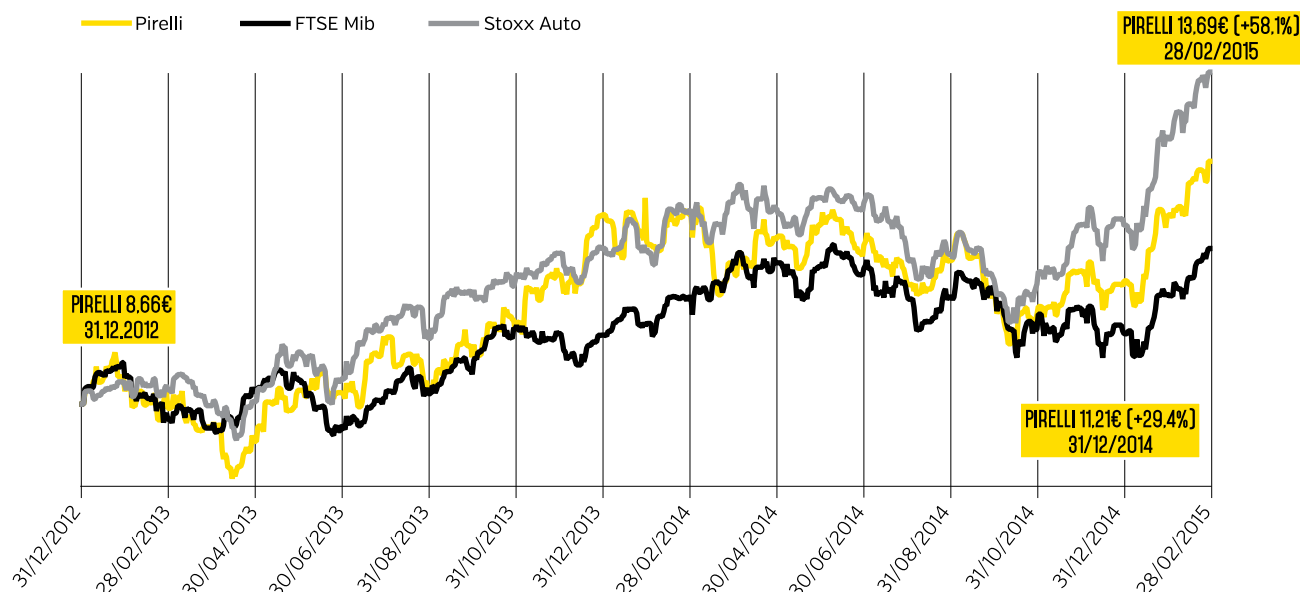
Nel 2014 l'Azienda ha proseguito il dialogo con gli investitori SRI, un settore il cui peso è in progressiva crescita e che vede Pirelli fra le società che attirano maggior interesse, anche a seguito della specifica attività di comunicazione sviluppata dal management attraverso roadshows e webseminars dedicati. L'interesse della comunità finanziaria nei confronti di Pirelli è confermata dalla copertura sul titolo da parte di 26 tra le principali banche d'affari nazionali ed internazionali. La valutazione (Target Price) e le stime degli analisti (Consensus) sono pubblicate periodicamente sul sito della società.

Pirelli ha chiuso il 2014 con un valore in Borsa di 5,4 miliardi di euro [capitalizzazione di mercato media di dicembre].

L'andamento del titolo, soprattutto nell'ultimo trimestre 2014, ha tuttavia risentito della volatilità dei mercati sudamericani e della crisi geopolitica in Russia. I risultati preliminari del 2014, pubblicati lo scorso 12 febbraio, hanno evidenziato la solidità del Gruppo riportando l'interesse degli investitori sul titolo: +20% la crescita in Borsa nei primi 2 mesi del 2015.



## ANDAMENTO TITOLO PIRELLI &amp; C. VS FTSE MIB, EUROPE STOXX AUTO



Per ulteriori approfondimenti si rinvia alla sezione Investitori del sito internet Pirelli, strumento informativo completo e costantemente aggiornato con quanto di interesse per azionisti e comunità finanziaria.

## INDICI DI BORSA &amp; FINANZA ETICA

L'impegno alla creazione di valore nel lungo periodo che caratterizza la Gestione Responsabile dell'Azienda e le sue performance economiche, sociali e ambientali, consentono da anni l'inclusione di Pirelli in alcuni tra i più prestigiosi indici borsistici di sostenibilità a livello mondiale.

Pirelli figura negli indici **Dow Jones Sustainability** sin dal 2002. A settembre 2014 e per l'ottavo anno consecutivo è stata confermata leader mondiale di sostenibilità del settore ATX Auto Components nell'ambito degli indici Dow Jones Sustainability World ed Europe. Il rating globale Pirelli 2014-2015 è pari a 85 punti rispetto a una media di settore pari a 48. A gennaio 2015 Pirelli è stata inoltre dichiarata, per l'ottavo anno consecutivo, leader di sostenibilità a livello mondiale dell'ATX Auto Components e Gold Class Company nel prestigioso Sustainability Yearbook 2015. Edito da RobecoSAM, lo Yearbook include solo le Top Sustainability Scoring Companies appartenenti a ben 59 settori di attività. Pirelli è altresì inclusa negli indici **FTSE Global ed European STOXX** sin dal 2002. Il rating 2014 di Pirelli nell'ambito del settore Automobiles & Parts si è confermato pari a 100 su 100, per il terzo anno consecutivo.

Capacità di gestione di rischi e opportunità connessi ai cambiamenti climatici sono oggetto di analisi da parte di Carbon Disclosure Project: Pirelli per il terzo anno fa parte del **Climate Disclosure Leadership Index (CDLI)** con rating 99B [a fronte di 96B nel 2013]. Nel 2014 l'Azienda si è aggiudicata il primo posto nella classifica *CDP Italy 100* ed ha ottenuto il più alto punteggio di *disclosure* tra i grandi produttori di pneumatici a livello mondiale. Il Carbon Disclosure Project [CDP] è un'organizzazione no-profit indipendente che offre ad aziende e paesi un sistema per misurare, rilevare, gestire e condividere a livello globale informazioni riguardanti il cambiamento climatico e il rischio idrico. Oggi più di 3.700 organizzazioni presenti nei paesi a maggiore sviluppo economico rilevano le proprie emissioni di gas a effetto serra e analizzano i rischi e le opportunità legate al climate change attraverso il CDP, con l'obiettivo di stabilire gli obiettivi di riduzione e migliorare i risultati. Il CDP è supportato da 822 investitori istituzionali, che gestiscono oltre 95.000 miliardi di dollari, e detiene il più grande database internazionale contenente informazioni sulle politiche di gestione del climate change attuate dalle più importanti organizzazioni mondiali.

Per il secondo anno consecutivo Pirelli è l'unico produttore di pneumatici a livello mondiale tra le

società che compongono l'indice **Global Compact 100**. L'indice è composto da 100 società, selezionate sulla base della loro coerenza con i 10 principi che guidano l'UN Global Compact, l'impegno del management verso la sostenibilità e il livello di redditività. Tali società, il cui andamento borsistico è stato monitorato da UN Global Compact negli ultimi tre anni, hanno sovraperformato l'indice FTSE® All World stock negli ultimi due anni.

Pirelli & C è inclusa nell'**Ethibel EXCELLENCE Investment Register** e nell'**Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe**. Il Forum ETHIBEL ([www.forumethibel.org](http://www.forumethibel.org)) considera solo azioni di aziende che ottengono un alto rating CSR su tutti i temi relativi.

Per il quarto anno consecutivo, Pirelli figura negli indici **STOXX® Global ESG Leaders**. Gli indici sono stati realizzati nel 2011 dalla società STOXX Limited che seleziona le migliori aziende, in termini di performance di sostenibilità, tra i titoli presenti nel paniere internazionale di partenza, lo STOXX Global 1800 Index.

Pirelli continua a far parte di **Euronext Vigeo – Eurozone 120**, che comprende le 120 società quotate con il più elevato rating di sostenibilità nelle Borse dell'Area Euro, selezionate sulla base di 330 indicatori valutati da Vigeo nell'ambito di 38 driver di sostenibilità.

Sin dal 2008 Pirelli è inclusa negli indici di finanza sostenibile di **ECPI**, in particolare nell'indice **ECPI EMU Ethical Equity**, nell'indice **ECPI Global Developed ESG Best in Class**, nell'indice **FTSE ECPI Italia SRI Benchmark** e **FTSE ECPI Italia SRI Leaders**.

MEMBER OF  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM



**ROBECOSAM**  
Sustainability Award  
Industry Leader 2015



**ROBECOSAM**  
Sustainability Award  
Gold Class 2015



**United Nations** Global Compact



# I NOSTRI CLIENTI

L'attività di Pirelli è rappresentata da due segmenti principali: Consumer (pneumatici per vetture, SUV, veicoli commerciali leggeri e moto) e Industrial (pneumatici per autobus, autocarri, macchine agricole e cordicella metallica). Tali business sono a loro volta focalizzati su due diversi canali di vendita:

-  il Primo Equipaggiamento, direttamente rivolto ai maggiori produttori mondiali di veicoli;
-  il Ricambio, relativo alla sostituzione degli pneumatici di veicoli già in circolazione.

Nell'ambito del Primo Equipaggiamento Pirelli può contare in Europa su una quota di mercato dei prodotti Premium che sfiora il 20% nel 2014 rispetto al 14% su cui l'Azienda si attestava nel 2011. Nel segmento Prestige, che rappresenta l'altissimo di gamma, Pirelli si avvicina al 50%, con una forte crescita rispetto al 36% del 2011.

Nell'ambito del Ricambio vi sono due macrotipologie di clienti Pirelli: Rivenditori Specializzati e Distributori.

I Rivenditori Specializzati sono gli specialisti dello pneumatico che operano sul mercato in qualità di imprenditori indipendenti e costituiscono un fondamentale punto di contatto fra il Gruppo e il consumatore finale. A essi viene dedicata particolare attenzione in termini di sviluppo condiviso, per la valorizzazione dell'offerta di prodotto integrata con un servizio di elevata qualità, in linea con i valori Pirelli e con le aspettative dei consumatori.

Pirelli può contare nel 2014 su circa 10.000 rivenditori fidelizzati a livello globale, con una particolare concentrazione numerica in Europa, Asia-Pacific e Sud America (circa 80% del totale punti di vendita). Il grado di affiliazione è diversificato in base alle specificità del mercato e alla presenza stessa di Pirelli: si va da una fidelizzazione più soft (fidelity Club), che ha come obiettivo principale per Pirelli la copertura territoriale e per il rivenditore il supporto alle vendite; a programmi di franchising, in cui attraverso l'esclusività di partnership si lavora fortemente sullo sviluppo del business del punto di vendita a tutto tondo; fino al grado di affiliazione massimo, rappresentato dalla presenza di Pirelli con punti di vendita di proprietà (322 punti di vendita a livello mondo).

I Distributori rappresentano partner fondamentali per garantire continuità nei rifornimenti degli pneumatici agli altri rivenditori, specializzati e non, grazie all'offerta di un servizio di consegna e distribuzione capillare su tutto il territorio. In aggiunta ai clienti del Core Business Tyre, c'è una quota di clienti piuttosto eterogenei che fanno capo Pirelli & C. Ambiente, società attiva nella produzione di sistemi filtranti per la riduzione delle emissioni inquinanti e dei liquidi, nonché nelle fonti energetiche rinnovabili da rifiuti, e a PZero, progetto di design per la moda a sostegno del business, che punta al segmento Premium e Prestige condividendo con il Core Business degli pneumatici il costante impegno nella ricerca, nell'innovazione e nella tecnologia.

## ORIENTAMENTO AL CLIENTE

L'orientamento al cliente è elemento centrale dei "Valori" e del "Codice Etico" di Gruppo e presuppone un impegno costante da parte di Pirelli in termini di:

-  comprensione del contesto di mercato in cui il Gruppo opera;
-  considerazione dell'impatto dei propri comportamenti e delle azioni sul cliente;
-  utilizzo di tutte le opportunità offerte dalla gestione del business per soddisfare i bisogni del cliente;
-  anticipazione delle esigenze del cliente;
-  massima qualità di prodotto, oltre che eccellenza dei sistemi e dei processi di produzione;
-  costante tensione alla performance, per rispondere alle attese del cliente in termini di prestazioni e sicurezza;
-  eccellenza e competitività sul mercato, per offrire ai clienti prodotti e servizi di qualità, capaci di soddisfare appieno le loro esigenze.

Questi impegni sono esplicitati nelle “Condizioni generali di fornitura” applicate dalle società del Gruppo. In quest’ottica di attenzione al cliente, Pirelli ha inoltre adottato una chiara procedura di risposta in caso di reclamo, che prevede l’intervento immediato nei confronti dell’interlocutore.

Pirelli ha ricevuto numerosi riconoscimenti della qualità dei suoi prodotti da parte di importanti e prestigiosi clienti. Nel 2014 si è aggiudicata il “BMW Supplier Innovation Award”, il premio che la Casa tedesca assegna ogni anno alle aziende che, tra i suoi fornitori, si sono distinte per la capacità di innovazione. Il riconoscimento è stato conferito a Pirelli per la “migliore innovazione nella qualità” grazie alla tecnologia Real Dynamic Curing applicata nel processo di vulcanizzazione delle gomme. Questa tecnologia, utilizzata da Pirelli nei suoi impianti, permette di stabilire attraverso un sensore termico il grado ottimale di vulcanizzazione di ciascun pneumatico.

Nel 2014 Pirelli ha inoltre ricevuto il prestigioso riconoscimento “Excellence in Logistics” di Hyundai, per l’eccellente performance in termini di consegna, flessibilità e qualità, e il “Toyota Regional Contribution Award” per l’elevata capacità di soddisfare la domanda.

## TRASPARENZA NELLA COMUNICAZIONE AL CLIENTE

Nell’ambito della comunicazione pubblicitaria, già dal 2009 Pirelli ha definito un processo tracciabile e trasparente di tutte le decisioni relative alle campagne pubblicitarie e alla loro pianificazione sui mezzi, sia nel caso di attività promozionali gestite centralmente, sia localmente con la supervisione centrale. Con riguardo alla produzione di campagne pubblicitarie e alla pianificazione dei mezzi, Pirelli utilizza specifiche strutture di auditing e certificazione che pongono l’Azienda ai livelli più evoluti di trasparenza e tracciabilità nelle scelte di investimento. Il Gruppo Pirelli è associato all’UPA (Utenti Pubblicità Associati), ove anche nel 2014 ha ricoperto il ruolo di Vice Presidente, dedicando fra l’altro costante impegno al sostegno del Codice di Autodisciplina Pubblicitaria dell’associazione.

Il Gruppo ha inoltre aderito allo IAP (Istituto dell’Autodisciplina Pubblicitaria), allo IAB (Interactive Advertising Bureau) e al Consumer Forum, ente costituito da associazioni di consumatori e da aziende per la salvaguardia e la tutela del consumatore.

Tramite l’UPA Pirelli è membro della World Federation of Advertisers (WFA), che impegna le aziende partecipanti a una competizione e a una comunicazione oneste, veritiere e corrette, nel rispetto del Codice di responsabilità e autoregolamentazione a cui aderiscono. La tutela del consumatore è inoltre garantita nella scelta, da parte dell’Azienda, di fornitori del settore della comunicazione (agenzie creative, centri media, case di produzione) che a loro volta appartengono ad associazioni di categoria dotate di Codici Etici di comunicazione.

## COMPLIANCE

Nel corso del 2014:

- non si sono verificati casi di non conformità a regolamenti o codici volontari riguardanti l’attività di marketing, incluse la pubblicità, la promozione e la sponsorizzazione;
- non sono state comminate e/o pagate sanzioni significative a titolo definitivo per non conformità a leggi o regolamenti, incluse quelle riferite a fornitura e utilizzo di prodotti e/o servizi del Gruppo;
- non ci sono stati casi di non conformità a regolamenti o codici volontari riguardanti le informazioni e le etichettature dei prodotti/servizi;
- non ci sono stati casi di non conformità a regolamenti o codici volontari riguardanti gli impatti sulla salute e sicurezza dei prodotti/servizi durante il loro ciclo di vita;
- non ci sono stati reclami documentati relativi a violazioni della privacy e/o a perdita dei dati dei consumatori;
- non è stata vietata o contestata la vendita di alcuno dei prodotti venduti da Pirelli.



## INFORMAZIONE E FORMAZIONE DEL CLIENTE

Pirelli fornisce costantemente informazioni ai clienti-distributori e ai consumatori finali, sia relative al prodotto che alle iniziative ad esso collegate, attraverso molteplici strumenti, fra cui i principali canali online, le attività di comunicazione cartacea e l'articolato insieme di attività di formazione offline e online, da anni fattore di successo dell'Azienda. La comunicazione online è stata rafforzata nel 2014: il progetto di revisione dei siti web e di sviluppo sui devices mobili ha fatto aumentare il numero dei visitatori da 8 a più di 9 milioni, confermando il trend in crescita dell'utilizzo dell'online come touchpoint fondamentale durante il processo di ricerca/acquisto degli pneumatici.

Fondamentale il ruolo dei servizi al cliente sulle piattaforme digitali: "pneumatici per la tua auto", il catalogo prodotti e il dealer locator confermano quanto i clienti siano sempre più informati e necessitano di risposte chiare ed immediate alle loro ricerche sul web, anche in mobilità attraverso gli smartphone. Il 70% del totale degli accessi ai siti Pirelli arriva da motori di ricerca.

Nel 2014 Pirelli ha inoltre continuato a informare i propri clienti con una newsletter digitale, Paddock News, il cui obiettivo principale è fornire uno strumento aggiuntivo di comunicazione e di contatto con il trade, costituito da un'edizione internazionale, coordinata centralmente dall'headquarter, e da un'edizione in lingua locale per ogni singolo mercato in cui Pirelli è presente. Paddock News presenta una galleria dei nuovi prodotti, novità dall'Azienda e dalle sue Business Unit: Car, Moto, Motorsport e Truck. Nell'ambito della comunicazione cartacea continuano a rivestire un ruolo primario le riviste aziendali "Pirelli World" e, per il Brasile, "Giro".

Un passaggio fondamentale nella comunicazione online della Business Unit Industrial è stato il rilancio, in occasione della fiera di Essen nel maggio 2014, della nuova sezione Truck & Bus del sito Pirelli, arricchito di contenuti mirati a coinvolgere più direttamente sia gli addetti ai lavori che il pubblico meno esperto. Ne sono un esempio la dimostrazione interattiva della modalità dinamica di CyberFleetTM (una delle Pirelli Fleet Solutions che supporta le flotte dal punto di vista della sicurezza e nella gestione più efficiente del consumo di carburante attraverso il controllo e la manutenzione della pressione degli pneumatici) ed i video sui test prestazionali relativi a consumo carburante e frenata su bagnato. In occasione della fiera di Hannover è stato dato risalto sul sito e attraverso la stampa specializzata, anche digitale, alla partnership con TimoCom (leader europeo nel settore "borsa carichi") con cui Pirelli condivide valori ed obiettivi di mobilità sostenibile ed efficiente, salvaguardia dell'ambiente e ottimizzazione dei costi di gestione delle flotte. Nel 2014 è continuata la distribuzione di TRUCK, la rivista dedicata ai professionisti del trasporto pubblicata in quattro lingue, in cui sono state riprese tutte le novità dell'offerta Pirelli (prodotti e servizi), ma anche informazioni utili relative alle normative e marcature degli pneumatici; un esempio su tutti, l'introduzione della marcatura 3PMSF anche sulle coperture truck.

La formazione di prodotto è stata un'attività molto corposa in tutti i mercati, per illustrare i nuovi prodotti dell'Azienda e le peculiarità degli pneumatici marcati. Sul punto vendita è stata sviluppata una serie di supporti volti a spiegare con parole semplici le peculiarità della gamma Pirelli e ad aiutare il trade nell'argomentazione di vendita verso il consumatore finale. Oltre ai supporti cartacei sono stati realizzati dei video per la sala d'aspetto del dealer, finalizzati ad illustrare il concetto dello pneumatico più adatto per ogni stagione, i principali consigli degli esperti Pirelli e gli pneumatici più adatti per ogni necessità.

A livello locale si è rafforzato il progetto Tyre Campus, con cui Pirelli ambisce all'eccellenza nella formazione sul prodotto, sia in termini di contenuti che di metodologie: dalle visite in fabbrica ai laboratori di R&D, sino alle simulazioni sulle prestazioni dello pneumatico. Circa 4.500 dealer provenienti da 17 paesi hanno visitato i due stabilimenti di Settimo Torinese (Italia) e Izmit (Turchia) oltre al circuito di Vizzola (Italia) e il Centro R&D di Milano. Informazione e formazione sono quindi realmente a 360°. Nel corso dell'anno è continuato l'ampliamento della piattaforma di formazione online Tyre Campus "The road to Success", coprendo in totale 20 mercati. Tale piattaforma si prefigge di far crescere in modo esponenziale, con un approccio omogeneo, la copertura di formazione a livello internazionale. La formazione di prodotto viene erogata con una modalità altamente coinvolgente e con un percorso che porta all'obiettivo finale della certificazione. Pirelli certifica tutti i suoi dealer che completano



con successo la formazione di prodotto proposta. Lo status di dealer certificato è poi segnalato nel dealer locator e con una targa da apporre nel punto vendita. In questo modo il consumatore può conoscere quali sono i dealer più informati e preparati sulle caratteristiche tecniche e sui benefici di tutti i prodotti della gamma Pirelli. Il progetto di diffusione della piattaforma è in fase molto avanzata e si prevede di completarne l'estensione a tutti i mercati entro la fine del 2015.

Sempre al fine di supportare i dipendenti nella attività di formazione al trade, è stato sviluppato lo strumento Tyre Campus Case, finalizzato a illustrare concretamente le caratteristiche degli pneumatici Pirelli, le materie prime utilizzate per la loro fabbricazione e le differenze tra i diversi battistrada. Con questo strumento i formatori Pirelli nel mondo dispongono di un supporto concreto e innovativo per permettere ai clienti di verificare di persona le caratteristiche principali dei prodotti Pirelli.

## PIRELLI E IL REGOLAMENTO SULL'ETICHETTATURA DEGLI PNEUMATICI (EC 1222/2009)

Dal 1° novembre 2012 tutti i nuovi pneumatici per vetture, veicoli leggeri e veicoli pesanti immessi sul mercato europeo devono avere sul battistrada un'etichetta che informi i consumatori sull'efficienza nel consumo di carburante, sull'aderenza sul bagnato e sulla rumorosità esterna da rotolamento degli pneumatici che stanno per acquistare. La valutazione sull'efficienza e sull'aderenza sul bagnato avviene sulla base di una scala che va dalla classe "A" (classe verde, la migliore) alla "G" (classe rossa, la peggiore), un sistema di classificazione assai simile a quello già utilizzato per gli elettrodomestici. Prescrizioni sull'etichettatura degli pneumatici sono già in vigore anche in Giappone (con adesione su base volontaria) e in Korea.

Negli Stati Uniti è invece richiesta l'informativa Uniform Tyre Quality Grading (UTQG): si tratta di prescrizioni attualmente ancora in fase di revisione, nelle quali è prevista l'aggiunta del grado di resistenza al rotolamento. Tutto il prodotto Pirelli venduto riporta in ogni caso un safety warning sul fianco degli pneumatici, sebbene ciò non sia al momento richiesto da prescrizioni di legge.

In qualità di Premium Tyre Company, Pirelli ha supportato e supporta pienamente la regolamentazione sull'etichettatura europea, soprattutto per la trasparenza che essa introduce a favore del consumatore, che può così effettuare una scelta di acquisto consapevole con riferimento a parametri essenziali. Pirelli è stato nel 2013 il primo produttore al mondo presente sul mercato europeo con uno pneumatico, il Cinturato P7 Blue, che in alcune misure si fregia della doppia "A".

I tre indicatori coperti da etichettatura, pur essendo essenziali, non esauriscono i parametri che i consumatori devono valutare per comprendere l'effettivo "valore" di uno pneumatico in termini di performance e sicurezza. Molti altri parametri, tra cui la frenata su asciutto, l'acquaplaning, la tenuta di strada, costituiscono elementi essenziali e caratterizzanti degli pneumatici Pirelli, che l'Azienda ovviamente testa con la massima attenzione, ferma restando la continua innovazione.

Non ultimo, è importante far comprendere ai consumatori che la sicurezza stradale e il risparmio di carburante dipendono fortemente anche dallo stile di guida del singolo individuo, così come dalla manutenzione corretta degli pneumatici, dal controllo del loro stato di usura e della pressione.

## ASCOLTO E CONFRONTO COME FONTI DI MIGLIORAMENTO CONTINUO

La relazione con il cliente viene principalmente gestita da Pirelli attraverso due canali:

la struttura di vendita operante sul territorio, che ha contatto diretto con la rete di clienti e che, grazie ad avanzati sistemi di gestione delle informazioni, può elaborare e rispondere onsite a tutte le esigenze informative dell'interlocutore; la struttura di vendita è costantemente formata su tematiche di prodotto e commerciali grazie al contributo della Commercial Academy, una delle 10 Accademie di formazione Pirelli dedicate allo sviluppo continuo e all'aggiornamento delle competenze della popolazione commerciale;

i Contact Center di Pirelli Tyre, 32 nel mondo con oltre 150 persone, che sviluppano attività sia di supporto informativo sia di gestione dell'ordine (inbound), telemarketing e teleselling (outbound).

Oltre che attraverso i canali tradizionali, il 2014 ha visto per Pirelli un aumento significativo del coinvolgimento degli utenti attraverso i propri canali social media a livello internazionale, primi fra tutti Facebook e Twitter. La Global Page di Facebook dedicata al brand conta oltre 980.000 fan e la pagina Motorsport circa 378.000 a cui si aggiungono altri due account Twitter: Pirelli Media [77.000 follower] e Pirelli Motorsport [43.000 follower]. L'Azienda è inoltre presente su Instagram dove a fine 2014 ha proposto un'iniziativa di successo legata al lancio del Calendario che ha raccolto più di 4.000 fan. Youtube e Google Plus si confermano ugualmente come asset fondamentali per l'attivazione di progetti speciali ad hoc.

Per quanto riguarda la Business Unit Moto, vanno ricordati i progetti digital dei marchi Metzeler e Pirelli. Per Metzeler, oltre alla pagina web presente in 9 paesi nel mondo, dal 2012 è attiva su Facebook una pagina dedicata ai motociclisti, con 260.000 fan e contenuti postati in 14 diversi paesi nelle relative lingue locali. Assai positivo riscontro hanno avuto, negli anni, l'attivazione delle Metzeler Maps, il blog Ridexperience e la nuova funzionalità "Answers" che coinvolge gli utenti sul sito. Fra l'altro, il sito Metzeler.com ha al suo interno, nella versione italiana, un canale di e-commerce. Per mantenere attive le relazioni con i consumatori è stato da tempo creato anche il canale @metzeler-moto su Twitter e su Youtube.

Per il marchio Pirelli Moto è importante la presenza su Facebook, con più di 300.000 fan collegati e contenuti postati in molti paesi nel mondo, e un'attenzione particolare è dedicata ai paesi asiatici nei quali Pirelli sta sviluppando la sua presenza sui social media.

Grande rilevanza ha inoltre l'applicazione mobile Diablo Super Biker, che conta ad oggi più di 350.000 download ed è molto apprezzata dalla community di motociclisti.

Infine, all'interno del progetto retail Ride Passion è prevista una app per iPad che è a disposizione degli utenti in sala d'attesa, con finalità sia di informazione che di raccolta di informazioni dei clienti. In linea generale, il progetto CRM occupa una posizione di priorità nella Business Unit, considerando la community di motociclisti come un gruppo di appassionati al prodotto da fidelizzare e coinvolgere nelle attività di brand.

Al fine dell'ascolto dei propri clienti e dell'analisi della performance e del posizionamento del brand rispetto alla concorrenza, assumono rilevanza strategica i principali studi di Marketing Research che Pirelli realizza con un crescente livello di innovazione nelle metodologie e nei contenuti. Anche nel 2014 è stata effettuata l'importante attività di ascolto diretto del consumatore finale mediante l'indagine di Brand Tracking nei 10 Top Markets di Pirelli (Italia, Germania, Spagna, Francia, Regno Unito, Brasile, Cina, Stati Uniti, Turchia e Russia). I continui miglioramenti apportati a questo studio negli anni hanno consentito di affinare e rendere sempre più puntuali gli insights di business relativi al ruolo del brand, al profilo d'immagine e alle caratteristiche dei diversi touchpoints che influenzano la decisione d'acquisto del consumatore finale.

Nel 2014 è proseguito anche il progetto *Tyre Talk*: un progetto di ascolto della clientela *trade*, assolutamente innovativo per la tyre industry, basato su un'innovativa piattaforma di ricerca web-based, che oggi può contare sulla partecipazione di più di 500 iscritti che formano un panel selezionato di clienti-partner, in grado di contribuire alla comprensione delle dinamiche di mercato, allo sviluppo di nuove leve di marketing e di opportunità di business.

Attraverso un'attività costante di ricerca, contatto e raccolta feedback, che prevede il coinvolgimento in maniera innovativa e trasparente dei clienti in vari tipi di survey e forum online, vengono realizzati studi su diversi temi di marketing quali: il lancio di nuovi prodotti, la gestione di attività promozionali o dei materiali sul punto vendita, la gestione della attività legate alla F1, la valutazione del portale Pirelli B2B.

Fondamentale è raccogliere l'opinione dei clienti sul comportamento del consumatore finale, non solo presso il punto vendita ma anche in relazione a dinamiche più generali relative al processo d'acquisto come la percezione di brand e di prodotto, l'utilizzo delle etichette introdotte dalla nuova legislazione europea, le aspettative di servizio legate al cambio di pneumatici.

I clienti mostrano un buon livello di partecipazione attiva ai vari studi proposti, che registrano un tasso di risposta medio superiore al 55%. I principali risultati vengono condivisi con gli iscritti al panel, attraverso la pubblicazione sul portale dedicato e l'invio di eDirect Mails mensili con aggiornamenti sulle principali attività in corso, attivando così un meccanismo di ascolto e confronto come



fonte di miglioramento continuo.

La gestione del progetto, non solo come strumento innovativo di ricerca ma come vera e propria leva di gestione della relazione con il cliente, prevede la definizione da parte dei responsabili trade marketing di un piano di recruitment e engagement dei dealer coinvolti, rappresentati per lo più dai principali retail network dell'Azienda.

L'opinione dei clienti-partner è destinata ad avere sempre più rilevanza strategica a supporto del processo decisionale, non solo in fase di valutazione di attività già svolte, ma anche attraverso la partecipazione a processi di co-creazione di idee, per esempio con il coinvolgimento in attività di testing di concept innovativi di marketing.

Pirelli monitora il proprio posizionamento competitivo e la propria immagine di marca anche attraverso la rilevazione di Key Performance Indicators (KPI) come *Top of Mind*, la *Brand Awareness* e la *Brand Consideration*, in modo da sostenere le attività di pianificazione a supporto delle strategie di brand e marketing. L'indagine 2014 ha confermato Pirelli nella Top Two europea dei tyre brand più conosciuti in Italia, Germania, Spagna e Regno Unito. In Italia Pirelli conferma la sua leadership anche in termini di Brand Consideration. Al di fuori dell'Europa mostra una eccellente performance in Brasile, in Cina e in Russia. In Brasile si conferma al primo posto per ogni brand KPI; in Cina sale al terzo posto come brand più conosciuto e al secondo posto come brand preso in considerazione per l'acquisto. In Russia si registrano valori in crescita di awareness che portano Pirelli ad essere al terzo posto per Top of Mind. In generale in tutti i paesi la performance di Pirelli si rivela ancor più positiva presso i key target premium, con valori di tutti gli indicatori più alti rispetto al target più generico dei possessori di auto.

Al fine di affinare ulteriormente il posizionamento di marca, nel corso del 2014 Pirelli ha costruito un documento strategico, denominato Brand Pyramid, in cui sono stati sintetizzati i valori, la personalità e i tratti distintivi del Brand.

Questo documento ha dato origine ad uno schema di lavoro chiamato Brand Key, che è già stato completato per i principali paesi e che ha l'obiettivo di dare unitarietà alla comunicazione di marca in termini di benefit emotivo, benefit funzionale, reason to believe, elementi differenziali, target di riferimento.

## PROCEDURE E POLICY QUALITÀ

Gli effetti della strategia Premium del Gruppo si riflettono appieno nella Premium Quality Strategy di Pirelli.

Nel 2014 sono proseguite le attività mirate all'analisi della qualità percepita dal cliente, con estensione del perimetro di indagine a livello mondiale e incremento della gamma di prodotto per le varie linee sotto osservazione. Nel corso dell'anno sono state condotte 1.487 visite in tutti i continenti ed emessi in totale 17 rapporti per le varie linee di prodotto. Le visite pianificate sul mercato per il 2015 sono 1.600.

“Competenza, trasparenza e lavoro delle persone in team” risultano essere i tre elementi fondamentali su cui poggia la Qualità. Il mondo sta rapidamente cambiando, così come le abitudini e le aree geografiche ed è a questo che si uniforma il concetto di Qualità Premium di Pirelli. Ciò è stato ribadito nel novembre 2014 durante la *Settimana mondiale della Qualità Pirelli*, giunta alla 3a edizione e promossa in tutte le sedi Pirelli nel mondo, che ha visto ben 529 eventi organizzati presso le affiliate e 20.361 partecipazioni.

## CERTIFICAZIONI DI QUALITÀ

ISO 9001

Dal 1970 il Gruppo si è dotato di un proprio Sistema di Gestione della Qualità introdotto gradualmente in tutti i centri di produzione e dal 1993 Pirelli ha conseguito la certificazione di tale sistema secondo la norma ISO 9001. Oggi il 100% degli stabilimenti Pirelli sono certificati in conformità alla più recente edizione di tale standard, così come le attività dell'hub logistico di Manresa, in Spagna.



## ISO/TS 16949

Il Gruppo ha conseguito dal 1999 la certificazione del proprio Sistema di Gestione della Qualità secondo la norma ISO/TS 16949 e ha mantenuto in seguito la conformità allo standard in vigore. Tutti gli stabilimenti esistenti, acquisiti e nuovi, fornendo i costruttori del settore automotive hanno conseguito o mantengono tale certificazione.

## ISO/IEC 17025

Dal 1993 il Laboratorio Materiali e Sperimentazione del Gruppo e dal 1996 il Laboratorio Sperimentazione della Pirelli Pneus (America Latina) si sono dotati del Sistema di Gestione della Qualità e sono accreditati secondo la norma ISO/IEC 17025. Tale sistema è mantenuto conforme allo standard in vigore e la capacità dei laboratori a eseguire le prove accreditate viene valutata annualmente.

I laboratori partecipano a proficiency test organizzati dall'International Standard Organization, da ETRTO o da circuiti internazionali organizzati dai costruttori auto.

Con specifico riferimento agli pneumatici vettura, il focus sulla qualità viene confermato dalla supremazia di Pirelli in numerosi test di prodotto; è inoltre garantito dalla collaborazione in termini di sviluppo e sperimentazione di prodotto con i partner più prestigiosi (case automobilistiche, riviste specializzate, scuole guida, ecc.).

## Certificazioni di prodotto

Sono regolarmente mantenute le Certificazioni di Prodotto, che consentono la commercializzazione del prodotto nei vari mercati in accordo ai regolamenti sanciti dai vari paesi. Le Certificazioni di Prodotto prevalenti, conseguite nel Gruppo Pirelli, riguardano i mercati EMEA (Europa, Medio Oriente, Africa), NAFTA (North America Free Trade Agreement), Brasile, Argentina, Uruguay, Cina, India, Indonesia, Korea e coinvolgono tutti gli stabilimenti Pirelli. Esse richiedono audit annuali da parte di enti ministeriali del paese o enti delegati dagli stessi, che verificano la conformità del prodotto presso la fabbrica certificata.

## ATTENZIONE ALLA SALUTE UMANA E ALL'AMBIENTE

Tutte le materie prime e i prodotti ausiliari vengono attentamente valutati prima di poter essere utilizzati all'interno delle unità operative del Gruppo, al fine di identificare inaccettabili criticità potenzialmente a carico della salute umana e/o dell'ambiente. Tale valutazione viene eseguita centralmente e i risultati estesi a tutti i paesi nei quali Pirelli opera, tenendo in considerazione non solo i requisiti previsti dalle norme europee in materia di gestione delle sostanze pericolose, ma anche le conoscenze attualmente disponibili a livello mondiale (specifiche banche dati, ecc.). Prosegue inoltre il monitoraggio di produttori e fornitori delle materie prime utilizzate dal Gruppo, in particolare per quanto riguarda i processi di registrazione di tali sostanze in carico a produttori/distributori/importatori e nel rispetto di quanto previsto dal Regolamento CE REACH 1907/2006.

## SICUREZZA, PERFORMANCE ED ECOSOSTENIBILITÀ DI PRODOTTO

L'impegno di Pirelli nello sviluppo di prodotti sempre più orientati a coniugare ecosostenibilità e sicurezza ha permesso un rinnovamento del portafoglio di prodotto che garantisce, rispetto alla generazione precedente, riduzioni significative di parametri quali la resistenza al rotolamento.

Due esempi concreti sono i nuovi prodotti destinati ad equipaggiare i veicoli commerciali, Carrier e Carrier Winter: questi prodotti, posizionando i parametri di Rolling Resistance (per la quasi totalità del portafoglio prodotti destinati a questi veicoli) nella parte "Green" dell'European Tyre Label, permettono di ridurre il consumo di carburante.

Inoltre Pirelli, nell'ampliare la propria offerta commerciale, ha aumentato di circa il 30% il numero



di prodotti con migliori classi di Resistenza al Rotolamento e Frenata su Bagnato, contribuendo alla riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> e al miglioramento della sicurezza di guida.

Lo sviluppo di soluzioni innovative in termini di prestazioni ed ecosostenibilità è altresì guidato dalla stretta collaborazione di Pirelli con le più prestigiose case automobilistiche a livello mondiale, sempre più esigenti in tema di sicurezza e di riduzione della resistenza al rotolamento e dei consumi di carburante. In parallelo, si stanno sempre più diffondendo tecnologie in cui Pirelli è da anni presente con un numero crescente di prodotti, quali gli pneumatici Self Supporting (autoportanti) o Run Flat, che garantiscono mobilità e controllo del veicolo anche in caso di rapida perdita di pressione, e gli pneumatici Seal Inside, che impediscono la fuoriuscita dell'aria in caso di foratura sulla fascia battistrada grazie all'utilizzo di uno speciale polimero.

Anche nell'ambito Truck, Pirelli progetta e offre al mercato prodotti altamente performanti in termini di sicurezza e di contenimento del consumo di carburante. Gli pneumatici della Serie O1 sono in linea con la migliore concorrenza per classe di efficienza energetica (resistenza al rotolamento) e al top per aderenza su bagnato (wet grip).

In termini di sicurezza meritano una menzione speciale, oltre quelli della linea W:O1, anche gli pneumatici TR:O1 II e TH:O1 che, avendo superato il test previsto dalla normativa europea, riportano sul fianco la marcatura 3PMSF. Nell'ambito del trasporto merci, particolare menzione meritano gli pneumatici H:O1 XL che, grazie all'indice di carico maggiorato, possono contare su resistenza ed integrità superiori anche in caso di impieghi gravosi. Nel trasporto persone, in cui sicurezza e comfort rivestono un ruolo assolutamente primario, nel 2014 è stata lanciata la linea H:O1 Coach.

L'offerta di Pirelli per una mobilità efficiente e sostenibile nel settore trasporto merci e persone si completa con una serie di soluzioni, tra cui continua ad emergere, per tecnologia e innovazione, CyberFleet™. Questo sistema, che rileva automaticamente la pressione e la temperatura degli pneumatici in condizioni di esercizio, ottimizza i costi di gestione della flotta e permette di ridurre il costo legato al consumo di carburante, massimizzando nel contempo l'efficienza nelle operazioni di manutenzione degli pneumatici e di controllo della pressione. Tutto ciò porta notevoli vantaggi, sia in termini di riduzione di emissioni di CO<sub>2</sub>, con conseguente beneficio per l'impatto ambientale, sia di aumento degli standard di sicurezza sulle strade. Al maggiore o minore scostamento rispetto al livello di pressione raccomandato dal costruttore corrispondono, infatti, una più elevata resistenza al rotolamento, irregolarità di usura, difficoltà di controllo del veicolo e l'aumento dello spazio di frenata, con impatti negativi sul consumo di carburante, sulla durata dello pneumatico e sulla sicurezza di guida. Ad oggi CyberFleet™ è utilizzato da 180 flotte nel mondo per un totale di circa 150 milioni di km percorsi, monitorati attraverso l'applicazione dedicata.

Pneumatici ad alte prestazioni vengono prodotti anche con materie prime vegetali come la lolla di riso, sostanza non edibile, rinnovabile e, soprattutto, non sottratta alla catena alimentare, da cui si ottiene la silice, componente fondamentale per la realizzazione di uno pneumatico. L'impiego di tale silice interessa sia i prodotti ad alte prestazioni sia quelli a bassa resistenza al rotolamento, cioè le linee degli pneumatici che riducono i consumi di carburante, grazie a un minore riscaldamento dello pneumatico durante l'uso.

In generale, l'impiego della silice negli pneumatici influisce anche sulla sicurezza di guida, poiché consente una maggiore tenuta sul bagnato e garantisce performance elevate. La silice ottenuta dalla lolla permette di produrre pneumatici più rispettosi dell'ambiente; infatti, la sua estrazione dagli scarti del riso avviene con minor ricorso alle energie provenienti da fonti fossili, con evidenti vantaggi sia sul piano ambientale sia su quello dei costi: un approccio ecologico globale della catena di produzione fino al prodotto finale.

Per maggiori informazioni sull'eco-sostenibilità dei prodotti Pirelli si rinvia ai paragrafi del presente rapporto dedicati all'Ambiente.

## Cultura della sicurezza stradale e iniziative internazionali

Le iniziative e gli impegni internazionali sono trattati nei paragrafi "Iniziativa aziendali a favore della Comunità Esterna".





# I NOSTRI FORNITORI

Come statuito nei Valori e nel Codice Etico di Pirelli, fornitori e collaboratori esterni rivestono un ruolo fondamentale nel migliorare la competitività complessiva dell'Azienda. Le relazioni del Gruppo con i fornitori e i collaboratori esterni, nel perseguimento del massimo vantaggio competitivo, sono improntate alla lealtà, all'imparzialità e al rispetto delle pari opportunità verso tutti i soggetti coinvolti. A sua volta la "Politica di Responsabilità Sociale per Salute, Sicurezza e Diritti nel Lavoro, Ambiente" precisa che le strategie di sviluppo sostenibile del Gruppo presuppongono, tra l'altro, l'impegno per un miglioramento continuo degli aspetti ambientali, di salute e di sicurezza sul lavoro connessi alle proprie attività, nel fermo rispetto e sostegno dei contenuti della Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, della Dichiarazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sui Principi e i Diritti fondamentali nel Lavoro, della Dichiarazione di Rio sull'Ambiente e lo Sviluppo e della Convenzione delle Nazioni Unite contro la Corruzione. Ugualmente la Politica statuisce che Pirelli si impegna a stabilire e mantenere attive le procedure necessarie per valutare e selezionare fornitori e subfornitori sulla base del loro livello di responsabilità sociale e ambientale.

La gestione sostenibile della catena di fornitura è quindi esplicitata nella Politica di Qualità di Pirelli, oltre ad essere oggetto della Politica di Green Sourcing. Le Politiche citate sono disponibili in molteplici lingue sul sito web di Pirelli, sezione Sostenibilità, cui si rinvia per la lettura integrale.

## SISTEMA DI GESTIONE SOSTENIBILE DELLA CATENA DI FORNITURA

I processi di approvvigionamento e i rapporti di partnership con i fornitori sono guidati dalla Direzione Acquisti di Pirelli e da specialisti presenti presso le varie affiliate nel mondo.

La gestione responsabile integrata in termini economici, sociali, ambientali e di governance caratterizza i rapporti tra Pirelli e i suoi fornitori. La "qualità" delle imprese che forniscono beni e servizi è peraltro un elemento fondamentale nel conseguimento della strategia Premium di Pirelli.

Il Modello di Gestione Sostenibile della catena di fornitura Pirelli è stato verificato da parte terza con una modalità di verifica di livello alto, secondo AA1000 Assurance Standard [2008], nel 2011, nel 2013 e nel 2014, come riscontrabile nelle lettere di attestazione dei Bilanci di Sostenibilità degli anni citati. Responsabilità sociale, ambientale ed etica di business del fornitore Pirelli sono valutate, insieme alla qualità economica e di prodotto o servizio da fornire, sin dalla fase di assessment del potenziale fornitore. L'analisi della performance ESG (Environment, Social, Governance) prosegue quindi con la fase di qualifica del futuro fornitore pre-analizzato in fase di assessment, per poi essere "contrattualizzata" attraverso le Clausole di Sostenibilità ed etica di business inserite in ogni contratto. La verifica delle performance di sostenibilità del fornitore, in fase post-contrattuale, viene effettuata mediante audit di parte terza.

Nel settembre 2014 sul sito istituzionale di Pirelli è stata rilasciata la "Suppliers' Area" ([pirelli.com/suppliers](http://pirelli.com/suppliers)), nuova sezione dedicata al mondo della fornitura, accessibile a fornitori attuali e potenziali di Pirelli, nonché a chiunque abbia interesse a conoscere il modello di gestione adottato dall'Azienda nell'ambito degli acquisti di beni e servizi nel mondo.

Il nuovo canale di comunicazione punta alla massima chiarezza e condivisione di Valori, Linee Guida e standard adottati da Pirelli nel rapporto con i fornitori, esplicitati attraverso la pubblicazione di documentazione di supporto quale, ad esempio, il *Supplier Handbook*.



## GLI ELEMENTI ESG ANALIZZATI NELLE FASI DI ASSESSMENT, SELEZIONE, QUALIFICA E AUDIT DEI FORNITORI

Pirelli utilizza il medesimo approccio ESG performance lungo tutto il processo di interazione con il fornitore, sebbene con modalità differenti fra loro in coerenza con l'intensità di interazione che caratterizza gli specifici momenti procedurali.

A partire dalla fase di assessment, i fornitori Pirelli vengono valutati con riferimento alla loro consapevolezza, al modello di gestione e alle performance in tema di:

- rispetto dei diritti umani con focus su:
  - divieto di lavoro minorile;
  - non discriminazione;
  - divieto di lavoro forzato o obbligatorio;
  - tutela della libertà di associazione e contrattazione collettiva;
- rispetto dei diritti delle popolazioni indigene e della comunità locale;
- rigetto dell'utilizzo di punizioni corporali, coercizione mentale o fisica, abuso verbale;
- rispetto delle leggi e degli standard industriali in materia di orario di lavoro e garanzia che i salari siano sufficienti a soddisfare i bisogni primari del personale;
- monitoraggio delle performance di salute e sicurezza sul lavoro e obiettivi di miglioramento;
- non tolleranza di alcun tipo di corruzione in qualsiasi forma o modo, in qualsiasi giurisdizione;
- valutazione e riduzione dell'impatto ambientale dei propri prodotti e servizi lungo tutto il relativo ciclo di vita;
- utilizzo responsabile delle risorse ambientali in ottica di miglioramento continuo;
- capacità di imposizione di tutto quanto sopra elencato ai propri eventuali subcontraenti e subfornitori, vigilando regolarmente sull'effettivo rispetto di tale obbligo da parte degli stessi.

Durante una prima valutazione delle possibili offerte del bene o servizio cercato sul mercato il buyer, adeguatamente formato, è in grado di farsi una primissima impressione del possibile rispetto o meno dei requisiti di prodotto nonché ESG da parte del potenziale fornitore. Ciò consente di eliminare dalla rosa dei potenziali fornitori quanti siano manifestamente in possibile violazione delle aspettative di Pirelli.

Ai fornitori che accedono alla fase di qualificazione, Pirelli richiede di utilizzare l'apposito portale disponibile in lingua locale. Accedendovi, il fornitore prende visione e contestualmente accetta le richieste di Pirelli in tema di responsabilità economica, sociale, ambientale ed etica di business.

Il primo passo prevede la compilazione di un questionario, concernente elementi di ESG, nel quale alcune domande sono "invalidanti" ovvero una risposta inadeguata alle stesse non consentirà di chiudere positivamente il processo di qualificazione, trattandosi di requisiti minimi necessari per poter divenire fornitore di Pirelli.

Si tratta di domande che richiedono al potenziale fornitore di attestare che la propria azienda:

- verifica l'età dei lavoratori prima dell'assunzione e si accerta che tutti i propri dipendenti possiedano l'età minima definita dalla legge;
- utilizza esclusivamente lavoratori dotati di contratto di lavoro scritto e che lavorano su base volontaria;
- rispetta il diritto di libera associazione dei lavoratori e di partecipazione ad attività sindacali;
- eroga stipendi che rispettano gli standard minimi stabiliti dalla legge, se definiti;
- gestisce le pratiche disciplinari, se ce ne sono, rispettando le clausole di legge;
- rispetta e applica le previsioni legislative/contrattuali in tema di orario di lavoro, straordinari e periodi di riposo.

Secondo la categoria merceologica per cui il fornitore ha avviato la procedura di qualifica dovrà poi essere compilato un questionario particolarmente dettagliato, ove al fornitore è richiesto di allegare cer-

tificazioni di qualità, ambientali, di salute e sicurezza; di documentare il proprio approccio alla gestione responsabile allegando Politiche e Codici; di fornire dati sul tasso di infortuni sul lavoro; di attestare la compliance con le leggi del lavoro come sopra delineate e l'eventuale esistenza di contenzioso.

Rispondere al questionario ESG costituisce una delle condizioni essenziali per la qualificazione. Il rating relativo agli elementi ESG pesa per il 33% sul rating finale del fornitore candidato.

Il portale è stato inoltre studiato per supportare la realizzazione di campagne di comunicazione, sensibilizzazione e formazione per i fornitori, di cui la sostenibilità costituisce elemento essenziale. Con riferimento alla fase contrattuale, dal 2008 le Clausole di Sostenibilità ed Etica di Business sono sistematicamente incluse nei contratti e ordini di acquisto di beni e/o servizi e/o opere, sia con fornitori privati sia con la pubblica amministrazione [o enti/società da essa controllati] o le ONG, in tutto il mondo.

In particolare, le clausole:

- richiedono consapevolezza da parte dei fornitori di principi, impegni e valori contenuti nei documenti della Sostenibilità di Pirelli, ovvero “I Valori e il Codice Etico”, le “Linee di Condotta” (anti-corruzione) e la “Politica di Responsabilità Sociale per Salute, Sicurezza e Diritti nel Lavoro, Ambiente”, pubblicati e accessibili da web, che sanciscono i principi cui Pirelli informa la gestione delle proprie attività e i rapporti con terze parti, contrattuali e non;
- richiedono ai fornitori di confermare il proprio impegno a:
  - non utilizzare né dare sostegno all'utilizzo del lavoro minorile e del lavoro obbligato;
  - assicurare pari opportunità e libertà di associazione, promuovendo lo sviluppo di ciascun individuo;
  - opporsi all'utilizzo di punizioni corporali, coercizione mentale o fisica, abuso verbale;
  - rispettare le leggi e gli standard industriali in materia di orario di lavoro e garantire che i salari siano sufficienti a soddisfare i bisogni primari del personale;
  - stabilire e mantenere attive le procedure necessarie per valutare e selezionare fornitori e subfornitori sulla base del loro livello di responsabilità sociale e ambientale;
  - non tollerare alcun tipo di corruzione in qualsiasi forma o modo, in qualsiasi giurisdizione, neanche ove attività di tal genere fossero nella pratica ammesse, tollerate o non perseguite giudizialmente;
  - valutare e ridurre l'impatto ambientale dei propri prodotti e servizi lungo tutto il relativo ciclo di vita;
  - utilizzare responsabilmente le risorse con l'obiettivo di raggiungere uno sviluppo sostenibile che rispetti l'ambiente e i diritti delle generazioni future;
  - imporre i suddetti principi, valori e politiche ai propri eventuali subcontraenti e subfornitori, vigilando regolarmente sull'effettivo rispetto di tale obbligo da parte degli stessi;
- precisano che Pirelli si riserva il diritto di verificare in ogni momento attraverso attività di audit, direttamente o tramite terzi, l'avvenuto adempimento degli obblighi assunti dal fornitore (si veda approfondimento nel paragrafo successivo).

Le Clausole di Sostenibilità sono tradotte in 24 lingue, al fine di garantire massima chiarezza e trasparenza nei confronti del fornitore in tema di obblighi contrattuali che lo stesso assume non solo nei rapporti con l'Azienda medesima, ma presso la sua stessa sede e nei rapporti con i propri fornitori.

In ottica di massima garanzia i fornitori del Gruppo hanno a disposizione la Procedura di Segnalazione Whistleblowing [ethics@pirelli.com], espressamente indicata nelle clausole, con cui segnalare in totale confidenzialità qualsiasi violazione o sospetta violazione essi ravvisassero nei rapporti con Pirelli e con riferimento ai contenuti de “I Valori e il Codice Etico”, “Linee di Condotta” (anti-corruzione) e “Politica di Responsabilità Sociale per Salute, Sicurezza e Diritti nel Lavoro, Ambiente” del Gruppo. Nel 2014 è pervenuta una sola segnalazione Whistleblowing, sottoscritta da un fornitore, risultata fondata ed immediatamente risolta. Resta oggettivamente non possibile confermare che non siano in assoluto pervenute ulteriori segnalazioni da parte di fornitori in quanto alcune denunce sono state anonime, come precisato nel paragrafo “Procedura di segnalazione di Gruppo – Whistleblowing” a cui si rinvia per approfondimenti. Non si ha inoltre evidenza di segnalazioni che facciano riferimento a violazioni da parte dei fornitori utilizzati dal Gruppo.

Ogni contratto di acquisto riporta il nominativo del buyer di riferimento, affinché l'interlocutore ab-

bia sempre a disposizione un canale aziendale per eventuali feedback. Il buyer di riferimento, a seconda della tematica, provvederà poi a indirizzarla all'interlocutore/funzione corretta.

Il monitoraggio del fornitore avviene attraverso il Vendor Rating, volto a cogliere il livello qualitativo delle forniture, la qualità del rapporto commerciale, la collaborazione tecnico-scientifica e la prestazione riguardo a sicurezza sul lavoro, ambiente e responsabilità sociale attraverso audit in loco e monitoraggio periodico dello stato di avanzamento delle azioni previste nell'eventuale piano di miglioramento sottoscritto. I risultati del Vendor Rating vengono annualmente rivisti e commentati dalla Direzione Acquisti nell'ambito di incontri organizzati con i fornitori stessi, per individuare eventuali azioni correttive o migliorative della performance.

Il Vendor Rating copre tutte le aree merceologiche e geografiche di acquisto ed è utilizzato quale parte integrante nelle negoziazioni commerciali.

## MATERIALITÀ DEGLI IMPATTI ESG E AUDIT DI PARTE TERZA SULLA SOSTENIBILITÀ DEI FORNITORI

Pirelli governa la propria sostenibilità avvalendosi di analisi di materialità. In termini ambientali, la materialità degli impatti della catena di fornitura si riscontra in modo prevalente nella categoria delle materie prime e nell'utilizzo di acqua nei processi di trasformazione della gomma naturale. L'impatto di tipo sociale (diritti umani e del lavoro, in particolare) si riscontra invece in tutte le categorie di acquisto, con necessità di particolare attenzione dell'Azienda verso i fornitori operanti in paesi considerati maggiormente a rischio rispetto ad altri, da un punto di vista di compliance con le legislazioni nazionali e internazionali del lavoro.

Molteplici sono le attività di coinvolgimento dei fornitori messe in atto dall'Azienda in ottica di creazione di valore ambientale e sociale, inscindibilmente legate alla creazione di valore economico condiviso. È il caso dei numerosi accordi che l'Azienda ha stretto con fornitori strategici per lo sviluppo di materiali innovativi e a basso impatto ambientale, così come delle iniziative che puntano a sostenere la crescita sociale all'interno della catena del valore. In Indonesia, ad esempio, è in atto un'iniziativa a sostegno del welfare di produttori di gomma naturale che forniscono uno dei principali trasformatori che a sua volta fornisce Pirelli.

Dal 2009, ogni anno e con attività congiunte da parte delle funzioni Risk Governance, Sostenibilità e Acquisti di Gruppo, viene richiesto ai buyer ed ai Sustainability Manager locali di identificare una rosa di fornitori che, in base alle risultanze di adeguato Risk Assessment, si reputi utile sottoporre ad audit di parte terza nell'ambito della Campagna Annuale di Audit.

La "criticità" del fornitore guida la scelta e può essere tale in quanto:

-  il fornitore è legato a Pirelli da contratti pluriennali;
-  la sostituzione del fornitore può essere complessa;
-  si ha notizia di eventi di rischio ESG;
-  il peso economico dell'acquisto è rilevante e per questo si ritiene di verificare in loco la compliance del fornitore con le attese ESG di Pirelli, sottoscritte dallo stesso fornitore in fase contrattuale, attraverso audit di parte terza commissionati da Pirelli;
-  il fornitore opera in paesi a rischio ESG;
-  il fornitore non ha ancora subito un audit ESG da parte di Pirelli oppure sono state riscontrate particolari criticità in precedenti audit;
-  si abbia notizia, percezione o dubbio di eventuali violazioni in tema di responsabilità sociale, ambientale e/o etica di business.

Alla Campagna Annuale di Audit si aggiungono audit ad hoc che si reputino opportuni durante l'anno: nel 2014, ad esempio, Pirelli ha esperito audit ambientali approfonditi su fornitori cinesi di rilievo per l'Azienda, alla luce del contesto normativo cinese sempre più stringente sui temi ambientali.

A livello centrale, un team composto dalla Direzione Sostenibilità e dalla Direzione Acquisti di Gruppo definisce le Linee Guida per la selezione dei fornitori da sottoporre ad audit, supportando le corrispondenti funzioni locali che operativamente gestiscono il processo. I Direttori Acquisti e i Sustainability Manager che coordinano localmente l'attività di auditing sui fornitori sono adeguatamente formati e sensibilizzati su oggetto e modalità di audit da parte delle funzioni centrali preposte, ovvero Sostenibilità e Acquisti.

Gli auditor esterni effettuano le verifiche in base a una checklist di parametri di sostenibilità derivanti dallo standard SA8000 [strumento di riferimento ufficialmente adottato dal Gruppo per la gestione della responsabilità sociale sin dal 2004] e dalla "Politica di Responsabilità Sociale per Salute, Sicurezza e Diritti nel Lavoro, Ambiente" del Gruppo Pirelli, coerente alle aree di sostenibilità sociale, ambientale e di governance dettate dal Global Compact delle Nazioni Unite e dal Codice Etico di Gruppo.

Gli audit di parte terza, ognuno della durata media di almeno 2-3 giorni in campo, includono attività estensiva di interviste ai lavoratori, al management e ai rappresentanti sindacali.

Tra fine 2009 e inizio 2010 sono stati effettuati 72 audit; tra fine 2010 e inizio 2011 ne sono stati eseguiti ulteriori 56; nella seconda metà del 2012 hanno avuto inizio 62 nuovi audit su fornitori di materie prime, macchinari, logistica e servizi conclusi nel 2013. Nel 2014 sono stati eseguiti ulteriori 78 audit su fornitori appartenenti a tutte le categorie citate.

Nella maggior parte dei casi gli audit 2014 hanno coinvolto fornitori di Pirelli Tyre operanti in paesi in cui l'Azienda è presente a livello industriale, ovvero: Brasile, Argentina, Egitto, Cina, Romania, Russia, Turchia, Venezuela, Messico e Stati Uniti. Oppure paesi da cui Pirelli acquista materie prime come: Indonesia, India, Malesia, Thailandia, Giappone, Corea e Colombia. Tra i paesi occidentali in cui il Gruppo opera sono stati effettuati audit su fornitori di Pirelli Tyre in: Italia, Inghilterra, Germania, Polonia, Spagna e Paesi Bassi.

In base alle risultanze dell'audit, ove necessario e opportuno, Pirelli redige insieme al fornitore un piano di rientro volto a prevenire, mitigare o porre rimedio alle eventuali non conformità rilevate. Il piano prevede azioni specifiche da implementare entro precise scadenze temporali concordate tra le parti, oltre a una chiara identificazione del responsabile dell'azione presso l'azienda fornitrice.

Nel processo di monitoraggio dello stato di implementazione dei piani di rientro dei fornitori, sin dal 2012 è stata direttamente coinvolta anche la Direzione Internal Audit, che in Pirelli ha spiccate caratteristiche di indipendenza in quanto, oltre che al Collegio Sindacale, risponde al Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e Corporate Governance di Pirelli & C. S.p.A., composto di soli Amministratori Indipendenti.

Sulla base dei risultati degli audit effettuati dal 2009 al 2014, le non conformità registrate continuano a essere legate ai processi di gestione della salute e sicurezza, all'utilizzo dello straordinario e alla corretta implementazione dei Sistemi di Gestione Ambientale. Peraltro, il numero e la gravità delle non conformità risultano in costante diminuzione.

Con particolare riferimento ai fornitori siti nei paesi asiatici, merita menzione la forte attitudine a migliorarsi, oltre alla velocità di reazione nel porre in essere azioni di rientro in tempi generalmente molto brevi.

Non ci sono stati casi di chiusura del rapporto di fornitura a seguito di risultanze degli audit. In più casi non sono stati conclusi contratti di fornitura con fornitori considerati inadeguati o a rischio già in fase di scouting.

I piani di rientro a seguito degli audit 2014 sono stati portati a termine o sono in fase di implementazione. I risultati raggiunti sono da attribuirsi al Modello di Gestione Sostenibile adottato da Pirelli, estensivo e permeante tutte le fasi di relazione con il fornitore, che negli anni ha consentito di migliorare costantemente la qualità del panel di fornitori. Va poi considerato che i fornitori Pirelli percepiscono l'importanza dell'allineamento ai fattori di gestione sostenibile anche grazie al coinvolgimento di altri loro clienti e ciò contribuisce certamente a innescare una catena virtuosa di miglioramento continuo.

## POLITICA DI GRUPPO “GREEN SOURCING”

A dicembre 2012 Pirelli ha redatto ed emesso la “Politica di Green Sourcing”, con l’obiettivo di stimolare e incentivare una coscienza ambientale lungo tutta la catena di fornitura, nonché di favorire scelte che possano ridurre l’impatto sull’ambiente dell’attività di approvvigionamento di beni e servizi di Pirelli.

Nel 2013 è stato definito il sistema di implementazione della Green Sourcing Policy, sia all’interno di Pirelli sia verso i fornitori, strutturato nel seguente modo:

- creazione di un Pirelli Green Sourcing Manual, documento interno contenente Linee Guida operative finalizzate a orientare le attività delle funzioni Pirelli coinvolte nel processo di Green Sourcing;
- creazione delle Pirelli Green Purchasing Guidelines, documento destinato ai fornitori Pirelli, quale parte del Contratto di fornitura, basato sul Green Sourcing Manual e contenente i KPI (Key Performance Indicator) per la valutazione della Green Performance dei fornitori stessi;
- integrazione della Green Performance nel tradizionale processo di misurazione della performance dei fornitori (Vendor Rating).

Il Pirelli Green Sourcing Manual definisce quattro aree di Green Sourcing: Materiali, Capex, Opex e Logistica.

Gruppi di lavoro interfunzionali, composti da Acquisti, R&D, Qualità, HSE e Sostenibilità, hanno analizzato il processo di Green Sourcing associato alle categorie merceologiche afferenti alle quattro aree suddette. Per le aree Materiali e Capex, in cui la componente di “design” (ovvero di ciò che è concepito internamente a Pirelli) sia rilevante in relazione al Core Business di Pirelli, sono state definite delle Green Engineering Guidelines. Per le aree Opex e Logistica, caratterizzate da categorie merceologiche per le quali la componente di design non è ugualmente rilevante, sono state comunque definite delle Green Operating Guidelines facendo riferimento a best practice internazionalmente riconosciute.

Il Green Sourcing Manual è quindi un documento unico che contiene:

- la parte generale sui temi di Green Sourcing;
- le Green Engineering Guidelines (Materials, Capex);
- le Green Operating Guidelines (Opex, Logistics).

Il Green Sourcing Manual sarà adottato anche dalle Pirelli Training Academy per scopi di formazione delle funzioni coinvolte nel processo di Green Sourcing.

Nel 2014, sulla base delle Linee Guida del Green Sourcing Manual, sono state pubblicate sul sito web [www.pirelli.com](http://www.pirelli.com) le Pirelli Green Purchasing Guidelines, rendendole disponibili tanto ai fornitori Pirelli quanto a tutti gli altri stakeholder. Il documento, oltre a spiegare l’impostazione del sistema di Green Sourcing di Pirelli, contiene anche i KPI per la valutazione della Green Performance dei fornitori stessi. In Cina, Messico, Stati Uniti, Russia e Italia sono stati realizzati presso gli uffici Pirelli dei seminari a invito sulle Green Purchasing Guidelines per fornitori locali, allo scopo di informare e di ricevere un feedback diretto sulla loro impostazione. Sempre in ottica di informazione e diffusione fra gli stakeholder della Pirelli Green Sourcing Policy e delle Green Purchasing Guidelines, Pirelli ha contribuito al 2014 Rubber Recycling Symposium (22-24 Ottobre 2014, Montreal, Canada), organizzato dalla Tire and Rubber Association of Canada, con la presentazione “Sustainability and Green Materials Innovation in the Tire Business: a Premium Quality Perspective”.



## CDP SUPPLY CHAIN

Da anni Pirelli partecipa al CDP Investor e, su richiesta di clienti, al CDP Supply Chain in qualità di fornitore degli stessi. Dal 2014 Pirelli ha a sua volta deciso di estendere la richiesta di assessment CDP ai propri fornitori, in piena ottica di coinvolgimento e in attuazione della propria Green Sourcing Policy. Pirelli ha altresì attivato il monitoraggio delle prestazioni *climate change* dei propri fornitori chiave a livello di Gruppo, identificati secondo criteri di materialità ambientale ed economica. CDP Supply chain consente a Pirelli un monitoraggio delle emissioni di Scope 3 della propria catena di fornitura e garantisce un'adeguata sensibilizzazione delle aziende fornitrici sulle tematiche *climate change*, al fine di individuare e attivare tutte le possibili opportunità di riduzione delle emissioni di gas climalteranti. Già nel primo anno il progetto ha visto una forte partecipazione dei fornitori Pirelli, i quali hanno risposto all'*assessment* ottenendo un punteggio di *disclosure* superiore alla media del panel di aziende CDP. L'analisi ha evidenziato che, grazie alle azioni di riduzione delle emissioni dei fornitori Pirelli, nel 2014 si è evitata l'emissione in atmosfera di 65 milioni di tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalente, permettendo anche di ottenere risparmi economici pari a 681 milioni di euro. Pirelli è la prima azienda tra i produttori di pneumatici ad aver introdotto ufficialmente il CDP Supply Chain sulla propria catena di fornitura.

## CONFLICT MINERALS

Il concetto di Conflict Minerals è stato introdotto dalla Sezione 1502 del Dodd-Frank Act, legge federale degli Stati Uniti del 2010. Per "conflict minerals" si intendono oro, columbite-tantalite (coltan), cassiterite, olframite e i loro derivati come tantalio, stagno e tungsteno che provengano (o vengano estratti) dalla Repubblica Democratica del Congo e/o dai paesi limitrofi.

Obiettivo delle regole sui Conflict Minerals [Conflict Minerals Rules] è scoraggiare l'utilizzo di minerali il cui commercio potrebbe finanziare i conflitti violenti in Africa Centrale, dove da anni si registrano gravi violazioni dei diritti umani. In base alle regole sui Conflict Minerals, alle aziende statunitensi quotate è richiesto di effettuare una ragionevole due diligence per tracciare la provenienza di questi materiali, riportando i risultati alla SEC e pubblicandoli sul proprio sito web, con il primo report pubblicato entro il 31 maggio 2014 (relativo al 2013) e aggiornato successivamente ogni anno. A sua volta la Commissione Europea in data 5 marzo 2014 ha proposto un progetto di regolamento che istituisce un sistema UE di autocertificazione per gli importatori di stagno, tantalio, tungsteno e oro che scelgono di importare tali risorse nell'Unione in modo responsabile.

La proposta di regolamento è accompagnata da una "comunicazione", un documento che delinea una strategia globale di politica estera volta a spezzare il collegamento tra i conflitti armati e il commercio di minerali estratti nelle zone interessate dai conflitti. L'attenzione di Pirelli alle tematiche attinenti ai diritti umani e, al contempo, la propria posizione di fornitore rientrante nella catena di fornitura di clienti attivi in termini di due diligence, hanno portato l'Azienda a svolgere un'indagine completa sulla propria catena di fornitura per gli anni 2013 e 2014, per identificare l'esistenza di eventuali "conflict minerals". Per dare un'idea del dimensionamento del fenomeno per Pirelli è utile precisare che l'impatto è decisamente limitato: il volume dei minerali (3T+G) usati da Pirelli Tyre in un anno pesa infatti meno di una tonnellata, quantità che corrisponde approssimativamente a un milionesimo del volume di materie prime utilizzate annualmente dall'Azienda e che è equamente distribuita tra la maggior parte degli pneumatici prodotti. A titolo esemplificativo, uno pneumatico del peso di 10 kg contiene circa 10mg [milligrammi] equivalenti di stagno, nella bassissima concentrazione di 1ppm [una parte per milione].

In un'ottica di approvvigionamento che contempli solo minerali che siano "conflict free", Pirelli ha chiesto ai propri fornitori di completare il modulo CFSI-CMRT [Conflict-Free Sourcing Initiative - Conflict Minerals Reporting Template], sviluppato da EICC [Electronic Industry Citizenship Coalition] e da GeSI [Global e-Sustainability Initiative], al fine di avere piena visibilità sulla catena di fornitura fino alle miniere o alle fonderie.

Nel 2014, solo il secondo anno dopo l'entrata in vigore della legislazione USA, Pirelli ha già avuto ot-

timi risultati. I fornitori interpellati coprono il 100% del rischio “conflict minerals” legato al prodotto del Gruppo. Oltre il 90% dei fornitori interpellati ha già fornito indicazioni precise riguardo alla fonte dei materiali in questione, elencando le fonderie come richiesto dalla procedura. I risultati delle indagini portano alla conclusione che questi prodotti sono “conflict-free”. In fase di valutazione a fine 2014 resta solo un numero di fornitori corrispondente allo 0,01% dello spending di acquisto Pirelli, nel rispetto in ogni caso del periodo di transizione previsto dalla normativa.

## FORMAZIONE DEI FORNITORI SULLE TEMATICHE DI SOSTENIBILITÀ

A seguito del progetto di training destinato a fornitori strategici erogato in modalità e-learning nel 2012, 2013 e 2014 Pirelli ha esteso le medesime sessioni formative a tutti i fornitori di servizi di security del Gruppo. L'attività ha avuto a oggetto elementi di diritto del lavoro, diritti umani, rispetto dell'ambiente ed etica di business. Lo strumento utilizzato per la formazione è una piattaforma appositamente sviluppata allo scopo dal Gruppo Pirelli.

Il fornitore, previa ricezione di ID e password personale, ha potuto collegarsi alla piattaforma online e partecipare alla formazione. Il corso ha incluso esempi molto pratici, consentendo al partecipante di verificare il proprio livello di compliance ai diversi elementi ESG. Per appurare l'efficacia dell'e-learning è stato previsto un test obbligatorio, che il partecipante ha dovuto sostenere al termine della sessione.

## SUPPLIER AWARD

L'edizione del Supplier Award 2014 si è tenuta nella sede di Pirelli in Bicocca, alla presenza del Presidente e CEO Pirelli che ha premiato nove fornitori operanti in Indonesia, Germania, Polonia, Olanda e Italia, che si sono distinti per qualità, innovazione, velocità, performance sostenibile, presenza globale, prezzo, livello di assistenza e servizio.

Uno specifico riconoscimento è dedicato alla performance sostenibile, riconoscendo così l'importanza di strategie di “responsabilità” che facciano realmente la differenza portando benefici all'intera catena del valore.

Il Supplier Award Pirelli, assegnato ogni anno ai fornitori d'eccellenza, ha l'obiettivo di migliorare costantemente i rapporti con i partner in un'ottica di sviluppo condiviso.

## ANDAMENTO DEGLI ACQUISTI

Sugli acquisti del Gruppo nel 2014, il Core Business Pirelli Tyre pesa per il 98% (97% nel 2013).

Nelle tabelle che seguono vengono riportati il valore degli acquisti effettuati da Pirelli Tyre e la percentuale dei relativi fornitori suddivisi per area geografica. Da questi dati si evince che il valore degli acquisti nelle aree OCSE è circa lo stesso di quanto acquistato nelle aree non OCSE, mentre il numero dei fornitori è leggermente maggiore nelle aree OCSE.

Il 77% dei fornitori [78% nel 2013], esclusi i fornitori di materie prime, opera localmente rispetto alle affiliate Pirelli Tyre fornite, secondo una logica di fornitura local for local.

#### VALORE DEGLI ACQUISTI PER AREA GEOGRAFICA

|                |              | 2014 | 2013 | 2012 |
|----------------|--------------|------|------|------|
| Paesi OCSE     | Europa       | 47%  | 40%  | 43%  |
|                | Nord America | 4%   | 3%   | 3%   |
|                | Altri        | 3%   | 3%   | 3%   |
| Paesi non OCSE | Sud America  | 21%  | 20%  | 27%  |
|                | Asia         | 14%  | 20%  | 15%  |
|                | Africa       | 1%   | 1%   | 1%   |
|                | Altri        | 10%  | 13%  | 9%   |

#### NUMERO FORNITORI PER AREA GEOGRAFICA

|                |              | 2014 | 2013 | 2012 |
|----------------|--------------|------|------|------|
| Paesi OCSE     | Europa       | 51%  | 48%  | 52%  |
|                | Nord America | 4%   | 3%   | 4%   |
|                | Altri        | 4%   | 2%   | 2%   |
| Paesi non OCSE | Sud America  | 27%  | 28%  | 30%  |
|                | Asia         | 3%   | 9%   | 4%   |
|                | Africa       | 4%   | 2%   | 2%   |
|                | Altri        | 7%   | 8%   | 6%   |

La tabella a seguire riporta la ripartizione in percentuale del valore degli acquisti di Pirelli Tyre per tipologia.

Si evince che la categoria d'acquisto più rilevante e significativo riguarda le materie prime, con un peso pari al 54% del totale, in diminuzione rispetto all'anno precedente per effetto del minor prezzo delle commodities, soprattutto della gomma naturale.

#### VALORE DEGLI ACQUISTI PER TIPOLOGIA

|                      | 2014 | 2013 | 2012 |
|----------------------|------|------|------|
| Materie prime        | 54%  | 61%  | 58%  |
| Materiali di consumo | 5%   | 5%   | 4%   |
| Servizi              | 32%  | 25%  | 27%  |
| Beni Patrimoniali    | 9%   | 9%   | 11%  |

Con riferimento alla percentuale di fornitori di Pirelli Tyre per tipologia e numero di cui alla tabella seguente, si precisa che già dal 2010 sono stati perfezionati i criteri di categorizzazione dei fornitori di materiale di consumo e servizi. La somma del numero di operatori delle due categorie rimane superiore all'80% del totale, nonostante il peso sul valore totale degli acquisti sia decisamente inferiore rispetto, per esempio, a quello degli acquisti di materie prime. Risulta evidente la frammentazione dei fornitori di materiale di consumo e servizi, rispetto alla sostanziale concentrazione su pochi operatori per gli acquisti di materie prime.

**NUMERO FORNITORI**

|                      | 2014 | 2013 | 2012 |
|----------------------|------|------|------|
| Materie prime        | 3%   | 3%   | 3%   |
| Materiali di consumo | 33%  | 35%  | 39%  |
| Servizi              | 53%  | 54%  | 46%  |
| Beni Patrimoniali    | 11%  | 11%  | 12%  |

La seguente tabella rappresenta la composizione percentuale a valore del mix di materie prime acquistate da Pirelli Tyre nel 2014, 2013 e 2012. Nel 2014 si nota una diminuzione del peso della gomma naturale rispetto al 2013 per effetto della riduzione del prezzo della commodity. Il volume di materie prime utilizzate per la produzione degli pneumatici nel 2014 è stato pari a circa 1 milione di tonnellate, di cui circa il 5% derivato da materiale riciclato, in allineamento con l'anno precedente.

**MIX MATERIE PRIME ACQUISTATE (A VALORE)**

|                 | 2014 | 2013 | 2012 |
|-----------------|------|------|------|
| Gomma Naturale  | 20%  | 24%  | 26%  |
| Gomma Sintetica | 28%  | 29%  | 31%  |
| Nerofumo        | 14%  | 13%  | 12%  |
| Chemicals       | 19%  | 16%  | 14%  |
| Tessili         | 12%  | 11%  | 10%  |
| Steel           | 7%   | 7%   | 7%   |

**OBIETTIVI 2015**

- Estensione delle sessioni di formazione ai fornitori del Gruppo di materie prime e macchinari;
- prosecuzione delle campagne di audit e follow up degli audit conclusi;
- introduzione di specifici audit di sostenibilità in fase di pre-qualifica e omologazione per nuovi fornitori e/o impianti di materie prime;
- assegnazione dei Pirelli Supplier Awards 2015 per premiare i fornitori che si sono distinti nel corso del 2014 per livello di qualità, innovazione, velocità, sostenibilità, presenza globale, prezzo, livello di assistenza e servizio;
- incremento del tasso di partecipazione dei fornitori Pirelli al CDP Supply Chain.

# DIMENSIONE AMBIENTALE

I Valori e il Codice Etico di Pirelli sanciscono che “le scelte d’investimento e di business sono informate alla sostenibilità ambientale, in un’ottica di crescita ecocompatibile anche mediante l’adozione di particolari tecnologie e metodi di produzione che, laddove operativamente ed economicamente sostenibili, consentano di ridurre, anche oltre i limiti fissati dalle norme, l’impatto ambientale delle proprie attività.”

L’approccio Pirelli alla gestione ambientale sostenibile si esplica inoltre in conformità al Modello di Sostenibilità previsto dal Global Compact delle Nazioni Unite, sottoscritto nel 2004, e alla Dichiarazione di Rio sull’Ambiente e lo Sviluppo. I principi sopra enunciati sono anche ribaditi nella “Politica di Responsabilità Sociale per Salute, Sicurezza e Diritti nel Lavoro, Ambiente” in base alla quale Pirelli si impegna tra l’altro a:

-  valutare e ridurre l’impatto ambientale dei propri prodotti e servizi lungo tutto il relativo ciclo di vita;
-  promuovere l’uso delle tecnologie più avanzate per ottenere l’eccellenza nella protezione dell’ambiente;
-  governare le proprie attività in tema di ambiente in conformità con gli standard internazionali più qualificati;
-  comunicare e diffondere le informazioni rilevanti agli stakeholder interni ed esterni;
-  utilizzare responsabilmente le risorse con l’obiettivo di raggiungere uno sviluppo sostenibile che tuteli i diritti delle generazioni future;
-  stabilire e mantenere attive le procedure necessarie per valutare e selezionare fornitori e subfornitori anche sulla base del loro livello di responsabilità ambientale.

Nella Politica di Qualità di Gruppo, Pirelli specifica che la continua innovazione, l’eccellenza e la sicurezza del prodotto, nonchè la salvaguardia dell’ambiente lungo tutto il ciclo di vita del prodotto medesimo rappresentano una tra le principali fonti di competitività sostenibile nel tempo sul mercato mondiale. Tramite la Politica di Green Sourcing, tutti i dipendenti del Gruppo si impegnano a considerare sempre, nelle loro scelte di progettazione e acquisto di beni e servizi, gli aspetti ambientali.

## LA STRATEGIA AMBIENTALE DEL GRUPPO PIRELLI

In Pirelli la gestione delle tematiche ambientali ha sempre avuto un ruolo fondamentale nella strategia di business. In un’ottica di lungo termine e vista la complessità intrinseca di gestire la riduzione dei propri impatti nelle diverse fasi di vita dello pneumatico, il Gruppo Pirelli si è dotato di un sistema di controllo in grado di visualizzare, analizzare e gestire le proprie attività partendo da un punto di osservazione olistico, che ne consenta l’identificazione della materialità e, quindi, dei conseguenti piani di azione. Pirelli monitora la Carbon Footprint e la Water Footprint della propria intera organizzazione e si impegna nella progressiva riduzione delle stesse.

L’infografica alle pagine seguenti si propone di mostrare in una sola panoramica l’approccio Pirelli alla gestione ambientale, volto alla riduzione dei propri impatti su risorse, clima ed ecosistemi. Lo schema può essere letto sia in orizzontale, seguendo a una a una le fasi di vita di uno pneumatico, sia in verticale, potendo quindi apprezzare tutti gli elementi qualitativi e quantitativi relativi a ogni singola fase del ciclo di vita.

Le fasi del ciclo di vita sono state analizzate seguendo la metodologia del Life Cycle Assessment come definita dalle norme della famiglia ISO 14040, approccio quest’ultimo in grado di avvalorare

nel modo più oggettivo possibile i risultati e le decisioni strategiche ad esso collegate. La rendicontazione degli impatti emissivi rispetta inoltre quanto previsto da GHG Protocol e Linee Guida GRI-G4. Tutti gli impatti elencati dagli standard che non vengono citati, sia *upstream* sia *downstream* rispetto all'attività industriale di Pirelli, non sono applicabili o non sono rilevanti. I valori sono esposti in percentuale in quanto l'obiettivo di tale infografica è mostrare la differenza di materialità tra le diverse fasi di vita. Per la determinazione della Carbon Footprint e della Water Footprint il modello di calcolo di Pirelli segue rispettivamente la specifica tecnica ISO-TS 14067 e il draft ISO 14046.

Nella parte alta dell'infografica, i driver che esercitano la pressione sull'ambiente mostrano il ruolo di clienti e fornitori quali attori principali, insieme a Pirelli, nel ciclo di vita del prodotto. L'impatto principale viene generato in ogni fase da diversi tipi di attività: nel caso delle materie prime si parla della loro produzione e distribuzione. Nel caso della manifattura degli pneumatici si parla del consumo di energia elettrica e di gas naturale: in particolare è da attribuire alla produzione di questi ultimi la pressione principale in termini di emissioni in atmosfera e di consumo di acqua. Nel caso della distribuzione dei nuovi pneumatici e del loro utilizzo da parte dei clienti, l'impatto deriva dal consumo di combustibile dei veicoli: nel caso dei clienti viene allocato solo il consumo di carburante relativo alla potenza assorbita dalla resistenza al rotolamento degli pneumatici stessi. Infine, nell'ultima fase di vita considerata, viene calcolato l'impatto che deriva dall'attività di preparazione dei prodotti a fine vita per il recupero sotto forma di energia o materia prima rigenerata.

Con riferimento alla Carbon Footprint, nella fascia dei driver si può trovare anche la ripartizione delle emissioni nelle tre categorie di Scope in riferimento ai principi del GHG Protocol. Nella parte centrale dell'infografica viene mostrata la quantificazione effettiva, in termini percentuali, della Carbon Footprint e della Water Footprint. Questi due aspetti sono riassunti da quattro indicatori principali: Primary Energy Demand (PED), Global Warming Potential (GWP), Blue Water Consumption (BWC) ed Eutrophication Potential (EP). I valori sono gestiti in GJ di energia, tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalente, metri cubi di acqua e chilogrammi di fosfati equivalenti. La Primary Energy Demand (PED) si riferisce alla quantità di energia direttamente estratta dall'idrosfera, dall'atmosfera o dalla geosfera, rinnovabile o non rinnovabile. Il Global Warming Potential (GWP) ha a che fare con l'effetto sul clima delle attività antropiche ed è calcolato, come detto, in tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalente. Questo significa che il potenziale effetto serra dei gas considerati è dato in relazione alla CO<sub>2</sub>. Nel calcolo è stato utilizzato un tempo di residenza di quest'ultima in atmosfera di 100 anni.

Il Blue Water Consumption (BWC) è dato dal volume di acqua superficiale e sotterranea consumata come risultato della produzione di un bene o servizio. Il consumo si riferisce all'acqua dolce utilizzata e poi evaporata oppure incorporata nel prodotto. L'Eutrophication Potential (EP) è l'arricchimento di nutrienti in un determinato ecosistema, acquatico o terrestre. L'inquinamento dell'aria, le emissioni in acqua e i fertilizzanti agricoli contribuiscono tutti all'eutrofizzazione. Il risultato nei sistemi acquatici è un'accelerazione nella crescita delle alghe, le quali non permettono alla luce del sole di penetrare la superficie dei bacini idrici. Questo porta a una riduzione della fotosintesi e, quindi, a una produzione inferiore di ossigeno. Basse concentrazioni di ossigeno potrebbero causare la moria dei pesci e la decomposizione anaerobica della materia organica, compromettendo gravemente l'intero ecosistema. Coerentemente all'impronta ambientale di prodotto, già mostrata nei Bilanci degli anni precedenti, la fase di utilizzo dello pneumatico risulta essere in assoluto la preponderante in ciascuno dei quattro indicatori.

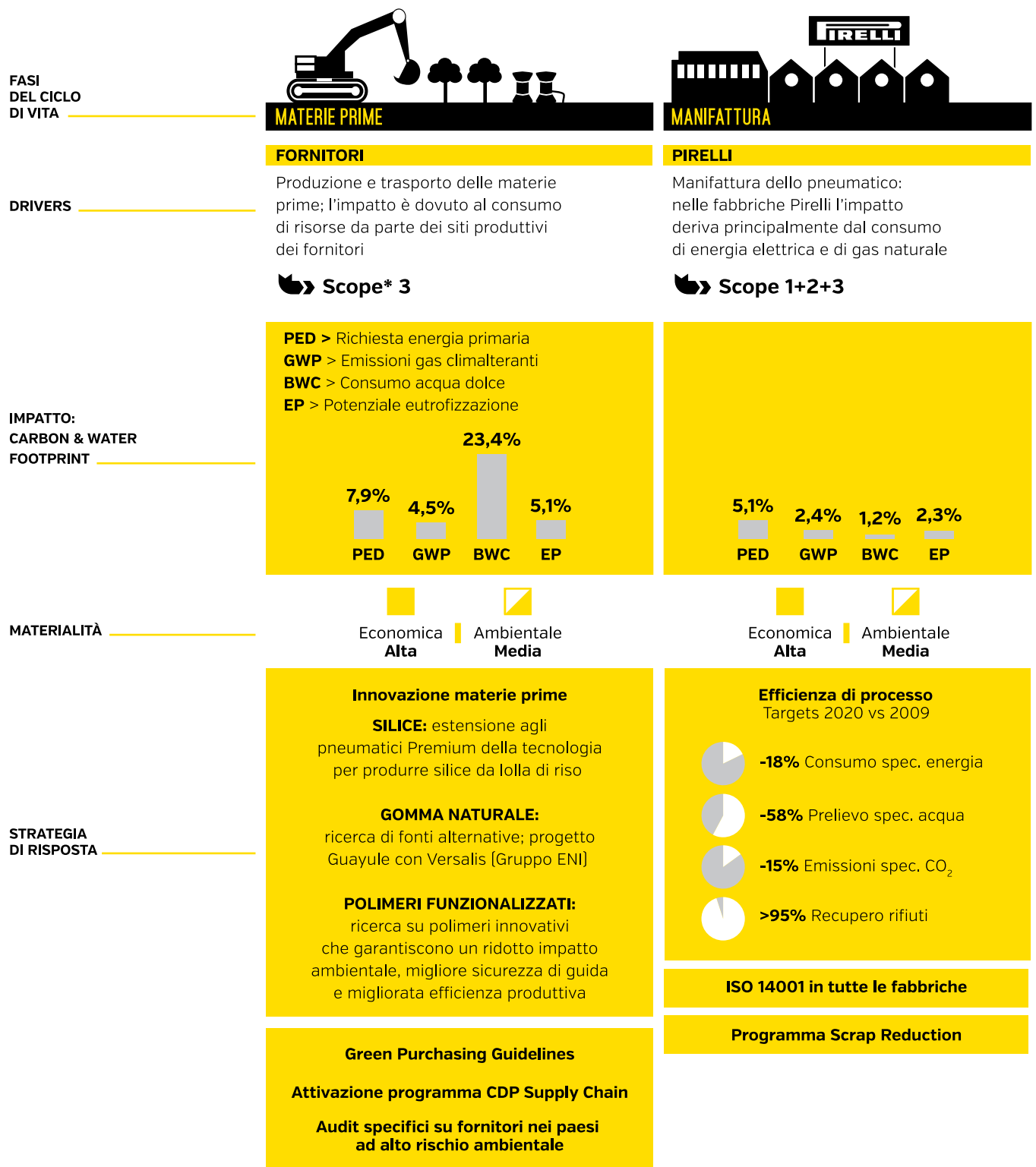
La materialità ambientale derivante da questo tipo di analisi, che porterebbe per logica a concentrare tutte le azioni sul miglioramento delle caratteristiche di prodotto che determinano la fase di utilizzo, viene però affiancata alla materialità economica. Quest'ultima è individuata sulla base di diversi elementi di gestione quali, per esempio, l'ammontare dello spending aziendale e quindi al livello di opportunità nel ridurre ed evitare costi come, per esempio, nel caso degli investimenti in efficienza energetica.

Nella sua strategia di risposta, consultabile nella parte inferiore dell'infografica e corrispondente a quanto dichiarato anche in sede di Piano Industriale, Pirelli ha adottato modelli di management adeguati al monitoraggio e alla gestione delle tematiche ambientali, oltre ad essersi imposta volontariamente target specifici di riduzione degli impatti in ognuna delle fasi del ciclo di vita.



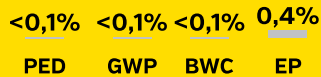


## MODELLO AMBIENTALE PIRELLI: ANALISI E STRATEGIA

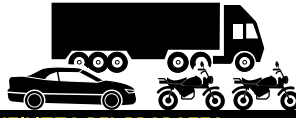


**DISTRIBUZIONE****FORNITORI**

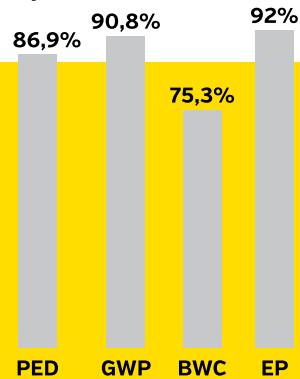
Consumo e relativa produzione del combustibile utilizzato da camion e navi dei fornitori di logistica, che consegnano gli pneumatici Pirelli in tutto il mondo

**Scope 3**
**Politica di Green Sourcing**

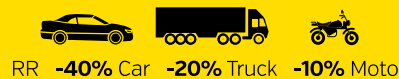
Procedura Green Logistic  
Coinvolgimento catena fornitura per ridurre  
Carbon & Water Footprint

**UTILIZZO DEL PRODOTTO****CLIENTI**

Consumo e relativa produzione del combustibile utilizzato dai veicoli dei clienti nella quota allocata alla resistenza al rotolamento

**Scope 3**
**Efficienza di prodotto**

Target 2020 vs 2007

**Sviluppo Cyber Tyre**

**CAR:** Sistema "Base" per gestire la prestazione tramite la pressione

**CAR:** Sistema "Premium" con gestione del carico statico, consumo battistrada, allerta hydroplaning e superficie stradale, forze vettoriali

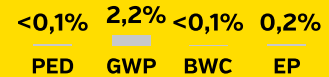
**TRUCK:** Sistema per gestire intere flotte, per minimizzare il consumo di combustibile

**Ricavi Green Performance**

48% sui ricavi totali entro il 2017

**FINE VITA****ATTORI RECUPERO RIFIUTI**

Gestione degli pneumatici a fine vita: i vecchi pneumatici vengono preparati da aziende specializzate per essere riutilizzati sia come energia sia come materia prima rigenerata

**Scope 3**
**Presenza sui principali tavoli di lavoro internazionali**

WBCSD  
ETRMA  
per diffondere la cultura del recupero

**Materie prime rigenerate**

Progetti di studio con le università al fine di migliorare la qualità dei materiali rigenerati, con la finalità di aumentare la loro quota percentuale nelle nuove mescole

\* In accordo con GHG Protocol

# RICERCA E SVILUPPO MATERIE PRIME

La ricerca e lo sviluppo di materiali innovativi è essenziale al fine di progettare e realizzare pneumatici sempre più sostenibili, che garantiscano minori impatti ambientali, maggiore sicurezza di guida ma anche contestuali efficienze di produzione. In questo ambito, Pirelli ha attivato Joint Development Agreement con primari fornitori per lo studio di nuovi polimeri che siano in grado di migliorare ulteriormente le caratteristiche degli pneumatici per resistenza al rotolamento, prestazioni a basse temperature, percorrenza chilometrica e tenuta su strada. La Ricerca & Sviluppo Pirelli si concentra in particolare su:

-  silici ad alta dispersione per tenuta sul bagnato, resistenza al rotolamento, percorrenza chilometrica;
-  neri di carbonio ad alte prestazioni e di derivazione da competizioni per tenuta estrema;
-  biomateriali, come la silice da fonte rinnovabile;
-  nanofiller per mescole più stabili, strutture più leggere e liner ad alta impermeabilità;
-  nuovi silani per assicurare stabilità prestazionale e processabilità.

Nell'ambito del Consorzio per le Ricerche sui Materiali Avanzati [CORIMAV] con l'Università degli Studi di Milano Bicocca è in fase di studio una nuova tecnologia di devulcanizzazione selettiva per il riciclo di materiali derivanti dalle mescole degli Pneumatici Fuori Uso, che consenta una riduzione significativa dei costi di produzione nonché del relativo impatto ambientale.

L'accordo triennale (2012-2014) Joint Labs tra Pirelli e il Politecnico di Milano, finalizzato alla ricerca e alla formazione nel settore dello pneumatico, riguarda invece le nanotecnologie, lo sviluppo di nuovi polimeri sintetici, di nuovi chemicals bifunzionali e di nuovi biopolimeri. Pirelli, infatti, lavora con l'Università per sviluppare una gomma naturale proveniente da fonti differenti rispetto all'albero della gomma. La ricerca è volta a diversificare le possibili fonti di approvvigionamento, per diminuire la pressione sulla biodiversità nei paesi produttori e permettere all'Azienda di affrontare con maggiore flessibilità l'eventuale scarsità di materie prime.

Pirelli e Versalis [Eni] hanno firmato nel 2013 un importante protocollo di intesa, con l'obiettivo di avviare un progetto di ricerca congiunto sull'utilizzo della gomma naturale da guayule nella produzione degli pneumatici. Il guayule (*Parthenium argentatum*) è un arbusto non destinato all'uso alimentare, che richiede poca acqua, nessun pesticida e rappresenta una fonte alternativa di gomma naturale grazie alle sue proprietà ipoallergeniche, a differenza della più comune gomma *Hevea brasiliensis*.

Lo studio impegnerà le due aziende per tre anni nel corso dei quali, su base di esclusiva tra le parti, Versalis fornirà innovative tipologie di gomma naturale estratta da guayule, che saranno testate da Pirelli ai fini dell'utilizzo nella produzione degli pneumatici. Grazie a questa nuova collaborazione, e con l'entrata a regime della produzione su scala industriale della gomma naturale da guayule, Versalis potrà fornire a Pirelli nuovi prodotti che consolideranno e integreranno l'offerta commerciale di gomma sintetica prodotta da Versalis e da tempo utilizzata da Pirelli per la produzione degli pneumatici.

Per quanto riguarda i biomateriali, come già detto, Pirelli si è focalizzata sulla silice derivante dalla lolla di riso. La lolla di riso è l'involucro esterno del grano e costituisce in peso il 20% del riso grezzo: rappresenta lo scarto principale di questa coltivazione ed è disponibile in quantitativi assai rilevanti in molte zone del mondo. La lolla oggi ha diversi impieghi, più o meno nobili: lettieri per animali, concimi organici, combustibile solido per la produzione di energia elettrica (possiede infatti un discreto potere calorifico, nell'ordine di 14 MJ/kg). Tuttavia, nelle aree del mondo meno sviluppate essa non viene ancora valorizzata e viene bruciata a cielo aperto senza sfruttarne appieno le potenzialità. In una di queste aree, in Brasile, Pirelli ha sviluppato un processo produttivo in grado di ricavare silice industriale dalla lolla, il cui 18% del peso è costituito proprio da silice. Il processo industriale Pirelli per l'estrazione di questa materia prima è considerato termicamente autonomo, grazie alla combustione della parte carboniosa della lolla: ciò consente una fortissima riduzione del quantitativo di CO<sub>2</sub> emesso per chilogrammo di silice rispetto al processo convenzionale che sfrutta, invece, fonti energetiche fossili. Pirelli si è posta l'obiettivo di rifornire il 30% del fabbisogno della produzione del Sud America con la silice derivata da fonti vegetali entro il 2017.



# PRODOTTO E FASE DI UTILIZZO: GLI OBIETTIVI DI GREEN PERFORMANCE

La scelta di focalizzarsi sul segmento Premium impone a Pirelli di sviluppare e introdurre sul mercato prodotti sempre più sofisticati in uno scenario macroeconomico di riferimento in costante e rapida evoluzione.

Il forte investimento aziendale in ricerca e sviluppo di mescole, strutture e disegni di battistrada sempre più innovativi consente al prodotto Pirelli di raggiungere altissime prestazioni in termini di frenata su asciutto e bagnato e, al contempo, migliori prestazioni ambientali, quali:

-  diminuzione della resistenza al rotolamento – minori emissioni di CO<sub>2</sub>;
-  diminuzione della rumorosità – minore inquinamento acustico;
-  aumento della percorrenza chilometrica – allungamento vita dello pneumatico e minore sfruttamento di risorse;
-  miglioramento della ricostruibilità – minore quantità di materiale da smaltire;
-  diminuzione del peso – meno materie prime utilizzate e minore impatto sulle risorse naturali.

Come già anticipato nel paragrafo “Pirelli e il regolamento sull’etichettatura degli pneumatici”, a partire dal 2012 nel mercato europeo è entrata in vigore l’etichettatura ambientale e di sicurezza sugli pneumatici destinati al mercato del ricambio. Tale normativa prevede l’obbligo per i produttori di pneumatici di informare i consumatori, tramite l’applicazione di un’etichetta (Eurolabel) su caratteristiche importanti del prodotto quali: resistenza al rotolamento (indice di efficienza energetica), tenuta sul bagnato (indice di sicurezza, wet grip) e rumorosità esterna da rotolamento (indice di impatto ambientale).

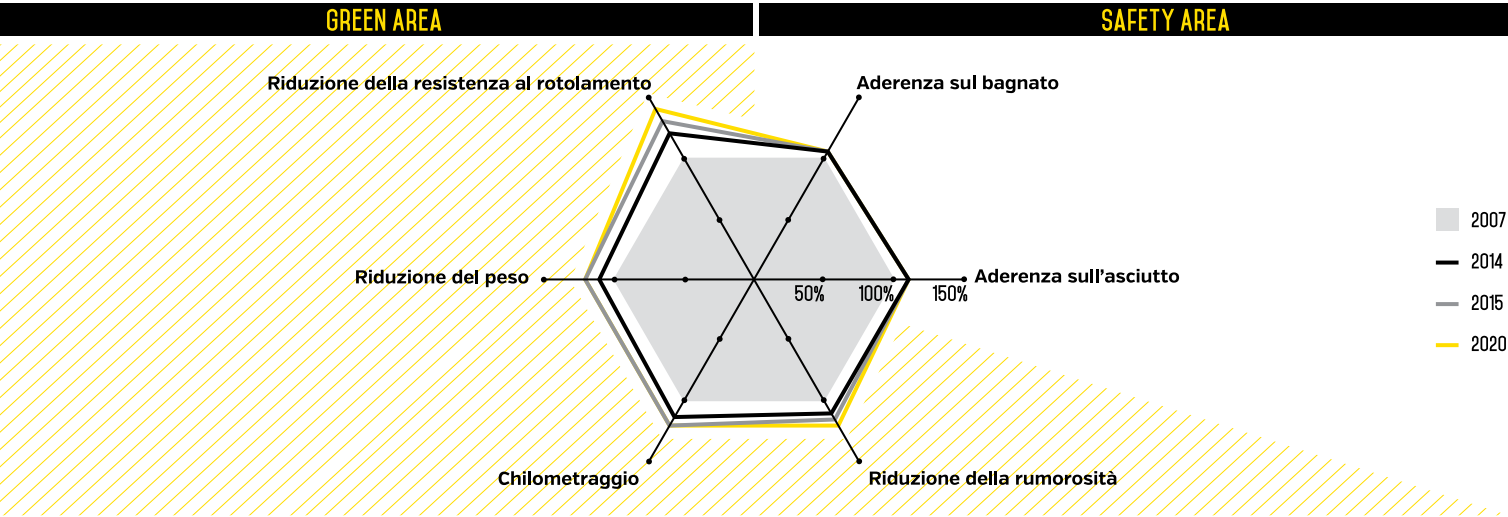
L’efficienza energetica e la sicurezza sono espresse in classi che vanno da “A” a “G”, mentre il livello di rumorosità esterna è misurato in decibel e visualizzato con il simbolo delle onde sonore. L’Eurolabel si applica agli pneumatici vettura [C1] e a quelli per i veicoli per il trasporto commerciale leggero e pesante [C2 e C3].

A questo proposito, nell’ambito della presentazione del Piano Industriale 2013-2017, la Ricerca & Sviluppo di Pirelli ha adottato obiettivi di miglioramento sulle performance ambientali dei propri prodotti in maniera oggettiva, misurabile e trasparente. In particolare il Gruppo ha focalizzato il proprio impegno sui parametri del labelling Europeo (Rolling Resistance, Wet Grip, Noise) senza però trascurare tutti gli altri parametri fondamentali nella strategia di Green Performance. In merito all’aspetto ambientale più importante, Pirelli si è impegnata a diminuire entro il 2020, rispetto alla media 2007, la resistenza al rotolamento media pesata dei propri prodotti del 40% per quanto riguarda i prodotti CAR, del 20% per i prodotti truck e del 10% per i prodotti moto.

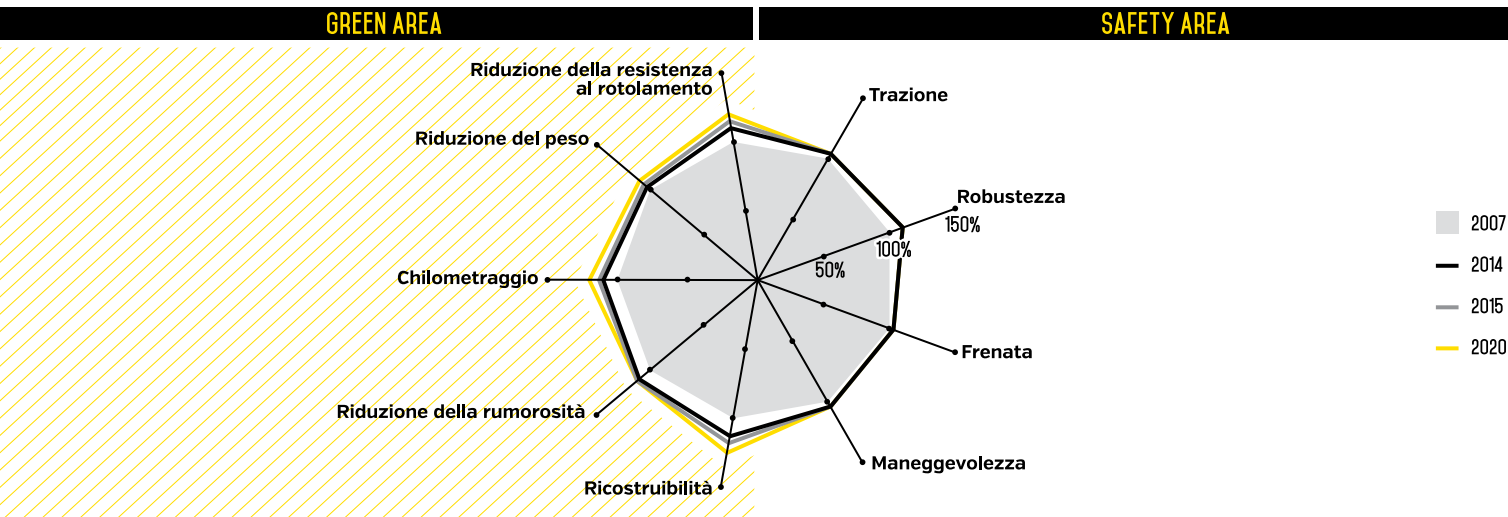
Tale strategia di prodotto, focalizzata sulla resistenza al rotolamento, vede la sua massima espressione nel Cinturato™ P7™ Blue, con il quale Pirelli è stato il primo produttore al mondo a presentare sul mercato uno pneumatico che, in alcune misure, si fregia della doppia A nella scala dell’Eurolabel. Questo prodotto è disponibile, in funzione delle misure, sia in classe doppia A, come detto, sia in classe B di rolling mantenendo però sempre A di wet grip. In media il Cinturato P7 Blue garantisce il 23% in meno di resistenza al rotolamento rispetto al riferimento Pirelli [classe C di rolling resistance] e, quindi, minor consumo di carburante e meno emissioni nocive. Un esempio concreto: un’autovettura gommata Cinturato P7 Blue che percorre 15.000 chilometri all’anno consuma il 5,1% di carburante in meno, pari a 52 litri carburante; riduce le emissioni di gas serra di 123,5 chilogrammi di CO<sub>2</sub> ed ha uno spazio di frenata su bagnato inferiore del 9% rispetto al riferimento Pirelli [classe B di wet grip] dello stesso segmento.

Dai test comparativi di TÜV SÜD risulta che, a una velocità di 80 km/h su fondo bagnato, il P7™ Blue riduce la frenata di 2,6 metri rispetto a una gomma classificata B. Il Cinturato P7 Blue è stato sviluppato per le auto di cilindrata medio-alta, come ulteriore evoluzione del Cinturato P7, celebre copertura Pirelli Green Performance presentata nel 2009.

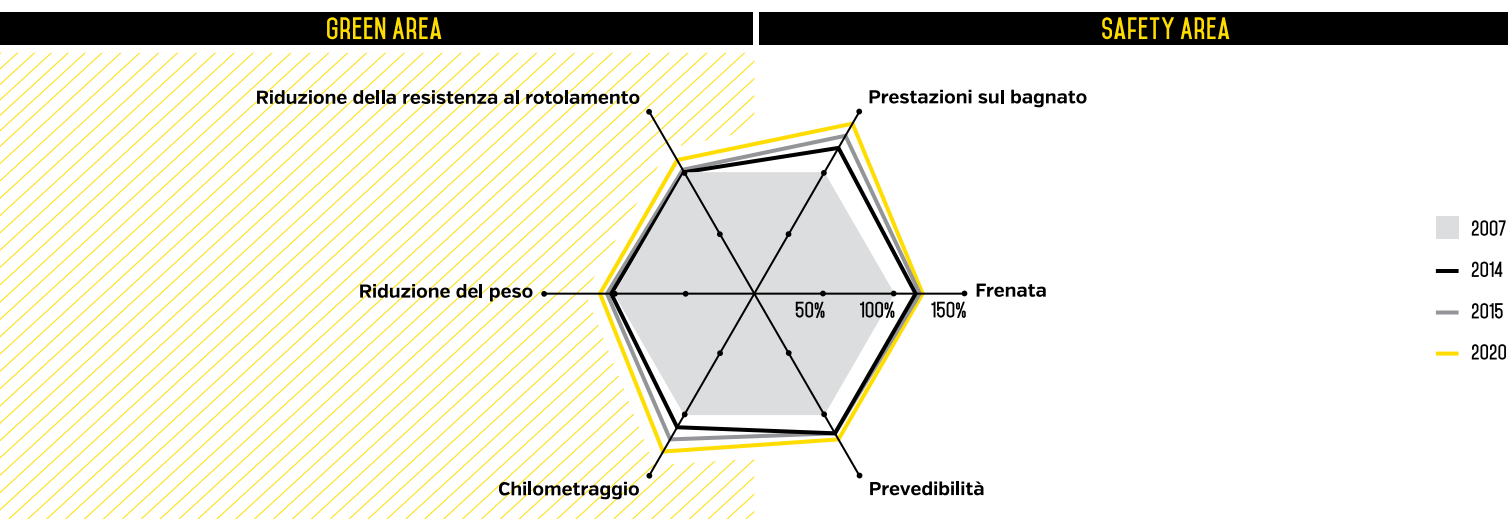
CAR



TRUCK



MOTO



# GESTIONE DEGLI PNEUMATICI A FINE VITA

In Europa circa il 95% degli pneumatici a fine vita (PFU – Pneumatici Fuori Uso) viene riciclato, negli Stati Uniti il valore è prossimo all'80% e in Giappone è di poco superiore [Fonte ETRMA – Annual Report 2013/2014]. Ormai da anni Pirelli è impegnata nella gestione dei PFU collaborando con i principali enti di riferimento a livello nazionale e internazionale. Pirelli è infatti attiva nel Tyre Industry Project Group (TIPG) del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), nel gruppo di lavoro ELTs (End of Life Tyres) di ETRMA (European Tyres and Rubber Manufacturers' Association) e, a livello nazionale e locale, interagisce direttamente con i principali enti attivi nel recupero e riciclo degli PFU. In qualità di membro del TIPG, Pirelli ha collaborato alla pubblicazione di un report sulla gestione degli PFU volto a sensibilizzare in modo proattivo sia i paesi emergenti sia quelli non ancora dotati di una filiera di recupero degli PFU, per promuoverne riciclo e riutilizzo secondo modelli di gestione già definiti e avviati con successo. Lo pneumatico è una miscela di numerosi materiali pregiati che, a fine vita, consentono due percorsi di recupero: recupero di materia o di energia. Per quanto riguarda il recupero di materia, il rigenerato di gomma è già riutilizzato da Pirelli nelle mescole dei nuovi pneumatici, contribuendo alla riduzione del relativo impatto ambientale. Grazie alle attività di ricerca, in collaborazione con diversi poli universitari, sarà possibile nel prossimo futuro migliorare la qualità dei materiali recuperati in termini di affinità con gli altri ingredienti delle mescole, determinando un incremento della quantità dei recuperi utilizzati nelle mescole, con ulteriore beneficio ambientale.

## IMPATTO AMBIENTALE DEL SISTEMA PRODUTTIVO PIRELLI

### SISTEMA DI GESTIONE AMBIENTALE E MONITORAGGIO DELLE PERFORMANCE AMBIENTALI

Nel 2014 tutti i siti industriali di Pirelli Tyre a regime produttivo e il campo prove pneumatici di Vizzola Ticino (Varese) hanno perseguito il miglioramento continuo delle proprie prestazioni ambientali adottando Sistemi di Gestione Ambientale certificati in accordo allo Standard Internazionale ISO 14001.

Lo Standard Internazionale ISO 14001 è stato adottato da Pirelli come riferimento già dal 1997 e dal 2014 tutti i certificati sono emessi con accreditamento internazionale ANAB (ANSI-ASQ National Accreditation Board: ente di accreditamento degli Stati Uniti). L'implementazione e la certificazione secondo lo Standard ISO 14001 costituisce Politica di Gruppo e, in quanto tale, viene estesa e attuata anche nei nuovi insediamenti. L'attività che sottende alla certificazione, nonché al controllo e al mantenimento dei sistemi già implementati e certificati, è coordinata centralmente dalla Direzione Salute, Sicurezza e Ambiente. Il monitoraggio delle performance ambientali e di salute e sicurezza di ogni sito produttivo è operato attraverso il sistema di gestione informatico Health, Safety and Environment Data Management (HSE-DM), elaborato e gestito centralmente dalla Direzione Salute, Sicurezza e Ambiente. Pirelli ha inoltre perfezionato il CSR-DM (CSR Data Management), sistema informatico di gestione delle informazioni relative alla sostenibilità del Gruppo, in grado di consolidare le prestazioni economiche, ambientali e sociali di tutte le affiliate nel mondo. Entrambi i sistemi concorrono al consolidamento delle performance rendicontate nel presente rapporto.

### PERIMETRO DI RENDICONTAZIONE

Le performance descritte riguardano il triennio 2012-2013-2014 e consolidano l'intero perimetro del Gruppo.

L'ammontare di prodotto finito nel 2014 è di circa 1.060.000 tonnellate. Tale valore comprende anche la produzione della Business Unit Steelcord per la parte venduta a clienti esterni al Gruppo Pirelli. Da inizio 2014 il perimetro di rendicontazione ha visto l'inclusione del sito produttivo steelcord di



Yanzhou (Cina), che è stato riclassificato, a partire dalla fine dell'esercizio 2013, da partecipazione in società "collegata" a partecipazione in società "controllata", come già descritto anche nella Nota Integrativa della Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2013. In linea con i principi enunciati dal GRI, il valore storico degli indicatori ambientali di seguito rendicontati è stato ricalcolato integrando i dati di Yanzhou negli anni 2013 e 2012. Alla luce di quanto detto, i numeri che seguono comprendono gli impatti di tutte le unità Pirelli: dalle realtà industriali ai siti commerciali e amministrativi.

## ANDAMENTO DEGLI INDICI DI PERFORMANCE AMBIENTALE

Il 2014 ha visto un incremento dei volumi produttivi: le tonnellate di prodotto finito sono aumentate di circa il 2,5% rispetto al 2013 (aumento calcolato a perimetro omogeneo). Ciò ha avuto un impatto positivo sugli indici di performance ambientale specifica, consentendo anche un adeguato ritorno di valore dagli investimenti effettuati in ottica di efficienza energetica. Questo nonostante il focus produttivo sia su prodotti Premium, che sono caratterizzati da una forte intensità energetica dovuta alle specifiche di qualità molto restrittive, a una lavorazione più complessa e a lotti di produzione più piccoli rispetto ai prodotti per il mercato di fascia medio-bassa. Il 2014 vede quindi un miglioramento generalizzato di tutti gli indici ambientali, compresi quelli normalizzati sul margine operativo.

## GESTIONE DELL'ENERGIA

Pirelli monitora, gestisce e rendiconta i propri consumi di energia attraverso tre indicatori principali:

-  consumo assoluto, misurato in GJ, che comprende il consumo totale di energia elettrica, energia termica, gas naturale, derivati del petrolio (olio combustibile, benzina, gasolio e GPL);
-  consumo specifico, misurato in GJ per tonnellata di prodotto finito, che indica l'energia spesa per la produzione di una tonnellata di prodotto finito;
-  consumo specifico, misurato in GJ per euro di Risultato Operativo.

Il Piano di Sostenibilità 2013-2017 con Vision e Target al 2020, pienamente integrato nel Piano d'Azienda presentato alla comunità finanziaria a novembre 2013, prevede una riduzione del 18% del consumo specifico di energia entro il 2020 rispetto ai valori 2009.

Nel corso del 2014 è proseguito il piano di efficienza energetica in tutti gli stabilimenti del Gruppo, già avviato negli anni scorsi e caratterizzato da azioni volte a:

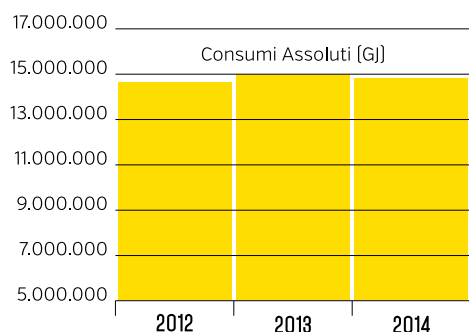
-  migliorare i sistemi di gestione dell'energia, attraverso la misurazione puntuale dei consumi e l'attenzione quotidiana agli indicatori tecnici;
-  migliorare la qualità della trasformazione dell'energia, ottimizzando le risorse e gli impianti;
-  migliorare l'efficienza degli impianti di distribuzione;
-  migliorare l'efficienza negli impianti di produzione;
-  recuperare l'energia per utilizzi secondari;
-  applicare piani mirati di manutenzione, al fine di ridurre gli sprechi energetici.

Azioni e investimenti per efficienza energetica rispettano i criteri di sostenibilità economica normalmente applicati ai progetti industriali di Pirelli, a cui si affianca la valutazione degli impatti ambientali. Le aree tecniche di intervento riguardano sia tematiche tradizionali applicate a ogni ambito industriale, come l'aggiornamento dell'isolamento termico, la manutenzione degli impianti di distribuzione, l'utilizzo di tecnologie con inverter, sia progetti speciali valutati secondo le esigenze di ogni sito produttivo. Nel corso del 2014 sono stati effettuati diversi interventi. In Russia, il completamento della nuova centrale termica a gas naturale di Voronezh e il revamping dell'impianto di aria compressa di Kirov. In Italia, a Settimo Torinese, è stato avviato un nuovo reparto produttivo che include tutte le best practice di efficienza termica già implementate in altri impianti Pirelli, con particolare attenzione al riscaldamento e al recupero delle condense. Contestualmente è continuata la trasformazione degli impianti di vulcanizzazione con l'utilizzo dei gas tecnici in tutti gli stabilimenti, con risultati particolarmente positivi in Germania, Regno Unito e Argentina.

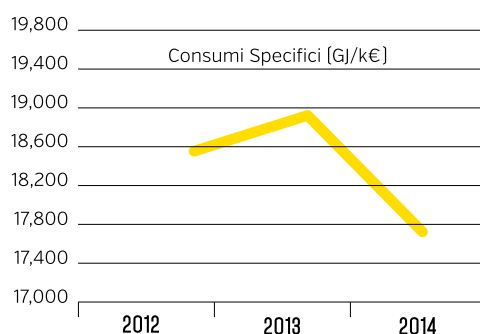
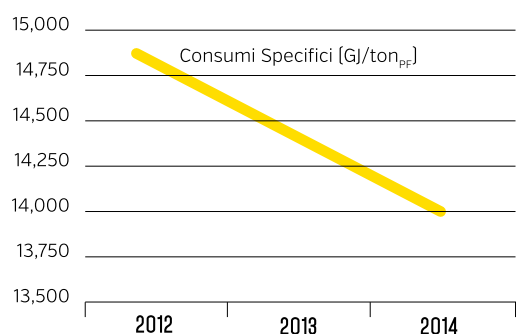
Come spiegato nel paragrafo “Andamento degli indici di performance ambientale”, il 2014 ha generato un abbassamento dell'indice energetico specifico (pesato sulle tonnellate di prodotto finito), che ha segnato un -3% rispetto al 2013. Anche l'indice pesato sul margine operativo ha visto una discesa del 6% rispetto al 2013. Inoltre nel 2014, pur a fronte di un aumento della produzione, anche i consumi assoluti sono diminuiti di circa mezzo punto percentuale.

Il piano di efficienza energetica applicato alle fabbriche nel 2014 ha permesso di risparmiare circa 423.600 GJ. Tale valore è stato calcolato sulla base dei volumi produttivi dell'anno di rendicontazione e sulla variazione delle efficienze ottenute nel 2014 rispetto all'anno precedente.

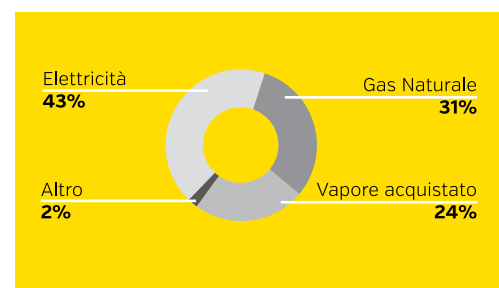
I dati riportati sono stati calcolati utilizzando misurazioni dirette secondo procedura e sono stati successivamente riconvertiti in GJ utilizzando poteri calorifici da fonti ufficiali IPCC.



|                   |                      | 2012       | 2013       | 2014       |
|-------------------|----------------------|------------|------------|------------|
| Consumi assoluti  | GJ                   | 14.662.864 | 14.923.482 | 14.867.697 |
|                   |                      |            |            |            |
| Consumi specifici | GJ/ton <sub>PF</sub> | 14,86      | 14,45      | 14,05      |
|                   | GJ/k€                | 18,50      | 18,87      | 17,74      |



## DISTRIBUZIONE DELLE FONTI ENERGETICHE



Come è illustrato nel grafico “Distribuzione delle fonti energetiche”, tra le fonti dirette, tutte di origine fossile, si possono trovare il gas naturale e, in minore quantità, altri combustibili liquidi come olio, GPL e gasolio (classificati come “altro”).

Tali fonti dirette costituiscono il 33% del totale; il restante 67% è formato dalle fonti indirette come energia elettrica e vapore acquistati. Per quanto riguarda l'energia elettrica, in base ai dati IEA (International Energy Agency) si è stimato che, tenendo conto della distribuzione geografica di Pirelli, circa il 37% deriva da fonte rinnovabile.

Ogni insediamento industriale segue le locali indicazioni di legge in tema di consumo e gestione dell'energia. Rispetto al 2013 non si segnalano sostanziali modifiche.

Gli obblighi normativi in tema di consumo e gestione dell'energia nei paesi in cui Pirelli opera non hanno registrato sostanziali modifiche nel 2014. La situazione legislativa che interessa l'Azienda comprende l'introduzione di meccanismi periodici di controllo sulla gestione e sull'utilizzo dell'energia, oltre che possibili incentivazioni tariffarie.

In tutta Europa la Direttiva sull'Efficienza Energetica 2012/27/UE, emanata per accelerare il raggiungimento degli obiettivi 20-20-20, introduce l'obbligo di effettuare audit energetici per tutte le grandi imprese e per tutti i grandi consumatori di energia. In Pirelli tale onere viene assolto con l'ottimizzare dei sistemi di gestione già esistenti in fabbrica, ISO 14001 e ISO 50001 se presente, con l'obiettivo di sfruttare le eventuali opportunità che vengono proposte nei diversi paesi dell'Unione.

## GESTIONE DELLE EMISSIONI DI GAS SERRA E PIANO D'AZIONE CARBON

Pirelli monitora e riporta le proprie emissioni di gas climalteranti attraverso il calcolo della CO<sub>2</sub>eq che tiene conto del contributo, oltre che dell'anidride carbonica, anche del metano (CH<sub>4</sub>) e del protossido di azoto (N<sub>2</sub>O). I gas serra derivano dalla combustione di idrocarburi all'interno dei siti produttivi, principalmente per il funzionamento dei generatori di calore che alimentano gli stabilimenti e in particolare quelli che servono per la produzione di vapore per i vulcanizzatori, oppure derivano dal consumo di energia elettrica o termica. Le prime vengono chiamate "emissioni dirette", o emissioni di Scope 1, in quanto prodotte dai siti produttivi dell'Azienda, mentre le emissioni da consumo di energia elettrica o termica sono definite "emissioni indirette", o emissioni di Scope 2, in quanto non vengono prodotte nel perimetro dei siti produttivi dell'Azienda, ma negli impianti che generano l'energia e il vapore acquistati e consumati. Le performance relative alle emissioni di gas a effetto serra sono calcolate sulla base di coefficienti estratti dalle seguenti fonti ufficiali:

- IPCC: Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories [2006];
- IEA: CO<sub>2</sub> Emissions from Fuel Combustion;

e sono riportati secondo il modello proposto da:

- GHG Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard.

Per quanto riguarda le emissioni di CO<sub>2</sub>eq di Scope 2, i coefficienti medi nazionali sono definiti rispetto all'ultimo anno disponibile sui report sopracitati e aggiornati annualmente. Va precisato che quello della produzione degli pneumatici non è un settore industriale cosiddetto *carbon intensive*; infatti, esso rientra nell'Emission Trading Scheme europeo solo con riferimento a centrali termiche superiori a 20 MW di potenza installata. A livello mondiale l'Azienda non è sottoposta ad altri regolamenti specifici.

Come nel caso dell'energia, Pirelli monitora e rendiconta le proprie emissioni di CO<sub>2</sub> dirette (Scope 1) e indirette (Scope 2) attraverso tre indicatori principali:

- emissioni assolute, misurate in tonnellate;
- emissioni specifiche, misurate in tonnellate per tonnellata di prodotto finito;
- emissioni specifiche, misurate in tonnellate per euro di Risultato Operativo.

Il Piano Industriale Pirelli ha stabilito un obiettivo di riduzione delle emissioni specifiche di CO<sub>2</sub> pari a -15% entro il 2020 rispetto ai valori 2009. Il forte legame tra l'andamento dei consumi energetici e le emissioni di CO<sub>2</sub> risulta confermato anche per il 2014, facendo registrare una diminuzione delle emissioni specifiche pesate sulle tonnellate di prodotto finito pari a -2% rispetto all'anno precedente, ed a -5,5% rispetto all'indice pesato sul risultato operativo. Per quanto riguarda la CO<sub>2</sub> biogenica, generata dal piccolo sito produttivo di silice da lolla di riso, Pirelli ha emesso per il 2014 circa 6.700 tonnellate di CO<sub>2</sub>eq.

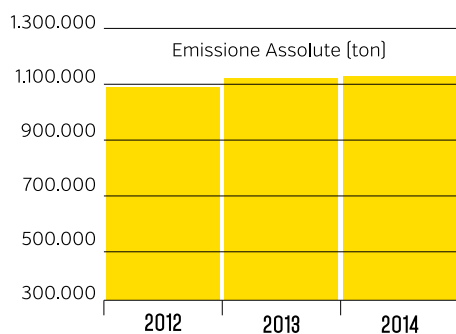
Tale quantità non è conteggiata nelle emissioni assolute del Gruppo citate sopra. Il modello Pirelli di gestione, calcolo e rendicontazione delle emissioni di gas a effetto serra è stato certificato da parte terza indipendente secondo lo Standard ISO 14064-1. La verifica soddisfa i criteri di rilevanza, competenza, indipendenza, terminologia e metodologia.

Tutte le azioni di efficienza energetica descritte nel precedente paragrafo concorrono a ridurre gli indicatori ambientali relativi alle emissioni di gas climalteranti. Parallelamente a ciò Pirelli ha sviluppato un più specifico "Piano d'Azione Carbon", con il quale il Gruppo cerca di inserire nella propria struttura energetica la tecnologia a energia rinnovabile. Tra i vari progetti si segnalano la centrale fotovoltaica della potenza di 500 kW installata presso lo stabilimento di Rome, negli USA. Questo progetto consentirà di ridurre del 5% le emissioni del sito produttivo coinvolto. Nello stabilimento di Settimo Torinese è stato avviato un impianto di cogenerazione destinato alla produzione di elettricità, vapore e acqua calda. I moduli di cogenerazione sono due, per un totale di quasi 6 MW elettrici: un'unità a turbina da 4,8 MW alimentata a gas naturale e un motore endotermico da 1 MW alimentato a olio vegetale,

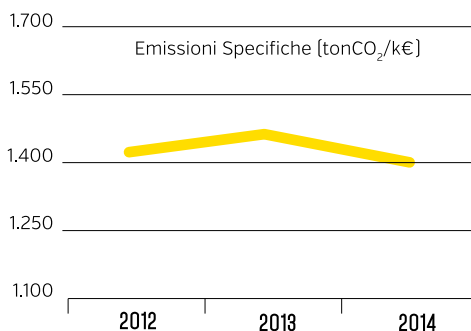
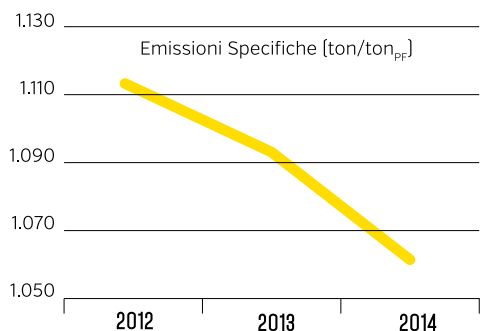
che garantiranno il 20% dell'energia derivante da fonti rinnovabili. L'energia elettrica prodotta viene utilizzata per le utenze interne allo stabilimento. L'impianto si completa con un sistema fotovoltaico di circa 1,2 MWe, integrando la generazione di energia rinnovabile dello stabilimento.

I benefici attesi dalle azioni fin qui elencate impatteranno sull'andamento degli indici nei prossimi anni. Le azioni concluse negli scorsi anni, in particolare quelle relative all'efficienza energetica, hanno permesso di evitare nel 2014 circa 25.000 tonnellate di CO<sub>2</sub>eq. Tale valore è stato calcolato sulla base dei volumi produttivi dell'anno di rendicontazione e sulla variazione delle efficienze ottenute nel 2014 rispetto all'anno precedente.

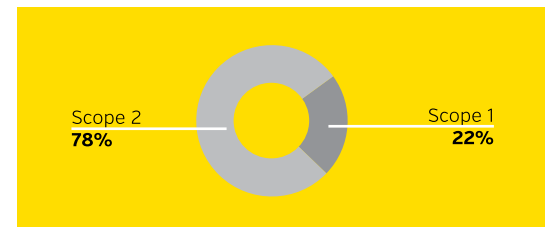
A fine 2014 risultano vicini all'implementazione due nuovi progetti sull'approvvigionamento di energia da fonti rinnovabili: uno in Brasile ed uno in Messico. Gli effetti di tali investimenti si vedranno a partire dal 2015.



|                             |                       | 2012      | 2013      | 2014             |
|-----------------------------|-----------------------|-----------|-----------|------------------|
| <b>Emissioni assolute</b>   | ton                   | 1.092.555 | 1.128.313 | <b>1.131.166</b> |
| di cui SCOPE 1              | ton                   |           |           | 261.180          |
| di cui SCOPE 2              | ton                   |           |           | 869.986          |
| <b>Emissioni specifiche</b> | ton/ton <sub>PF</sub> | 1,107     | 1,093     | <b>1,069</b>     |
|                             | ton/k€                | 1,38      | 1,43      | <b>1,35</b>      |



#### DISTRIBUZIONE DELLE EMISSIONI DI GAS SERRA SECONDO SCOPE



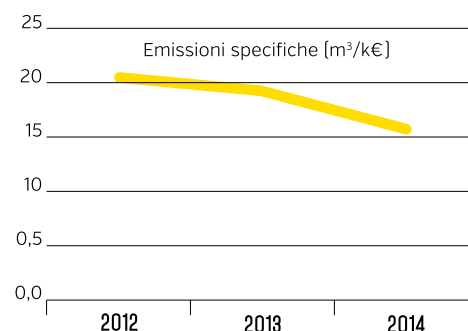
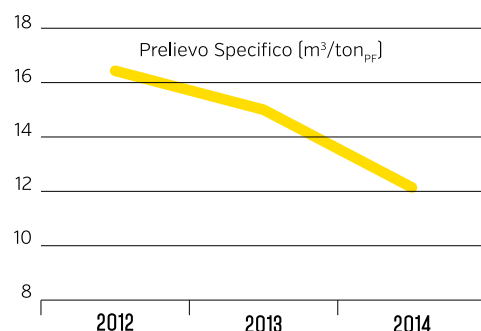
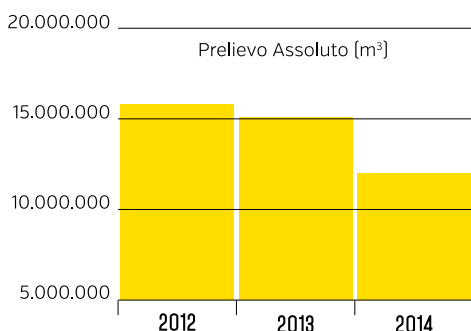
## GESTIONE DELL'ACQUA

Nella strategia ambientale di Pirelli, l'utilizzo efficiente e consapevole dell'acqua è uno dei temi principali, oggetto negli ultimi anni di numerose azioni di miglioramento. Queste azioni hanno interessato e tuttora interessano tanto l'efficienza complessiva dei processi produttivi, dalla progettazione dei macchinari alle attività di Facility Management, quanto il contributo che ogni dipendente può dare alla riduzione del consumo della stessa. Dal 2009 a oggi, grazie all'impegno di tutti i siti produttivi, sono stati risparmiati più di 21 milioni di metri cubi di acqua: una quantità di poco inferiore al prelievo assoluto di due anni di tutto il Gruppo Pirelli. Questo dato è forse quello che esprime maggiormente l'impegno dell'Azienda nella tutela delle fonti idriche delle comunità in cui opera. Infatti, oltre all'aspetto quantitativo e globale, Pirelli presta grande attenzione alla contestualizzazione locale dell'utilizzo di questa risorsa, consapevole che qualsiasi risparmio idrico o miglioramento della qualità degli scarichi ha un beneficio immediato e diretto sulla comunità locale.

In termini quantitativi, il 2014 ha registrato un prelievo assoluto di poco inferiore ai 13 milioni di metri cubi, con una riduzione del 19% rispetto al 2013. Per dare una visione complessiva del prelievo di acqua, Pirelli monitora e rendiconta i seguenti tre indicatori:

- prelievo assoluto, misurato in metri cubi, che comprende il prelievo totale di acqua del Gruppo;
- prelievo specifico, misurato in metri cubi per tonnellata di prodotto finito, che indica il prelievo d'acqua per la produzione di una tonnellata di prodotto finito;
- prelievo specifico, misurato in metri cubi per euro di Risultato Operativo.

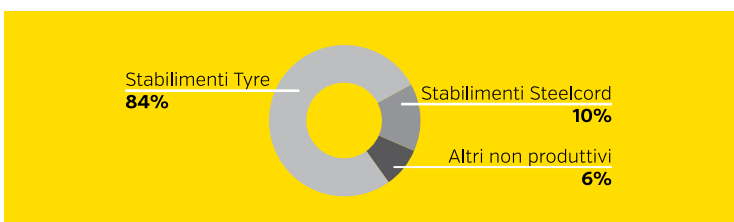
|                           |                                      | 2012       | 2013       | 2014              |
|---------------------------|--------------------------------------|------------|------------|-------------------|
| <b>Prelievo Assoluto</b>  | [m <sup>3</sup> ]                    | 16.272.000 | 15.381.000 | <b>12.840.000</b> |
| <b>Prelievo Specifico</b> | [m <sup>3</sup> /ton <sub>PF</sub> ] | 16,5       | 14,9       | <b>12,1</b>       |
|                           | [m <sup>3</sup> /k€]                 | 20,5       | 19,4       | <b>15,3</b>       |



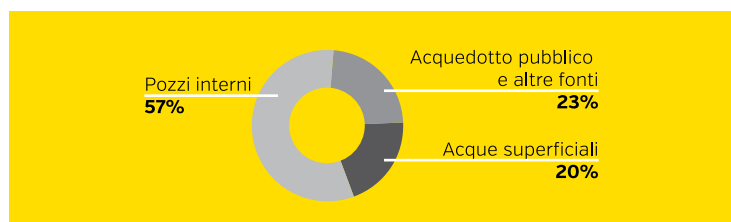
Tutti i dati riportati nel presente paragrafo sono raccolti, mediante misure dirette o indirette, e comunicati dalle unità locali.

Nei due grafici sono rappresentati il peso dell'approvvigionamento idrico per tipologia di fonti e la distribuzione dei prelievi assoluti per tipologia di business produttivo.

### DISTRIBUZIONE PRELIEVI PER DESTINAZIONE



### TIPOLOGIA FONTI IDRICHE



Il 57% dell'acqua prelevata è emunta da pozzi interni agli stabilimenti e autorizzati dalle Autorità competenti. Inoltre, Pirelli ricava circa un quarto del proprio fabbisogno da acque superficiali, prestando attenzione a garantire che tale volume sia marginale rispetto al volume dei corpi idrici interessati (sempre inferiore al 5%). Circa il 10% è prelevato da corsi d'acqua ubicati in Brasile e protetti dalle normative nazionali. Infine, circa 500.000 metri cubi di acqua utilizzati, ovvero circa il 4% del prelievo totale, sono ottenuti dal trattamento delle acque reflue dei propri processi produttivi.

Complessivamente sono stati scaricati circa 9,2 milioni di metri cubi di acqua, di cui il 69% in corpi idrici superficiali, in quantitativi marginali rispetto ai volumi dei recettori (sempre inferiori al 5%) e senza impatti significativi sulla biodiversità. La restante quota è stata collettata nelle reti fognarie. Prima dello scarico nel recettore finale le acque industriali, opportunamente trattate laddove necessario, sono soggette a periodici controlli analitici che attestano il rispetto dei limiti di legge localmente applicabili. In particolare, per quanto riguarda la qualità degli scarichi industriali dei siti Tyre, valori medi indicativi sono: 9 mg/l di BOD5 [Biochemical Oxygen Demand], 42 mg/l di COD [Chemical Oxygen Demand] e 21 mg/l di Solidi Totali Sospesi.

## GESTIONE DEI RIFIUTI

Il miglioramento delle prestazioni ambientali derivanti dalla produzione e gestione dei rifiuti è perseguito attraverso:

- innovazione dei processi produttivi, con l'obiettivo di prevenire la produzione di rifiuti alla fonte, diminuendo sempre più gli scarti di lavorazione e sostituendo le attuali materie prime con nuove materie a minore impatto ambientale;
- gestione operativa dei rifiuti prodotti, volta a identificare e assicurare la selezione dei canali di trattamento degli stessi al fine di massimizzarne recupero e riciclo, eliminando progressivamente la quota conferita in discarica, con vision Zero Waste to Landfill;
- ottimizzazione della gestione degli imballaggi, sia di quelli introdotti tramite i prodotti acquistati, sia di quelli utilizzati per il confezionamento dei prodotti.

Pirelli monitora e rendiconta la propria produzione di rifiuti, rilevata e comunicata da ogni unità operativa, attraverso tre indicatori principali:

- produzione assoluta, misurata in tonnellate;
- produzione specifica, misurata in chilogrammi per tonnellata di prodotto finito;
- produzione specifica, misurata in chilogrammi per euro di Risultato Operativo.

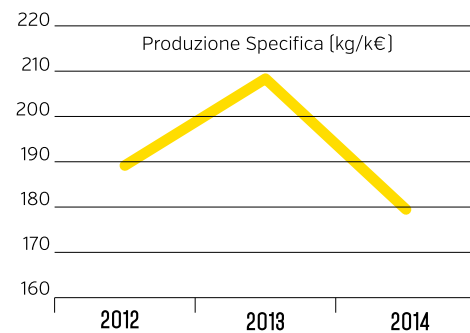
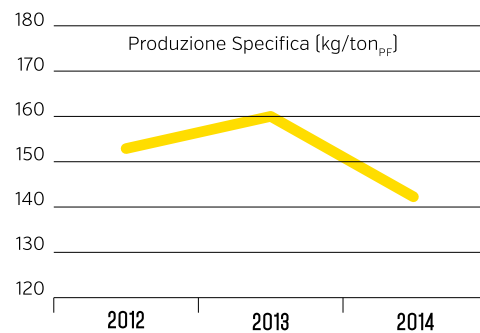
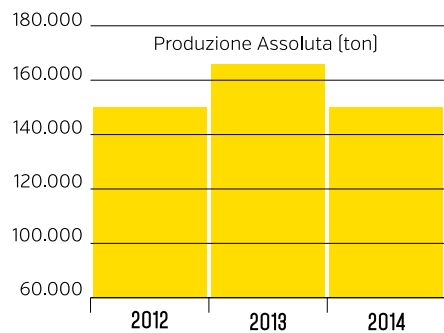
Il Piano Industriale prevede che più del 95% dei rifiuti prodotti siano inviati a recupero entro il 2020, con vision Zero Waste to Landfill, estendendo a tutte le affiliate operative l'approccio già adottato con successo dalle fabbriche di Breuberg (Germania) e Rome (Stati Uniti).

In linea con quanto premesso nel paragrafo "Andamento degli indici di performance" nel 2014 è stato raggiunto l'83% di rifiuti avviati a recupero, con un aumento del 3% rispetto all'anno precedente.

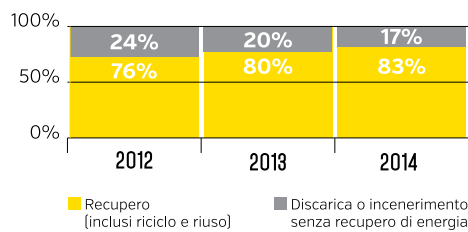
Positivo è stato anche l'andamento della produzione specifica di rifiuti, che ha visto una riduzione del 11% rispetto al 2013. I rifiuti pericolosi rappresentano poco meno del 20% della produzione totale e sono totalmente inviati a trattamento in impianti ubicati nello stesso paese in cui vengono prodotti.

|                             |                         | 2012    | 2013    | 2014           |
|-----------------------------|-------------------------|---------|---------|----------------|
| <b>Produzione assoluta</b>  | (ton)                   | 150.000 | 165.000 | <b>150.000</b> |
| <b>Produzione specifica</b> | (kg/ton <sub>PF</sub> ) | 152     | 160     | <b>142</b>     |
|                             | (kg/k€)                 | 189     | 209     | <b>179</b>     |

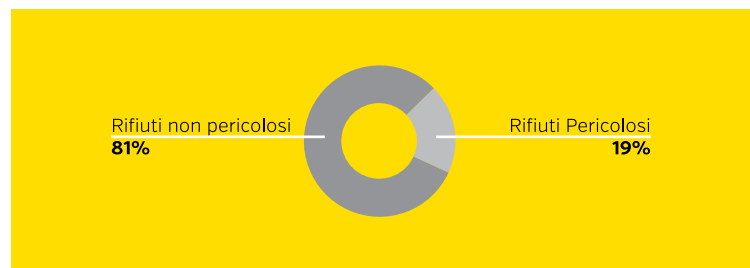




## TIPOLOGIA DI TRATTAMENTO



## TIPOLOGIA RIFIUTI



## Gestione degli imballaggi

A differenti tipologie di prodotto corrispondono differenti modalità di gestione degli imballaggi. Lo pneumatico, che pesa per oltre il 99% sul totale delle vendite 2014 del Gruppo, è un prodotto generalmente commercializzato privo di imballaggi. La cordicella metallica (steelcord, attività in cessione durante il 2014) è caratterizzata invece da specifici imballi, su cui la Business Unit Steelcord ha lavorato in ottica di riutilizzazione e sostituzione di componenti con modelli più resistenti, meno soggetti a usura e caratterizzati quindi da una vita utile più lunga, come plastica o metallo al posto del legno. I benefici in termini di riduzione dei rifiuti prodotti, nonché di riciclo, sono evidenti. Il 100% dei bancali inseriti in circuiti di reverse logistic in plastica o metallo copre il 95% dei volumi di vendita. Per il restante 5% sono utilizzati bancali di legno, ove gli stessi risultino più facilmente riutilizzabili e recuperabili nelle aree in cui sono spediti.

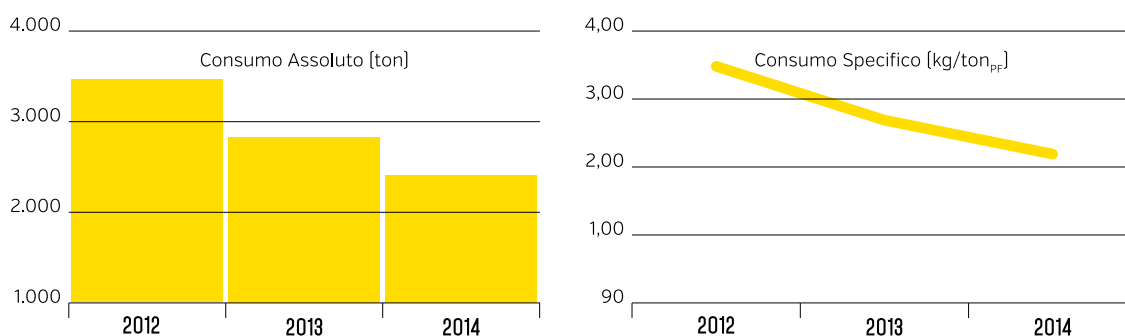


## ALTRI ASPETTI AMBIENTALI

## Solventi

I solventi sono utilizzati come ausiliari di processo, principalmente per ravvivare la gomma vulcanizzata, nelle fasi di confezione e di finitura degli pneumatici. Pirelli lavora alla progressiva riduzione di tali sostanze, sia attraverso l'ottimizzazione dell'utilizzo dei solventi, sia diffondendo tecnologie solvent-free per quelle operazioni che possono essere svolte anche senza l'impiego di queste sostanze. Ciò ha comportato una riduzione del consumo specifico di solventi, nonché della correlata emissione di composti organici volatili, di oltre il 30% a fine 2014 rispetto a un obiettivo previsto di -15% rispetto al 2009, con un'emissione correlata complessiva lievemente inferiore al consumo totale.

|                          |                      | 2012  | 2013  | 2014  |
|--------------------------|----------------------|-------|-------|-------|
| <b>Consumo assoluto</b>  | ton                  | 3.435 | 2.826 | 2.416 |
| <b>Consumo specifico</b> | kg/ton <sub>PF</sub> | 3,5   | 2,7   | 2,3   |



## Biodiversità

Pirelli pone massima attenzione affinché le attività aziendali non interferiscano con la biodiversità caratteristica dei contesti in cui l'Azienda opera. Attualmente due sono i siti di Pirelli ubicati all'interno di aree protette e a elevato valore per la biodiversità: il sito di Vizzola Ticino (Varese, Italia) e il sito di Gravatai (Brasile).

Il sito di Vizzola Ticino ospita la pista prove degli pneumatici, ha una superficie di 0,26 chilometri quadrati ed è inserito nella zona lombarda del Parco del Ticino, area MAB (Man and Biosphere, un insieme di 425 riserve della biosfera in 95 paesi del mondo) dell'UNESCO, caratterizzata dalla presenza di 21 specie inserite nella Lista Rossa IUCN di cui: 15 classificate come "di minor preoccupazione [LC]", 1 come "quasi minacciata [NT]", 3 come "vulnerabili [V]", 1 come "in pericolo [EN]" e 1 come "in pericolo critico [CR]".

Al fine di garantire al meglio la tutela dell'ambiente naturale in cui è localizzata la pista prove di Vizzola, Pirelli ha implementato, in accordo con il Parco del Ticino, un Sistema di Gestione Ambientale certificato ISO 14001. Gli impatti ambientali sulla biodiversità dell'area non sono significativi, tuttavia sono stati effettuati svariati interventi, sia direttamente dall'Azienda sia dall'Ente Parco, per mitigare e migliorare le interazioni delle attività di Pirelli con il contesto naturalistico, come concordato nella convenzione sottoscritta nel 2001.

Il sito di Gravatai (Brasile) ha una superficie di 0,57 chilometri quadrati, di cui 0,16 di ecosistema terrestre tutelati dalla legislazione federale. Anche qui Pirelli ha implementato un Sistema di Gestione Ambientale certificato ISO 14001 a garanzia che tutti i potenziali impatti sull'ambiente e sulla biodiversità, valutati come poco significativi, siano tenuti in debita considerazione, prevenuti e in ogni caso gestiti al fine di ridurre al minimo ogni possibile interferenza.

A inizio 2014 Pirelli è intervenuta ripristinando due habitat, uno in Italia e uno in Brasile, come azione di compensazione delle emissioni 2013 della flotta veicoli aziendali in Italia. Il progetto italiano si chiama Forcredit e consiste in un piano di conduzione delle proprietà boschive del Comune di Lemie (Torino),

a 50 chilometri dal sito produttivo Pirelli di Settimo Torinese. Esso è finalizzato alla promozione della gestione forestale sostenibile, quale strumento per rafforzare la biodiversità e favorire l'aumento dei quantitativi di carbonio stoccati negli ecosistemi forestali. Gli interventi previsti riguardano un'area di 670 ettari e rientrano in un piano di gestione volto a ridurre i tagli e i prelievi di materiale legnoso, per consentire la crescita di alberi ad alto fusto. Che si tratti di acero-frassineti, di betulletti o di faggete, le azioni sono finalizzate a favorire il miglioramento strutturale delle piante.

Il progetto brasiliano si chiama Climate Protection Acacia e nel suo complesso punta alla riforestazione con Acacia mangium di 3.507 ettari di suolo nell'estremo nord dello stato sudamericano, nella regione di Boa Vista. Il progetto, finalizzato alla produzione sostenibile di legname e al sequestro di CO<sub>2</sub>, porta con sé numerosi benefici per le comunità locali, come la creazione di oltre 200 posti di lavoro stabili, la costruzione di una nuova scuola e l'attuazione di corsi professionali. Inoltre, rispetta i diritti delle popolazioni indigene di raccogliere materiali non legnosi dalle foreste, migliora la qualità dell'acqua e del suolo e mette in sicurezza oltre 15.000 ettari di foreste limitrofe, con forti benefici per la biodiversità locale. Le piantumazioni sono condotte secondo i principi e i criteri della certificazione FSC (Forest Stewardship Council), che garantisce una gestione appropriata delle foreste dal punto di vista ambientale, dei benefici sociali e della fattibilità economica.

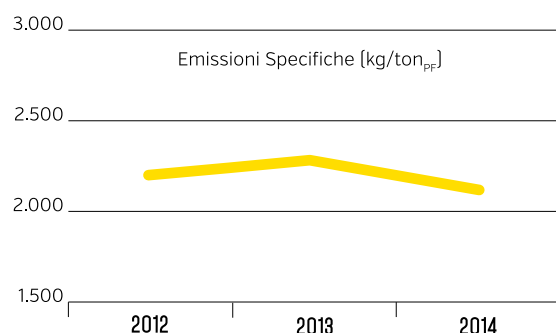
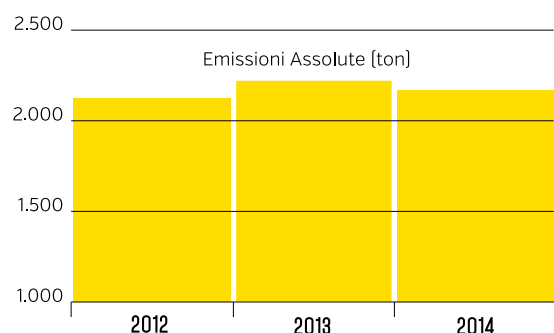
## Emissioni di NO<sub>x</sub>

Le emissioni di NO<sub>x</sub> derivano direttamente dai processi di generazione dell'energia utilizzata e per tale motivo risentono, sia in termini assoluti sia in rapporto all'unità di prodotto finito, degli andamenti dei consumi energetici, segnando quindi una diminuzione dell'indice specifico pari a -4%.

Nella grafica a seguire è rappresentato il peso 2014 delle emissioni dirette e indirette di NO<sub>x</sub> sul totale delle emissioni di NO<sub>x</sub>. Le emissioni sono state calcolate utilizzando i fattori emissivi definiti BUWAL 250 e IDEMAT 2001.

|                      |                      | 2012  | 2013  | 2014  |
|----------------------|----------------------|-------|-------|-------|
| Emissioni assolute   | ton                  | 2.164 | 2.290 | 2.245 |
| Emissioni specifiche | kg/ton <sub>PF</sub> | 2,19  | 2,22  | 2,12  |

## DISTRIBUZIONE DELLE EMISSIONI DI NO<sub>x</sub>



## Altre emissioni e aspetti ambientali

Il processo produttivo non utilizza direttamente sostanze lesive per l'ozono. Queste sono invece contenute in alcuni circuiti chiusi degli impianti di raffreddamento e di condizionamento; pertanto, salvo perdite accidentali e non prevedibili, non sono presenti emissioni libere in atmosfera correlabili alle attività produttive di Pirelli.

Nel 2014 l'emissione diretta di SOx, derivante dalla combustione di gasolio e olio combustibile, risulta stimabile in circa 32 tonnellate (fattori emissivi U.S. EPA).

Grazie ai sistemi di gestione ambientali, implementati nelle unità produttive, sono assicurati il costante e tempestivo monitoraggio e intervento sulle potenziali situazioni di emergenza che possono verificarsi, nonché sulle segnalazioni ricevute dagli stakeholder.

Nel corso del 2014 non si sono verificati sversamenti ambientali significativi, non sono state registrate lamentele legate a ragioni ambientali significative, né sono state registrate sanzioni ad esse connesse. L'unica eccezione è rappresentata dal sito russo di Voronezh dove, durante una visita delle Autorità locali, sono state riportate alcune non conformità, la cui risoluzione è stata concertata con l'Autorità stessa e sarà formalmente completata nei primi mesi del 2015.

## Spese e investimenti

Nel 2014 la spesa e gli investimenti ambientali relativi al processo produttivo sono stati superiori a 22,7 milioni di euro: circa l'84% ha riguardato attività di normale gestione e amministrazione delle fabbriche, mentre il restante 16% è stato dedicato ad azioni preventive e al miglioramento della gestione ambientale.

Per completare il quadro è doveroso segnalare che, coerentemente all'analisi di materialità che si trova all'inizio di questa sezione del rapporto, le spese più significative che Pirelli dedica all'ambiente sono quelle relative all'attività di Ricerca & Sviluppo di prodotto: nel 2014 l'Azienda ha investito 205,5 milioni di euro in ricerca e innovazione dei propri prodotti, con costante focus sulle performance di sicurezza e diminuzione degli impatti ambientali nonché, contestualmente, sull'efficienza di produzione.

# DIMENSIONE SOCIALE

## GOVERNANCE DEI DIRITTI UMANI

Il Gruppo Pirelli persegue e sostiene il rispetto dei diritti dell'uomo affermati in sede internazionale, valori che da sempre sono saldamente ancorati nella gestione aziendale. La Governance dei Diritti Umani è pienamente integrata nel Modello di Gestione Sostenibile adottato da Pirelli, che si informa al Global Compact delle Nazioni Unite di cui l'Azienda è membro attivo dal 2004, oltre che membro dello Steering Committee del Global Compact Lead, alle Linee Guida ISO 26000 e ai dettami dello Standard SA8000®. L'impegno di Pirelli a favore dei diritti umani è espressamente dichiarato nel documento "I Valori e il Codice Etico" approvato dal Consiglio di Amministrazione e, in dettaglio, nella "Politica di Responsabilità Sociale per Salute, Sicurezza e Diritti nel Lavoro, Ambiente" a firma del Presidente, in cui si statuisce che "le strategie di sviluppo sostenibile del Gruppo presuppongono, tra l'altro, l'impegno per un miglioramento continuo degli aspetti ambientali, di salute e di sicurezza sul lavoro connessi alle proprie attività, nel fermo rispetto e sostegno dei contenuti della Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, della Dichiarazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sui Principi e i Diritti fondamentali nel Lavoro, della Dichiarazione di Rio sull'Ambiente e lo Sviluppo e della Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione", a cui si aggiungono tutti gli impegni presi da Pirelli al riguardo, con riferimento a ognuno dei Core Labour Standards ILO e all'estensione alla catena di fornitura.

All'impegno in termini di pari opportunità e non discriminazione è inoltre dedicata la "Dichiarazione sulle Pari Opportunità", sempre a firma del Presidente.

Qualsiasi violazione dei diritti umani può essere segnalata all'Azienda attraverso la Procedura di Segnalazione Whistleblowing. Alla Procedura è dedicato un paragrafo all'interno del presente rapporto (cui si rinvia per approfondimenti), nel quale vengono dettagliate le segnalazioni ricevute. Di queste, nel 2014 nessuna ha riguardato presunte violazioni dei diritti umani né dei Core Labour Standards ILO, con specifico riferimento a lavoro forzato, infantile, libertà di associazione e contrattazione, non discriminazione. Tutti i documenti sopra citati sono stati comunicati ai dipendenti in lingua locale, oltre a essere parte integrante delle Clausole contrattuali di sostenibilità applicate ai fornitori del Gruppo ed essere pubblicati sul sito internet di Pirelli nelle lingue parlate dai dipendenti e dai principali fornitori. Sempre in tema di Governance dei Diritti Umani, Pirelli agisce in base alle raccomandazioni contenute nei "Guiding Principles for Business and Human Rights: implementing the United Nations Protect, Respect and Remedy Framework" del 2011, che declinano in attività aziendale concreta i tre pilastri "Protect, Respect and Remedy" individuati nel 2008 all'interno del "Framework for Business and Human Rights" dal Professor John Ruggie, rappresentante speciale per le imprese e i diritti umani presso le Nazioni Unite. I diritti umani, inoltre, sono presenti nella matrice di materialità dei fattori di sostenibilità per le strategie del Gruppo. La matrice pubblicata nel presente rapporto, consolida l'opinione di tutte le categorie di stakeholder dell'Azienda, inclusi dipendenti, fornitori, istituzioni e decine di ONG presenti nei paesi in cui l'Azienda opera. I processi di gestione relativi ai diritti umani sono presidiati dalla Direzione Sostenibilità e Governo dei Rischi del Gruppo, che agisce di concerto con le funzioni interessate e competenti, con riferimento sia alla Comunità Interna che alla Comunità Esterna.

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, mentre nei paesi in cui Pirelli opera viene effettuata attività di monitoraggio del contesto interno ed esterno all'Azienda, volto a prevenire impatti negativi sui diritti umani nell'ambito della sfera di influenza aziendale e, in caso, porvi rimedio.



In termini di materialità nell'ambito della catena del valore aziendale, le aree in cui il rispetto dei diritti umani assume particolare rilevanza sono quelle della gestione del personale e della catena di fornitura. La gestione dei diritti umani nell'ambito della catena di fornitura è rendicontata nel paragrafo dedicato ai fornitori Pirelli all'interno del presente rapporto, a cui si rinvia per approfondimenti.

La gestione dei diritti umani e del lavoro nella Comunità Interna a Pirelli trova invece rendicontazione nel paragrafo dedicato al "Rispetto delle prescrizioni legislativo-contrattuali in tema di lavoro straordinario, riposi, associazione e contrattazione, pari opportunità e non discriminazione, divieto di lavoro minorile e obbligato", a cui del pari si rinvia per i relativi approfondimenti. Entrambe le aree gestionali, fornitori e dipendenti, sono presidiate attraverso strumenti formativi e di monitoraggio consolidati da anni.

In termini di formazione sul Modello Pirelli, viene portata l'attenzione dei neoassunti sulle Politiche della sostenibilità di Gruppo e sugli impegni relativi, espressi attraverso il "Codice Etico", il "Codice di Condotta", la "Politica Pari Opportunità", la "Politica di Responsabilità Sociale per Salute, Sicurezza e Diritti nel Lavoro, Ambiente". Facendo altresì riferimento al rispetto e sostegno di Pirelli ai contenuti della Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, della Dichiarazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sui Principi e i Diritti fondamentali nel Lavoro, della Dichiarazione di Rio sull'Ambiente e lo Sviluppo e della Convenzione delle Nazioni Unite contro la Corruzione, oltre che alle prescrizioni dello Standard SA8000®, a partire dal divieto di lavoro forzato e infantile, sino alla libertà di contrattazione, alle pari opportunità e alla non discriminazione. Tutto quanto sopra è inoltre oggetto di formazione per tutti i Sustainability e Purchasing Manager del Gruppo.

A seguito del progetto di training destinato a fornitori strategici erogato in modalità e-learning nel corso del 2012, nel 2013 e nel 2014 Pirelli ha esteso le medesime sessioni a tutti i fornitori di servizi di Security del Gruppo. La formazione ha avuto ad oggetto elementi di diritto del lavoro, diritti umani, rispetto dell'ambiente ed etica di business.

Accanto al costante coordinamento da parte delle funzioni centrali, la verifica dell'applicazione delle prescrizioni Pirelli in tema di rispetto dei diritti umani e del lavoro, oltre che in tema ambientale e di etica di business, avviene tramite audit periodici commissionati a società terze specializzate, nonché attraverso l'attività estensiva della Direzione Internal Audit di Pirelli.

Le attività di audit effettuate nel 2014, sia con riferimento ai siti Pirelli che presso i fornitori, sono trattate in modo estensivo nel presente rapporto nell'ambito dei già citati paragrafi "I Nostri Fornitori" e "Rispetto delle prescrizioni legislativo-contrattuali in tema di lavoro straordinario, riposi, associazione e contrattazione, pari opportunità e non discriminazione, divieto di lavoro minorile e obbligato".

Si rinvia al paragrafo "I Nostri Fornitori" del presente rapporto anche per quanto concerne la trattazione dell'attenzione Pirelli alla tematica "Conflict Minerals", su cui l'Azienda è attiva con approfondite due diligence.

## COMUNITÀ INTERNA

Il Modello di Gestione Sostenibile del Capitale Umano si ispira ai principi del Global Compact [a cui l'Azienda aderisce dal 2004 oltre a far parte del Global Compact Lead Steering Committee], allo Standard SA8000® che da anni costituisce lo strumento di riferimento per la gestione della Responsabilità Sociale del Gruppo e alle Linee Guida ISO 26000. Ciò si traduce nei Valori e negli specifici impegni che l'Azienda esplicita nel "Codice Etico", nella "Politica di Responsabilità Sociale per Salute, Sicurezza e Diritti nel Lavoro, Ambiente" e nella "Dichiarazione sulle Pari Opportunità", comunicate a tutti i Dipendenti in lingua locale, pubblicate e messe a disposizione della Comunità Esterna nella sezione Sostenibilità del sito [www.pirelli.com](http://www.pirelli.com).



# I PIRELLIANI NEL MONDO

L'organico Pirelli al 31 dicembre 2014 si attesta a 37.561 risorse: al netto della cessione delle attività degli stabilimenti steelcord di Italia, Romania e Brasile, avvenuta nel dicembre 2014, gli organici presentano una crescita di 964 risorse rispetto all'anno precedente, di cui 68 dirigenti e impiegati e 896 operai.

## COMPOSIZIONE DELL'ORGANICO\* PER CATEGORIA

| 2014                  | DIRIGENTI  | IMPIEGATI    | OPERAI        | TOTALE        |
|-----------------------|------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>Totale Pirelli</b> | <b>313</b> | <b>7.184</b> | <b>30.064</b> | <b>37.561</b> |

| 2013                                   | DIRIGENTI  | IMPIEGATI    | OPERAI        | TOTALE        |
|----------------------------------------|------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>Totale Pirelli - Perimetro 2014</b> | <b>317</b> | <b>7.113</b> | <b>29.168</b> | <b>36.597</b> |
| Attività steelcord cedute              | 5          | 189          | 1.189         | 1.382         |
| <b>TOTALE PIRELLI</b>                  | <b>322</b> | <b>7.302</b> | <b>30.356</b> | <b>37.979</b> |

| 2012                                   | DIRIGENTI  | IMPIEGATI    | OPERAI        | TOTALE        |
|----------------------------------------|------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>Totale Pirelli - Perimetro 2014</b> | <b>349</b> | <b>7.022</b> | <b>28.613</b> | <b>35.984</b> |
| Attività steelcord cedute              | 5          | 188          | 1.162         | 1.354         |
| <b>TOTALE PIRELLI</b>                  | <b>354</b> | <b>7.210</b> | <b>29.775</b> | <b>37.338</b> |

| 2014 VS 2013                           | DIRIGENTI | IMPIEGATI   | OPERAI      | TOTALE      |
|----------------------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Totale Pirelli - Perimetro 2014</b> | <b>-4</b> | <b>71</b>   | <b>897</b>  | <b>964</b>  |
| Attività steelcord cedute              | -5        | -189        | -1.189      | -1.382      |
| <b>TOTALE PIRELLI</b>                  | <b>-9</b> | <b>-118</b> | <b>-292</b> | <b>-418</b> |

| 2014 VS 2012                           | DIRIGENTI  | IMPIEGATI  | OPERAI       | TOTALE       |
|----------------------------------------|------------|------------|--------------|--------------|
| <b>Totale Pirelli - Perimetro 2014</b> | <b>-36</b> | <b>162</b> | <b>1.451</b> | <b>1.577</b> |
| Attività steelcord cedute              | -5         | -188       | -1.162       | -1.354       |
| <b>TOTALE PIRELLI</b>                  | <b>-41</b> | <b>-26</b> | <b>289</b>   | <b>223</b>   |

NOTA: \* Tutti i dati presenti in questa sezione sono espressi in Full Time Equivalent.

## COMPOSIZIONE DELL'ORGANICO\* PER AREA GEOGRAFICA E GENERE

| 2014          | UOMO          | DONNA        | TOTALE        |
|---------------|---------------|--------------|---------------|
| Europa        | 12.263        | 2.473        | 14.736        |
| Nafta         | 1.260         | 195          | 1.455         |
| Sud America   | 13.173        | 823          | 13.996        |
| Mea           | 3.142         | 84           | 3.226         |
| Asia Pacifico | 3.286         | 862          | 4.148         |
| <b>TOTALE</b> | <b>33.124</b> | <b>4.437</b> | <b>37.561</b> |



| 2013                                   | UOMO          | DONNA        | TOTALE        |
|----------------------------------------|---------------|--------------|---------------|
| Europa                                 | 12.096        | 2.636        | 14.731        |
| Nafta                                  | 994           | 158          | 1.152         |
| Sud America                            | 13.046        | 759          | 13.805        |
| Mea                                    | 3.231         | 80           | 3.311         |
| Asia Pacifico                          | 2.818         | 780          | 3.598         |
| <b>TOTALE PIRELLI - Perimetro 2014</b> | <b>32.184</b> | <b>4.412</b> | <b>36.597</b> |
| Attività steelcord cedute              | 1.198         | 184          | 1.382         |
| <b>TOTALE PIRELLI</b>                  | <b>33.383</b> | <b>4.596</b> | <b>37.979</b> |

| 2012                                   | UOMO          | DONNA        | TOTALE        |
|----------------------------------------|---------------|--------------|---------------|
| Europa                                 | 12.096        | 2.792        | 14.888        |
| Nafta                                  | 847           | 147          | 994           |
| Sud America                            | 12.602        | 785          | 13.387        |
| Mea                                    | 3.228         | 73           | 3.301         |
| Asia Pacifico                          | 2.655         | 759          | 3.414         |
| <b>TOTALE PIRELLI - Perimetro 2014</b> | <b>31.427</b> | <b>4.557</b> | <b>35.984</b> |
| Attività steelcord cedute              | 1.162         | 192          | 1.354         |
| <b>TOTALE PIRELLI</b>                  | <b>32.589</b> | <b>4.749</b> | <b>37.338</b> |

| 2014 VS 2013                           | UOMO        | DONNA       | TOTALE      |
|----------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Europa                                 | 167         | -162        | 5           |
| Nafta                                  | 266         | 37          | 303         |
| Sud America                            | 127         | 64          | 192         |
| Mea                                    | -89         | 4           | -85         |
| Asia Pacifico                          | 468         | 82          | 550         |
| <b>TOTALE PIRELLI - Perimetro 2014</b> | <b>939</b>  | <b>25</b>   | <b>964</b>  |
| Attività steelcord cedute              | -1.198      | -184        | -1.382      |
| <b>TOTALE PIRELLI</b>                  | <b>-259</b> | <b>-159</b> | <b>-418</b> |

| 2014 VS 2012                           | UOMO         | DONNA       | TOTALE       |
|----------------------------------------|--------------|-------------|--------------|
| Europa                                 | 167          | -319        | -152         |
| Nafta                                  | 413          | 48          | 461          |
| Sud America                            | 572          | 38          | 609          |
| Mea                                    | -86          | 11          | -75          |
| Asia Pacifico                          | 631          | 103         | 734          |
| <b>TOTALE PIRELLI - Perimetro 2014</b> | <b>1.697</b> | <b>-119</b> | <b>1.577</b> |
| Attività steelcord cedute              | -1.162       | -192        | -1.354       |
| <b>TOTALE PIRELLI</b>                  | <b>534</b>   | <b>-311</b> | <b>223</b>   |

NOTA: \* Tutti i dati presenti in questa sezione sono espressi in Full Time Equivalent.

## Flussi di organico per area geografica, genere e fasce di età

L'andamento complessivo dell'organico nel 2014 è stato caratterizzato da una sostanziale crescita, con 964 risorse aggiuntive rispetto all'anno precedente.

I dati che seguono si riferiscono a entrate e uscite del solo personale dipendente da e verso l'esterno nell'ultimo triennio. Non considerano le cessioni o le acquisizioni di società o rami d'azienda, né variazioni di orario di lavoro da full a part-time.

### FLUSSI DI ORGANICO PER AREA GEOGRAFICA

|               | 2014         |              | 2013         |              | 2012         |              |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|               | ENTRATI      | USCITI       | ENTRATI      | USCITI       | ENTRATI      | USCITI       |
| Europa        | 1.950        | 1.534        | 1.805        | 1.891        | 1.378        | 1.581        |
| Nafta         | 570          | 626          | 507          | 355          | 770          | 247          |
| Sud America   | 1.401        | 1.369        | 2.945        | 2.527        | 2.733        | 2.633        |
| Mea           | 539          | 188          | 573          | 531          | 243          | 212          |
| Asia Pacifico | 706          | 520          | 789          | 596          | 1.297        | 769          |
| <b>Totale</b> | <b>5.166</b> | <b>4.236</b> | <b>6.619</b> | <b>5.900</b> | <b>6.420</b> | <b>5.443</b> |

### FLUSSI DI ORGANICO 2014 PER AREA GEOGRAFICA, GENERE E FASCE D'ETÀ: VALORI TOTALI

|               | ENTRATI      |              |            |              |            | USCITI       |              |            |              |            |
|---------------|--------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|--------------|------------|--------------|------------|
|               | <30          | 30-50        | >50        | UOMO         | DONNA      | <30          | 30-50        | >50        | UOMO         | DONNA      |
| Europa        | 1.294        | 531          | 124        | 1.698        | 252        | 766          | 534          | 234        | 1.286        | 248        |
| Nafta         | 363          | 198          | 9          | 554          | 16         | 384          | 226          | 16         | 612          | 14         |
| Sud America   | 921          | 468          | 13         | 1.256        | 145        | 679          | 603          | 87         | 1.213        | 156        |
| Mea           | 505          | 34           | 0          | 538          | 1          | 84           | 90           | 14         | 184          | 4          |
| Asia Pacifico | 527          | 179          | 0          | 638          | 68         | 377          | 138          | 5          | 445          | 75         |
| <b>Totale</b> | <b>3.610</b> | <b>1.410</b> | <b>146</b> | <b>4.684</b> | <b>482</b> | <b>2.290</b> | <b>1.590</b> | <b>356</b> | <b>3.739</b> | <b>497</b> |

### FLUSSI DI ORGANICO 2014 PER AREA GEOGRAFICA, GENERE E FASCE D'ETÀ: VALORI PERCENTUALI

|               | ENTRATI    |            |           |            |           | USCITI     |            |           |            |            |
|---------------|------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|------------|-----------|------------|------------|
|               | <30        | 30-50      | >50       | UOMO       | DONNA     | <30        | 30-50      | >50       | UOMO       | DONNA      |
| Europa        | 66%        | 27%        | 6%        | 87%        | 13%       | 50%        | 35%        | 15%       | 84%        | 16%        |
| Nafta         | 64%        | 35%        | 2%        | 97%        | 3%        | 61%        | 36%        | 3%        | 98%        | 2%         |
| Sud America   | 66%        | 33%        | 1%        | 90%        | 10%       | 50%        | 44%        | 6%        | 89%        | 11%        |
| Mea           | 94%        | 6%         | 0%        | 100%       | 0%        | 45%        | 48%        | 7%        | 98%        | 2%         |
| Asia Pacifico | 75%        | 25%        | 0%        | 90%        | 10%       | 73%        | 27%        | 1%        | 86%        | 14%        |
| <b>Totale</b> | <b>70%</b> | <b>27%</b> | <b>3%</b> | <b>91%</b> | <b>9%</b> | <b>54%</b> | <b>38%</b> | <b>8%</b> | <b>88%</b> | <b>12%</b> |

### FLUSSI DI ORGANICO 2013 PER AREA GEOGRAFICA, GENERE E FASCE D'ETÀ: VALORI TOTALI

|               | ENTRATI      |              |            |              |            | USCITI       |              |            |              |            |
|---------------|--------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|--------------|------------|--------------|------------|
|               | <30          | 30-50        | >50        | UOMO         | DONNA      | <30          | 30-50        | >50        | UOMO         | DONNA      |
| Europa        | 1.030        | 661          | 115        | 1.481        | 324        | 580          | 741          | 570        | 1.432        | 459        |
| Nafta         | 384          | 121          | 2          | 442          | 65         | 279          | 76           | 0          | 299          | 56         |
| Sud America   | 1.950        | 974          | 22         | 2.747        | 199        | 1.399        | 1.019        | 109        | 2.332        | 195        |
| Mea           | 534          | 38           | 1          | 567          | 6          | 417          | 104          | 10         | 528          | 3          |
| Asia Pacifico | 602          | 187          | 0          | 667          | 122        | 471          | 122          | 3          | 504          | 92         |
| <b>Totale</b> | <b>4.500</b> | <b>1.980</b> | <b>140</b> | <b>5.903</b> | <b>716</b> | <b>3.146</b> | <b>2.062</b> | <b>692</b> | <b>5.096</b> | <b>804</b> |

**FLUSSI DI ORGANICO 2013 PER AREA GEOGRAFICA, GENERE E FASCE D'ETÀ: VALORI PERCENTUALI**

|               | ENTRATI    |            |           |            |            | USCITI     |            |            |            |            |
|---------------|------------|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|               | <30        | 30-50      | >50       | UOMO       | DONNA      | <30        | 30-50      | >50        | UOMO       | DONNA      |
| Europa        | 57%        | 37%        | 6%        | 82%        | 18%        | 31%        | 39%        | 30%        | 76%        | 24%        |
| Nafta         | 76%        | 24%        | 0%        | 87%        | 13%        | 79%        | 21%        | 0%         | 84%        | 16%        |
| Sud America   | 66%        | 33%        | 1%        | 93%        | 7%         | 55%        | 40%        | 4%         | 92%        | 8%         |
| Mea           | 93%        | 7%         | 0%        | 99%        | 1%         | 79%        | 20%        | 2%         | 99%        | 1%         |
| Asia Pacifico | 76%        | 24%        | 0%        | 85%        | 15%        | 79%        | 20%        | 1%         | 85%        | 15%        |
| <b>Totale</b> | <b>68%</b> | <b>30%</b> | <b>2%</b> | <b>89%</b> | <b>11%</b> | <b>53%</b> | <b>35%</b> | <b>12%</b> | <b>86%</b> | <b>14%</b> |

**FLUSSI DI ORGANICO 2012 PER AREA GEOGRAFICA, GENERE E FASCE D'ETÀ: VALORI TOTALI**

|               | ENTRATI      |              |           |              |            | USCITI       |              |            |              |            |
|---------------|--------------|--------------|-----------|--------------|------------|--------------|--------------|------------|--------------|------------|
|               | <30          | 30-50        | >50       | UOMO         | DONNA      | <30          | 30-50        | >50        | UOMO         | DONNA      |
| Europa        | 697          | 437          | 35        | 1.025        | 145        | 439          | 399          | 173        | 896          | 114        |
| Nafta         | 589          | 178          | 3         | 658          | 112        | 165          | 77           | 5          | 217          | 30         |
| Sud America   | 1.861        | 853          | 19        | 2.522        | 211        | 1.557        | 971          | 105        | 2.499        | 134        |
| Mea           | 206          | 37           | 0         | 230          | 13         | 110          | 95           | 7          | 204          | 8          |
| Asia Pacifico | 1.007        | 287          | 3         | 860          | 437        | 614          | 149          | 6          | 648          | 121        |
| <b>Totale</b> | <b>4.360</b> | <b>1.792</b> | <b>60</b> | <b>5.295</b> | <b>918</b> | <b>2.885</b> | <b>1.691</b> | <b>296</b> | <b>4.464</b> | <b>407</b> |

**FLUSSI DI ORGANICO 2012 PER AREA GEOGRAFICA, GENERE E FASCE D'ETÀ: VALORI PERCENTUALI**

|               | ENTRATI    |            |           |            |            | USCITI     |            |           |            |           |
|---------------|------------|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|-----------|
|               | <30        | 30-50      | >50       | UOMO       | DONNA      | <30        | 30-50      | >50       | UOMO       | DONNA     |
| Europa        | 60%        | 37%        | 3%        | 88%        | 12%        | 43%        | 39%        | 17%       | 89%        | 11%       |
| Nafta         | 76%        | 23%        | 0%        | 85%        | 15%        | 67%        | 31%        | 2%        | 88%        | 12%       |
| Sud America   | 68%        | 31%        | 1%        | 92%        | 8%         | 59%        | 37%        | 4%        | 95%        | 5%        |
| Mea           | 85%        | 15%        | 0%        | 95%        | 5%         | 52%        | 45%        | 3%        | 96%        | 4%        |
| Asia Pacifico | 78%        | 22%        | 0%        | 66%        | 34%        | 80%        | 19%        | 1%        | 84%        | 16%       |
| <b>Totale</b> | <b>70%</b> | <b>29%</b> | <b>1%</b> | <b>85%</b> | <b>15%</b> | <b>59%</b> | <b>35%</b> | <b>6%</b> | <b>92%</b> | <b>8%</b> |

Nell'ambito dei flussi di organico che hanno interessato i paesi/mercati cosiddetti "maturi" in cui Pirelli opera, in Italia sono proseguiti i piani di efficienza a Settimo Torinese relativamente alla finalizzazione del riassetto tecnologico e organizzativo del Nuovo Polo Car [-22 risorse] e presso il sito di Bollate [-18 risorse], entrambi attuati tramite uscite volontarie. In Germania c'è stata una riduzione di risorse all'interno della società Pneumobil in seguito alla riorganizzazione della catena Retail Pirelli [-68 risorse] e ad una diminuzione di blue collar presso il sito di Breuberg [-25 risorse]. Per quanto riguarda i paesi/mercati emergenti in cui Pirelli opera [ovvero: Romania, Russia, Argentina, Brasile, Cile, Colombia, Messico, Venezuela, Egitto, Turchia, Cina], gli incrementi di volume di produzione hanno contribuito all'aumento della forza lavoro in Cina [+179], in Romania [+115] e in Argentina [+70], oltre che in Messico [+289] per il potenziamento del nuovo insediamento di Silao. Inoltre, la riorganizzazione in atto negli stabilimenti russi di Kirov e Voronezh ha portato nel corso del 2014 ad una crescita di 89 risorse rispetto al 2013 [-54 risorse staff e +143 risorse blue collar]. In Brasile c'è stato un incremento di 270 risorse all'interno della società Pneuac per l'ampliamento della catena Retail e una riduzione di 142 risorse per il calo dei volumi produttivi. Relativamente ai movimenti annuali di entrate e uscite di personale, il 2014 ha registrato una diminuzione dei flussi sia in entrata che in uscita rispetto all'anno precedente, essenzialmente dovuta ad una crescita dei volumi produttivi lievemente inferiore rispetto a quella del periodo 2012-2013.

Pirelli non impiega alcun lavoratore di età inferiore ai 15 anni. Sono presenti 39 giovani di età compresa tra i 15 e i 18 anni (20 in Brasile, 12 in Germania, 3 nel Regno Unito, 2 in Svizzera, 1 in Venezuela e 1 in Svezia), ognuno a fronte di piani di formazione e integrazione, in armonia con le leggi locali.



## GESTIONE DELLE DIVERSITÀ

Pirelli è caratterizzata da un contesto multinazionale in cui le persone esprimono un enorme patrimonio di diversità, la cui gestione consapevole crea al contempo un vantaggio competitivo per l'Azienda e valore sociale condiviso.

L'impegno che Pirelli riserva al rispetto delle pari opportunità e alla valorizzazione delle diversità sul luogo di lavoro è espresso nei principali documenti della sostenibilità di Gruppo: nel "Codice Etico" approvato dal Consiglio di Amministrazione, nella "Politica di Responsabilità Sociale per Salute, Sicurezza e Diritti nel Lavoro, Ambiente" e nella "Dichiarazione sulle Pari Opportunità", entrambe a firma del Presidente. Documenti, questi ultimi, comunicati a tutti i dipendenti in lingua locale e pubblicati sul sito internet Pirelli nella sezione Sostenibilità. Pur nel rispetto delle differenze culturali dei singoli paesi, ciò che inderogabilmente unisce tutte le affiliate Pirelli in una stessa cultura sono i valori comuni, le politiche e le regole aziendali, applicate ovunque con l'unica differenza della lingua nella quale vengono tradotte.

Internazionalità e multiculturalità sono gli elementi caratterizzanti del Gruppo: Pirelli opera in oltre 160 paesi in cinque continenti e il 91,6% dei dipendenti (al 31 dicembre 2014) lavora fuori dai confini italiani. La consapevolezza delle differenze culturali che creano l'identità dell'Azienda comporta la massima fiducia nel management di provenienza locale: il 71% dei Senior Manager lavora presso il paese di origine, intendendo per Senior Manager i riporti diretti del Presidente e CEO al 31 dicembre 2014.

Al fine di sviluppare il potenziale innovativo e manageriale racchiuso nella multiculturalità e nel confronto con ambienti professionali diversi, l'Azienda favorisce la crescita dei propri manager attraverso la mobilità internazionale infragruppo (si vedano i paragrafi successivi relativi a "Retribuzioni e Sostenibilità" e "Mobilità internazionale"). Non a caso il 57% dei Senior Manager attivi nel 2014 ha vissuto almeno un espatrio infragruppo durante la propria esperienza professionale all'interno del Gruppo Pirelli. A fine 2014 il 12% degli espatriati è rappresentato da donne.

Pirelli è altrettanto impegnata nel diffondere la massima consapevolezza delle differenze positive che intercorrono tra generi nell'ambito di un'organizzazione complessa quale è quella aziendale, tenendo sempre in considerazione che essa risente necessariamente delle differenti culture esistenti nei diversi paesi.

Per quanto riguarda la suddivisione degli organici secondo il genere nel triennio 2012-2013-2014, espressa come peso percentuale delle donne sul totale dei componenti la categoria, i dati riportati nella tabella dimostrano l'evoluzione positiva in atto: nel 2014 la percentuale di donne dirigenti si attesta al 9%, come nel 2013 e in crescita rispetto al 2012, mentre la percentuale di donne in posizioni manageriali, pari al 19% della popolazione di riferimento, è aumentata rispetto ai dati del biennio precedente. Per quanto riguarda la presenza femminile all'interno della categoria operai, il 2014 conferma il dato del biennio precedente. Il totale della presenza femminile nell'organico del Gruppo nel 2014 è pari al 12%, in continuità rispetto al 2013.

### PERCENTUALE DI DONNE PER CATEGORIA PROFESSIONALE

|      | DIRIGENTI | QUADRI | DIRIGENTI + QUADRI<br>(= TOT. MANAGER) | IMPIEGATI | OPERAI | TOTALE |
|------|-----------|--------|----------------------------------------|-----------|--------|--------|
| 2012 | 8%        | 20%    | 18%                                    | 35%       | 8%     | 13%    |
| 2013 | 9%        | 19%    | 18%                                    | 33%       | 8%     | 12%    |
| 2014 | 9%        | 20%    | 19%                                    | 32%       | 8%     | 12%    |

Analizzando la suddivisione di genere in termini di contratto di lavoro, si nota un sostanziale equilibrio tra uomo e donna. Con un'unica piccola differenza: in percentuale sono più le donne con contratto di lavoro a tempo indeterminato, mentre sono più gli uomini con contratto temporaneo.

Si tratta di un fenomeno molto positivo in un'ottica di non discriminazione, in quanto a livello sociale è sentimento comune che il lavoro a tempo indeterminato sia offerto maggiormente agli uomini, mentre quello a tempo determinato alle donne. Ebbene, i dati Pirelli mostrano un'evidenza empirica positivamente capovolta.

**TIPOLOGIA CONTRATTO DI LAVORO PER GENERE**

|            | 2012 |       |        | 2013 |       |        | 2014 |       |        |
|------------|------|-------|--------|------|-------|--------|------|-------|--------|
|            | UOMO | DONNA | TOTALE | UOMO | DONNA | TOTALE | UOMO | DONNA | TOTALE |
| Permanenti | 92%  | 96%   | 93%    | 93%  | 97%   | 93%    | 93%  | 96%   | 94%    |
| Temporanei | 7%   | 3%    | 6%     | 7%   | 3%    | 7%     | 7%   | 3%    | 7%     |
| Agency     | 1%   | 1%    | 1%     | 0%   | 0%    | 0%     | 0%   | 1%    | 0%     |

Con riferimento al tasso di rientro post maternità/paternità, il dato Pirelli rilevato sul totale della forza lavoro in tutti i paesi industriali in cui l'Azienda opera risulta positivo. In particolare: a un anno rispetto all'evento di maternità e paternità avvenuto nel 2013, il 2014 vede l'89% delle donne e il 98% degli uomini ancora occupati presso l'Azienda. La differenza, a fronte del dato in ogni caso estremamente positivo con riferimento alle donne, è da considerarsi fisiologica alla luce dei diversi contesti socio-culturali in cui sono inserite le lavoratrici di Pirelli. Nel contesto della diversità di genere Pirelli dedica particolare attenzione all'equità retributiva, monitorandola costantemente e andando alla ricerca delle cause legate alle eventuali differenze riscontrate.

I paesi considerati nell'analisi a fine 2014 sono Brasile, Cina, Germania, Italia, Romania, Turchia, Messico, Venezuela, Argentina, Egitto, USA e Russia, rappresentativi di circa i 3/4 del totale della forza lavoro oggetto di politica retributiva (dirigenti, quadri e impiegati).

A livello metodologico, si precisa che i differenziali retributivi tra uomini e donne sono stati calcolati per singolo paese e a parità di peso delle posizioni ricoperte, incrociando il "grade" (ovvero il peso attribuito ad ogni posizione sulla base di diversi fattori) con elementi quali la performance e la seniority professionale. Va precisato che un dato calcolato e/o rendicontato solo a livello di Gruppo non sarebbe rappresentativo in quanto incapace di tenere nella dovuta considerazione le differenze strutturali dei diversi mercati locali, la differente seniority professionale e le logiche di mercati retributivi aventi peculiarità non confrontabili tra loro.

La media dei differenziali retributivi tra uomini e donne rilevati nei suddetti paesi è pari al 3% a favore degli uomini sia per gli impiegati che per i quadri, a fronte del 6% nel 2013 e 7% nel 2012 per gli impiegati e del 4% nel 2013 e 5% nel 2012 per i quadri. Alcuni esempi:

- l'Italia, che presenta una differenza tra retribuzione media uomini e retribuzione media donne intorno al 5% a favore delle donne per la categoria degli impiegati (a fronte del 2% nel 2013 e 5% nel 2012 a favore degli uomini) e del 2% sempre a favore delle donne (3% nel 2013 e 7% nel 2012 a favore degli uomini) per la categoria dei quadri;
- la Turchia, dove il differenziale è a favore degli uomini di un 5% per la categoria degli impiegati (6% nel 2013 e nel 2012);
- la Romania, dove per la categoria degli impiegati il differenziale è pari al 7% (3% nel 2013 e 4% nel 2012) a favore delle donne e anche per la categoria dei quadri si osserva uno scostamento a favore delle donne di un 2% (nel 2013 il differenziale era a favore delle donne di un 4%; nel 2012 a favore degli uomini di un 4%);
- il Brasile, dove per la categoria degli impiegati il differenziale è pari al 4% a favore degli uomini (8% nel 2013 e 6% nel 2012) e per la categoria dei quadri è pari all'1% sempre a favore degli uomini, tornando al livello di equità retributiva del 2012 (nel 2013 il differenziale era 4% a favore degli uomini);
- la Germania, che presenta una differenza tra retribuzione media uomini e retribuzione media donne intorno al 5% a favore degli uomini per la categoria degli impiegati e intorno al 2% sempre a favore degli uomini per la categoria dei quadri;
- il Venezuela, che presenta una differenza tra retribuzione media uomini e retribuzione media donne intorno al 4% a favore degli uomini per la categoria degli impiegati.

Infine, con riferimento alla popolazione dei dirigenti, di cui le donne rappresentano il 9% (dato invariato rispetto al 2013 e in crescita rispetto all'8% del 2012), si rileva una differenza retributiva media del 6% circa a favore degli uomini (nel 2013 era l'1% a favore delle donne, mentre nel 2012 era il 3% a favore degli uomini). Va considerato che, in generale, nei vari mercati il fattore "seniority professionale", fortemente impattante sull'andamento retributivo, è ancora mediamente a vantaggio degli



uomini. D'altro canto, la positiva evoluzione del contesto internazionale in termini di attenzione alle diversità di genere e, soprattutto, la quantità di donne che sempre più entrano nel mercato del lavoro, verosimilmente porteranno nel medio periodo a un maggiore bilanciamento tra i generi, anche in termini di seniority professionale, quando la media della seniority delle donne sarà cresciuta a sufficienza per essere assimilabile a quella degli uomini nella maggior parte dei mercati. Si presume che ciò possa progressivamente attenuare anche le differenze retributive tra generi legate al fattore citato, come evidenziato dal trend Pirelli sopra esposto.

Con riferimento allo stipendio standard dei neoassunti nel primo anno di lavoro presso Pirelli, esso è maggiore rispetto ai minimi prescritti dalle legislazioni locali e non ci sono differenze tra maschi e femmine o qualsivoglia diversità.

La cultura di tipo inclusivo a cui Pirelli informa il proprio modo di fare business permea la vita aziendale anche nel caso della diversa abilità. Al fine di uniformare anche in merito a questo aspetto la cultura delle affiliate, la politica Pirelli sulle pari opportunità esplicita la diversa abilità tra le diversità tutelate, fungendo da valore e modello di gestione trasversale a tutte le affiliate.

In Italia, il Gruppo ha definito e sottoscritto con gli uffici competenti apposite convenzioni volte a favorire l'inserimento in ambito aziendale di lavoratori diversamente abili e partecipa a iniziative sociali che facilitano l'incontro tra domanda e offerta di lavoro a favore sia di candidati diversamente abili, sia di candidati stranieri.

La rilevazione percentuale dei dipendenti con diversa abilità nel contesto multinazionale dell'Azienda si scontra con l'oggettiva difficoltà nel rilevarne il numero, sia perché in molti paesi ove il Gruppo è presente non esistono normative specifiche volte a favorirne l'occupazione e quindi la disabilità non è automaticamente rilevabile, sia in quanto in molti paesi questa informazione riveste natura sensibile ed è tutelata dalla normativa sulla privacy. Ciò detto, circa l'1,2% della forza lavoro totale nel 2014 risulta essere diversamente abile ai sensi delle leggi locali. È verosimile che la percentuale effettiva di persone con diversa abilità attive in Pirelli possa essere superiore, sebbene stime di qualsivoglia genere risulterebbero di per sé discriminatorie.

Con riferimento al fattore "età", come si può notare dalla tabella che segue la popolazione aziendale (inclusa quella manageriale) è giovane in modo omogeneo tra i generi, tanto che l'età media tra uomo e donna risulta sostanzialmente allineata per tutto il triennio.

#### ETÀ MEDIA PER CATEGORIA E GENERE

| 2012*         | DIRIGENTI | QUADRI    | IMPIEGATI | OPERAI    | MEDIA TOTALE |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| Donne         | 46        | 41        | 37        | 36        | 37           |
| Uomini        | 48        | 43        | 38        | 35        | 36           |
| <b>Totale</b> | <b>48</b> | <b>43</b> | <b>38</b> | <b>36</b> | <b>36</b>    |

| 2013**        | DIRIGENTI | QUADRI    | IMPIEGATI | OPERAI    | MEDIA     |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Donne         | 46        | 42        | 37        | 36        | 37        |
| Uomini        | 48        | 44        | 38        | 36        | 36        |
| <b>Totale</b> | <b>48</b> | <b>43</b> | <b>38</b> | <b>36</b> | <b>36</b> |

| 2014***       | DIRIGENTI | QUADRI    | IMPIEGATI | OPERAI    | MEDIA     |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Donne         | 49        | 43        | 37        | 36        | 37        |
| Uomini        | 49        | 45        | 38        | 36        | 37        |
| <b>Totale</b> | <b>49</b> | <b>44</b> | <b>38</b> | <b>36</b> | <b>37</b> |

\*Dato relativo al 98% dell'organico

\*\*Dato relativo al 99,8% dell'organico

\*\*\*Dato relativo al 100% dell'organico

Nella tabella seguente è invece rappresentata l'anzianità media di servizio per categoria professionale e per genere: non si notano significative differenze tra uomo e donna, essendo quelle rilevate negli ultimi due anni sostanzialmente attribuibili all'entrata nel perimetro di un rilevante numero di donne che, naturalmente, hanno iniziato la propria anzianità in Pirelli solo nel 2012 e 2013. In generale si osserva che, considerando l'età mediamente giovane dei dipendenti, la permanenza in Pirelli è proporzionalmente alta, con una media totale in crescita nel 2014 rispetto al biennio precedente, a conferma di un elevato senso di appartenenza.

#### ANZIANITÀ MEDIA DI SERVIZIO

| 2012*         | DIRIGENTI | QUADRI    | IMPIEGATI | OPERAI   | MEDIA    |
|---------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| Donne         | 16        | 14        | 10        | 4        | 8        |
| Uomini        | 17        | 15        | 11        | 8        | 9        |
| <b>Totale</b> | <b>17</b> | <b>15</b> | <b>11</b> | <b>8</b> | <b>9</b> |

| 2013**        | DIRIGENTI | QUADRI    | IMPIEGATI | OPERAI   | MEDIA    |
|---------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| Donne         | 12        | 13        | 8         | 4        | 6        |
| Uomini        | 16        | 14        | 9         | 8        | 8        |
| <b>Totale</b> | <b>16</b> | <b>14</b> | <b>8</b>  | <b>8</b> | <b>8</b> |

| 2014***       | DIRIGENTI | QUADRI    | IMPIEGATI | OPERAI   | MEDIA    |
|---------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| Donne         | 14        | 14        | 8         | 4        | 7        |
| Uomini        | 16        | 14        | 9         | 8        | 9        |
| <b>Totale</b> | <b>16</b> | <b>14</b> | <b>9</b>  | <b>8</b> | <b>9</b> |

\*Dato relativo al 98% dell'organico

\*\*Dato relativo al 99,8% dell'organico

\*\*\*Dato relativo al 100% dell'organico

In termini di gestione volta a favorire le pari opportunità, sono da anni consolidate le seguenti prassi e attività:

- utilizzo, per quanto possibile, di rose di candidature con significativa presenza femminile nell'ambito dei processi di selezione;
- utilizzo della formazione per promuovere il cambiamento culturale connesso alla valorizzazione delle diversità, con specifici moduli dedicati alla "gestione delle diversità", a partire dai corsi per i nuovi assunti (es. Pirelli's way Joining the Group);
- azioni positive volte al rispetto della diversità culturale e di religione (es. diete differenziate e segnalate in modo chiaro nelle mense in modo che tutti possano liberamente rispettare i vincoli posti dalla propria religione);
- librerie "multilingue" disponibili nelle fabbriche;
- kit di accoglienza destinati a chi entra in Pirelli presso una sede di nazionalità diversa dalla propria.

Per una corretta gestione delle problematiche legate al tema delle pari opportunità è fondamentale il monitoraggio, da parte dell'Azienda, sul livello di accettazione e valorizzazione delle diversità percepito dai dipendenti presso la propria realtà. L'indagine viene svolta nell'ambito della Survey My Voice, svolta in lingua locale a livello di Gruppo (si veda paragrafo dedicato nel presente rapporto). I risultati della survey, condotta a fine 2013 e resi noti ai dipendenti nel primo trimestre 2014, sono stati particolarmente apprezzabili per quanto riguarda il livello di accettazione delle diversità, in particolare quelle di genere, cultura ed orientamento sessuale, da parte del contesto lavorativo. Gli indici relativi a questi aspetti risultano significativamente elevati rispetto all'indice di fiducia generale (Trust Index) di Pirelli.

I risultati della survey effettuata a fine 2014 verranno invece comunicati ai dipendenti nel primo trimestre 2015 e rendicontati nel prossimo Bilancio.

Strumento funzionale all'attività di compliance e controllo interno, oltre che alla prevenzione del rischio, è la Procedura Whistleblowing di Gruppo utilizzata per segnalazioni relative a eventuali

casi di corruzione e/o di violazione di principi o precetti del Codice Etico, inclusi quelli relativi alle pari opportunità.

Anche nel corso del 2014 non sono pervenute segnalazioni aventi ad oggetto questioni discriminatorie. Per l'approfondimento delle segnalazioni ricevute nel 2014, 2013 e 2012 si rinvia al paragrafo "Procedura di Segnalazione di Gruppo - Whistleblowing".

In termini di Advocacy, Pirelli è attiva da anni nella valorizzazione delle diversità anche all'esterno, sia a livello nazionale sia internazionale.

Il Gruppo da anni è socio sostenitore di "Valore D", la prima associazione di grandi imprese creata in Italia per sostenere la leadership femminile in azienda, con l'obiettivo di supportare e accrescere la rappresentanza dei talenti femminili nelle posizioni di vertice, attraverso azioni tangibili e concrete. L'attività di "Valore D" a sostegno della leadership femminile si sviluppa in tre direzioni: verso le donne manager, le aziende italiane e la società nel suo complesso. L'associazione promuove un'organizzazione aziendale innovativa, che superi i pregiudizi legati al genere e favorisca la conciliazione; fornisce alle donne manager strumenti e conoscenze utili alla loro crescita professionale; propone un nuovo modello culturale che prevede una piena partecipazione delle donne alla vita economica e sociale del paese.

L'adesione all'Alleanza Europea per la CSR, a CSR Europe, le attività di redazione di toolkit sulla gestione della multiculturalità e delle diversità di genere con Fondazione Sodalitas (nel cui Consiglio direttivo siede anche Pirelli), la partecipazione attiva alla redazione della "Carta italiana per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro" sono tra le attività maggiormente rappresentative che da anni vedono l'Azienda impegnata nella condivisione di buone pratiche tra imprese responsabili.

Pirelli è inoltre impegnata nel favorire iniziative di welfare per i propri dipendenti: a tal fine ha creato una funzione organizzativa ad hoc, il Welfare Group Manager con competenza a livello di Gruppo, a conferma della crescente attenzione dedicata a questo tema. Il Gruppo storicamente supporta i propri lavoratori con misure molteplici e adeguate ai differenti contesti socio-culturali presso cui operano le affiliate. Misure molto diffuse sono: asili nido convenzionati, vacanze assistite per i figli dei dipendenti, borse di studio, assistenza sanitaria, campagne di prevenzione, convenzioni con esercizi che offrono i servizi più vari (da esami medici a noleggio auto). Maggiori dettagli al riguardo nel paragrafo "Welfare e iniziative a favore della Comunità Interna" del presente rapporto.

## RETRIBUZIONI E SOSTENIBILITÀ

Le politiche retributive adottate da Pirelli mirano a remunerare in modo equo e congruo il contributo del singolo al successo dell'Azienda, riconoscendone la performance e la qualità del contributo professionale, in una logica di remunerazione sostenibile. La finalità è duplice: da un lato attrarre, trattenere e motivare le risorse critiche, dall'altro premiare e incentivare comportamenti il più possibile coerenti con la cultura e i valori aziendali.

Le politiche e i processi di compensation sono gestiti per il management del Gruppo (intendendo come tale la popolazione Executive nel suo complesso) dalla funzione centrale Risorse Umane mentre, per quanto riguarda quelli relativi alla popolazione non Executive, questi sono demandati ai singoli paesi.

Anche nel 2014, in linea con le best practice di mercato, si è confermata un'incidenza molto elevata della componente variabile (di breve e medio periodo) sulla remunerazione complessiva del management del Gruppo, a significare una stretta correlazione tra la remunerazione e la performance.

La generalità del management del Gruppo è titolare del Piano di Incentivazione annuale (MBO) legato al conseguimento di obiettivi economico-finanziari annuali di Gruppo e/o Business Unit e/o Region e alla valutazione qualitativa risultante dal Performance Management Tool, che consente di dare maggiore rilevanza ai comportamenti organizzativi (come) e non solo ai risultati raggiunti (quanto) in una logica di remunerazione sostenibile nel tempo.

Nel 2014 sono state introdotte alcune modifiche e miglioramenti al sistema di incentivazione annuale (MBO) che, nell'arco del triennio 2014-2016, non sarà più correlato al Piano di Incentivazione Triennale (LTI), ma prevederà un pagamento differito all'anno successivo di una parte (25%) dell'incentivo

annuale maturato, subordinatamente alla maturazione dell'MBO dell'anno successivo. Sarà prevista, inoltre, l'erogazione di un importo addizionale pari a una percentuale variabile dell'intero MBO maturato l'anno precedente, in funzione del livello di conseguimento dell'MBO dell'anno successivo (tale meccanismo è previsto rolling per l'intero triennio 2014-2016). Questo meccanismo di differimento fa sì che il momento di effettiva erogazione di parte dei compensi variabili di medio-lungo periodo maturati si collochi nell'esercizio 2018, in quanto subordinato al livello di raggiungimento dei risultati dell'esercizio 2017 (e quindi due anni dopo la chiusura del triennio coperto dal piano LTI 2014-2016). Il Consiglio di Amministrazione di Pirelli ha deliberato, anche per l'anno 2014, la Politica Generale sulla Remunerazione che stabilisce principi e Linee Guida ai quali si attiene Pirelli al fine di determinare e monitorare l'applicazione delle prassi retributive relative:

- agli Amministratori investiti di particolari deleghe/cariche, ai Direttori Generali e ai Dirigenti con responsabilità strategica;
- ai Senior Manager e agli altri Executive del Gruppo.

La Politica Generale sulla Remunerazione indica le Linee Guida della remunerazione per le figure di vertice di cui sopra, nello specifico riguardo a: retribuzione fissa e variabile, sia a breve che a medio-lungo termine (si precisa a tal proposito che ad oggi Pirelli non ha in essere forme di remunerazione attraverso equity); indennità in caso di licenziamento; dimissioni e cessazione del rapporto di lavoro; clausole di clawback per il Top Management.

Il nuovo piano LTI 2014-2016, in linea con i meccanismi di retribuzione variabile adottati a livello internazionale, come in passato è totalmente autofinanziato, in quanto i relativi oneri sono inclusi nei dati economici di Piano Industriale. Il piano LTI prevede una condizione on/off, rappresentata dalla creazione di valore nel triennio, e tre obiettivi:

- Total Shareholder Return (TSR) di Gruppo, con un peso complessivo a target del 60% del premio LTI;
- Return on Sales (ROS) di Gruppo o di Business Unit o di Region a seconda dell'unità organizzativa di appartenenza dell'Executive, con peso a target del 30% del premio LTI;
- posizionamento di Pirelli in selezionati indicatori di sostenibilità a livello globale, con peso a target del 10% del premio LTI.

L'importanza dell'integrazione di obiettivi ESG nel Piano di Incentivazione di lungo periodo per il management risiede, anzitutto, nella coerenza dell'Azienda verso l'interno e verso l'esterno. All'interno, nei confronti del management che, nell'ambito delle proprie responsabilità, dedica impegno ogni giorno affinché l'Azienda progredisca in modo responsabile. All'esterno, verso gli stakeholder esterni, inclusi gli azionisti e i potenziali investitori, che possono contare su un'Azienda che si è dotata di strumenti capaci di supportare una creazione di valore solida e di lungo periodo.

Un pro-quota dell'incentivo di lungo periodo per il management è legato al posizionamento di Pirelli in due indici di Sostenibilità: il Dow Jones Sustainability World Index settore ATX Auto Components e il FTSE4Good Global Index settore Automobile & Parts, dove l'Azienda si conferma al vertice da anni. In particolare, in riferimento a ciascun indice, l'ammontare del pro-quota di incentivo maturabile aumenta in relazione al posizionamento di Pirelli nel ranking, sino ad arrivare in caso di leadership ad un pro-quota di premio massimo pari al doppio del valore maturabile a performance target. I due indici citati sono complementari fra loro e coprono tutti i principali temi ESG. Pirelli si è posta target di sostenibilità che toccano tutte le macro aree di gestione, per questo sarebbe stato limitativo scegliere di includere nel Piano di Incentivazioni a lungo termine solo alcuni target rispetto ad altri. La scelta aziendale è invece di porre massima attenzione a tutti i target, da quelli in termini di emissioni di CO<sub>2</sub> e di consumo di acqua o energia a quelli di prodotto, da quelli attinenti alla sfera delle risorse umane sino alla gestione sostenibile della catena di fornitura.

Per una rendicontazione dettagliata della Politica sulla Remunerazione, si rinvia alla "Relazione sulla Remunerazione" all'interno del presente Bilancio.

## MOBILITÀ INTERNAZIONALE

Il tema della mobilità internazionale, da sempre caro a Pirelli in un'ottica di integrazione culturale e valoriale, nel 2014 ha visto circa 50 nuovi espatri, contro le circa 70 partenze del 2013 e le circa 100 del 2012. Si confermano le numerose partenze (circa un terzo) verso i principali paesi industriali quali, ad esempio, Cina e Russia e continua anche il flusso di mobilità da paesi emergenti verso paesi maturi. La mobilità internazionale si conferma dunque uno strumento cardine a supporto della strategia di espansione geografica del Gruppo, capace di diffondere la cultura Pirelli nel mondo e trasferire prezioso know-how tecnico e manageriale verso le nuove start-up.

La popolazione espatriata complessiva a fine 2014 è pari a 214 persone (circa 30 persone in meno rispetto a fine 2013 e 40 persone in meno rispetto a fine 2012) di 17 diverse nazionalità, che si spostano verso 34 diversi paesi in tutti i cinque continenti, ed è composta per il 73% da non Executive e per circa il 12% da donne.

La popolazione espatriata complessiva è costituita in lieve maggioranza (51%) da risorse di nazionalità non italiana, a rappresentare i concreti progressi verso l'obiettivo di tendere a creare un team di management sempre più internazionale.

Stante questa complessità, dal 1° gennaio 2013 si è proceduto a introdurre una nuova Politica di Mobilità Internazionale, applicata a tutte le nuove partenze con decorrenza 2013.

Tra le principali novità vi è l'introduzione di un principio di neutralità fiscale perseguito attraverso l'implementazione di una politica cosiddetta di "tax equalization", che permette di neutralizzare le differenze fiscali che sorgono nel paese di destinazione rispetto al paese di origine, assicurando l'applicazione di principi di remunerazione equi e congrui. Sono state inoltre riviste le regole di assegnazione di alcuni benefit, in una logica di sempre maggiore caring nei confronti degli espatriati e delle relative famiglie al seguito.

La gestione dell'espatrio è inoltre supportata e accompagnata dall'expertise di provider esterni specializzati, facilitando una comunicazione chiara, trasparente e uniforme della Politica sulla Remunerazione e delle relative regole implementative.

La nuova Politica sulla Remunerazione è armonizzata e condivisa a livello worldwide (regole di trattamento comuni) e consente una gestione uniforme del personale espatriato di tutto il Gruppo.

## EMPLOYER BRANDING

Pirelli dedica da tempo specifiche risorse alle attività di Employer Branding in quanto ritiene cruciale presentarsi sul mercato come employer of choice, trasmettendo all'esterno i propri tratti caratteristici. Tre sono i driver che contraddistinguono il Gruppo: Business, People and Change, all'interno dei quali sono declinati i principi su cui Pirelli basa il proprio approccio gestionale.

L'Azienda crede fortemente nella diffusione delle eccellenze di Pirelli come strumento di attrazione e per questo durante le attività di Employer Branding, in particolare con i giovani, tende a trasmettere alcuni principi cardine del Gruppo, come il know-how tecnologico e l'innovazione del prodotto, la leadership sia tecnologica che commerciale nel segmento più alto del mercato, la tensione delle persone verso i risultati e la meritocrazia che da sempre fa sì che le risorse migliori crescano, sia a livello locale che internazionale.

Oltre a veicolare i principi aziendali, l'Employer Branding è anche un prezioso strumento per dare visibilità alle opportunità di lavoro dedicate ai neolaureati, non solo sul mercato italiano ma a livello globale. Considerando solo i paesi nei quali Pirelli è presente con uno o più impianti produttivi in Europa, Stati Uniti, Sud America, Medio Oriente, Africa, Russia e Asia-Pacific, nel 2014 sono stati organizzati circa 180 eventi, progetti, momenti di incontro in cui l'Azienda ha promosso le proprie iniziative di Employer Branding.

Queste attività vengono portate avanti anche grazie alla rete di contatti e partnership con alcune Università prestigiose nei vari paesi come, ad esempio: la Beijing University of Chemical Technology di Pechino, la University of Munich in Germania, la Nottingham Trent University nel Regno Unito, la University Politehnica of Bucharest in Romania, la ESIC - Business Marketing School in Spagna,

l'Universidad de Buenos Aires in Argentina, l'Universidad Tecnológica del Centro in Venezuela, l'Istituto Tecnológico de Estudios Superiores de México, la Keio University in Giappone, l'American University del Cairo in Egitto.

Per quanto riguarda i progetti sviluppati in questo ambito a livello di headquarter, Pirelli collabora attivamente con le proprie Università di riferimento: Politecnico di Milano, Politecnico di Torino, Università Bocconi, Università Cattolica, Università degli Studi di Torino. Queste Università vengono considerate di riferimento sia per la tipologia di studenti che raccolgono, principalmente economisti e ingegneri, sia perché fisicamente prossime alle sedi Pirelli in Italia. Con questi istituti, Pirelli ha organizzato Career Day, tavole rotonde, Job Fair, oltre che presentazioni aziendali e momenti di incontro con studenti direttamente in azienda, volti a “far toccare con mano” la realtà del Gruppo.

Pirelli è inoltre presente sul web con la pubblicazione di Company Profile e annunci di lavoro su siti mirati fra cui, in particolare, LinkedIn e Monster. Per quanto riguarda LinkedIn, da dicembre 2013 a dicembre 2014 i follower sono quasi raddoppiati, passando da 64.000 a 113.000. Peraltro, Monster rimane uno dei principali canali di reclutamento di neolaureati, insieme a Job Meeting e Job Advisor. Visibilità e promozione attraverso le Università e significativa presenza sul web hanno permesso all'Azienda di portare avanti con successo anche nel 2014 il processo di ricerca e selezione dei neolaureati, che ha avuto come risultato l'inserimento di circa 100 giovani in stage presso le sedi italiane del Gruppo.

Le attività di Employer Branding in generale hanno anche contribuito a raggiungere altri importanti risultati nella ricerca e selezione del personale: nel 2014 sono stati assunti 763 white collar in 35 diverse sedi, principalmente in Brasile, Russia, Romania e presso l'headquarter di Milano. La maggior parte di queste risorse, la cui età media è 31 anni, sono state inserite nell'area Sales&Marketing e nelle funzioni di staff.

## SVILUPPO

### Performance Management

Con il termine Performance Management (PM) si indica il processo attraverso il quale si definisce, si osserva e si valuta il contributo di ciascun dipendente all'interno dell'organizzazione. Questa valutazione viene attribuita in relazione a una serie di indicatori predefiniti e critici per il successo sia dell'Azienda sia del dipendente stesso.

Il PM è un'occasione unica e fondamentale per lo sviluppo e l'orientamento di ciascuno. Durante il processo, particolare valore viene dato al momento di feedback, che prevede un dialogo trasparente e aperto tra capo e collaboratore, dapprima nella fase di avvio in cui si fissano gli obiettivi e poi in quella di chiusura in cui si valutano i risultati raggiunti.

Il processo di Performance Management coinvolge tutto lo staff Pirelli a livello mondiale, che comprende dirigenti, quadri ed impiegati.

Il 2014, per quanto riguarda la chiusura dell'anno precedente, ha confermato un tasso di redemption del processo, cioè di schede complete di valutazione rispetto al totale delle schede aperte, pari al 95% all'interno del quale il 94% delle donne ha completato con successo il proprio processo di Performance Management. A questo importante risultato quantitativo si aggiunge un'ulteriore considerazione legata alla qualità delle valutazioni attraverso l'utilizzo dei cosiddetti Calibration Meeting. Si tratta di riunioni organizzate dai responsabili delle singole funzioni, Business Unit e paesi, con i loro primi riporti e con i responsabili Risorse Umane di riferimento. Durante questi incontri vengono messe in comune le valutazioni delle persone che appartengono a quella specifica unità organizzativa, con l'obiettivo di garantire una distribuzione condivisa ed equilibrata delle valutazioni, rendendo il processo più omogeneo e bilanciato.



## Talent review

Il processo di Talent Review ha l'obiettivo di collocare "le persone al posto giusto", ovvero di garantire la continuità di business attraverso la copertura delle posizioni strategiche con i migliori talenti. Per posizioni "chiave" (o key position) si intendono quelle posizioni che hanno un diretto impatto sul successo strategico e sul vantaggio competitivo dell'organizzazione. Per ciascuna di queste posizioni è prevista inoltre un'identificazione del rischio di vacancy nei 12-18 mesi successivi, in modo tale che possano essere messe in campo azioni concrete di mitigazione. Per Pirelli, i "Talent" sono collaboratori che, oltre ad aver dimostrato una performance positiva nei 3 anni precedenti, sono in possesso di potenziale per ricoprire, nell'immediato o entro i prossimi due anni, posizioni chiave all'interno dell'organizzazione. Essi rappresentano infatti il futuro dell'Azienda per la copertura di posizioni strategiche. L'attenzione di Pirelli verso i talenti è dimostrata anche dai molteplici progetti di valutazione delle competenze che sono stati conclusi nel 2014, a seguito di una sempre maggiore focalizzazione dell'analisi del talento delle persone a supporto della strategia aziendale.

Il processo di gestione dei talenti prevede anche sessioni di incontro e di confronto tra manager, che hanno lo scopo di condividere ed omogeneizzare i criteri di definizione di talento all'interno dell'organizzazione. Tali incontri prevedono la partecipazione attiva di tutti gli interlocutori chiave dell'organizzazione, a garanzia del forte impegno dell'Azienda nei confronti della gestione delle persone e dei loro talenti. Nel 2014 il processo di Talent Review ha permesso di identificare 311 "key position" e 208 "talenti". Nelle 25 riunioni organizzate per discutere i talenti e le key position sono stati coinvolti più di 250 manager da tutto il mondo.

La copertura delle key position è solida, infatti il 62% delle posizioni non è a rischio di vacancy nei prossimi 12 mesi. Pirelli si conferma una società con una forte predisposizione a crescere i talenti dall'interno: il 95% delle persone che siedono su key position sono cresciute e sono state promosse internamente.

Anche la *pipeline* di talenti in Pirelli si conferma consolidata: essi provengono da 20 nazionalità diverse, per il 58% già oggi siedono su una key position ed il 52% è già pronto per un incarico su una diversa posizione chiave.

L'obiettivo 2015 è consolidare la pipeline di talenti e approfondire l'analisi, coinvolgendo sempre più persone da tutto il mondo. Inoltre, proseguirà l'attenzione allo sviluppo e al consolidamento dei piani di carriera, al fine di fornire mezzi per una crescita strutturata all'interno dell'organizzazione e di mitigare il rischio di retention dei talenti di Pirelli.

## FORMAZIONE

In coerenza con la strategia di posizionamento Premium, nel 2013 Pirelli ha aggiornato il proprio Modello di formazione globale in ottica di allineamento delle competenze, rafforzamento del sistema complessivo di *knowledge management* e creazione di processi di formazione permanente.

Il nuovo Modello di formazione, denominato *Training@Pirelli*, ha consentito di globalizzare l'offerta formativa fra tutti i paesi, aprendola a tutta la popolazione aziendale e realizzando al contempo economie di scala e incremento dei potenziali fruitori. Training@Pirelli si caratterizza per essere un sistema organizzato e strutturato globalmente ma, allo stesso tempo, attrezzato per rispondere alle necessità che in ogni momento possono emergere a livello locale, in ciascuno dei paesi dove Pirelli è presente. L'impianto formativo Pirelli è strettamente legato al sistema di Performance Management (per approfondimenti si veda il paragrafo dedicato allo "Sviluppo"): in sede di colloquio annuale e semestrale con il proprio Responsabile vengono infatti definite le priorità formative e i corsi da frequentare sulla base dell'offerta di Training@Pirelli, descritta in un catalogo diffuso a tutti i dipendenti attraverso il portale della formazione, chiamato *Learning Lab*.

Le tre "colonne" su cui si basa Training@Pirelli sono la *Professional Academy*, la *School of Management* e la *Local Education*. Le prime due sono disegnate centralmente con implementazione nei paesi del Gruppo, mentre la Local Education è generata ed erogata localmente per rispondere alle specifiche esigenze locali.

## Professional Academy

Le Academy Pirelli sono dieci: Product Academy, Manufacturing Academy, Commercial Academy, Quality Academy, Supply chain Academy, Purchasing Academy, Finance Academy, Planning & Controlling Academy, Human Resources Academy, Information Technology Academy.

Gli elementi di Gestione Sostenibile corrono trasversali a tutte le Academy con focus, ad esempio, sul ciclo di vita del prodotto [LCA], efficienza ambientale di processo, salute e sicurezza, gestione sostenibile della catena di fornitura, gestione dei rischi, mercato degli investitori SRI, gestione delle diversità, ecc.

Le Academy si rivolgono a tutta la popolazione aziendale, per fornire una formazione permanente e garantire scambio di know-how fra i paesi oltre che l'implementazione di strumenti e procedure. Il corpo docente delle Academy è principalmente composto da docenti interni esperti delle specifiche funzioni che, in base alle esigenze formative e alle necessità logistiche, agiscono a livello centrale, regionale e locale, oppure tramite seminari online e sessioni webinar.

Ogni Academy è guidata da un esponente di rilievo della funzione ed è composta da un team di professional provenienti dalla funzione stessa. La funzione Training di Gruppo segue da vicino tutti gli staff delle Academy, garantendone omogeneità nei metodi di impostazione, erogazione e valutazione dell'apprendimento, e assicurando coerenza nelle politiche di sviluppo delle persone.

Nel 2014 le Academy hanno offerto 216 corsi tenutisi sia presso l'headquarter che presso le affiliate estere del Gruppo.

## School of Management

Con l'obiettivo di sostenere il Gruppo Pirelli nello sviluppo della cultura manageriale, la *School of Management* (SOM) diffonde le competenze manageriali definite centralmente a supporto del perseguimento della strategia di sviluppo aziendale e dei relativi target.

La formazione offerta viene rivista e aggiornata ogni anno in modo da essere sempre al passo con l'evoluzione aziendale e offre, inoltre, uno strumento web a supporto della formazione continua anche fuori dal tipico contesto di aula. A sua volta la sezione online *Train Your Brain* mette continuamente a disposizione nuovi video e articoli volti a rafforzare le competenze sviluppate in aula.

La SOM è suddivisa in tre grandi aree formative ovvero *Business*, *People e Change*, e ha come target le popolazioni dei Dirigenti, del Middle Management/Senior Professional e i Neolaureati /Junior.

La formazione dedicata ai dirigenti viene preferibilmente erogata presso l'headquarter a Milano, così da permettere ai partecipanti di confrontarsi sulle strategie direttamente con il Senior Management e di condividerle a livello interfunzionale e geografico. Nel 2014 sono state erogate 7 edizioni di SOM, di cui 6 a Milano e una in Brasile, quest'ultima destinata ai dirigenti della *Region Latam* (Brasile, Argentina e Venezuela).

L'offerta formativa rivolta al Middle Management e ai Senior Professional viene disegnata centralmente, a Milano, per essere poi erogata a livello locale. Nel corso del 2014 sono state realizzate più di 50 edizioni in 9 paesi del Gruppo, cui hanno partecipato circa 800 tra Middle Manager e Senior Professional.

Per quanto riguarda la popolazione dei neolaureati, nel 2014 si è consolidato il percorso biennale *Warming Up@Pirelli*, lanciato nel 2013 con l'obiettivo di fornire una visione comune sull'universo Pirelli a tutti i neolaureati assunti nei vari paesi. I principali temi affrontati riguardano: il Modello di Gestione Sostenibile adottato dall'Azienda, le strategie, il prodotto, i processi, i clienti, i mercati e quant'altro rientri nelle competenze di base che Pirelli ritiene importanti per un giovane che desideri divenire parte del futuro management dell'Azienda.

Ad ogni paese viene garantita la possibilità di declinare il percorso *warming up* tenendo conto delle specificità locali, rivedendo i tempi e le cadenze dei corsi, pur assicurando l'omogeneità del processo in termini di durata complessiva e di contenuti erogati, definiti centralmente in base alle priorità e alle strategie di business.

Nel 2014 *Warming Up@Pirelli* ha coinvolto oltre 180 giovani.

## Local Education

La formazione erogata a livello locale risponde ai bisogni formativi peculiari del contesto locale e culturale del paese di riferimento. I seminari coprono aree di competenze che spaziano dal miglioramento delle capacità relazionali alla gestione dello stress, dallo sviluppo delle competenze informatiche, linguistiche e normative fino a seminari su tematiche di welfare e diversità in Azienda. In quest'ultimo ambito meritano menzione i seguenti corsi 2014:

- Genitori al Lavoro, dedicato ai genitori di bimbi da 0 ai 6 anni, con l'obiettivo di insegnar loro ad utilizzare al meglio l'esperienza genitoriale come "palestra" per sviluppare e consolidare capacità e comportamenti manageriali da utilizzare anche in ambito lavorativo.
- Diversità in Azienda, approfondisce la ricchezza che il singolo e l'Azienda possono trarre da un contesto eterogeneo, in cui la diversità delle persone e degli ambiti culturali si trasformano in valore aggiunto e, quindi, di interesse strategico per lo sviluppo dell'Azienda. Il corso, erogato nel 2014 ai dipendenti italiani, verrà esteso nel 2015 a tutte le affiliate del Gruppo.

## Focus: formazione sulla sostenibilità

Anche nel 2014 è proseguita la formazione sul Modello di Gestione Sostenibile Pirelli e sul relativo Piano di Sostenibilità.

La formazione è stata differente a seconda del target. Nell'ambito del Corso Istituzionale internazionale *Pirelli's Way Joining the Group*, viene presentata a tutti i nuovi assunti la strategia di Gestione Sostenibile del Gruppo, partendo dall'approccio multi-stakeholder contestualizzato nella gestione integrata economica, ambientale e sociale. La Formazione sul Modello Pirelli porta l'attenzione dei neoassunti anche sulle Politiche della Sostenibilità di Gruppo e sugli impegni relativi, come espressi attraverso il Codice Etico, il Codice di Condotta, la Politica Pari Opportunità, la Politica di Responsabilità Sociale per Salute, Sicurezza e Diritti nel Lavoro, Ambiente, oltre alle prescrizioni dello Standard SA8000® e i diritti umani internazionalmente riconosciuti, a partire dal divieto di lavoro forzato e infantile, sino alla libertà di contrattazione, alle pari opportunità e alla non discriminazione.

Tutto quanto sopra è inoltre oggetto di formazione per tutti i Sustainability Manager e buyer del Gruppo.

Anche nel 2014 sono state tenute Academy sulla gestione sostenibile della catena di fornitura, dedicate a management e staff del dipartimento acquisti, sia centrale che locale.

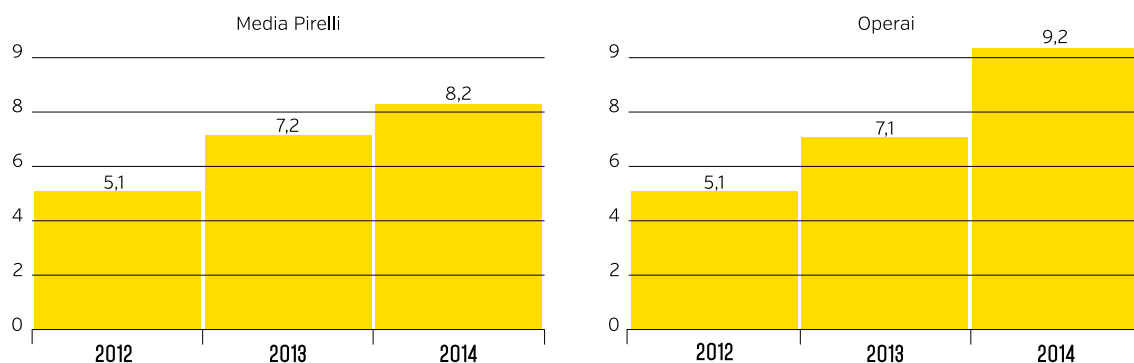
Per il 2015 è prevista una Convention dedicata ai Sustainability Manager del Gruppo da tenersi presso l'headquarter.

## I numeri della formazione in Pirelli

Nel 2014 l'investimento formativo Pirelli è cresciuto ulteriormente, raggiungendo a livello globale 8,2 giornate medie di formazione pro-capite, in continua crescita rispetto alle 7,2 giornate medie del 2013 e le 5,1 del 2012. Per il secondo anno consecutivo è stato superato il target fissato dal Piano Industriale, che prevedeva il raggiungimento di 7 giornate medie pro-capite solo nel 2015.

Focalizzando l'attenzione sulla formazione erogata agli operai del Gruppo, il numero di giornate medie pro-capite arriva a 9,2 con un trend in continua crescita nell'ultimo triennio, come evidenziato nel grafico seguente.

## GIORNI DI FORMAZIONE MEDI PRO CAPITE



Il dato relativo alla formazione del management si è attestato a 4,4 giornate medie pro-capite.

La formazione ha coinvolto l'80% della popolazione aziendale con almeno una giornata media pro-capite e registra un sostanziale equilibrio in termini di parità di accesso formativo tra generi, con l'80% della popolazione sia maschile che femminile coinvolta in attività di training.

Sul totale della formazione erogata dal Gruppo nel 2014, circa il 77% è rientrato nelle Professional Academy, al cui interno è cresciuta molto la formazione sulle tematiche di salute, sicurezza e ambiente, passate dall'11% del 2013 al 16% nel 2014. L'elevata percentuale di ore di formazione erogata nel perimetro delle Academy ha legittimato l'investimento fatto sulla popolazione degli *internal trainer* all'interno degli stabilimenti, dal 2014 dedicati a tempo pieno a dare supporto ai colleghi con attività specifiche finalizzate a migliorare le competenze in ambito industriale.

Pirelli intende mantenere un'omogeneità sempre più strutturata dell'offerta formativa, continuando a erogare negli anni a venire un numero di giornate medie di formazione pro-capite superiore o pari a 7 e arrivando a coinvolgere, con almeno una giornata pro-capite, il 90% dei dipendenti entro il 2017.

## ASCOLTO: OPINION SURVEY DI GRUPPO

Pirelli ha da anni consolidato l'indagine di clima come strumento di ascolto attivo dei propri dipendenti, sulla cui base impostare piani di miglioramento centrali e locali.

La survey è chiamata "My Voice" e coinvolge tutti i dipendenti del Gruppo. La gestione del questionario è affidata ad una terza parte, nel rispetto dell'anonimato dei rispondenti. Pirelli riceve quindi i risultati in forma aggregata.

Nel presente rapporto viene rendicontato l'esito della survey effettuata a fine 2013 e i cui risultati sono stati resi noti ai dipendenti nel primo trimestre del 2014. A fine 2014 ha avuto luogo l'ultima survey, i cui risultati saranno comunicati ai dipendenti nel primo trimestre 2015 e verranno rendicontati nel prossimo Bilancio.

Il tasso complessivo di risposta a My Voice 2013 è stato pari al 61,4%. L'indice di fiducia (*Trust Index*) globale dei dipendenti nei confronti dell'Azienda si è attestato sul 62%, composto da un 63% da parte degli operai e dal 60% da parte degli impiegati, dati leggermente superiori a quelli delle multinazionali italiane. Particolarmente alti sono risultati il senso di appartenenza ed orgoglio, la fiducia nella gestione della salute e sicurezza e delle diversità in azienda; sono invece emersi margini di miglioramento nel rapporto tra manager e collaboratore, in termini di relazione diretta ed apprezzamento. A partire da febbraio 2014 sono stati comunicati i risultati ai dipendenti, sia attraverso comunicazioni dedicate sulla Intranet aziendale che attraverso meeting in presenza (circa 400 nei paesi in cui Pirelli è presente). Sono state quindi analizzate le aree di miglioramento rilevate per ogni specifica Country/Funzione, sia centralmente che presso le affiliate, e sono stati definiti ben 35 piani di azione. I piani hanno previsto le priorità di intervento, declinandole in azioni concrete, con target e tempistiche di implementazione; il tutto comunicato in massima trasparenza ai dipendenti.

A dimostrazione del valore strategico dell'indagine My Voice, il Senior Management del Gruppo ha avuto fra i propri obiettivi individuali di performance, all'interno della scheda di Performance Mana-

gement annuale, anche il miglioramento percentuale del Trust Index; in particolare l'indice di Gruppo per i Senior VP delle Funzioni Centrali e l'indice di Paese/Region per i rispettivi CEO.

My Voice 2014 ha visto una forte crescita globale del tasso di partecipazione, 84,6% a fronte del 61,4% del 2013, sul quale ha influito fortemente la crescita del tasso di risposta degli operai, passata dal 56,7% del 2013 all'84,9% nel 2014.

La significativa crescita di partecipazione a My Voice è indicativa della volontà dei dipendenti di dar voce alla propria opinione, affinché il contributo di ciascuno possa aiutare l'Azienda a migliorare le proprie performance.

## WELFARE E INIZIATIVE A FAVORE DELLA COMUNITÀ INTERNA

Storicamente Pirelli è attiva a favore del welfare dei propri dipendenti attraverso una serie di iniziative. Inoltre, dal 2011 l'Azienda si è dotata di un Group Welfare Manager.

Le iniziative di welfare sono rivolte a tutti i dipendenti, siano essi assunti a tempo indeterminato, determinato o part-time, e differiscono da paese a paese rispondendo alle necessità tipiche dei diversi contesti sociali in cui le affiliate operano. Si tratta solitamente di interventi tangibili ed efficienti a favore del bilanciamento vita-lavoro, che spaziano dall'assistenza sanitaria a convenzioni commerciali, da attività sociali e di tempo libero sino agli aiuti a supporto della famiglia.

Nel complesso i servizi di welfare seguono quattro filoni generali di intervento in tutti i paesi:

-  l'assistenza sanitaria e le relative campagne di informazione;
-  la famiglia (es. borse di studio);
-  il tempo libero (es. attraverso open days);
-  l'ambito lavorativo (es. flessibilità oraria, facility, formazione per lo sviluppo individuale e l'accrecimento culturale, celebrazioni collettive).

Presso tutte le unità produttive Pirelli da sempre sono presenti infermerie che, durante l'orario di lavoro, mettono a disposizione sanitari e medici specialistici a favore di tutti i dipendenti. In queste strutture si effettuano, oltre ad attività di primo soccorso, consulenze per problemi di salute extra-lavorativi e di sorveglianza sanitaria per i lavoratori eventualmente esposti a rischi specifici. Alle infermerie si appoggiano anche le campagne di promozione della salute che vengono sviluppate secondo programmi locali, così come quelle di prevenzione.

Di particolare rilievo la Campagna Salute e stile di vita sviluppata in Brasile, che nel biennio 2013-2014 ha coinvolto tutti i dipendenti. L'iniziativa si è articolata in visite mediche, esami ematochimici e strumentali e colloqui individuali finalizzati a una migliore consapevolezza. Sulla base dei risultati sono state avviate iniziative specifiche per alcune patologie (diabete) o stati particolari (gravidanza) o stili di vita (tabagismo): attraverso protocolli medici qualificati i dipendenti sono guidati via telefono e con newsletter verso stili di vita più sani.

Anche nel 2014 Pirelli ha offerto a tutti i propri lavoratori l'opportunità di effettuare gratuitamente la vaccinazione antinfluenzale stagionale.

Ma come detto, ogni paese sviluppa in modo autonomo iniziative specifiche, progettate in relazione al territorio in cui sono inserite e in modo complementare e aggiuntivo ai sistemi di welfare vigenti. Di seguito alcuni esempi di attività sviluppate nel 2014:

-  Romania: "Smile Campaign", campagna di educazione all'igiene orale per i dipendenti e le famiglie in collaborazione con un team di medici dentisti italiani;
-  Messico: corsi di football per i figli dei dipendenti;
-  Francia: palestra all'interno dell'affiliata;
-  Cina: messa a disposizione di appartamenti con condizioni estremamente agevolate per i dipendenti provenienti da altre regioni del paese;
-  Brasile: inserimento di un nutrito gruppo di lavoratori diversamente abili affetti da sindrome di Down, a valle di un percorso di formazione dedicato, con il coinvolgimento dei dipendenti Pirelli loro futuri colleghi;

- Argentina: finanziamento di un percorso di formazione di elevato profilo tecnico-scientifico per un gruppo di operai specializzati meritevoli;
- Russia e Turchia: finanziamento di squadre sportive di dipendenti a livello agonistico;
- Turchia: costituzione di un coro di dipendenti;
- Regno Unito: apertura di un nuovo centro di formazione interno e percorsi formativi per bambini diversamente abili;
- Italia: creazione di "People Care", portale che accoglie al suo interno in un'unica vetrina tutta l'offerta disponibile in ambito welfare (prenotazione di colf, baby sitter, operatori socio-assistenziali, manutentori domestici, richiesta di consulenze legali, car pooling, prenotazione di campus estivi per i figli dei dipendenti, acquisto di abbonamenti ai trasporti pubblici e libri scolastici con pagamento rateizzato in busta paga e consegna in azienda, ecc.).

In Italia è stato particolarmente apprezzato il progetto "Bambini in Bicocca", lanciato nel 2014 per ospitare i figli dei dipendenti in età tra i 5 e i 10 anni presso la Fondazione Pirelli, co-realizzatrice dell'iniziativa, in occasione delle chiusure scolastiche (periodo pre-inizio scuola, ponti di Carnevale, Pasqua). I bambini partecipanti al progetto sono stati coinvolti in iniziative ludico-didattiche e in laboratori materici ed esperienziali di grande interesse. "Bambini in Bicocca" ha coinvolto oltre 190 bimbi riscuotendo grande approvazione e consenso.

## RELAZIONI INDUSTRIALI

La Politica di Relazioni Industriali adottata dal Gruppo si fonda sul rispetto del dialogo costruttivo, della correttezza e dei ruoli. Garantire e rispettare il libero svolgimento delle attività sindacali è uno dei valori cardine su cui Pirelli fonda il proprio Sistema di Gestione delle Risorse Umane. I rapporti e le negoziazioni con il sindacato sono gestiti localmente da ogni affiliata, sempre nel rispetto delle leggi, dei contratti collettivi nazionali e/o aziendali, di usi e prassi vigenti in ciascun paese. A tale livello si affianca il ruolo svolto dalle funzioni centrali, che coordinano le attività e garantiscono che i principi sopra menzionati siano osservati in tutto il Gruppo.

Nel corso del 2014 l'attività di Relazioni Industriali ha raggiunto importanti risultati negoziali sia in Italia che all'estero. In Italia, nell'ambito del rinnovo del contratto collettivo nazionale e dei contratti integrativi aziendali presso i siti di Milano Bicocca, Bollate e Settimo Torinese. All'estero, con i rinnovi dei contratti collettivi presso siti industriali del Gruppo in diversi paesi quali: Romania, Regno Unito, Germania, Brasile, Argentina, Messico, Egitto, Turchia.

Il 18 dicembre 2014 è stata finalizzata la cessione al Gruppo Bekaert delle attività steelcord di Pirelli in Italia (Figline), Romania (Slatina) e Brasile (Sumaré) e il 5 febbraio 2015 di quelle in Turchia (Izmit). In linea con quanto già annunciato nel mese di febbraio dello scorso anno, l'accordo di cessione prevede il passaggio a Bekaert anche delle attività steelcord detenute da Pirelli in Cina (Yanzhou), la cui finalizzazione resta tuttavia soggetta alle approvazioni regolamentari da parte delle Autorità locali, che si prevede possano giungere entro il primo trimestre 2015. La vendita dello steelcord ha consentito a Pirelli di uscire da un'attività che, a fronte della strategia aziendale di focalizzazione sul segmento degli pneumatici Premium a più alta marginalità, non presentava adeguate dimensioni competitive, assicurando nel contempo un futuro al business steelcord all'interno di un Gruppo leader nelle tecnologie di trasformazione e rivestimento di cavi in acciaio.

Le Relazioni Industriali hanno un ruolo attivo anche nell'impegno del Gruppo in tema di salute e sicurezza, caratterizzate da un'attiva partecipazione sul tema da parte di sindacato e lavoratori. Il 79% dei dipendenti del Gruppo è infatti coperto da organismi di rappresentanza che periodicamente, insieme all'Azienda, monitorano e affrontano, con il supporto di specialisti, i temi correnti e i piani/programmi di sensibilizzazione e intervento in una prospettiva di dialogo continuo, finalizzato al miglioramento delle varie attività svolte da Pirelli a salvaguardia della salute e sicurezza dei propri lavoratori.

Nel corso del 2014 non sono state effettuate ristrutturazioni aziendali nel Gruppo. In ogni caso, in linea con l'approccio sostenibile dell'Azienda, a fronte dei processi di ristrutturazione vengono adottate politiche di ricollocazione professionale, mediante accordi quadro con società di primaria



importanza aventi come oggetto piani di *outplacement*. In caso di avvio di operazioni a rilevante impatto occupazionale con ripercussioni transnazionali o a livello locale, l'Azienda agisce conformemente alle procedure e prassi di informazione e consultazione dei lavoratori previste dalle leggi.

## Il Comitato Aziendale Europeo (CAE)

Il Comitato Aziendale Europeo (CAE) Pirelli, costituito nel 1998, si riunisce in sede ordinaria una volta all'anno a seguito della presentazione del Bilancio di Gruppo, per essere informato sull'andamento economico, sulle previsioni economico-finanziarie, sugli investimenti realizzati e programmati, sui progressi della ricerca ecc.

L'accordo istitutivo del CAE prevede la possibilità di realizzare ulteriori incontri in sede straordinaria per adempiere agli obblighi d'informazione dei delegati, alla luce di eventi di portata transnazionale concernenti rilevanti cambiamenti degli assetti societari: apertura, ristrutturazione o chiusura di sedi, importanti e diffuse innovazioni nell'organizzazione del lavoro. I delegati CAE sono dotati degli strumenti informatici necessari allo svolgimento della propria funzione, nonché del collegamento alla Intranet aziendale utile ai fini della diffusione in tempo reale dei comunicati stampa ufficiali.

Al febbraio 2015 il Comitato è costituito da 13 membri provenienti dalle sedi dei paesi aventi diritto di rappresentanza nel Comitato medesimo, ovvero: Italia, Germania, Spagna, Svezia, Romania e Regno Unito.

## Rispetto delle prescrizioni legislativo-contrattuali in tema di lavoro straordinario, riposi, associazione e contrattazione, pari opportunità e non discriminazione, divieto di lavoro minorile e obbligato

La Politica del Gruppo è da sempre caratterizzata dal rispetto delle prescrizioni legislative e/o contrattuali in materia di orario di lavoro, ricorso al lavoro straordinario e diritto alle giornate periodiche di riposo.

Questi argomenti sono sovente materia di intese a livello sindacale, nel rispetto delle peculiarità normative di ciascun paese. La fruizione della totalità dei giorni di ferie, quale diritto di ogni lavoratore, non subisce alcuna restrizione. Il periodo viene generalmente concordato fra dipendente e Azienda. In applicazione della propria Politica di Responsabilità Sociale per Salute, Sicurezza e Diritti nel Lavoro, Ambiente e in conformità alle prescrizioni dello Standard Internazionale SA8000®, adottato sin dal 2004 come strumento di riferimento per la gestione della responsabilità sociale presso le proprie affiliate, Pirelli verifica l'applicazione delle prescrizioni in tema di rispetto dei diritti umani e del lavoro tramite audit periodici, sia commissionati a società terze specializzate sia effettuati dalla Direzione Internal Audit. Particolare attenzione è riservata alla sostenibilità dei siti Pirelli (e di quelli dei fornitori) operanti in paesi emergenti.

Il Piano triennale di Internal Auditing copre tutti i siti Pirelli. Mediamente ogni audit è condotto da due auditor e dura tre settimane in campo. Il Team di Internal Audit è stato formato sugli elementi di audit ambientale, sociale e di business ethics dai direttori di funzione al fine di svolgere un audit efficace, chiaro e strutturato, che consenta l'effettivo controllo da parte di Pirelli su tutte le istanze di sostenibilità. In base alle risultanze dell'audit, in caso di non conformità viene concordato un piano di azione tra i responsabili locali e il management centrale, con precise date e responsabilità di implementazione. La Direzione Internal Audit monitora lo sviluppo dei piani di azione condivisi, attraverso specifici follow up. Tutti i manager delle affiliate coinvolte dagli audit sono adeguatamente formati e sensibilizzati su oggetto e modalità di audit da parte delle funzioni centrali preposte, in particolare: Sostenibilità e Relazioni Industriali.

Gli auditor esterni e interni effettuano le verifiche in base a una checklist di parametri di sostenibilità derivanti dallo Standard SA8000®, dalla "Politica Pirelli di Responsabilità Sociale per Salute, Sicurezza, Diritti nel lavoro, Ambiente" e dal "Codice Etico" di Gruppo. Considerando l'ultimo triennio, nel 2012 la Direzione Internal Audit ha svolto interventi di audit in Italia, Brasile, Argentina, Venezuela e Turchia; nel 2013, in Argentina, Stati Uniti, Romania e Brasile; nel 2014, in Italia, Regno Unito e Cina. Nel 2015 gli audit proseguiranno in Egitto, Russia, Regno Unito e Messico.

Le non conformità emerse a seguito degli audit sopra citati sono state oggetto di piani di azione concordati tra i responsabili locali e il management centrale e saranno oggetto di follow up nel 2015 da parte della Direzione Internal Audit.

In nessuno degli audit sono state riscontrate violazioni dei Core Labour Standards ILO, con specifico riferimento a lavoro forzato, infantile, libertà di associazione e contrattazione, non discriminazione.

## Contenzioso del lavoro e previdenziale

Nel corso del 2014, come in passato, il contenzioso lavoristico e previdenziale è stato contenuto, grazie al mantenimento di un trend di bassa conflittualità, sostanzialmente in linea con gli anni precedenti. Permane una condizione di contenzioso elevato in Brasile, tale da costituire, come negli anni scorsi, circa il 90% delle cause oggi in atto nell'intero Gruppo. Il contenzioso giuslavoristico è un fenomeno molto diffuso nel paese ed è legato alle peculiarità della cultura locale; in quanto tale, non riguarda solo Pirelli ma anche le altre multinazionali operanti nel territorio. In genere, le cause lavoristiche si instaurano al momento della risoluzione del rapporto di lavoro e vertono soprattutto su aspetti di interpretazione normativa e contrattuale controversi ormai da anni. È rilevante l'impegno dell'Azienda per prevenire e risolvere tali conflitti, per quanto possibile alla luce dell'elemento culturale citato, anche attraverso procedure di conciliazione.

## Indici di sindacalizzazione e agitazioni sindacali

È impossibile valutare con precisione il tasso di iscrizione a un sindacato da parte dei dipendenti del Gruppo, in quanto non in tutti i paesi in cui Pirelli è presente (oltre 160 paesi in cinque continenti) tale informazione è legittimamente rilevabile. In ogni caso, si stima che circa la metà dei dipendenti Pirelli sia iscritta a un sindacato.

Quanto invece alla percentuale di lavoratori coperti da contratto collettivo, nel 2014 si attesta al 79%. Il dato rimane connesso alle differenze storiche, normative e culturali dei diversi contesti nazionali. I contratti collettivi sono stati rinnovati senza alcuna conflittualità e senza ore di sciopero.

Le agitazioni sindacali nel corso del 2014 hanno riguardato esclusivamente le realtà produttive italiane su azioni di sostegno a tematiche di rilevanza politico-sindacale a carattere nazionale (es. riforma del mercato del lavoro).

## Piani pensione integrativi e piani sanitari integrativi

Nel Gruppo sono presenti fondi a beneficio definito nei seguenti paesi: nel Regno Unito (il fondo è stato chiuso per tutti i dipendenti attivi a far data dal 1° aprile 2010), negli Stati Uniti (fondo chiuso alcuni anni fa per i dipendenti attivi a favore dell'introduzione di uno schema a contribuzione definita che, da allora, copre solo i pensionati e non è legato alla crescita salariale) e in Germania (piano chiuso ai nuovi assunti a partire dal 1982). Altri fondi a beneficio definito, le cui passività non sono di ammontare particolarmente significativo, esistono nei Paesi Bassi.

Il Gruppo mantiene inoltre presso le affiliate i diversi piani sanitari integrativi previsti dall'Azienda in relazione alle necessità locali. Questi si differenziano da paese a paese per livelli di destinazione e forme di copertura offerte. I piani sono gestiti da assicurazioni o fondi appositamente creati a cui l'Azienda partecipa versando una quota fissa, come avviene in Italia, o un premio assicurativo, come accade in Brasile e negli Stati Uniti.

Per la valutazione economico-patrimoniale dei sopracitati benefici si rinvia al Bilancio Consolidato, note 23 – Fondi del personale e 32 – Costi del Personale.

## SALUTE, SICUREZZA E IGIENE NEL LAVORO

L'approccio Pirelli alla gestione responsabile di Salute, Sicurezza e Igiene del Lavoro si informa ai principi e agli impegni espressi nel "Codice Etico" di Gruppo, nella "Politica di Responsabilità Sociale per Salute, Sicurezza e Diritti nel Lavoro, Ambiente" e nella "Politica Qualità", i cui testi sono comunicati a tutti i lavoratori del Gruppo nelle rispettive lingue, oltre ad essere pubblicati nella sezione Sostenibilità del sito internet Pirelli, a cui si rinvia per visualizzazione integrale dei contenuti.

### Sistema di Gestione della Sicurezza

Pirelli adotta un Sistema di Gestione della Sicurezza strutturato e certificato secondo gli Standard OHSAS 18001:2007 e ISO 14001:2004.

Tutti i certificati sono emessi con accreditamento internazionale ANAB (*ANSI-ASQ National Accreditation Board*, ente di accreditamento degli Stati Uniti).

A partire dal 2014, RINA Services S.p.A. è il nuovo valutatore della conformità dei Sistemi di Gestione della Sicurezza e Ambiente di Pirelli Tyre. La scelta di un nuovo valutatore risponde all'esigenza di massima trasparenza del processo certificativo, che presuppone una periodica sostituzione sia dell'ente di valutazione della conformità dei Sistemi di Gestione sia dell'ente di accreditamento.

A fine 2014 tutti gli stabilimenti produttivi di Pirelli Tyre risultano certificati secondo gli Standard OHSAS 18001:2007 e ISO 14001:2004 ad eccezione dell'insediamento di Rome (Stati Uniti) nel quale è operante un sistema di gestione, applicato in virtù della normativa locale, assimilabile allo Standard OHSAS 18001. Per tale ragione l'attività di certificazione risulta un'attività parallela di valore relativo. Risulta invece pienamente operativo e certificato il Sistema di Gestione Ambientale secondo lo Standard ISO 14001.

Per quanto riguarda l'insediamento russo di Kirov, che è già certificato ISO 14001, nel gennaio 2015 si è concluso positivamente il processo di audit per la certificazione del sistema di gestione della sicurezza secondo lo Standard OHSAS 18001 e si è quindi in attesa di ricevere formalmente il certificato, che verrà emesso dalla società di certificazione RINA Services.

Il Sistema di Gestione della Sicurezza sul lavoro, così come quello ambientale introdotto nelle unità produttive di Pirelli Tyre, è stato sviluppato sulla base di procedure e Linee Guida elaborate a livello centrale. Ciò ha consentito di adottare un "linguaggio comune" all'interno del Gruppo e un modo di operare unitario e condiviso che garantisce efficacia gestionale.

Nel corso del 2015 è programmata l'emissione di una nuova Politica, esclusivamente dedicata a Salute, Sicurezza e Ambiente, ad oggi contemplati nella "Politica di Responsabilità Sociale per Salute, Sicurezza e Diritti nel Lavoro, Ambiente".

### Cultura della sicurezza

Obiettivo Zero Infortuni è una precisa, forte posizione aziendale.

Pirelli crede fermamente che i leader abbiano un ruolo strategico nella prevenzione dei rischi. I loro comportamenti devono essere di esempio per tutti i lavoratori. Un impegno chiaro e visibile del management è perciò necessario per raggiungere gli ambiziosi risultati che il Gruppo si è posto.

Da un punto di vista industriale, questo obiettivo viene perseguito attraverso un rilevante piano di investimenti per migliorare tecnicamente le condizioni di lavoro, ma anche insistendo costantemente sull'aspetto culturale e comportamentale di tutti gli attori aziendali.

La cultura della sicurezza è importantissima ed è necessario perseguirla nel rispetto delle regole, avendo ben chiaro quali siano le responsabilità che ognuno ha verso se stesso, verso gli altri e verso la propria famiglia. Questo approccio, assieme al coinvolgimento e al dialogo interno continuo tra management e operatori, si è dimostrato vincente, come dimostra la continua discesa degli indici di infortunio.

A supporto del Modello di Gestione sopra delineato e con particolare focus sull'implementazione di un approccio standard alla Sicurezza Comportamentale all'interno del Gruppo, nel 2013 l'Azienda ha

siglato un accordo globale con DuPont Sustainable Solutions.

Il programma è partito nel 2014, inizialmente presso i siti in Regno Unito, Venezuela, Argentina, Messico, Turchia, Romania. Nel 2015 il programma sarà esteso a tutti i siti produttivi del Gruppo.

Uno specifico *Steering Committee*, presidiato dal Direttore Generale Operations, è stato attivato per monitorare lo stato di avanzamento del programma.

Nel 2014 è proseguito il rafforzamento e il consolidamento dei concetti della cultura di sicurezza basati sui comportamenti. Si è mantenuto e ulteriormente sviluppato il focus sui *Leading Indicators*, ovvero su cosa misurare e come attuare le misure di prevenzione, fermo restando il monitoraggio dei *Lagging Indicators*, ovvero gli indicatori di reazione, quali il numero di infortuni o l'indice di frequenza degli stessi.

Un ruolo importante nella diffusione interna della Cultura della Sicurezza è poi giocato dalla comunicazione e condivisione, attraverso *newsletter* mensili come il *Safety Bulletin*, e la periodica pubblicazione di eventi significativi attraverso i tradizionali canali di comunicazione interna.

Nell'ambito della collaborazione con DuPont Sustainable Solutions, Pirelli sta inoltre sviluppando il tema della prevenzione dei *rischi psico-sociali e dello stress lavoro-correlato*. Talune tra le più rilevanti aree di intervento del Programma "Excellence in Safety" sono infatti riferite al miglioramento della struttura organizzativa, alla chiarezza dei compiti e dei ruoli, alla responsabilizzazione dei lavoratori, al miglioramento della comunicazione nell'organizzazione, alla condivisione degli obiettivi, alla motivazione rispetto ad una strategia comune: tutte tematiche sostanziali per un ambiente di lavoro che sia psico-socialmente adeguato e stimolante per i lavoratori.

La gestione dello *stress lavoro-correlato* rappresenta anche l'oggetto della Campagna dell'Agenzia Europea per la Salute e la Sicurezza nei Luoghi di Lavoro (EU-OSHA) per il biennio 2014-2015, della quale Pirelli è come di consueto partner. Aderendo a questa Campagna, Pirelli conferma il proprio impegno a promuovere un ambiente di lavoro sano, in cui i lavoratori si sentano valorizzati ed i rischi psicosociali siano efficacemente prevenuti e contrastati.

## Formazione sulla sicurezza

In aggiunta all'azione formativa sulla sicurezza svolta a livello locale e propria di ogni sede Pirelli (illustrata nel paragrafo del presente rapporto dedicato alla formazione dei dipendenti), particolare menzione meritano le attività e i progetti cosiddetti di Gruppo, che si rivolgono simultaneamente a più paesi, consentendo un allineamento della cultura e della vision, a vantaggio del perseguimento dei target di miglioramento che l'Azienda si è posta.

Particolare attenzione merita la Manufacturing Academy, ovvero l'Accademia Professionale Pirelli dedicata al mondo delle fabbriche, all'interno della quale vengono trattate approfonditamente le tematiche relative a Salute, Sicurezza e Ambiente. Nel corso del 2014 si è dato seguito al training sulle valutazioni dei rischi legati ai macchinari. Entro il primo trimestre del 2015 tutti i siti produttivi avranno ricevuto il training specifico. Va precisato che il 16% della formazione erogata da Pirelli nel 2014 ha riguardato tematiche di Salute e Sicurezza sul lavoro.

La settima edizione del meeting mondiale Pirelli Health, Safety and Environment è prevista nel primo trimestre del 2015 presso il polo produttivo messicano di Pirelli, a Silao. Il meeting ha da sempre lo scopo di mettere a fattor comune le migliori pratiche applicate dai vari siti Pirelli nel mondo.

## Monitoraggio delle performance

In parallelo alla definizione di specifiche Linee Guida e procedure per l'implementazione dei sistemi di gestione, Pirelli si serve del sistema web-based Health, Safety and Environment Data Management (HSE-DM), elaborato e gestito a livello centrale dalla Direzione Health, Safety and Environment, che consente di monitorare le performance HSE dei siti produttivi Tyre e di predisporre le molteplici tipologie di reportistica di volta in volta necessarie a fini operativi o gestionali.

Nel sistema HSE-DM sono raccolte tutte le informazioni relative agli infortuni verificatisi nelle fabbriche, nelle fitted Units di Brasile e Regno Unito, nelle Equities Europee e nelle unità di logistica gestite direttamente da Pirelli (analisi dell'incidente, misure correttive adottate ecc.).

Nel caso di una dinamica particolarmente significativa, tutti gli insediamenti sono resi partecipi delle informazioni tramite un sistema chiamato Safety Alert e vengono sollecitati a condurre un'analisi interna di verifica circa la sussistenza di condizioni analoghe a quelle che hanno causato l'infortunio, nonché a individuare eventuali azioni correttive. Grazie a questo sistema ogni sito può verificare le soluzioni adottate dagli altri stabilimenti al fine di condividere le scelte migliori.

## Le Performance

Nel 2014 Pirelli ha raggiunto un Indice di Frequenza (IF) degli infortuni pari a 0,51 con una riduzione del 17,7% rispetto al 2013 e del 71% rispetto al 2009. Il target stabilito con il Piano Industriale 2013-2017 e vision al 2020 prevede per il 2020 una riduzione dell'Indice di Frequenza del 90% rispetto al 2009. L'Indice di Frequenza degli infortuni delle donne è decisamente inferiore alla media del Gruppo, anche in relazione al fatto che la popolazione femminile è generalmente impegnata in attività a minor rischio rispetto alla popolazione maschile.

### INFORTUNI - INDICE DI FREQUENZA\* (IF)

|                           | 2014 | 2013 | 2012 |
|---------------------------|------|------|------|
| Indice di Frequenza (IF)  | 0,51 | 0,62 | 0,77 |
| Indice Frequenza Uomini   | 0,57 | 0,68 | 0,86 |
| Indice di Frequenza Donne | 0,12 | 0,10 | 0,18 |

\* IF = numero di infortuni / ore effettivamente lavorate x 100.000

Gli infortuni maggiormente rappresentativi riguardano eventi relativi a contusioni, tagli e fratture degli arti superiori.

L'Indice di Gravità (IG) degli infortuni nel Gruppo è sceso da 0,18 nel 2013 a 0,16 nel 2014.

### INFORTUNI - INDICE DI GRAVITÀ\* (IG)

|                        | 2014 | 2013 | 2012 |
|------------------------|------|------|------|
| Indice di Gravità (IG) | 0,16 | 0,18 | 0,26 |

\* IG = numero di giorni persi per infortunio / ore effettivamente lavorate x 1.000.

Per il calcolo dell'Indice di Gravità (IG) sono stati considerati come "persi" tutti i giorni di calendario [escluso quello dell'infortunio] intercorsi tra l'allontanamento dal posto di lavoro dell'infortunato e il rientro in fabbrica, ovvero gli effettivi giorni necessari alla completa riabilitazione.

Sia nel caso dell'Indice di Frequenza sia in quello dell'Indice di Gravità, Europa e America Latina risultano avere un tasso maggiore rispetto alle altre aree geografiche in cui Pirelli opera (Africa, Asia, Nord America e Oceania), ma comunque in costante diminuzione da anni.

Nel calcolo degli indici IF e IG sopra menzionati non sono compresi gli incidenti in itinere e gli infortuni degli agency workers, cui si fa cenno separatamente nella tabella riassuntiva che segue. In particolare, nel 2014 gli infortuni in cui sono incorsi i lavoratori interinali presso il Gruppo sono stati 10 e gli infortuni in itinere 133.

|                                 | 2014 | 2013 | 2012 |
|---------------------------------|------|------|------|
| Infortuni in itinere*           | 133  | 107  | 136  |
| Infortuni lavoratori interinali | 10   | 7    | 14   |

\* Infortunio in itinere = infortunio accaduto durante il tragitto casa-lavoro o viceversa.

L'Indice di Frequenza degli infortuni relativo ai dipendenti di aziende esterne operanti presso i siti del Gruppo è stato pari a 0,52 [equivalente a quello medio del gruppo Pirelli].

Con riferimento alle malattie professionali, il relativo Indice di Frequenza risulta in costante discesa nell'ultimo triennio e nel 2014 si è attestato sul valore di 0,04.

**MALATTIE PROFESSIONALI - INDICE DI FREQUENZA\* (IF)**

|                                            | 2014 | 2013 | 2012 |
|--------------------------------------------|------|------|------|
| Indice di Frequenza Malattie Professionali | 0,04 | 0,09 | 0,10 |

\* IF Malattie Professionali = numero di malattie professionali / ore effettivamente lavorate x 100.000

Nell'ambito del processo produttivo non si rilevano lavoratori con alta incidenza o ad alto rischio di malattie legate alla loro occupazione.

**Fatalità**

- 2014: nessun infortunio mortale sul lavoro tra i dipendenti del Gruppo, né fra i dipendenti di ditte esterne operanti presso le unità operative del Gruppo;
- 2013: nessun infortunio mortale sul lavoro tra i dipendenti del Gruppo, né fra i dipendenti di ditte esterne operanti presso le unità operative del Gruppo;
- 2012: il 30 settembre 2012 si è verificato un incidente fatale per un dipendente presso la fabbrica di Carlisle, nel Regno Unito; nessun infortunio mortale sul lavoro tra i dipendenti di ditte esterne operanti presso le unità operative del Gruppo.

**Best practice 2014**

Sei realtà industriali Tyre si sono dimostrate "sito di eccellenza" 2014 non avendo avuto alcun dipendente infortunato nell'anno:

- Camacari (Brasile)
- CMP (Italia)
- Ecosil (Brasile)
- Sao Jose (Brasile)
- Sorocaba (Brasile)
- Yanzhou Cord (Cina)

I risultati sono da relazionare al costante focalizzarsi sui Leading Indicators, quindi al continuo misurarsi sugli indicatori di prevenzione.

**Investimenti per salute e sicurezza**

Nel 2014 gli investimenti per la Salute e Sicurezza da parte di Pirelli Tyre hanno raggiunto l'ammontare totale di oltre 15 milioni di euro, il dato più elevato nell'ultimo triennio come di seguito indicato (in milioni di euro):

- anno 2012: 14,7
- anno 2013: 14,3
- anno 2014: 15,2

Gli investimenti hanno avuto per oggetto miglioramenti su macchine e impianti nonché, più in generale, sull'ambiente di lavoro nel suo insieme (es. ottimizzazione delle condizioni microclimatiche e di illuminazione, modifiche del layout per miglioramenti ergonomici delle attività, interventi a tutela della salubrità delle infrastrutture ecc.).



## Obiettivi salute e sicurezza

- 2020: riduzione Indice di Frequenza infortuni del 90% rispetto al dato 2009 (in corso);
- 2013-2015: implementazione e consolidamento dei sistemi BBS-Behaviour Based Safety, LO-TO-LockOut tagOut, POWRA-Point of Work Risk Assessment (in corso);
- 2014-2018: implementazione globale del programma "Eccellenza in Sicurezza" con Dupont (in corso);
- 2015-2017: completamento integrazione KPI Salute, Sicurezza e Ambiente per le aree vendita/commerciale/equities;
- 2015: emissione di una nuova Politica Salute, Sicurezza e Ambiente.

# COMUNITÀ ESTERNA

## RELAZIONI CON ISTITUZIONI E AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

Come precisato nel "Codice Etico" di Gruppo, Pirelli mantiene con le pubbliche Autorità locali, nazionali e sovranazionali relazioni ispirate a piena e fattiva collaborazione, trasparenza, rispetto delle reciproche autonomie.

In tutti i paesi in cui Pirelli è presente, l'obiettivo delle relazioni istituzionali è principalmente rivolto alla creazione di rapporti strutturati e costanti con le istituzioni, allo scopo di assicurare un'adeguata rappresentanza degli interessi del Gruppo, anche attraverso la partecipazione alle diverse fasi del processo decisionale. Tutte le attività sono improntate a criteri di massima trasparenza, legittimazione e responsabilità, sia rispetto alle informazioni diffuse nelle sedi pubbliche, sia alle relazioni dirette con gli interlocutori istituzionali.

Nella gestione delle relazioni istituzionali, Pirelli agisce innanzitutto attraverso un attivo monitoraggio e un'approfondita analisi del contesto legislativo e regolamentare, al fine di verificare possibili implicazioni d'interesse, nonché individuare gli stakeholder di riferimento. Per garantire un più efficace coinvolgimento di tali stakeholder, il dialogo istituzionale è arricchito da progetti e iniziative realizzati in collaborazione con le istituzioni per promuovere e sostenere tematiche di interesse pubblico.

L'ampia diffusione geografica degli interessi industriali ed economici del Gruppo Pirelli richiede un'estesa articolazione delle relazioni istituzionali, che interessano quindi la dimensione nazionale, comunitaria e internazionale.

In Italia, il Gruppo interagisce in un sistema di relazioni in cui sono coinvolti i principali organi istituzionali, sia a livello nazionale sia locale. In ambito parlamentare l'attenzione è focalizzata sull'analisi dei processi legislativi d'interesse e sulle iniziative delle Commissioni Permanenti di Camera e Senato, intervenendo talora a supporto dell'attività parlamentare attraverso il trasferimento di informazioni tecniche, studi e analisi specialistiche inerenti le attività del Gruppo. In ambito governativo, Pirelli mantiene relazioni costanti con le strutture della Presidenza del Consiglio, dei principali Ministeri di riferimento e degli enti a essi correlati.

Di particolare rilevanza, tra le consuete attività realizzate a tutela di tali interessi, le iniziative promosse su temi quali: sostegno allo sviluppo industriale, con particolare riferimento a progetti di ricerca e sviluppo; promozione e potenziamento delle relazioni internazionali nei paesi in cui il Gruppo è presente con insediamenti industriali; analisi e approfondimento degli impatti relativi alla disciplina regolamentare degli pneumatici; richiamo su tematiche di sicurezza stradale.

I rapporti con le Istituzioni Europee sono focalizzati sia sulla relazione istituzionale con gli stakeholder sia sul monitoraggio legislativo. Il continuo dialogo e confronto con la Commissione, il Consiglio e il Parlamento Europei riguarda un ampio ventaglio di temi di interesse aziendale: trasporti, politiche energetiche e ambientali, politica industriale, ricerca e innovazione, normativa tecnica, mercato interno e commercio internazionale. Nelle diverse fasi di elaborazione e formazione della normativa europea, Pirelli rappresenta presso gli stakeholder comunitari gli interessi di Gruppo, con un approccio sempre orientato alla massima trasparenza e correttezza. Il Gruppo Pirelli è iscritto al Registro Europeo per la Trasparenza, istituito da un accordo interistituzionale tra il Parlamento

Europeo e la Commissione Europea.

A livello internazionale Pirelli pianifica numerosi incontri con i principali interlocutori istituzionali presenti nei paesi in cui insistono i maggiori insediamenti produttivi e favorisce momenti di confronto orientati alla reciproca comprensione, allo scopo di promuovere un'efficace strategia di Relazioni Istituzionali basata su una corretta percezione della presenza industriale del Gruppo.

Di particolare rilievo l'approvazione della "Policy Lobbying" a febbraio 2015 da parte del CdA di Pirelli, relativa a principi e modalità per la rappresentanza degli interessi aziendali presso i decisori pubblici secondo legittimità, correttezza e trasparenza, a garanzia di un'adeguata attività di lobbying nel pieno rispetto dei principi sanciti nel "Codice Etico" e nel "Compliance Program Anticorruzione" del Gruppo, in linea con le best practice internazionali (International Corporate Governance Network), oltre che in conformità alle leggi e ai regolamenti vigenti nei paesi ove Pirelli opera. La "Policy Lobbying" è pubblicata sul sito web Pirelli.

## PRINCIPALI IMPEGNI INTERNAZIONALI PER LA SOSTENIBILITÀ

L'attenzione di Pirelli alla sostenibilità si manifesta anche attraverso l'adesione a numerosi progetti e programmi promossi da organismi e istituzioni internazionali in tema di responsabilità sociale. Di seguito vengono elencati alcuni tra i principali impegni assunti dal Gruppo a livello mondiale (non sono incluse numerose attività e accordi esistenti a livello locale presso le società affiliate).

### UN Global Compact Lead

Come già citato in altri paragrafi del rapporto, oltre a essere membro attivo del Global Compact sin dal 2004, Pirelli fa parte delle Global Compact Lead Companies e dal 2013 siede nello Steering Committee del Global Compact Lead, iniziativa lanciata ufficialmente nel 2011 in occasione del World Economic Forum di Davos dal Segretario Generale delle Nazioni Unite Ban Ki-moon. Pirelli aderisce al "Blueprint for Corporate Sustainability Leadership", modello di leadership previsto dal Global Compact che è stato disegnato per ispirare performance di sostenibilità avanzate e, soprattutto, innovative in termini di capacità di gestione per la creazione di valore sostenibile. Nel 2014 Pirelli ha attivamente partecipato alle seguenti attività del Lead:

**Post-2015 Development Agenda**, in cui le aziende Lead lavorano all'allineamento tra sviluppo del business e *Sustainable Development Goals*;

**Realizing Long-Term Value for Companies and Investors**, iniziativa congiunta di UN Global Compact e United Nations Principles for Responsible Investment (UNPRI) in cui Pirelli ha ruolo di co-chair, volta a migliorare la comunicazione tra aziende, mercato e investitori sui temi ambientali, sociali e di governance.

Nel 2015 l'impegno di Pirelli nei laboratori Lead si intensificherà ulteriormente grazie all'adesione dell'Azienda al laboratorio **Roadmap for Integrated Sustainability**, che ha l'obiettivo di creare strumenti di piena integrazione della sostenibilità nelle attività delle singole funzioni aziendali.

Dal 2014 Pirelli è inoltre Funding Participant di **SSE Corporate Working Group**, gruppo di aziende che forniscono le proprie valutazioni e indicazioni nell'ambito dell'iniziativa **Sustainable Stock Exchanges (SSE)** promossa da **UNPRI, United Nations Conference on Trade and Development**, United Nations Environment Programme Finance initiative e da UN Global Compact. L'iniziativa poggia su una piattaforma di scambio di idee e valutazioni che portino le Borse mondiali, insieme a investitori, regolatori e aziende, ad accrescere la trasparenza sulle performance aziendali ESG.

## ETRMA – European Tyre and Rubber Manufacturers Association

ETRMA è partner principale delle istituzioni comunitarie per lo sviluppo sostenibile di nuove politiche europee per il settore e per la loro corretta implementazione. Con il supporto istituzionale del Gruppo Pirelli, nel 2014 l'associazione ha proseguito nel lavoro di incentivazione e monitoraggio sull'attuazione dei regolamenti della Commissione Europea sulla sicurezza generale dei veicoli e degli pneumatici e sull'efficienza energetica, oltre che sull'etichettatura degli pneumatici nei paesi europei, anche attraverso il rafforzamento della partnership con le associazioni nazionali del settore di cui Pirelli è membro attivo.

In parallelo, ETRMA è coinvolta attivamente nella definizione del Regolamento sulla sorveglianza del mercato della Commissione Europea. A completamento degli obiettivi regolamentativi sulla sicurezza dei veicoli, ETRMA ha contribuito alla revisione della politica europea sulle ispezioni tecniche periodiche, approvata a inizio 2014, in cui la regolarità dello pneumatico gioca un ruolo essenziale in termini di sicurezza stradale.

Nel corso del 2014 ETRMA ha partecipato, unitamente alla Commissione Europea e alle Case Automobilistiche, alle attività di implementazione della nuova strategia CARS 2020 (Competitive Automotive Regulatory System), le cui sfide riguardano: l'accesso alle materie prime, la necessità di nuove competenze e di maggiore flessibilità lavorativa, la sostenibilità dei processi produttivi, la necessità di garantire la conformità alle nuove e sofisticate regolamentazioni di prodotto focalizzate su sicurezza e impatto ambientale. La strategia CARS 2020 si colloca all'interno della strategia Europa 2020, in cui ETRMA è ugualmente coinvolta, che mira a definire le azioni dell'Unione Europea in campo economico e sociale per il prossimo decennio e il programma di attività in tema di sensibilizzazione sulla sicurezza stradale e sulla mobilità sostenibile.

Inoltre, ETRMA è fortemente coinvolta nell'implementazione dell'Emission Trading Scheme, con l'obiettivo di ridurre l'impatto economico delle politiche energetiche europee, e dell'European Innovation Partnership on Raw Materials, con l'obiettivo di garantire un accesso giusto e senza restrizioni alle materie prime chiave per il settore.

Infine, l'associazione prosegue con successo nella promozione di pratiche sostenibili di responsabilità del produttore per la gestione degli pneumatici a fine vita, grazie a cui l'Europa ha raggiunto un tasso di recupero superiore al 95%, attraverso una forte collaborazione con i vari consorzi di gestione presenti nei paesi europei. Le buone pratiche di ETRMA (ed europee) sono un benchmark a livello internazionale.

## IRSG – International Rubber Study Group

Pirelli è membro dell'Industry Advisory Panel dell'International Rubber Study Group (IRSG), organizzazione intergovernativa che oltre a unire gli stakeholder produttori e consumatori della gomma, agendo come prezioso forum di discussione su questioni relative a fornitura e domanda di gomma naturale e sintetica, è l'ente di riferimento per informazioni e analisi su tutti gli aspetti relativi all'industria della gomma. Nell'ambito di IRSG, dal 2012 Pirelli è tra l'altro impegnata nel *Sustainability Rubber Project*, avente l'obiettivo di creare uno Standard Mondiale di Gestione Sostenibile per l'industria della gomma. A maggio 2014, durante il World Rubber Summit, è stata ufficialmente lanciata l'iniziativa Sustainable Natural Rubber, basata sulle raccomandazioni degli Heads of Delegation e dell'Industry Advisory Panel, la cui fase operativa pilota è prevista per il 2015. Obiettivo dell'iniziativa è portare ad applicazione uno standard volontario sulla gomma naturale sostenibile, valido per tutti gli stakeholder nonché complementare a programmi economici, sociali e ambientali promossi nelle nazioni produttrici. Va ricordato che circa l'85% della gomma naturale è prodotta da piccoli coltivatori, proprietari di meno di 3 ettari di terreno; la decisione di piantare alberi e produrre gomma naturale dipende quindi da opportunità di costo e, pertanto, da un adeguato piano di lunga durata per garantire una crescita stabile che deve essere improntata sulla sostenibilità.

## WBCSD – World Business Council for Sustainable Development

Anche nel 2014 è proseguita la partecipazione attiva di Pirelli al WBCSD – World Business Council for Sustainable Development, associazione con sede a Ginevra che raggruppa circa 200 aziende multinazionali presenti in più di 30 paesi, impegnate in maniera volontaria nella ricerca di punti comuni tra crescita economica e sviluppo sostenibile. Pirelli aderisce in particolare a due progetti: Tire Industry Project e Sustainable Mobility Project 2.0.

Il Tire Industry Project (TIP), i cui membri rappresentano circa il 70% della capacità produttiva mondiale di pneumatici, è stato lanciato nel 2005 con l'obiettivo di cogliere, ma anzitutto anticipare, le sfide dello sviluppo sostenibile attraverso la valutazione del potenziale impatto su salute e ambiente degli pneumatici lungo il ciclo di vita. Il progetto estende la sua attività allo sviluppo delle materie prime, al tyre debris ed ai nanomateriali. Su quest'ultimo tema nel 2014 è stata sviluppata, in collaborazione con l'Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD), una guida specifica per il settore che contiene buone pratiche di riferimento per la ricerca, lo sviluppo e l'industrializzazione di nuovi nanomateriali, in modo da assicurare che l'utilizzo di qualsiasi nanomateriale sia sicuro per le persone e per l'ambiente.

I membri del gruppo TIP hanno inoltre proseguito nella promozione nei paesi emergenti, in particolare in Cina, India e Russia, di best practice sulla gestione degli pneumatici a fine vita e sulla valorizzazione del recupero e riutilizzo degli stessi come risorsa (materia prima secondaria), con l'obiettivo di ridurre lo sfruttamento di materie prime e l'impatto ambientale che esso comporta.

Il Sustainable Mobility Project 2.0 (SMP 2.0), a cui Pirelli partecipa dal 2013, si pone l'obiettivo principale di contribuire in maniera tangibile alla realizzazione della vision (2050) legata a un'idea di mobilità urbana universalmente accessibile e a basso impatto ambientale, per quanto concerne il trasporto su gomma sia di passeggeri che di merci. Questo progetto triennale (2013-2015), che trae le proprie origini da due precedenti lavori del WBCSD (Sustainable Mobility Project e Mobility For Development), vede come attore principale un gruppo eterogeneo di imprese internazionali appartenenti ai settori automotive, auto&parts, transportation, oil&gas e information and communication technology. SMP 2.0 riconosce la necessità per le amministrazioni cittadine, le aziende private e le organizzazioni non governative di lavorare congiuntamente per il raggiungimento di questi ambiziosi, ma ormai imprescindibili, obiettivi per un mondo in cui al 2050 il 70% della popolazione vivrà all'interno di aree urbane. Le aziende partecipanti al progetto, tenendo in considerazione i diversi contesti geografici, economici e infrastrutturali, hanno selezionato sei città pilota (Amburgo, Bangkok, Campinas, Chengdu, Indore, Lisbona) nelle quali è in corso lo sviluppo di una roadmap che preveda un dettagliato piano d'azione per migliorare le prestazioni della città in termini di mobilità sostenibile. Tra le sei città pilota selezionate, Campinas (Brasile) oltre a essere sede di un importante stabilimento del Gruppo vede Pirelli nel ruolo di task force leader del progetto.

## EU-OSHA – Agenzia Europea per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro

Nel 2014, per il sesto anno consecutivo, Pirelli ha proseguito la sua attività di partner ufficiale dell'Agenzia Europea per la Salute e la Sicurezza nei luoghi di lavoro (EU-OSHA). L'Agenzia affronta ogni due anni una problematica diversa. La nuova campagna 2014-2015 "Healthy Workplaces Manage Stress" è focalizzata sulla tematica dello stress e dei rischi psico-sociali sul posto di lavoro e mira ad incoraggiare i datori di lavoro, i dirigenti, nonché i lavoratori e i loro rappresentanti, a collaborare per la gestione di tali rischi.

Aderendo alla Campagna, Pirelli ha confermato il proprio impegno a promuovere un ambiente di lavoro sano, in cui i lavoratori si sentano valorizzati e i rischi psico-sociali siano efficacemente prevenuti e contrastati.

## CSR Europe

Dal 2010 Pirelli è membro del Board di CSR Europe, ivi rappresentata dal Direttore Sostenibilità e Governo dei Rischi. CSR Europe è un network di imprese leader in Europa nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa e annovera fra i propri membri più di 60 aziende multinazionali e 40 organizzazioni partner nazionali aventi sede in 29 paesi europei, consentendo loro di collaborare e scambiarsi esperienze per diventare leader globali nella competitività sostenibile e nel benessere sociale. Oltre a diversi progetti di collaborazione tra imprese per il miglioramento delle prestazioni di gestione aziendale, CSR Europe ha messo la priorità sulle campagne europee Skills for Jobs e Sustainable Living in Cities, nonché sull'iniziativa "Enterprise 2020", riconosciuta dalla Commissione Europea come esempio di Business Leadership di particolare rilievo a supporto del raggiungimento degli obiettivi politici dell'Europa. Attraverso l'iniziativa Enterprise 2020, infatti, CSR Europe promuove la collaborazione, l'innovazione e l'azione pratica al fine di modellare il contributo delle imprese sulla strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.

La strategia delineata da CSR Europe per il raggiungimento degli obiettivi 2020 dell'Unione Europea sarà ribadita nel "Milan Enterprise 2020 Manifesto", documento che verrà presentato a Milano alla conferenza "Last Call to Europe 2020" che si terrà nel giugno 2015 in concomitanza con l'Expo.

Negli stessi giorni, presso Pirelli si terrà l'Assemblea Generale annuale di CSR Europe, nonché l'incontro delle National Partners Organisations.

## Communiqué del Corporate Leaders' Group on Climate Change

Da anni Pirelli rinnova il suo impegno nella lotta contro i cambiamenti climatici, promuovendo l'adozione di politiche energetiche adeguate per l'abbattimento delle emissioni di CO<sub>2</sub>.

Nel 2014 Pirelli ha sottoscritto il *Trillion Tonne Communiqué*, iniziativa coordinata dal Prince of Wales's Corporate Leaders Group e gestita dall'Università di Cambridge. Il documento richiede che le emissioni globali dei prossimi 30 anni debbano restare sotto il trilione di tonnellate di gas climalteranti, al fine di evitare un innalzamento della temperatura media globale superiore ai 2°C e, quindi, evitare gli impatti climatici dirompenti che ne sono inevitabilmente associati. Nel 2012 Pirelli ha firmato *The Carbon Pricing Communiqué*, nel 2011 ha sottoscritto il 2° *Challenge Communiqué*, mentre nel 2010 aveva aderito al Comunicato di Cancún, così come nel 2009 aveva sottoscritto il Comunicato di Copenaghen e nel 2007 quello di Bali, il primo documento per lo sviluppo di strategie concrete tramite un intervento congiunto dei Governi per un esauriente accordo mondiale sul clima. Nel 2014 Pirelli ha dichiarato la sua adesione alla "Road to Paris 2015", iniziativa in preparazione del prossimo *UNFCCC World Summit* che si terrà a Parigi a fine 2015.

In questo contesto Pirelli ha ufficialmente sottoscritto tre iniziative che sono coerenti e connesse alla propria strategia di sviluppo sostenibile:

-  *Responsible Corporate Engagement in Climate Policy;*
-  *Put a Price on Carbon;*
-  *Climate Change Information in Mainstream Filings of Companies Communication.*

## INIZIATIVE AZIENDALI A FAVORE DELLA COMUNITÀ ESTERNA

Come precisato nel "Codice Etico" di Gruppo, Pirelli fornisce sostegno a iniziative sociali, culturali ed educative orientate alla promozione della persona e al miglioramento delle sue condizioni di vita. L'Azienda non eroga contributi, vantaggi o altre utilità ai partiti politici e alle organizzazioni sindacali dei lavoratori, né a loro rappresentanti o candidati, fermo il rispetto della normativa eventualmente applicabile.

Fin dalla fondazione, nel 1872, Pirelli è consapevole di sostenere un ruolo importante nella promozione del progresso civile in tutte le comunità in cui opera e, capitalizzando sui punti di forza naturale dell'Azienda, ha individuato tre aree di focalizzazione: la sicurezza stradale, la formazione tecnica, la solidarietà attraverso attività sportive per i più giovani.

Pirelli ha da anni adottato una procedura interna volta a disciplinare l'erogazione di liberalità e contributi alla Comunità Esterna da parte di società del Gruppo, con riferimento ai ruoli e responsabilità delle funzioni coinvolte, al processo operativo di pianificazione, realizzazione, monitoraggio delle iniziative, nonché all'informativa sulle stesse. Nell'individuazione degli interventi più rispondenti alle esigenze locali, un supporto essenziale viene dal dialogo con le ONG che operano localmente. Viene data priorità a quelle iniziative i cui effetti positivi sulla Comunità Esterna siano tangibili e misurabili secondo criteri oggettivi. La procedura interna precisa, inoltre, che non possono essere promosse iniziative a favore di beneficiari per i quali si abbia evidenza diretta o indiretta di mancato rispetto dei diritti dell'uomo, dei lavoratori, dell'ambiente, dell'etica di business.

## Sicurezza stradale

In tutto il mondo Pirelli è sinonimo, oltre che di alte prestazioni, di sicurezza. La sicurezza stradale è, con la salvaguardia dell'ambiente, l'elemento cardine della strategia Green Performance a cui si ispirano le scelte industriali e commerciali del Gruppo. L'impegno di Pirelli nella sicurezza stradale passa attraverso numerose attività di formazione e informazione ma, soprattutto, si traduce nella ricerca e applicazione continua di soluzioni tecnologiche innovative a favore della mobilità sostenibile.

Pirelli è particolarmente attiva nel raggiungimento degli obiettivi di riduzione degli incidenti stradali posti dalla Commissione Europea attraverso la Carta Europea per la Sicurezza Stradale (European Road Safety Charter), di cui è sottoscrittrice con i seguenti impegni:

- contribuire alla **conoscenza dei consumatori** circa gli elementi fondamentali di sicurezza stradale, attraverso esperienza e corsi di guida sicura;
- accrescere la **consapevolezza dei giovani** guidatori sulle cause degli incidenti stradali, attraverso iniziative specifiche che nel 2014 hanno riguardato, ad esempio: in Francia, la prosecuzione di un progetto pilota, in collaborazione con le Università, a cui hanno partecipato 40.000 ragazzi assistendo a crash test dimostrativi; in Turchia, la continuazione di un corso online sulla sicurezza stradale e l'importanza dello pneumatico, che ha coinvolto dal 2012 ad oggi 12.000 studenti; in Cina, campagne di digital marketing, che hanno interessato 230.000 utenti, con un messaggio sulla sicurezza legato all'importanza della scelta degli pneumatici giusti per i diversi utilizzi;
- rendere disponibile presso i **punti vendita** materiale informativo sulla sicurezza stradale in inverno, con il supporto del sito Pirelli (potenzialità di raggiungimento di 9 milioni di utenti nel mondo in un anno) e di siti dedicati alla informazione sulle ordinanze invernali;
- organizzare **seminari formativi** in collaborazione con associazioni, su tematiche di sicurezza stradale connesse allo pneumatico e al relativo uso (Spagna);
- **formare i dealer** a livello internazionale sull'importanza dello pneumatico nella sicurezza stradale e sulle differenze di performance tra pneumatico invernale ed estivo; l'attività è in corso da due anni ed ha coinvolto la maggior parte dei paesi in cui Pirelli ha una presenza diretta;
- partecipare attivamente ai **programmi nazionali sulla sicurezza** stradale, in accordo con associazioni, istituzioni, Università (in Turchia), produttori di auto e moto o, come ad esempio in Italia, collaborando con le forze dell'ordine per la predisposizione di un modulo utile alla rilevazione dello stato di utilizzo degli pneumatici.

In Italia, Pirelli ha sviluppato un piano di formazione sul territorio dedicato ai dealer, con focus sulla sicurezza e sulle differenze di performance tra pneumatici estivi, invernali ed allseason (70 training rivolti a tutti i canali di vendita). L'Azienda si è occupata anche della definizione dei test summer/winter in ambito Assogomma e ha partecipato attivamente alle prove stradali con il coinvolgimento di enti statali, giornalisti e specialisti del settore automotive. Infine, Pirelli ha creato un sito dedicato che riporta gli aggiornamenti sulle ordinanze invernali sul territorio italiano ([www.ordinanzeinvernali.it](http://www.ordinanzeinvernali.it)). In Romania, Pirelli ha varato un programma di formazione sulla sicurezza stradale a livello di liceo. In Turchia ha lanciato, in collaborazione con Dogus Automotive, un ampio progetto di e-learning sulla sicurezza stradale a livello universitario denominato "Traffic is Life - Traffic Safety": il corso, utile per crediti universitari, è stato introdotto in dieci Università e selezionato da circa 12.000 studenti. In Brasile è stato lanciato il programma "Ciclovias Amigas" per aumentare la consapevolezza sui temi



della regolamentazione del traffico e della sicurezza stradale, attraverso rappresentazioni teatrali per ragazzi delle scuole pubbliche e di alcuni istituti scolastici più disagiati. In Russia, Pirelli ha promosso un movimento a favore della “guida gentile” ed ha organizzato a Kirov, in collaborazione con la locale polizia del traffico e con il giornale Autograph, una competizione fra 300 guidatori basata sulle regole di buona guida, con premiazione nella piazza centrale della città davanti ad un pubblico di oltre 1.000 persone. Nella piazza centrale di Kirov, più volte nell'anno Pirelli ha organizzato anche un parco giochi con piccole automobili elettriche, che ha coinvolto circa 500 bambini e i loro genitori nell'apprendimento delle regole del traffico. Sempre in Russia, a Voronezh, Pirelli ha organizzato un seminario per i responsabili delle scuole guida, in collaborazione con la Polizia Stradale regionale. In Messico, Pirelli partecipa all'iniziativa “Pilotos por la Seguridad Vial,” un progetto per la diffusione della cultura della sicurezza attraverso educazione, testimonianze di piloti professionisti, monitoraggio e ricerca. Nel 2015, anno in cui la Formula 1 ritorna in Messico, Pirelli lancerà un programma educativo sulla sicurezza stradale legato all'utilizzo di simulatori di guida F1. In Francia, Pirelli collabora con il pilota Pascal Dragotto in un'iniziativa di crash test per insegnare i rischi della guida al pubblico e, in particolare, agli studenti nelle scuole. Il pilota ha portato il suo spettacolo a 150 scuole e Università francesi, con un pubblico di circa 400 studenti per ogni spettacolo. In Cina, come in altri paesi del mondo, Pirelli ha utilizzato i social media per lanciare comunicazioni importanti sulla sicurezza stradale e sulla cura degli pneumatici. In molti paesi del mondo Pirelli collabora inoltre con le case automobilistiche in varie attività di formazione alla guida. In merito al trasporto pesante, nel 2014 Pirelli Truck ha dato continuità alle attività già intraprese negli anni precedenti, dedicate alla mobilità sostenibile e alla sicurezza stradale. Importante il rilascio sul sito Pirelli.com del tutorial del sistema CyberFleet, che offre ai gestori delle flotte la possibilità di quantificare i vantaggi di una corretta misurazione della pressione e temperatura degli pneumatici in termini di regolarità di usura, risparmio di carburante e sicurezza stradale. Parallelamente, nel corso dell'anno sono stati organizzati a livello europeo incontri con le flotte ed i dealer, finalizzati alla sensibilizzazione sul tema sostenibilità nel trasporto merci, attraverso l'introduzione di tool per il monitoraggio pressione pneumatici [sistemi Cyber e FleetCheck]. Molteplici le iniziative a favore dell'educazione alla sicurezza stradale anche da parte della Business Unit Moto di Pirelli, che nel 2014 ha proseguito la collaborazione con scuole guida per lo sviluppo dell'esperienza pratica e sicura su strada e fuori strada. Infine, meritano menzione ulteriori collaborazioni: in Germania, con Action Team, ADAC – Ressort Motorsport, BMW Motorrad Enduro Park Hechlingen, BMW Motorrad Race Academy; nel Regno Unito, con BMW Motorrad Off Road Skills; in Francia, con ZEBRA, EASYMONNERET, H2S; in Spagna, con BMW Motorrad Enduropark Aras Rural; in Italia, con BMW Motorrad GS Academy.

## Formazione

La promozione dell'istruzione e della formazione tecnica costituiscono antichi valori insiti nella storia di Pirelli. Il Gruppo continua a beneficiare della cooperazione tecnica e di ricerca con varie Università nel mondo, a partire dalle Università Politecnico di Milano e di Torino, ma anche l'Università dello Shandong in Cina e l'Università di Craiova in Romania, fra le tante altre. La formazione tecnica è particolarmente importante per Pirelli anche, ma non solo, per creare il bacino di skilled labor necessario per massimizzare la produttività degli impianti.

In Egitto Pirelli ha portato avanti un importante progetto con Al Amreya Industrial Secondary School: dopo essersi occupata negli anni scorsi del rinnovo totale della struttura, dalla fognatura alle aule, Pirelli ha continuato con la formazione di tre classi di studenti nella specializzazione di manutenzione meccanica. In Turchia ci sono ampi programmi di insegnamento da parte di esperti volontari di Pirelli nelle scuole tecniche e nelle Università, oltre alla sponsorizzazione della Turk Pirelli Primary School e alla Turk Pirelli High School con sostegno a interventi di manutenzione. In Brasile, Pirelli sostiene Educandario Imaculado Coracao de Maria Amelia Rodrigues, una scuola per l'istruzione di base gestita da suore italiane con 1.200 bambini, e sponsorizza un progetto sociale per la formazione informatica di studenti nelle ore dopo scuola. In Argentina, la fabbrica di Merlo ospita studenti per progetti di formazione tecnica. A Yanzhou, in Cina, Pirelli ha attivo un programma di stage: alcuni studenti selezionati dalle Università con le quali Pirelli collabora, partecipano ad

attività di formazione in fabbrica nelle aree di prodotto, qualità, sicurezza e ricerca. Ancora in Cina, Pirelli ha stretto un accordo con l'Università di Qingdao per Scienze e Tecnologia, che prevede 25 borse di studio per studenti eccellenti. Attraverso un'associazione italo-cinese, Pirelli ha offerto la propria conoscenza in tema di percorsi di carriera anche all'Università Shanghai Fudan. In Romania, Pirelli ha una collaborazione con l'Università di Craiova che spazia su diversi fronti, fra cui un nuovo progetto pilota per creare percorsi tecnici professionali in vari licei nella zona, coinvolgendo attivamente gli studenti in piani di formazione direttamente nella fabbrica. Oltre ad insegnare le competenze meccaniche, Pirelli ha svolto nell'anno in tre diverse Università vari workshop su: materiali, qualità manifatturiera e informatica. Sempre in Romania, il programma "Train Yourself for Success" ha coinvolto nell'anno 79 studenti dell'Alexe Marin College e altri 39 del Metalurgic College di Slatina. La formazione era focalizzata sulle competenze elettriche e meccaniche richieste nel processo produttivo in fabbrica, con moduli anche su Sanità, Sicurezza e Ambiente e risoluzione dei problemi. Il corso ha diplomato 40 studenti e 25 sono stati selezionati per un apprendistato estivo in Pirelli, che li mette in lista prioritaria per nuove assunzioni. Nel Regno Unito, Pirelli prosegue nell'organizzazione di percorsi di apprendistato, nella collaborazione con istituti tecnici locali e nelle sponsorizzazioni di fiere per la carriera, mentre in Spagna promuove la ricerca con una premiazione. In Russia è in atto una collaborazione con l'Università di Ingegneria Tecnologica di Voronezh, con un programma di lezioni dedicate all'ingegneria chimica degli elastomeri, alla meccanica e all'ingegneria ecologica. Nel 2014 il programma ha coinvolto circa 200 studenti e 5 talenti sono stati selezionati per l'assunzione in fabbrica. A Kirov, 20 studenti dell'Università Vyatka hanno svolto degli stage pratici nella fabbrica Pirelli, che ha anche aperto le porte a visite da parte delle scuole.

## Sport e responsabilità sociale

C'è un legame preferenziale tra solidarietà e sport, un circolo virtuoso in cui l'impegno nelle attività sportive diventa sinonimo di impegno nella diffusione di una socialità solidale ed etica, soprattutto tra i giovani. Impegnare i giovani nello sport è un modo per insegnare il concetto di integrazione a bambini di classi sociali diverse, lavorando alla prevenzione di situazioni negative come l'isolamento e la solitudine.

Pirelli ha stretto un accordo globale non solo per la sponsorizzazione della società calcistica professionale FC Internazionale Milano ["Inter"], ma anche come partner del progetto sociale globale Inter Campus. Dal 1997 Inter Campus realizza interventi sociali e di cooperazione flessibili e a lungo termine in 29 paesi del mondo, con il supporto di 200 operatori locali, utilizzando il gioco del calcio come strumento educativo per restituire a bambine e bambini bisognosi tra i 6 e i 13 anni di età il diritto al gioco.

In Romania, dal 2008 Inter, Pirelli e Comunità Nuova gestiscono il progetto sociale Inter Campus a Slatina. Le attività sportive e ricreative sono organizzate per l'intero anno, coinvolgendo oltre 80 bambini che provengono da diversi ambienti sociali e che da più di due anni apprendono, attraverso il calcio, lo spirito di squadra, l'integrazione nella società e i valori dell'amicizia. Dal 2012 Pirelli e Inter hanno replicato l'esperienza Inter Campus anche in Messico: l'Inter Campus Silao, vicino alla fabbrica Pirelli, inaugurato dal Presidente Felipe Calderon, coinvolge circa 150 bambini dell'area. Negli Stati Uniti il primo Inter Campus è stato inaugurato nel 2014 da Pirelli e Inter insieme alla Fondazione Youri Djorkaeff. Il Campus si trova nella comunità di Inwood, frazione di New York City, ed è frequentato da più di 120 bambini. Sempre nel 2014, Pirelli e Inter hanno inaugurato insieme un progetto Inter Campus a Voronezh, in Russia, coinvolgendo due orfanotrofi locali: a maggio è stata completata la costruzione del campo di calcio e 100 maglie sono state distribuite ai bambini.

In Argentina la società ha sponsorizzato la Pirelli Cup 2014, un importante torneo di calcio estivo nazionale. Pirelli sponsorizza anche il baseball in Venezuela con la Pirelli Baseball School, scuola con oltre 300 iscritti fra bambini e adolescenti; pallacanestro, pallavolo, calcio, corsa e ciclismo in Brasile; e pallacanestro in Spagna, solo per nominarne alcuni.

Negli Stati Uniti Pirelli ha sponsorizzato la squadra locale Rome Braves in Georgia, oltre a vari eventi sportivi legati alla filantropia, in particolare con una donazione a R.A.C.E. [Racing Awareness Charity Events of Rome].

Nel Regno Unito Pirelli ha organizzato con grande successo un rally a Carlisle per la fondazione Richard Burns che aiuta la ricerca medica, oltre ad un torneo calcistico con donazioni per un ospizio locale; ha inoltre sponsorizzato vari eventi sportivi legati al fundraising filantropico.

A Kirov, in Russia, oltre a sponsorizzare il club di hockey sul ghiaccio Soyuz per 50 ragazzi intorno ai 10-12 anni, Pirelli ha organizzato un torneo di questa specialità sportiva, promuovendo il "vivere sano": hanno partecipato 6 squadre giovanili e 4 squadre locali di adulti per un totale di 240 persone. A Kirov, Pirelli ha anche dato supporto ad un rally automobilistico locale a cui hanno partecipato 140 piloti.

In Egitto, è stato avviato un progetto filantropico di costruzione di un centro sportivo per i giovani, su un terreno di 3.000 metri quadri donato dal Ministero per la Gioventù. Il centro sarà la sede di tante attività, fra cui la Pirelli League Cup, un torneo sportivo semi-annuale.

## Solidarietà

L'approccio responsabile di Pirelli di coinvolgimento e inclusione si declina in attività di solidarietà sociale in tutto il mondo. L'Azienda supporta iniziative educative e didattiche che possono dare ai bambini meno abbienti gli strumenti per migliorare la loro condizione; contribuisce a borse di studio e progetti di ricerca, credendo fermamente nella formazione come chiave per la crescita individuale e per la crescita economica di un paese. In Brasile, dove Pirelli è storicamente attiva nella comunità locale con progetti sociali, la società ha provveduto a circa 450 bambini nella città di Feira de Santana, vicino alla fabbrica Pirelli, in un programma dopo-scuola con 15 tipi di attività diverse. Ci sono progetti simili vicino alle fabbriche di Gravatai e Sumaré, che mirano all'inclusione sociale e comprendono attività di musica e danza oltre a quelle didattiche più tradizionali. Nei pressi di San Paolo, nelle aree di Campinas e Elias Fausto, è continuato il sostegno al Projeto Guri, un progetto per l'insegnamento di strumenti musicali e canto a 477 bambini delle classi sociali più povere. Ancora in Brasile, Pirelli sostiene gli asili nido Dr. Klaide a Santo André e Escadinha do Tempo a Meleiros, che assicurano a 200 bambini non solo attività pedagogiche ma anche visite mediche, dentistiche e psicologiche, oltre all'alimentazione. Dal 2013 viene dato sostegno al Centro de Convivência Santa Dorotéia a Grajaú, che organizza in particolare corsi di informatica combinati con sensibilizzazione antidroga. Nel 2014 una nuova attività di sponsorizzazione ha riguardato un programma radiofonico e televisivo condotto da un ipovedente, il professor Roberto Bolonhini, che sensibilizza un pubblico di un milione e mezzo di persone sui temi dei disabili e dei diritti dei consumatori. In Spagna, Pirelli sostiene la Fundació Mambré, una fondazione che lavora come facilitatore nei processi di inclusione sociale, sostenendo i senza tetto nel loro cammino individuale di crescita. Inoltre, l'Azienda sostiene programmi di fornitura di cibo per le famiglie bisognose e presta un magazzino per lo stoccaggio di cibo per i poveri. In Cina Pirelli è attenta a supportare con donazioni di alimenti e denaro le famiglie più povere della comunità. In Russia, i dipendenti della fabbrica di Kirov hanno dato sostegno a un orfanotrofio, organizzando attività e doni per i bambini. In Turchia, Pirelli continua a sostenere la Fondazione per la Formazione e Protezione di Bambini Mentalmente Disabili [ZİÇEV], che si occupa di 95 bambini, offrendo una somma che copre la fornitura del gas per il riscaldamento dell'edificio. A maggio 2014, a seguito del grave incidente nella miniera a Soma, in Turchia, Pirelli ha donato fondi per le spese scolastiche dei figli dei 301 minatori che hanno perso la vita. Sempre in Turchia, Pirelli sostiene un progetto di ippoterapia per bambini mentalmente disabili e fa donazioni di capi d'abbigliamento e alimentazione per le persone economicamente disagiate.

## Salute

Per Pirelli è importante dare un contributo al miglioramento dei servizi sanitari nelle comunità in cui opera.

Dal 2008 Pirelli Tyres Romania, in collaborazione con l'Ospedale Niguarda di Milano, sostiene la formazione di medici e infermieri e la donazione di attrezzature e apparecchi medici all'Ospedale di Slatina. Oltre 250 professionisti sono stati formati nell'ambito del progetto, in particolare nelle aree di oncologia, cura pediatrica e pronto soccorso. Pirelli Tyres Romania ha anche pensato alla cura dei denti di circa 200 bambini a Slatina con il progetto Overland for Smile.

Nel Regno Unito le attività filantropiche di Pirelli nel campo della salute includono sponsorizzazioni, raccolte di fondi e donazioni a favore della ricerca e della cura medica, oltre che per la costruzione di una sala giochi in un ospedale pediatrico. In Spagna, Pirelli ha fatto una donazione per un'importante attrezzatura ospedaliera, mentre in Turchia si è occupata di formazione delle famiglie dei dipendenti nel pronto intervento. Negli Stati Uniti è stata fatta una donazione per la ricerca sulla leucemia. In Brasile, dal 2010 Pirelli sostiene l'Hospital Pequeno Principe a Curitiba, l'ospedale pediatrico più grande del paese. In Argentina viene sponsorizzata una maratona a sostegno di bambini malati, che nell'ultima edizione ha visto più di 1.500 partecipanti. Ugualmente a Mosca, Pirelli ha sponsorizzato una maratona sempre per la cura dei bambini malati.

## Iniziative a sostegno dell'ambiente

Molti dipendenti di Pirelli nel mondo partecipano ogni anno con entusiasmo a progetti a favore dell'ambiente. In Egitto è stata promossa una competizione per le idee migliori sul riciclaggio di materiali di scarto della fabbrica (pezzi di legno, materiali da costruzione, ecc.): hanno partecipato sei squadre, divise fra due villaggi locali, che riutilizzando i materiali selezionati hanno ristrutturato un'area all'interno di un asilo. Progetti ambientali di fabbrica di questo tipo sono stati organizzati anche in Turchia. In Venezuela, anche nel 2014 Pirelli ha organizzato un grande gruppo di volontari per ripulire spiagge e aree pubbliche limitrofe. In Romania, più di 100 volontari sono stati coinvolti in attività di pulizia di zone degradate e ripristino della natura nella foresta di Strehareti, nei pressi dello stabilimento Pirelli di Slatina, e circa 100 dipendenti della fabbrica hanno piantato 80 alberi nella zona. In Cina, i Pirelliani si sono impegnati nel piantare alberi nell'ambito del progetto "Friendship Forest". In Messico è continuato l'impegno con il Governo dello Stato di Guanajuato per un progetto di riforestazione. A Voronezh in Russia, oltre ad aver partecipato alla giornata mondiale del riciclaggio, Pirelli ha acquistato e piantato 5.000 piccole querce.

## Cultura e valore sociale

L'internazionalità di Pirelli emerge anche dall'amore per la cultura, con iniziative che anche nel 2014 hanno trovato spazio in molti paesi nel mondo. L'attenzione alla cultura, e ancor più l'impegno per preservarla, diffonderla e accrescerla, fanno parte del DNA della creazione di valore sociale.

Pirelli è fra gli sponsor del Museo di Arte Moderna di San Paolo, una delle strutture più importanti dell'America Latina che, accanto alla collezione permanente, propone ogni anno importanti mostre, seminari, eventi e corsi. Sempre in Brasile, Pirelli ha sostenuto la mostra Made in Brazil, la mostra sul restauro della scultura Fonte das Nanas e la mostra dell'artista portoghese Joana Vasconcelos. Nel campo della musica, Pirelli sponsorizza il progetto Mozarteum, che presenta grandi orchestre internazionali di musica classica sia in Brasile che in Argentina; in Brasile sponsorizza inoltre un festival di musica corale e il musical "Os Boêmios de Adoniran".

In molti paesi Pirelli porta avanti, come multinazionale italiana, una missione di salvaguardia e diffusione della cultura italiana all'estero. Tra i progetti che hanno avuto luogo nel 2014 figurano eventi dedicati al teatro, al cinema e al canto italiano che hanno avuto luogo rispettivamente in Romania, nel Regno Unito e in Argentina. In quest'ultimo paese Pirelli è inoltre sponsor del Premio Lucio Fontana, giunto nel 2014 alla sua 3a edizione, promosso dal Consolato Generale d'Italia di Buenos Aires e riservato ad artisti emergenti di origini italiane residenti in Argentina.

Pirelli è molto attenta anche alla conservazione delle culture locali. In Cina sostiene la ricerca sul confucianesimo supportando il China Confucius Website. Negli Stati Uniti, a Rome (Georgia), sede di una fabbrica Pirelli, viene sponsorizzato il Rome Area Council for the Arts. In Turchia è stato sponsorizzato un importante concerto della Fondazione Cultura e Arte di Istanbul. In Russia, due sponsorizzazioni Pirelli hanno riguardato rispettivamente un festival sui Media a Kirov e un ballo di beneficenza a Voronezh.

In Brasile, Pirelli si è occupata del restauro della statua del Cristo Redentore, a Rio de Janeiro, che nel 2014 ha subito danni alla mano destra a causa di un fulmine.

## Fondazione Pirelli

La Fondazione Pirelli, costituita nel 2009, annovera tra i suoi obiettivi la salvaguardia del patrimonio storico e culturale del Gruppo e la promozione della sua cultura d'impresa, attraverso iniziative sul territorio e progetti dal forte impatto sociale, attività espositive e collaborazioni con altre istituzioni culturali. Molteplici, anche nel 2014, i progetti volti a valorizzare e promuovere il patrimonio archivistico Pirelli. Fra questi si segnalano in particolare:

- Piattaforma digitale di gestione documentale per il trattamento scientifico dei dati inventariali dell'Archivio storico, secondo gli standard internazionali di catalogazione; nel 2015 il sito verrà reso disponibile anche in versione in lingua inglese.
- “Pirelli: un racconto di inverno”, percorso allestitivo dedicato agli pneumatici invernali attraverso fotografie, pubblicità e filmati degli anni '50 e '60 di grandi artisti come E. Scopinich, A. Mendini, B. Noorda e i disegni tecnici (recuperati e ricondizionati) che hanno guidato la progettazione degli pneumatici Pirelli negli anni '80 e '90.
- Partecipazione alla “Settimana della Cultura d'Impresa 2014” promossa da Confindustria, con due iniziative volte a valorizzare i luoghi storici di Pirelli e il suo patrimonio culturale: “Una notte al Museo”, presso la Fondazione, e visite guidate alla Bicocca degli Arcimboldi e all'ex torre di raffreddamento oggi racchiusa nell'headquarter Pirelli; alle iniziative hanno preso parte più di 600 persone.
- Volume “Una musa tra le ruote. Pirelli: un secolo di arte a servizio del prodotto”, in pubblicazione nel 2015, che ripercorre la storia della comunicazione Pirelli dal 1872 al 1972 attraverso 200 opere realizzate da grandi artisti, quali A. Testa, B. Munari, R. Manzi, B. Noorda, E. Bonini per pubblicizzare i prodotti Pirelli.
- Progetto “Fondazione Pirelli Educational” rivolto agli studenti con l'obiettivo di avvicinare i più giovani al mondo del lavoro e ai valori su cui si basa la cultura d'impresa Pirelli. Nel 2014 l'offerta di percorsi didattici e creativi è stata notevolmente ampliata: alle diverse tematiche già trattate come la storia e la tecnologia dello pneumatico, la grafica e la pubblicità, la trasformazione urbanistica, ne sono state affiancate di nuove come la fotografia e il cinema d'impresa, l'organizzazione del lavoro all'interno di una fabbrica, il viaggio, l'arte. Hanno aderito al progetto circa 55 classi, per un totale di oltre 1.200 bambini e ragazzi.
- Progetto “Bambini in Bicocca”, per il secondo anno consecutivo la Fondazione ha collaborato al progetto con la Direzione Risorse Umane di Pirelli, ideando percorsi didattici e formativi rivolti ai figli dei dipendenti accolti in Azienda durante i giorni di pausa scolastica. I bambini hanno avuto l'opportunità di conoscere i luoghi di lavoro dei propri genitori, di visitare l'Archivio Storico Pirelli e di avvicinarsi al mondo della musica sotto la guida del maestro Salvatore Accardo. Il progetto ha coinvolto per 7 giorni più di 200 bambini di età compresa tra i 6 e i 10 anni.
- Attività didattiche per gli studenti universitari (circa 200) provenienti dai maggiori Atenei e scuole di specializzazione, supporto ai laureandi per la redazione delle tesi di laurea.
- Progetto di “restyling” del nuovo dipartimento pediatrico dell'Ospedale Niguarda, a cui la Fondazione ha partecipato mettendo a disposizione degli studenti della NABA (Nuova Accademia di Belle Arti di Milano) il proprio patrimonio iconografico, che verrà utilizzato per la ridefinizione degli elementi decorativi e della segnaletica all'interno del nuovo reparto dell'Ospedale.

Dal 2010 inoltre la Fondazione è nel Consiglio di Amministrazione della Scuola dell'Infanzia G.B. Pirelli di Varenna, in provincia di Lecco, così come è attiva nel sostenere le attività dell'Istituto di Istruzione Superiore Leopoldo Pirelli di Roma, dove è stato istituito nel 2011 l'annuale Premio Leopoldo Pirelli, destinato a borse di studio per studenti particolarmente meritevoli. Continua anche la collaborazione con la Fondazione Agnelli e la Fondazione Garrone nell'Associazione per la Formazione d'Eccellenza.

Nel corso del 2014 hanno visitato i locali della Fondazione ed effettuato ricerche presso l'Archivio Storico Pirelli circa 5.000 persone tra ricercatori, studenti, storici e designer. La Fondazione ha inoltre prestato circa 1.500 materiali del proprio archivio per mostre e pubblicazioni, anche a livello internazionale.

La valorizzazione e la promozione dell'enorme patrimonio artistico del Gruppo passano anche attraver-

so la comunicazione digitale. Oltre al sito web [www.fondazionepirelli.org](http://www.fondazionepirelli.org), implementato della sezione Educational, la Fondazione alimenta costantemente la propria pagina Facebook e la pagina Pinterest.

## HangarBicocca

HangarBicocca, che con i suoi 15.000 metri quadrati è una delle sedi espositive più grandi d'Europa, è uno spazio dedicato alla produzione, esposizione e promozione dell'arte contemporanea, nato nel 2004 dalla riconversione di un vasto stabilimento industriale appartenuto all'Ansaldo-Breda. La programmazione di mostre personali dei più importanti artisti internazionali si distingue per il carattere di ricerca e sperimentazione e per la particolare attenzione a progetti site-specific in grado di dialogare con le caratteristiche uniche dello spazio. Il progetto è stato rilanciato nel 2012 con la convinzione che l'arte contemporanea sia un terreno privilegiato per la ricerca, la sperimentazione e la riflessione critica sui più importanti temi della contemporaneità: valori che appartengono da oltre 140 anni alla cultura d'impresa di Pirelli, che è Socio Fondatore e Promotore di Fondazione HangarBicocca. La programmazione artistica del 2014, curata dal Direttore Artistico Vicente Todolí e dal curatore Andrea Lissoni, ha presentato in HangarBicocca artisti di grande profilo internazionale, alternando mostre personali di nomi molto affermati con esposizioni di artisti emergenti. La programmazione è riuscita ad attrarre un pubblico italiano e internazionale composto da esperti d'arte, rappresentanti delle più importanti istituzioni museali, giornalisti di settore e della stampa generalista, accanto a un altrettanto vasto pubblico di appassionati, famiglie e studenti. Nel corso dell'anno si è registrata un'affluenza totale di 200.000 visitatori.

Sei le mostre realizzate nel 2014:

-  Dieter Roth, Björn Roth. *Islands*;
-  Micol Assaël. *ILIOKATAKINIOMUMASTILOPSARODIMAKOPIOTITA*;
-  Cildo Meireles. *Installations*;
-  Gusmão & Paiva. *Papagaio*;
-  Joan Jonas. *Light Time Tales*;
-  Céline Condorelli. *bau bau*.

La vocazione di HangarBicocca è quella di luogo aperto alla città e al territorio, di istituzione che all'attività espositiva affianca una proposta di iniziative volte ad avvicinare all'arte contemporanea anche il pubblico non specializzato.

Il programma HB Public ha affiancato le mostre con un fitto calendario di eventi, visite guidate alle mostre stesse e al quartiere, proiezioni e incontri con i protagonisti dell'arte e della cultura. Nel corso dell'anno sono stati circa 70 gli eventi culturali (diurni e/o serali) che hanno coinvolto più di 5.000 visitatori in attività correlate alle mostre in corso. Particolarmente apprezzato è stato il calendario di eventi musicali, a cura di Pedro Rocha, che ha accompagnato le mostre con performance e live musicali di artisti internazionali all'interno degli spazi espositivi.

Per i più giovani, HangarBicocca ha creato il programma HB Kids che propone attività creative e laboratoriali per avvicinare i bambini dai 4 ai 14 anni ai linguaggi dell'arte contemporanea: nel 2014 il Dipartimento educativo ha offerto 150 percorsi creativi e 40 proiezioni, a cui hanno partecipato circa 3.000 bambini, più della metà dei quali di età compresa tra i 4 e i 6 anni. Per gli studenti delle scuole di ogni ordine e grado HangarBicocca ha concepito il programma HB School, che integra la tradizionale didattica dell'arte con una metodologia ispirata al principio di educare con l'arte. Nel 2014 oltre 4.800 studenti hanno preso parte alle attività HB School.

Tra il 2013 e il 2014 HangarBicocca ha ulteriormente rafforzato i rapporti con le più importanti istituzioni museali internazionali e con gli organi culturali ufficiali di numerosi paesi. Tra questi: MoMa di New York, Stedelijk Museum di Amsterdam, MACBA di Barcellona, Museo Reina Sofía di Madrid, Camden Arts Center di Londra, Van Abbemuseum di Endhoven, MIT di Boston, Louvre di Parigi. L'attività di HangarBicocca muove fra l'altro un significativo indotto lavorativo: nel 2014 la realizzazione delle mostre e delle principali iniziative ha coinvolto 36 aziende e generato 9.900 giornate/uomo di lavoro.





RELAZIONE  
SUL GOVERNO  
SOCIETARIO  
E GLI ASSETTI  
PROPRIETARI  
2014



NOTHING  
**PATEK**  
PHILIPPE  
CONTROL

# 1. PROFILO DELL'EMITTENTE

La Società adotta il sistema di amministrazione e controllo tradizionale. Il sistema di *corporate governance* di Pirelli si fonda su: [i] centralità del Consiglio di Amministrazione, cui compete la guida strategica e la supervisione della complessiva attività di impresa; [ii] ruolo centrale degli Amministratori indipendenti; [iii] efficace sistema di controllo interno; [iv] sistema di gestione dei rischi in modo proattivo; [v] sistema di remunerazione, in generale, e di incentivazione, in particolare, dei manager legato a obiettivi economici di medio e lungo termine in maniera tale da allineare gli interessi del management con quelli degli azionisti, perseguendo l'obiettivo prioritario della creazione di valore sostenibile nel medio-lungo periodo; [vi] saldi principi di comportamento per l'effettuazione di operazioni con parti correlate. Pirelli è consapevole che un efficiente sistema di *corporate governance* rappresenta uno degli elementi essenziali per il conseguimento degli obiettivi della creazione di valore sostenibile. Per un profilo sull'emittente si rinvia anche al Sito internet Pirelli.

# 2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI (EX ART.123 BIS COMMA 1, TUF) ALLA DATA DEL 31 MARZO 2015

## Struttura del capitale sociale:

il capitale sociale sottoscritto e versato è pari a euro 1.345.380.534,66, suddiviso in complessive n. 487.991.493 azioni prive di indicazione di valore nominale ed è così suddiviso:

|                       | N. AZIONI   | % RISPETTO CAPITALE SOCIALE | QUOTATO                                                                                                      |
|-----------------------|-------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Azioni ordinarie*     | 475.740.182 | 97,49%                      | Quotate sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. - Segmento Blue Chip |
| Azioni di risparmio** | 12.251.311  | 2,51%                       |                                                                                                              |

\*Codice ISIN IT0004623051

\*\* Codice ISIN IT0004623333

Alla Data della Relazione non sono stati emessi strumenti finanziari che attribuiscono il diritto di sottoscrivere azioni di nuova emissione.

## Partecipazioni rilevanti nel capitale:

nella tabella n. 1 sono elencati i soggetti che, secondo quanto pubblicato da Consob, possiedono azioni con diritto di voto nell'Assemblea Ordinaria in misura superiore al 2% del capitale ordinario.

## Diritti e obblighi:

le azioni si dividono in azioni ordinarie e azioni di risparmio, prive di indicazione del valore nominale. Ferme restando le previsioni di legge, gli articoli 6 e 18 dello Statuto stabiliscono diritti e obblighi delle azioni ordinarie e di risparmio. In particolare, alle azioni di risparmio spetta una maggiorazione alla partecipazione all'eventuale dividendo conseguito nei termini e limiti previsti dall'art. 18 dello Statuto Sociale; hanno diritto di prelazione nel rimborso del capitale nei limiti e termini previsti dall'art. 6 dello Statuto Sociale. La riduzione del capitale per perdite non ha effetto sulle azioni di risparmio se non per la parte che non trova capienza nella frazione di capitale rappresentata da altre azioni come previsto dall'art. 6 dello Statuto Sociale.

Si rinvia per maggiori dettagli allo stesso Statuto disponibile alla pagina <http://www.pirelli.com/corporate/it/governance/laws/default.html>.

## Piani di incentivazione azionaria:

la Società non ha attualmente in essere piani di incentivazione azionaria.

Nella corso del 2014, Pirelli ha approvato il "lancio" di un "nuovo" Piano LTI "cash" 2014-2016, a sostegno degli obiettivi declinati nel Piano Industriale 2013-2017.

Maggiori informazioni sul Piano LTI sono riportate nel documento informativo - predisposto ai sensi degli artt. 114-bis del TUF e 84-bis del Regolamento Emittenti - e nella Politica sulle Remunerazioni per l'Esercizio 2014 disponibili sul sito internet Pirelli.

## Norme applicabili alla nomina e alla sostituzione degli Amministratori e del Collegio Sindacale:

si rinvia in proposito alla sezione Consiglio di Amministrazione e alla sezione Collegio Sindacale.

## Accordi tra azionisti:

in data 24 maggio 2014, facendo seguito all'accordo di massima del 15 marzo 2014 (l'"Accordo di Massima"), pubblicato e depositato ai sensi dell'art. 122 del TUF, sono stati sottoscritti:

- un accordo di co-investimento (l'"Accordo di Co-Investimento") tra UniCredit S.p.A. ["UC"], Intesa Sanpaolo S.p.A. ["ISP"], Nuove Partecipazioni S.p.A. ["NP"] e Long-Term Investments Luxembourg S.A. (l'"Investitore Strategico"), avente ad oggetto la disciplina dei reciproci diritti, impegni e obblighi delle parti nel quadro di un progetto finalizzato all'attuazione di un programma di sviluppo del *business*, delle strategie e delle attività di Pirelli al fine di favorire l'ulteriore crescita di Pirelli;
- un patto parasociale ("Patto CF") tra i medesimi soggetti, che contiene la disciplina [a] della *governance* di Camfin S.p.A. ["Camfin"], società individuata dalle parti dell'accordo quale veicolo per la realizzazione della partnership tra le medesime, [b] della presentazione della lista per la nomina degli amministratori di Pirelli, [c] per quanto possibile e a condizione che vengano raggiunti i *quorum* necessari nell'Assemblea di Pirelli, del numero di amministratori che saranno designati dalle Parti nel Consiglio di Amministrazione di Pirelli, [d] delle regole finalizzate al mantenimento degli *standard* di *governance* di Pirelli in linea con la migliore prassi di mercato e [e] delle regole applicabili al trasferimento delle rispettive partecipazioni in Camfin e, indirettamente, in Pirelli.

In data 10 luglio 2014, essendosi compiute tutte le attività previste dagli accordi tra le Parti, il Patto Parasociale Camfin è entrato pienamente in vigore. Sempre in data 24 maggio 2014, contestualmente alla firma del Patto Parasociale CF, UC, ISP e NP hanno, altresì, sottoscritto un ulteriore patto parasociale (il "Patto Parasociale Coinv") che regola i rapporti tra i sottoscrittori dello stesso in relazio-



ne e all'esito del perfezionamento dell'Accordo di Co-Investimento e del Patto Parasociale Camfin. Il Patto Parasociale Coinv ha ad oggetto, tra l'altro, (i) la *corporate governance* di Coinv (società che detiene il 50% del capitale di Camfin); (ii) la composizione della lista da presentare all'Assemblea di Camfin per la nomina di quei membri del Consiglio di Amministrazione di Camfin che devono essere designati da Coinv; (iii) l'eventuale uscita da Coinv e il disinvestimento da Camfin e (iv) la gestione ai fini della progressiva e tempestiva liquidazione delle altre attività e passività Camfin che, ai sensi degli accordi tra le parti, sono passate a Coinv.

In data 10 luglio 2014, il Patto Parasociale Coinv è entrato pienamente in vigore. Il perfezionamento degli accordi definitivi previsti dal predetto Accordo di Massima raggiunto ha comportato il "superamento" del cd. "Patto Parasociale Lauro" sottoscritto in data 4 giugno 2013 tra Nuove Partecipazioni S.p.A., Intesa Sanpaolo S.p.A., UniCredit S.p.A., Marco Tronchetti Provera & C. S.p.A, Marco Tronchetti Provera Partecipazioni S.p.A., Gruppo Partecipazioni Industriali S.p.A. e Lauro Cinquantaquattro S.r.l. che, pertanto, si è risolto per mutuo consenso con effetto dal 10 luglio 2014.

In data 22 marzo 2015, sono stati sottoscritti:

- un accordo di compravendita e co-investimento (l'"Accordo") tra China National Chemical Corporation ("CC"), China National Tire & Rubber Corporation Ltd ("CNRC"), Camfin S.p.A. ("Camfin") e Long-Term Investments Luxembourg S.A. ("LTI") e Coinv S.p.A. ("Coinv").

L'Accordo prevede (i) l'acquisto della partecipazione detenuta da Camfin nel capitale azionario di Pirelli, (ii) il contestuale reinvestimento da parte di Camfin di una parte dei proventi della vendita, (iii) che l'acquisto sarà effettuato tramite una società italiana di nuova costituzione (Bidco) che sarà indirettamente controllata da CNRC in partnership con Camfin attraverso due società italiane di nuova costituzione (Newco e Holdco), (iv) che successivamente al completamento dell'acquisto, un'Offerta Pubblica di Acquisto Obbligatoria (Opa Obbligatoria) - sul restante capitale ordinario di Pirelli a un prezzo, di Euro 15,00 per azione ordinaria - e un'Offerta Pubblica di Acquisto Volontaria (Opa Volontaria) - sulla totalità del capitale di risparmio di Pirelli a un prezzo per azione di risparmio di Euro 15,00 condizionata al raggiungimento di non meno del 30% del capitale di risparmio - saranno promosse da Bidco con l'obiettivo di procedere al de-listing di Pirelli (v) il dividendo relativo ai risultati 2014 sarà pagato prima dell'acquisto da parte di Bidco delle azioni Pirelli detenute da Camfin.

Il completamento dell'operazione è subordinato alle condizioni tipiche di un'operazione di questo tipo ed è atteso nell'estate del 2015, dopo l'approvazione da parte delle autorità antitrust e delle altre autorità competenti.

È previsto l'impegno delle parti a stipulare, subordinatamente al verificarsi delle condizioni sospensive previste dall'accordo, un Patto Parasociale,

- un accordo di *restatement* tra Nuove Partecipazioni ("NP"), Coinv, LTI, Intesa Sanpaolo S.p.A. ("ISP") e UniCredit S.p.A. ("UC"), che regola i rapporti tra le parti in relazione e all'esito del perfezionamento degli accordi ed operazioni di cui al Contratto di Compravendita e Coinvestimento;

- un accordo di *restatement* tra NP, ISP e UC, che regola i rapporti tra le parti in relazione e all'esito del perfezionamento degli accordi ed operazioni di cui al Contratto di Compravendita e Coinvestimento.

Per maggiori informazioni sulle disposizioni contenute nei predetti patti parasociali, si rinvia agli estratti degli accordi disponibili sul Sito internet Pirelli.

## Clausole di change of control

Non esiste alcun soggetto che possa, direttamente o indirettamente anche in virtù di accordi parasociali, da solo o congiuntamente con altri soggetti aderenti ad accordi parasociali esercitare il controllo su Pirelli & C.

Ne consegue che, allo stato, non può in sé configurarsi un'ipotesi di cambio di controllo della Società. Per completezza, si segnala quanto segue.

Il prestito obbligazionario da 500 milioni di euro collocato sul mercato da Pirelli & C. prevede la facoltà degli obbligazionisti di avvalersi della clausola di richiesta di rimborso anticipato nel caso si verifichi un evento di "*Change of Material Shareholding*" che si configura nei seguenti casi: (i) Pirelli

& C. cessi di detenere (direttamente o indirettamente) una percentuale almeno dell'85% del capitale sociale di Pirelli Tyre (salvo il caso in cui Pirelli Tyre sia incorporata in, o incorporante di, Pirelli & C. o in altra società del Gruppo Pirelli); (ii) in quanto applicabile, un soggetto diverso da uno o più degli azionisti aderenti all'allora Sindacato di Blocco Azioni Pirelli<sup>1</sup> (purché Camfin continui ad aderirvi come primo azionista di Pirelli & C. tra gli aderenti) si trovi a detenere più del 50% del capitale sociale con diritto di voto di Pirelli & C. ovvero acquisisca il diritto di nominare o rimuovere la maggioranza dei componenti del Consiglio di Amministrazione; (iii) Camfin cessi di detenere (direttamente o indirettamente) almeno il 20% del capitale sociale con diritto di voto in Pirelli & C.

<sup>1</sup> Si rammenta che il Sindacato di Blocco è cessato a far tempo dal 31 ottobre 2013.

Analoga clausola, con l'eccezione di quanto indicato al sopra riportato punto (iii) è prevista: (a) nel prestito obbligazionario emesso sul mercato americano per un valore complessivo di 150 milioni di dollari americani da Pirelli International Limited e garantito da Pirelli & C. e da Pirelli Tyre; (b) nel finanziamento "Schuldschein" ottenuto da Pirelli International Ltd. e garantito da Pirelli & C. e da Pirelli Tyre per complessivi 155 milioni di euro.

Il più recente prestito obbligazionario da 600 milioni di euro collocato sul mercato (novembre 2014) da Pirelli International Plc. e garantito da Pirelli & C., l'accordo intercorrente tra Pirelli & C., Pirelli Tyre e Pirelli International Plc. con un pool di banche finanziatrici, relativo alla concessione a Pirelli di una linea di credito in forma mista per 1 miliardo di euro (gennaio 2015), e l'accordo intercorrente tra Pirelli & C. e Pirelli Tyre con un più ristretto pool di banche finanziatrici, relativo alla concessione a Pirelli di una linea di credito in forma mista per 200 milioni di euro (febbraio 2015) prevedono la facoltà degli obbligazionisti e, rispettivamente, delle banche finanziatrici, di avvalersi della clausola di richiesta di rimborso anticipato nel caso si verifichi un evento di "*Change of Material Shareholding*" che si configura nei seguenti casi: (i) Pirelli & C. cessi di detenere (direttamente o indirettamente) una percentuale superiore al 50% del capitale sociale di Pirelli Tyre (salvo il caso in cui Pirelli Tyre sia incorporata in, o incorporante di, Pirelli & C. o altra società del Gruppo Pirelli); (ii) nel quadro attuale dei patti parasociali riguardanti, tra le altre, Pirelli, un soggetto diverso da Camfin o dal concerto degli attuali pattisti o da chi agisca di concerto con Camfin venga a detenere sia più del 20% del capitale sociale con diritto di voto di Pirelli & C. sia anche più della percentuale di partecipazione detenuta da Camfin ovvero acquisisca il diritto di nominare o rimuovere la maggioranza dei componenti del Consiglio di Amministrazione; (iii) dopo un'eventuale scissione di Camfin S.p.A. ad esito della quale agli attuali pattisti sopra citati venisse assegnata pro quota direttamente la partecipazione in Pirelli & C., un soggetto diverso da costoro, da loro eventuali assegnatari o comunque successori anche a titolo particolare, o da chi agisca di concerto con essi, venga a detenere una partecipazione nel capitale sociale con diritto di voto di Pirelli & C. superiore a quella di ognuno di essi, singolarmente presi, ovvero acquisisca il diritto di nominare o rimuovere la maggioranza dei componenti del Consiglio di Amministrazione.

Il contratto di *joint-venture* in essere tra Pirelli Tyre e PT Astra Otoparts Tbk prevede che, in caso di *change of control* di una delle parti, l'altra abbia un diritto di cd. "*termination*" della *joint-venture*. In particolare, qualora il *change of control* riguardasse Pirelli Tyre, PT Astra Otoparts Tbk avrebbe una cd. "*put option*" per la vendita della propria partecipazione a Pirelli, mentre, nel caso opposto, Pirelli Tyre avrebbe una cd. *call option* per l'acquisto della partecipazione di PT Astra Otoparts Tbk.

## Disposizioni statutarie in materia di opa:

lo Statuto di Pirelli & C. non prevede deroghe alle disposizioni in materia di *passivity rule* né l'applicazione della regola di neutralizzazione contemplate dall'art. 104-bis TUF.

## Deleghe ad aumentare il capitale sociale:

non vi sono deleghe concesse agli Amministratori per aumentare a pagamento in una o più volte il capitale sociale, né è concessa la facoltà di emettere obbligazioni convertibili in azioni, sia ordinarie, sia di risparmio, o con *warrants* validi per la sottoscrizione di azioni.



## Autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie:

Alla data della Relazione, il Consiglio di Amministrazione è autorizzato a procedere all'acquisto e alla disposizione di azioni proprie - ordinarie e di risparmio, sino a un numero massimo di azioni (proprie) tale da non eccedere il 10% del capitale sociale, avuto anche riguardo delle azioni proprie possedute sia direttamente sia indirettamente (per il tramite di società controllate) dalla Società - in virtù di apposita deliberazione assunta, lo scorso 12 giugno 2014, dall'Assemblea degli azionisti, che ha accordato l'autorizzazione per un periodo di 18 mesi.

Alla data della Relazione, la Società detiene n. 351.590 azioni proprie ordinarie pari a circa lo 0,07% del capitale di categoria e dell'intero capitale sociale e n. 408.342 azioni proprie di risparmio pari a circa il 3,33% del capitale di categoria e a circa lo 0,08% dell'intero capitale sociale, già detenute prima del 12 giugno 2014. Pertanto, dalla citata autorizzazione assembleare, il Consiglio di Amministrazione di Pirelli non ha effettuato né acquisti né tanto meno disposizioni di azioni proprie.

Poiché sussistono le medesime opportunità che indussero gli Amministratori a proporre all'Assemblea del 12 giugno 2014 la predetta autorizzazione, il Consiglio di Amministrazione, ha ritenuto utile sottoporre all'Assemblea di Bilancio 2014 la proposta di rinnovare l'autorizzazione ad acquistare e a disporre di azioni proprie nei medesimi termini di cui all'attuale autorizzazione, al fine di evitare la convocazione di una nuova assemblea in prossimità della scadenza dei 18 mesi dell'attuale autorizzazione. Per maggiori informazioni, si rinvia alla relativa Relazione degli Amministratori all'Assemblea, che sarà resa disponibile sul sito Internet Pirelli al più tardi 21 giorni prima dell'Assemblea di Bilancio 2014.

## Indennità degli amministratori in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto a seguito di un'offerta pubblica di acquisto<sup>2</sup>:

<sup>2</sup> Le informazioni riportate nella presente sezione sono fornite anche in ottemperanza alla richiesta della Consob nella Comunicazione DEM/11012984 del 24 febbraio 2011.

è politica di Pirelli non stipulare con Amministratori, Dirigenti con responsabilità strategica, *Senior managers e executives*, accordi che regolino *ex ante* gli aspetti economici relativi all'eventuale risoluzione anticipata del rapporto ad iniziativa della Società o del singolo (cd. "paracaduti").

Non costituiscono invero "paracaduti" gli accordi raggiunti in caso di interruzione del rapporto in essere con Pirelli per motivi diversi dalla giusta causa. È orientamento di Pirelli ricercare accordi per la conclusione in modo consensuale del rapporto. Fermi restando, in ogni caso, gli obblighi di legge e/o di contratto, gli accordi eventualmente raggiunti per la cessazione del rapporto con Pirelli si ispirano ai *benchmark* di riferimento in materia ed entro i limiti definiti dalla giurisprudenza e dalle prassi del Paese in cui l'accordo è concluso.

La Società definisce al proprio interno criteri ai quali si uniformano anche le altre società del Gruppo per la gestione degli accordi di risoluzione anticipata dei rapporti dirigenziali e/o degli amministratori investiti di particolari cariche.

Per quanto concerne gli Amministratori investiti di particolari cariche di Pirelli & C., ai quali siano delegate specifiche attribuzioni e non siano legati da rapporti di lavoro dirigenziale, Pirelli non prevede la corresponsione di indennità o compensi di natura straordinaria legati al termine del mandato.

La corresponsione di una specifica indennità (che dunque in alcun modo può essere considerato un "paracadute") potrà essere riconosciuto, sempre previa valutazione dei competenti organi sociali, nei seguenti casi:

-  risoluzione ad iniziativa della Società non sorretta da giusta causa;
-  risoluzione ad iniziativa dell'amministratore per giusta causa, intendendosi, in via esemplificativa, la sostanziale modifica del ruolo o delle deleghe attribuite e/o i casi di cd. Opa "ostile".

In tali casi, l'indennità è pari a 2 annualità del compenso annuo lordo, intendendosi per tale la somma dei compensi fissi annui lordi per le cariche ricoperte nel Gruppo, della media dei compensi variabili annuali (MBO) maturati nel triennio precedente e del Trattamento di Fine Mandato sui predetti importi. Per maggiori informazioni, si rinvia alla Relazione sulla Remunerazione che sarà resa disponibile sul sito Internet Pirelli al più tardi 21 giorni prima dell'Assemblea di Bilancio 2014.

**Attività di direzione e coordinamento ex art. 2497 e ss. c.c.:**

non esiste alcun soggetto che possa, direttamente o indirettamente anche in virtù di accordi para-sociali, da solo o congiuntamente con gli altri soggetti aderenti agli accordi, esercitare il controllo su Pirelli & C.

Tanto meno, la Società è soggetta ai sensi dell'articolo 2497 c.c. e seguenti ad attività di direzione e coordinamento da parte di altra società o ente.

Per contro, Pirelli & C., a capo dell'omonimo Gruppo, esercita attività di direzione e coordinamento su numerose società controllate, avendone dato la pubblicità prevista dall'articolo 2497-bis del c.c.

**Altre informazioni ai sensi dell'art. 123 bis comma 1, TUF**

- Non esistono restrizioni al trasferimento di titoli;
- Non vi sono titoli che conferiscono diritti speciali di controllo;
- In caso di partecipazione azionaria dei dipendenti, non esistono meccanismi di esercizio dei diritti di voto qualora lo stesso non sia esercitato direttamente da questi ultimi;
- Non esistono restrizioni al diritto di voto [quali ad esempio limitazioni del diritti di voto a una determinata percentuale ovvero a un certo numero di voti, termini imposti per l'esercizio del diritto di voto ovvero sistemi in cui, con la cooperazione della Società, i diritti finanziari connessi ai titoli sono separati dal possesso titoli];
- Per deliberare modifiche allo Statuto trovano applicazione le norme di legge.

## 3. COMPLIANCE

Pirelli aderisce al Codice di Autodisciplina approvato dal Comitato per la Corporate Governance istituito ad opera delle Associazioni di impresa [ABI, ANIA, Assonime, Confindustria] e di investitori professionali [Assogestioni], nonché di Borsa Italiana S.p.A., sin dalla sua prima emanazione [ottobre 1999]. A Pirelli & C., in quanto inclusa tra le società dell'indice FTSE-MIB, si applicano le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina specificamente previste per tali società.

La Relazione Annuale sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari [in seguito "Relazione"] è redatta anche sulla base del *format* di Borsa Italiana.

Alla Data della Relazione, non si applicano a Pirelli & C. disposizioni di legge non italiane suscettibili di influenzare la struttura di *corporate governance* della Società.

## 4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

### 4.1 NOMINA E SOSTITUZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

Ai sensi di legge e di Statuto la nomina del Consiglio di Amministrazione avviene mediante il sistema del cd. "voto di lista", assicurando alle "minoranze", in caso di presentazione di almeno due liste, la nomina di un quinto dei Consiglieri.

Di seguito si riporta una sintesi delle previsioni contenute nello Statuto in relazione alla nomina e alla sostituzione degli Amministratori, si rinvia in ogni caso allo Statuto [che deve ritenersi prevalente rispetto a quanto di seguito riportato] per ogni ulteriore informazione.

Le liste presentate dai soci devono essere depositate presso la sede della Società almeno 25 giorni prima dell'Assemblea e pubblicate almeno 21 giorni prima della stessa.

Ogni socio può presentare o concorrere alla presentazione di una sola lista e ogni candidato può presentarsi in una sola lista a pena di ineleggibilità. Hanno diritto di presentare le liste i soci che, da soli o insieme ad altri, siano complessivamente titolari di azioni rappresentanti almeno l'1% del capitale sociale avente diritto di voto nell'assemblea ordinaria, ovvero la minore misura richiesta dalla disciplina regolamentare emanata dalla Consob<sup>3</sup>, con obbligo di comprovare la titolarità del numero di azioni necessario alla presentazione delle liste entro il termine previsto per la pubblicazione delle stesse da parte della Società.

<sup>3</sup> Cfr. Delibera Consob n. 19109 del 28 gennaio 2015. La percentuale stabilita da Consob per la presentazione, da parte di soci, di liste di candidati per l'elezione degli organi di amministrazione e controllo di Pirelli & C. è pari all'1% del capitale sociale avente diritto di voto nell'assemblea ordinaria.

Unitamente a ciascuna lista deve essere depositata la documentazione prevista dallo Statuto. All'Assemblea ogni avente diritto al voto può votare una sola lista. All'elezione si procede come segue:

- dalla lista che ha ottenuto la maggioranza dei voti espressi sono tratti i quattro quinti degli amministratori da eleggere, con arrotondamento, in caso di numero frazionario, all'unità inferiore;
- i restanti amministratori sono tratti dalle altre liste; tramite il metodo dei quozienti descritto nello Statuto.

Nel caso in cui più candidati abbiano ottenuto lo stesso quoziente, risulta eletto il candidato della lista che non abbia ancora eletto alcun amministratore o che abbia eletto il minor numero di Amministratori. Nel caso in cui nessuna di tali liste abbia ancora eletto un Amministratore ovvero tutte abbiano eletto lo stesso numero di amministratori, nell'ambito di tali liste risulta eletto il candidato di quella che abbia ottenuto il maggior numero di voti. In caso di parità di voti di lista e sempre a parità di quoziente, si procede a nuova votazione da parte dell'intera Assemblea risultando eletto il candidato che ottenga la maggioranza semplice dei voti.

Qualora l'applicazione del meccanismo del voto di lista non assicuri il numero minimo di Amministratori indipendenti previsto dalla normativa applicabile, il candidato non indipendente eletto, indicato con il numero progressivo più alto nella lista che ha riportato il maggior numero di voti, sarà sostituito dal candidato indipendente non eletto della stessa lista, secondo l'ordine progressivo di presentazione e così via, lista per lista, sino a completare il numero minimo di Amministratori indipendenti. Per la nomina degli Amministratori, per qualsiasi ragione non nominati ai sensi del procedimento descritto, l'Assemblea delibera con le maggioranze di legge.

Al fine di assicurare l'equilibrio tra generi, lo Statuto prevede che nelle liste per l'elezione del Consiglio di Amministrazione che contengano un numero di candidati pari o superiore a tre, deve essere presente un numero di candidati del genere meno rappresentato almeno nella misura minima richiesta dalla normativa di legge e/o regolamentare vigente, secondo quanto specificato nell'avviso di convocazione dell'Assemblea. Qualora l'applicazione del meccanismo del voto di lista non assicuri il numero minimo richiesto di Amministratori appartenenti al genere meno rappresentato, lo Statuto stabilisce un meccanismo progressivo di sostituzione automatica.

Inoltre, là dove l'Assemblea, ovvero il Consiglio di Amministrazione (in caso di cooptazione), debba provvedere alla nomina di Amministratori senza seguire il procedimento del voto di lista, deve essere in ogni caso rispettato l'equilibrio tra i generi all'interno del Consiglio di Amministrazione. Se nel corso dell'esercizio vengono a mancare uno o più Amministratori, si provvede ai sensi dell'art. 2386 c.c.

La perdita dei requisiti di indipendenza in capo a un Amministratore non costituisce causa di decadenza qualora permanga in carica il numero minimo di componenti – previsto dalla normativa applicabile – in possesso dei requisiti legali di indipendenza.

Per maggiori informazioni sui meccanismi per l'elezione dei componenti del Consiglio di Amministrazione, si rinvia allo Statuto reperibile sul Sito internet Pirelli, nonché alla documentazione che sarà resa disponibile almeno 40 giorni prima dell'Assemblea chiamata a procedere al rinnovo del Consiglio di Amministrazione con il voto di lista.

## 4.2. COMPOSIZIONE

Il Consiglio di Amministrazione è composto da non meno di 7 e non più di 23 membri che durano in carica 3 esercizi [salvo un minor periodo eventualmente stabilito dall'Assemblea all'atto della nomina] e sono rieleggibili. Il Consiglio di Amministrazione, alla Data della Relazione, è composto di 15 Amministratori ed è stato nominato dall'Assemblea del 12 giugno 2014 per 3 esercizi con scadenza con l'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2016.

L'età media dei Consiglieri in carica è di circa 58 anni con una permanenza media nella carica di poco inferiore a 3,5 anni.

In occasione dell'Assemblea degli azionisti del 12 giugno 2014, sono state presentate 2 liste: una da Camfin, che ha ottenuto il 62,14% dei voti del capitale avente diritto di voto rappresentato in Assemblea, e una da un gruppo di società di gestione del risparmio e intermediari finanziari<sup>4</sup>, che ha ottenuto il 26,48% dei voti del capitale avente diritto di voto rappresentato in assemblea.

<sup>4</sup> AcomeA SGR S.p.A. gestore del fondo AcomeA Italia; Anima SGR S.p.A. gestore dei fondi: Fondo Anima Geo Italia, Anima Star Italia Alto Potenziale e Fondo Anima Italia; APG Asset Management NV gestore del fondo Stichting Depositary APG Developed Markets Equity Pool; Arca S.G.R. S.p.A. gestore dei fondi Arca BB e Arca Azioni Italia; Ersel Asset Management SGR S.p.A. gestore del fondo Fonderisel PMI; Eurizon Capital S.G.R. S.p.A. gestore dei fondi: Eurizon Azioni Area Euro e Eurizon Azioni Italia; Eurizon Capital SA gestore dei fondi: Eurizon Easy Fund Equity Italy, Eurizon Investment SICAV Europe Equities, Eurizon Easy Fund Equity Europe LTE, Eurizon Easy Fund Equity Euro LTE, Eurizon Easy Fund Equity Consumer Discretionary LTE, Rossini Lux Fund - Azionario Euro e Eurizon Easy Fund Equity Italy LTE; FIL Investments International gestore dei fondi Fidelity Funds - Italy Pool; Fideuram Investimenti S.G.R. S.p.A. gestore del fondo Fideuram Italia; Fideuram Asset Management (Ireland) Limited gestore dei fondi: Fideuram Fund Equity Italy, Fideuram Fund Equity Europe e Fonditalia Equity Italy; Interfund Sicav gestore del fondo Interfund Equity Italy; Generali Investments SICAV in nome e per conto dei seguenti azionisti: GIS Small & Mid Cap Euro Equity e GIS Equity Italy; Mediolanum Gestione Fondi SgrA gestore del fondo Mediolanum Flessibile Italia; Mediolanum International Funds Limited - Challenge Funds; Pioneer Asset Management SA gestore dei fondi: Pioneer Funds - Italian Equity e Pioneer Investment Management SGRpA gestore del fondo Pioneer Italia Azionario Crescita.

Si rileva che in data 10 luglio 2014, e successivamente al rinnovo dell'intero Consiglio di Amministrazione da parte dell'Assemblea del 12 giugno 2014, C. Sposito, R. Bruno, P. Alonzo, E. Nitti, L. Gobbi, E. Parazzini – tutti tratti dalla lista di maggioranza – hanno rassegnato le dimissioni. Il Consiglio di Amministrazione, riunitosi sempre in data 10 luglio 2014, ha proceduto a cooptare D. Casimiro, I. Glasenberg, A. Kostin, P. Lazarev, I. Sechin e I. Soglaev in sostituzione dei consiglieri dimessisi. Non essendo a quella data ancora costituito un Comitato Nomine e Successioni che assistesse il Consiglio ai fini della sostituzione degli amministratori indipendenti dimessisi (P. Alonzo; L. Gobbi; E. Nitti), è stato investito della decisione direttamente il *plenum* consiliare composto, a seguito delle dimissioni rassegnate, da 9 consiglieri, la maggioranza dei quali indipendenti. Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre valutato, sulla base delle informazioni disponibili e delle dichiarazioni rese dagli interessati, la sussistenza dei requisiti di indipendenza in capo a I. Glasenberg e A. Kostin. I consiglieri cooptati scadono con la prossima Assemblea.

I *curriculum vitae* con indicazione delle caratteristiche personali e professionali di ciascun Amministratore sono pubblicati sul Sito internet Pirelli nella loro versione aggiornata.

Nelle tabelle inserite in calce alla Relazione, è riportata la composizione del Consiglio di Amministrazione alla Data della Relazione e i cambiamenti intervenuti nell'esercizio.

### 4.2.1 NUMERO MASSIMO DEGLI INCARICHI RICOPERTI IN ALTRE SOCIETÀ

Il Consiglio di Amministrazione ha adottato l'Orientamento per cui in principio non è considerato compatibile con lo svolgimento dell'incarico di Amministratore della Società il ricoprire l'incarico di Amministratore o Sindaco in più di 5 società, diverse da quelle soggette a direzione e coordinamento di Pirelli & C. S.p.A., da essa controllate o a essa collegate, quando si tratti di (i) società quotate ricomprese nell'indice FTSE/MIB [o anche in equivalenti indici esteri], ovvero (ii) società che svolgano attività bancaria o assicurativa; non è inoltre considerato compatibile il cumulo in capo allo stesso Amministratore di un numero di incarichi esecutivi superiore a 3 in società di cui sub (i) e (ii).

Gli incarichi ricoperti in più società appartenenti a un medesimo gruppo sono considerati quale unico incarico con prevalenza dell'incarico esecutivo su quello non esecutivo.

Resta ferma la facoltà per il Consiglio di Amministrazione di effettuare una diversa valutazione congruamente motivata e resa pubblica nell'ambito della Relazione sul governo societario.

Il Consiglio di Amministrazione, previo esame da parte del Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e *Corporate Governance*, annualmente esamina le cariche ricoperte dai singoli Consiglieri (sulla base di quanto dagli stessi comunicato). Alla Data della Relazione nessun Consigliere ricopre un numero di incarichi superiore a quello previsto dall'orientamento adottato dalla Società.

In allegato alla Relazione, si riportano i principali incarichi ricoperti dagli Amministratori nelle società diverse da quelle appartenenti al Gruppo Pirelli.

## 4.3. 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 ed è competente 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. Nello svolgimento dei propri compiti, il Consiglio di Amministrazione si avvale del supporto di appositi Comitati, istituiti al proprio interno, con compiti istruttori, propositivi e/o consultivi nonché di comitati manageriali, composti dal *senior management*, che danno attuazione alle direttive e agli indirizzi stabiliti dal Consiglio e dagli Amministratori esecutivi e collaborano con quest'ultimi per la definizione delle proposte da sottoporre in merito al Consiglio stesso.

Lo Statuto prevede una cadenza minima trimestrale delle riunioni consiliari. Pirelli ha diffuso un calendario disponibile sul sito internet Pirelli che prefigura per il 2015 n. 6 riunioni consiliari.

Gli Amministratori e i Sindaci hanno sempre ricevuto con un preavviso ritenuto generalmente congruo e adeguato la documentazione e le informazioni necessarie per esprimersi con consapevolezza sulle materie sottoposte al loro esame.

Di prassi, la documentazione oggetto di esame da parte del Consiglio – redatta in più lingue al fine di agevolare il lavoro dei Consiglieri – è inviata nei dieci giorni antecedenti la riunione. Nei limitati ed eccezionali casi in cui non è stato possibile trasmettere con tale anticipo la documentazione, completa informativa sull'argomento oggetto di esame è stata data nel corso della riunione, garantendo l'assunzione di decisioni consapevoli.

### 4.3.1 FUNZIONI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il Consiglio di Amministrazione è competente a:

-  esaminare e approvare i piani strategici, industriali e finanziari della Società e del Gruppo, monitorandone periodicamente l'attuazione;
-  redigere e adottare le regole di *corporate governance* della Società e definire le linee guida della *governance* di Gruppo;
-  definire le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e nominare un Amministratore incaricato di sovrintendere al sistema di controllo interno definendone compiti e poteri;
-  supervisionare il processo di governo dei rischi definendo la soglia complessiva di rischio accettabile (cd. *risk appetite*);
-  valutare, con cadenza almeno annuale, l'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché la sua efficacia;
-  valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale della Società e delle controllate aventi rilevanza strategica;
-  istituire al proprio interno uno o più Comitati consiliari, nominandone i componenti e stabilendone compiti, poteri e compensi;

- attribuire e revocare le deleghe agli Amministratori Delegati e al Comitato Esecutivo – ove istituito – definendone i limiti e le modalità di esercizio; stabilire altresì la periodicità, comunque non superiore al trimestre, con la quale gli organi delegati devono riferire al Consiglio circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe;
- definire la politica generale sulle remunerazioni;
- determinare, esaminate le proposte del Comitato per la Remunerazione e sentito il Collegio Sindacale, la remunerazione degli Amministratori Delegati e degli altri Amministratori che ricoprono particolari cariche, nonché, qualora non vi abbia già provveduto l'Assemblea, la suddivisione del compenso globale spettante ai membri del Consiglio;
- valutare il generale andamento della gestione, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dagli organi delegati, nonché confrontando, periodicamente, i risultati conseguiti con quelli programmati;
- esaminare e approvare preventivamente le operazioni della Società e delle sue controllate, quando tali operazioni abbiano un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario;
- effettuare, almeno una volta all'anno, una valutazione sulla dimensione, sulla composizione e sul funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi Comitati, eventualmente esprimendo orientamenti sulle figure professionali la cui presenza in Consiglio sia ritenuta opportuna;
- costituire l'Organismo di Vigilanza ai sensi del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231;
- nominare i Direttori Generali e il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari determinandone attribuzioni e poteri e individuare i dirigenti con responsabilità strategica;
- nominare e revocare, su proposta dell'Amministratore incaricato di sovrintendere al sistema di controllo interno, il Direttore Internal Audit, determinandone attribuzioni e compenso in coerenza con le politiche aziendali, sentito il parere del competente comitato endoconsiliare e del Collegio Sindacale;
- approvare, con cadenza almeno annuale, il piano di lavoro predisposto dal Responsabile della funzione di internal audit, sentiti il Collegio Sindacale e l'Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- valutare e approvare la documentazione di rendiconto periodico contemplata dalla normativa applicabile;
- valutare, sentito il Collegio Sindacale, i risultati esposti dal revisore legale nella eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale;
- valutare e approvare le operazioni con parti correlate di maggiore rilevanza secondo quanto previsto dalla Procedura per le Operazioni con Parti Correlate;
- formulare le proposte da sottoporre all'Assemblea dei soci;
- esercitare gli altri poteri e adempiere ai compiti ad esso attribuiti dalla legge e dallo Statuto.

Fermi restando (i) le competenze e i poteri riservati al Consiglio dalla legge e dallo Statuto, (ii) l'assetto delle deleghe e (iii) le procedure aziendali interne, spetta al Consiglio di Amministrazione la preventiva approvazione dei seguenti atti e operazioni - non infragruppo - quando effettuati dalla Società stessa ovvero da società, anche estere non quotate, soggette all'esercizio di attività di direzione e coordinamento da parte di Pirelli & C.:

- l'assunzione e la concessione di finanziamenti per un valore complessivo superiore a 200 milioni di euro e con durata superiore a 12 mesi;
- le emissioni di strumenti finanziari destinati alla quotazione in mercati regolamentati europei o extraeuropei (e loro *delisting*) per un controvalore complessivo superiore a 100 milioni di euro;
- la concessione di garanzie a favore ovvero nell'interesse di terzi, per importi superiori a 100 milioni di euro;
- la sottoscrizione di contratti derivati che hanno i) quale valore nozionale un ammontare superiore a 250 milioni di euro e ii) che non hanno quale esclusiva finalità e/o effetto la copertura del rischio aziendale (a titolo puramente esemplificativo: copertura tassi di interesse, copertura cambi, copertura materie prime);
- le operazioni di acquisizione o cessione di partecipazioni di controllo e di collegamento per valori superiori a 150 milioni di euro che comportino l'ingresso in (oppure l'uscita da) mercati geografici e/o merceologici;



- le operazioni di acquisizione o cessione di partecipazioni (diverse da quelle di cui al precedente punto) per importi superiori a 250 milioni di euro;
- le operazioni di acquisizione o cessione di aziende ovvero di rami d'azienda che hanno rilevanza strategica o, comunque, di valore superiore a 150 milioni di euro;
- le operazioni di acquisizione o cessione di cespiti e di altre attività che hanno rilevanza strategica o, comunque, di valore complessivamente superiore a 150 milioni di euro.

Sono oggetto di preventiva approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione della Società anche quelle operazioni che risultano collegate nell'ambito di un medesimo progetto strategico o programma esecutivo se, complessivamente considerate, superano le soglie quantitative di rilevanza summenzionate.

Alle riunioni del Consiglio di Amministrazione, su invito del Presidente e Amministratore Delegato, prendono parte esponenti del *management* al fine di favorire una puntuale e approfondita conoscenza delle attività della Società e del Gruppo nonché al fine di favorire l'accesso al *senior management* onde accrescere la capacità di supervisione del Consiglio di Amministrazione sulle attività di impresa.

## 4.4. ATTIVITÀ DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Nel corso dell'Esercizio 2014, si sono tenute 8 riunioni del Consiglio di Amministrazione, della durata media di circa un'ora e mezza e con una percentuale di partecipazione degli Amministratori superiore all'85% e degli Amministratori indipendenti intorno al 90%.

Il *Lead Independent Director* (fino al 12 giugno 2014 il prof. Carlo Secchi e dal 10 luglio 2014 il dott. Luigi Roth), ha partecipato a tutte le riunioni del Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio di Amministrazione ha dedicato agli argomenti posti all'ordine del giorno il tempo necessario per consentire un costruttivo dibattito, favorendo l'apporto di contributi da parte dei singoli Consiglieri.

### 4.4.1 BOARD PERFORMANCE EVALUATION

Il Consiglio di Amministrazione ha intrapreso, a partire dall'esercizio 2006, un processo di autovalutazione della propria performance - cd. "Board performance evaluation".

Anche per l'Esercizio 2014, il Consiglio - su proposta del Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e *Corporate Governance* e tenuto conto dell'esperienza positiva dell'anno precedente - ha ritenuto opportuno confermare il processo di autovalutazione sulla base dell'impostazione già adottata in passato. Il processo di autovalutazione è avvenuto, con il supporto di un facilitatore (SpencerStuart), mediante interviste dirette con i singoli Consiglieri permettendo a quelli impossibilitati a compierla di compilare un questionario predisposto dallo stesso Comitato utilizzato come traccia per l'intervista. Una relazione conclusiva sul processo di autovalutazione è stata presentata al Consiglio di Amministrazione.

Il processo di autovalutazione è stato concentrato su quattro macro-argomenti:

- Organizzazione e funzionamento del Consiglio di Amministrazione;
- Organizzazione e funzionamento dei Comitati;
- Composizione e dimensione del Consiglio di Amministrazione;
- Partecipazione ed impegno dei Consiglieri.

Ad esito del processo di autovalutazione, il Consiglio di Amministrazione ha confermato il proprio apprezzamento per la dimensione, composizione e funzionamento del Consiglio stesso con riferimento all'Esercizio 2014.

Il Consiglio di Amministrazione Pirelli, ad avviso dei Consiglieri, opera in modo molto efficace e svolge con autonomia e autorevolezza il suo ruolo di indirizzo e nell'ambito del governo societario, del controllo interno e della gestione dei rischi. L'elevata professionalità ed esperienza, anche internazionale, degli Amministratori potrà esplicare i suoi pieni effetti attraverso la loro sistematica

partecipazione alle riunioni del Consiglio e dei Comitati.

I lavori sono guidati con autorevolezza dal Presidente, il clima del Consiglio è improntato alla collaborazione ed al rispetto reciproco; i nuovi Consiglieri si stanno gradualmente integrando nei meccanismi di funzionamento, portando la loro esperienza internazionale e di altri consigli di amministrazione.

L'attuale assetto delle deleghe è considerato in linea con le esigenze del Gruppo Pirelli.

Il Consiglio di Amministrazione in carica presenta un mix di competenze diverse e complementari. L'ingresso dei nuovi Consiglieri ha rafforzato dimensioni quali la visione strategica, l'internazionalità, l'analisi del business e le tematiche industriali.

L'attuale dimensione del Consiglio di Amministrazione è considerata adeguata dalla maggioranza dei Consiglieri, poiché permette di avere un dibattito appropriato, garantisce il corretto funzionamento dei Comitati e consente di disporre di professionalità variegata.

Il bilanciamento tra Consiglieri esecutivi, non esecutivi e indipendenti è ritenuto in linea con le esigenze del Gruppo Pirelli.

Sono stati proposti alcuni suggerimenti per ulteriormente rafforzare il ruolo del Consiglio e la capacità di partecipazione dei consiglieri al dibattito consiliare come ad esempio l'organizzazione di un numero maggiore di incontri informali al fine di approfondire la conoscenza del business del Gruppo Pirelli e creare coesione tra i Consiglieri. Inoltre è suggerito di ampliare il flusso di informazioni dal management ai Consiglieri nell'intervallo tra le riunioni consiliari.

## 4.4.2 ARTICOLO 2390 CODICE CIVILE

L'articolo 10, ultimo comma, dello Statuto prevede che, fino a deliberazione contraria dell'Assemblea, gli amministratori non sono vincolati dal divieto di concorrenza cui all'articolo 2390 Codice Civile.

# 4.5. ORGANI DELEGATI

## 4.5.1 PRESIDENTE E AMMINISTRATORE DELEGATO

Il Consiglio di Amministrazione, ai sensi di Statuto, nomina il suo Presidente, ove non abbia già provveduto l'Assemblea. Il Consiglio, nella riunione del 12 giugno 2014, ha nominato Marco Tronchetti Provera Presidente e Amministratore Delegato al quale fanno capo le seguenti funzioni organizzative:

-  rapporti con gli azionisti e informazione agli stessi;
-  definizione delle strategie riguardanti l'indirizzo generale e la politica di sviluppo della Società e del Gruppo, nonché le operazioni straordinarie da sottoporre al Consiglio di Amministrazione;
-  proposte di nomina dei Direttori Generali e, sentito il Comitato per la Remunerazione, dei compensi loro spettanti;
-  comunicazioni al mercato in ogni forma.

Il Presidente si adopera affinché la documentazione relativa agli argomenti all'ordine del giorno sia portata a conoscenza degli Amministratori e dei Sindaci con anticipo adeguato per permettere ai Consiglieri di esprimersi con consapevolezza sulle materie sottoposte al loro esame.

Al Presidente e Amministratore Delegato sono riconosciuti tutti i poteri – da esercitarsi a firma singola – necessari per compiere gli atti pertinenti all'attività sociale nelle sue diverse esplicazioni, nessuno escluso.

Il Consiglio di Amministrazione ha individuato limiti ai poteri di natura gestionale conferiti al Presidente e all'Amministratore Delegato, per operazioni non infragruppo, che sono stati qualificati come limiti interni al rapporto fra organo collegiale delegante e soggetto delegato.

In particolare, il Presidente e Amministratore Delegato potrà esercitare il potere di rilasciare garanzie personali e reali nei seguenti limiti: (i) a firma singola a fronte di obbligazioni della Società e/o di sue controllate di importo unitario non superiore a 25 milioni di euro ovvero nell'interesse di terzi a fronte di obbligazioni di importo unitario non superiore a 10 milioni di euro; (ii) con firma abbinata

a quella di un Direttore Generale (o di un Dirigente con responsabilità strategica munito di identico potere) garanzie identiche a quelle di cui al precedente punto I) a fronte di obbligazioni i cui importi unitari siano superiori a quelli ivi indicati.

A fini interni, spetta altresì al Consiglio di Amministrazione la preventiva approvazione degli atti e operazioni - non infragruppo - quando effettuati dalla Società stessa ovvero da società, anche estere non quotate, soggette all'esercizio di attività di direzione e coordinamento da parte di Pirelli & C. elencati nel paragrafo "4.3.1 Funzioni del Consiglio di Amministrazione" che precede.

## 4.5.2 DIRETTORI GENERALI E DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICA

Sono Direttori Generali di Pirelli il Direttore Generale Technology Maurizio Boiocchi e il Direttore Generale Operations Gregorio Borgo.

Sono altresì dirigenti aventi responsabilità strategica: il Chief Financial Officer Francesco Tanzi, il Chief Planning and Controlling Officer Maurizio Sala, il Chief Human Resources Officer Christian Vassino e il Chief Manufacturing Officer Giuliano Menassi.

Poteri attinenti alle specifiche funzioni assegnate sono stati attribuiti ai summenzionati Direttori Generali e Dirigenti con responsabilità strategica; più limitati poteri, nell'ambito delle rispettive competenze, sono conferiti ad altri *senior managers e managers*.

## 4.5.3 INFORMATIVA AL CONSIGLIO

Il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale sono informati sull'attività svolta, almeno trimestralmente, sul generale andamento della gestione, sulla sua prevedibile evoluzione e sulle operazioni di maggior rilievo strategico, economico, finanziario e patrimoniale, effettuate dalla Società o dalle società controllate nonché sull'assetto organizzativo, amministrativo e contabile con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Al fine di favorire l'ordinata organizzazione del flusso informativo, la Società si è dotata, fin dal luglio 2002, di un'apposita Procedura che definisce, in termini puntuali, le regole da seguire per l'adempimento degli obblighi di informativa.

La Procedura sui flussi informativi verso Consiglieri e Sindaci è riportata nella sua versione aggiornata sul Sito internet Pirelli.

## 4.6. ALTRI CONSIGLIERI

Il Consiglio di Amministrazione ha considerato Amministratori esecutivi il Presidente del Consiglio di Amministrazione e Amministratore Delegato Marco Tronchetti Provera e il Vice Presidente Alberto Pirelli, quest'ultimo in ragione degli incarichi operativi ricoperti nella controllata Pirelli Tyre.

In linea con una prassi ormai consolidata in ambito aziendale, al fine di accrescere la conoscenza da parte di tutti gli amministratori e dei sindaci (in particolare di quelli nominati per la prima volta in Pirelli) della realtà e delle dinamiche aziendali, nel corso dell'esercizio, si sono svolte alcune riunioni informali volte ad un approfondimento di specifiche tematiche di *business* e di *corporate governance*, attraverso uno strutturato programma di *induction*, anche con il supporto di Assonime e Assogestioni. In particolare, il programma di *induction*, avvenuto in differenti sessioni con il coinvolgimento del *senior management* di Pirelli ha avuto ad oggetto:

-  "Pianificazione strategica e finanziaria";
-  "Prodotto e operations";
-  "*Corporate Governance*: doveri e responsabilità degli amministratori";
-  "Organizzazione interna. Sistemi di incentivazione. Rapporti con gli investitori";
-  "Approfondimenti di *Corporate Governance* e modello organizzativo 231".

## 4.7. AMMINISTRATORI INDIPENDENTI

Il Consiglio di Amministrazione è caratterizzato da un numero di Amministratori indipendenti che rappresenta oltre un terzo dei suoi componenti, seguendo un approccio più rigoroso del Codice di Autodisciplina che, per le società appartenenti all'indice FTSE-MIB, raccomanda che almeno un terzo del Consiglio sia composto da amministratori indipendenti.

All'atto della nomina e successivamente, con cadenza annuale, il Consiglio valuta la permanenza dei requisiti di indipendenza previsti dal Codice di Autodisciplina e di quelli previsti dal TUF in capo agli Amministratori non esecutivi qualificati come indipendenti.

Il Consiglio di Amministrazione individua l'indipendenza dei propri Amministratori nella libertà da relazioni con la Società e/o i suoi principali azionisti e dirigenti che possano influenzarne il giudizio. Al fine di effettuare la relativa valutazione, il Consiglio ha fatto riferimento ai requisiti raccomandati dal Codice di Autodisciplina adottato da Borsa Italiana.

Alla luce di una valutazione sostanziale delle informazioni fornite dagli Amministratori e di quelle a disposizione della Società, il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 31 marzo 2015, ha confermato, la sussistenza dei requisiti di indipendenza, anche alla stregua dei requisiti previsti dal TUF, in capo agli Amministratori in carica a quella data e qualificati tali all'atto della loro nomina.

Alla Data della Relazione, l'età media degli Amministratori indipendenti in carica è di poco superiore a 60 anni, con una permanenza media nella carica pari a circa 3 anni.

Il Collegio Sindacale ha verificato la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottati dal Consiglio per valutare l'indipendenza dei propri membri.

Nel corso dell'Esercizio 2014, gli Amministratori indipendenti si sono riuniti in assenza degli altri Amministratori per affrontare il tema della *board performance evaluation*.

## 4.8. LEAD INDEPENDENT DIRECTOR (“L.I.D”)

In linea con le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina e, anche, al fine di valorizzare ulteriormente il ruolo degli Amministratori indipendenti, il Consiglio di Amministrazione ha confermato la figura del *L.I.D.* (individuato, dopo il rinnovo del Consiglio di Amministrazione, nel Consigliere indipendente Luigi Roth<sup>5</sup>) che costituisce il punto di riferimento e coordinamento delle istanze e dei contributi dei Consiglieri indipendenti.

<sup>5</sup> Fino al 12 giugno 2014 il Lead Independent Director era il prof. Carlo Secchi.

In questa veste, il *L.I.D.*:

- collabora con il Presidente del Consiglio di Amministrazione per il miglior funzionamento del Consiglio stesso;
- ha la facoltà di convocare, autonomamente o su richiesta di altri consiglieri, riunioni – anche informali – dei soli Amministratori indipendenti su tematiche inerenti il funzionamento del Consiglio di Amministrazione, in particolare, e il Sistema di Governo Societario più in generale, con la possibilità, altresì, di invitare esponenti del *management* per un confronto con la struttura organizzativa;
- collabora con il Presidente del Consiglio di Amministrazione al fine di garantire che gli Amministratori siano destinatari di flussi informativi completi e tempestivi.

Il *L.I.D.*, nell'esercizio delle sue attribuzioni, può avvalersi della collaborazione del Segretario del Consiglio di Amministrazione.

Il *L.I.D.* è stato costantemente in contatto con il Presidente del Consiglio di Amministrazione proprio al fine di un costante miglioramento del processo di informativa consiliare.

## 5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

Il Consiglio di Amministrazione, dal marzo 2006, ha adottato una Procedura per la gestione e comunicazione al mercato delle informazioni privilegiate che, tenendo conto della normativa in materia di abusi di mercato, disciplina la gestione delle informazioni privilegiate concernenti Pirelli & C., le sue controllate non quotate e gli strumenti finanziari quotati emessi.

La procedura vale anche come istruzione a tutte le società controllate, per ottenere dalle stesse, senza indugio, le informazioni necessarie per il tempestivo e corretto adempimento degli obblighi di comunicazione al pubblico.

La procedura, disponibile nella sua versione aggiornata sul sito internet Pirelli, disciplina, inoltre, il registro delle persone aventi accesso alle informazioni privilegiate anch'esso, operativo dal 1° aprile 2006. Pur in assenza di obblighi normativi al riguardo, il Consiglio di Amministrazione ha deciso che debba continuare a gravare sui soggetti sopra indicati, in specifici periodi dell'anno [cd. *Black out periods*<sup>6</sup>], un dovere di astensione dal compimento di operazioni su azioni della Società o su strumenti finanziari collegati. Tali periodi sono, peraltro, suscettibili, in occasioni straordinarie, di essere estesi o sospesi dal Consiglio di Amministrazione.

<sup>6</sup> La procedura relativa ai *black out periods* è reperibile sul sito internet della Società.

## 6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO

I Comitati istituiti all'interno del Consiglio hanno compiti istruttori, propositivi e/o consultivi in relazione alle materie rispetto alle quali è particolarmente avvertita l'esigenza di approfondimento in modo che anche su tali materie si possa avere un confronto di opinioni, effettivo e informato.

In continuità con il precedente mandato, in data 10 luglio 2014, il Consiglio di Amministrazione ha confermato l'istituzione di quattro comitati: Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e *Corporate Governance*; Comitato per la Remunerazione; Comitato Nomine e Successioni e Comitato Strategie. Il Consiglio, al momento dell'istituzione, definisce in modo formale compiti e poteri dello specifico comitato [attraverso una cd. *written charter*], rendendoli pubblici mediante pubblicazione sul sito internet Pirelli e dandone altresì conto tramite la presente Relazione.

La composizione dei Comitati consiliari è riportata sul sito internet Pirelli e nelle tabelle in calce alla Relazione che riportano altresì per ciascun comitato il numero di riunioni tenute nell'esercizio 2014 e la durata media delle stesse.

### Funzionamento dei Comitati Consiliari

I Comitati consiliari sono nominati dal Consiglio di Amministrazione [che ne indica altresì il Presidente] e dura in carica per l'intero mandato del Consiglio di Amministrazione. Il Comitato nomina il Segretario del Comitato e/o delle singole riunioni.

Il Comitato si riunisce ogniqualvolta il suo Presidente lo ritenga opportuno, ovvero ne sia fatta ri-

chiesta da almeno un componente, dal Presidente del Consiglio di Amministrazione ovvero, ove nominato, dall'Amministratore Delegato e comunque con frequenza adeguata al corretto svolgimento delle proprie funzioni.

Le riunioni del Comitato sono convocate mediante avviso inviato, anche dal Segretario del Comitato, su incarico del Presidente del Comitato.

La documentazione e le informazioni disponibili [e in ogni caso, quelle necessarie] sono trasmesse a tutti i componenti del Comitato con anticipo sufficiente per esprimersi rispetto alla riunione.

Per la validità delle riunioni del Comitato è necessaria la presenza della maggioranza dei componenti in carica e le determinazioni sono assunte a maggioranza dei componenti presenti. Le riunioni del Comitato possono tenersi anche mediante mezzi di telecomunicazione e sono regolarmente verbalizzate a cura del Segretario del Comitato e trascritte su apposito libro.

Il Comitato – che nell'espletamento delle proprie funzioni può avvalersi di consulenze esterne – per l'adempimento dei propri compiti ha autonomia di spesa e ha facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali rilevanti per lo svolgimento dei suoi compiti, avvalendosi a tal fine del supporto del Segretario.

Ha facoltà di partecipare alle attività del Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e *Corporate Governance* e del Comitato per la Remunerazione l'intero Collegio Sindacale.

È invitato ad assistere alle riunioni del Comitato Nomine e Successioni e del Comitato Strategie il Presidente del Collegio Sindacale.

## 7. COMITATO NOMINE E SUCCESSIONI

Alla data della Relazione, il Comitato Nomine e Successioni è composto da 4 Consiglieri (2 indipendenti): M. Tronchetti Provera (Presidente), A. M. Artoni, D. Casimiro e P. Pietrogrande. Funge da Segretario il *Senior Advisor Human Resources* (Gustavo Bracco). Il Comitato:

- in caso di sostituzione di un Consigliere indipendente, propone al Consiglio di Amministrazione le candidature per procedere alla cooptazione;
- propone al Consiglio di Amministrazione i piani di successione di "emergenza" del Vertice aziendale, individuando [all'interno e all'esterno di Pirelli] figure professionali che possano garantire la successione, in particolare, del Presidente e Amministratore Delegato e, ove nominati, dei Direttori Generali;
- individua i criteri per i piani di successione del *top e senior management* in generale al fine di garantire continuità nelle strategie di *business*.

## 8. COMITATO STRATEGIE

Alla data della Relazione, il Comitato Strategie è composto da 7 Consiglieri (3 indipendenti): M. Tronchetti Provera (Presidente), I. Sechin, D. Casimiro, A. Kostin, P. Fiorentino, L. Roth e M. Soffientini. Fungono da Segretari, i responsabili delle funzioni *Investor Relations* (Valeria Leone) e Sostenibilità e Governo dei Rischi (Filippo Bettini).

Il Comitato ha funzioni consultive e propositive nella definizione delle linee guida strategiche nonché per l'individuazione e definizione delle condizioni e dei termini di singole operazioni di rilievo strategico. In particolare il Comitato:

- esamina preventivamente i piani strategici, industriali e finanziari – anche pluriennali – della So-



cietà e del Gruppo da sottoporre all'esame del Consiglio di Amministrazione;

assiste il Consiglio nella valutazione di operazioni, iniziative e attività di rilievo strategico e in particolare:

ingresso in nuovi mercati, sia geografici che di *business*;

alleanze industriali [ad esempio *joint-ventures*];

operazioni di carattere straordinario [fusioni, scissioni aumenti di capitale ovvero di riduzione di capitale diverse dalle riduzioni per perdite];

progetti di investimento;

programmi e progetti di ristrutturazione industriale e/o finanziaria.

esamina periodicamente la struttura organizzativa della Società e del Gruppo formulando in merito eventuali suggerimenti e pareri al Consiglio.

## 9. COMITATO PER LA REMUNERAZIONE

Alla data della Relazione, il Comitato è composto da tre componenti indipendenti sulla base dell'approccio più rigoroso raccomandato dal Codice di Autodisciplina: L. Roth (Presidente), I. Glasenberg e M. Soffientini. Il Presidente del Comitato Luigi Roth possiede adeguata esperienza in materia finanziaria e di remunerazione valutata dal Consiglio di Amministrazione in sede di nomina. Funge da Segretario, il Segretario del Consiglio Anna Chiara Svelto.

Il Comitato ha funzioni consultive, propositive e di supervisione per garantire la definizione e l'applicazione all'interno del Gruppo di politiche di remunerazione volte, da un lato, ad attrarre, motivare e trattenere le risorse in possesso delle qualità professionali richieste per perseguire proficuamente gli obiettivi del Gruppo e, dall'altro lato capaci di allineare gli interessi del *management* con quelli degli azionisti. In particolare, il Comitato:

assiste il Consiglio nella definizione della Politica Generale sulle Remunerazioni di Gruppo;

valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della Politica sulle Remunerazioni;

con riferimento agli Amministratori investiti di particolari cariche e ai Direttori Generali, formula proposte al Consiglio:

per la loro remunerazione, in coerenza con la Politica Generale sulle Remunerazioni;

per la fissazione degli obiettivi di *performance* correlati alla componente variabile di tali remunerazioni;

per la definizione di eventuali accordi di non concorrenza;

per la definizione di eventuali accordi per la chiusura del rapporto anche sulla base dei principi stabiliti nella Politica Generale sulle Remunerazioni.

con riferimento ai dirigenti con responsabilità strategica, verifica la coerenza della loro remunerazione con la Politica Generale sulle Remunerazioni ed esprime parere sulle stesse anche ai sensi della procedura per le Operazioni con Parti Correlate;

assiste il Consiglio di Amministrazione nell'esame delle proposte all'Assemblea sull'adozione di piani di compensi basati su strumenti finanziari;

monitora l'applicazione delle decisioni adottate dal Consiglio verificando, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di *performance* stabiliti;

esamina e sottopone al Consiglio di Amministrazione il Rendiconto Annuale sulle Remunerazioni il quale, nominativamente per i componenti degli organi di amministrazione e di controllo e per i Direttori Generali e, invece, in forma aggregata per i Dirigenti con responsabilità strategiche:

- fornisce un'adeguata rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione;
- illustra analiticamente i compensi corrisposti nell'esercizio di riferimento a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma dalla Società e da sue società controllate.

Il Consiglio di Amministrazione ha attribuito al Comitato per la Remunerazione le competenze del Comitato per le Operazioni con parti correlate previsto dalla normativa regolamentare Consob per le questioni concernenti la remunerazione degli Amministratori e dei Dirigenti aventi responsabilità strategica. Pirelli ha definito una Politica sulla Remunerazione, sottoponendola al voto consultivo degli azionisti. La Relazione sulla Remunerazione per l'Esercizio 2015 (composta di Politica 2015 e Rendiconto per l'Esercizio 2014) sarà resa disponibile sul sito Internet Pirelli al più tardi 21 giorni prima dell'Assemblea di Bilancio 2014.

## 10. COMITATO CONTROLLO, RISCHI, SOSTENIBILITÀ E CORPORATE GOVERNANCE

Alla data della Relazione, il Comitato è composto da tre componenti indipendenti sulla base dell'approccio più rigoroso raccomandato dal Codice di Autodisciplina: A.M. Artoni (Presidente), A. Kostin e E. Magistretti. Il Consigliere E. Magistretti possiede adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria, valutata dal Consiglio di Amministrazione in sede di nomina. Funge da Segretario il Segretario del Consiglio Anna Chiara Svelto.

Il Comitato, in particolare:

- assiste il Consiglio di Amministrazione nella:
  - definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in modo che i principali rischi afferenti la Società e le sue controllate risultino correttamente identificati e adeguatamente misurati, gestiti e monitorati;
  - determinazione del grado di compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati;
  - individuazione di un Amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio;
  - valutazione, con cadenza almeno annuale, dell'adeguatezza, dell'efficacia e dell'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno;
  - descrizione, nella Relazione sul Governo societario, degli elementi essenziali del sistema di controllo interno, esprimendo la propria valutazione sull'adeguatezza complessiva dello stesso;
- esprime un parere sulle proposte relative alla nomina, alla revoca, al conferimento di attribuzioni e alla remunerazione del Responsabile della Direzione *Internal Audit* e assicura che lo stesso si doti di risorse idonee all'espletamento delle proprie funzioni;
- valuta, unitamente al Collegio Sindacale, ai responsabili amministrativi della Società, al Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e ai revisori, [a] il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogenea applicazione all'interno del Gruppo ai fini della redazione del bilancio consolidato, [b] l'eventuale lettera del revisore legale di suggerimenti alla Direzione aziendale e l'eventuale relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale;
- su richiesta dell'Amministratore all'uopo incaricato, esprime pareri su specifici aspetti inerenti l'identificazione dei principali rischi aziendali nonché la progettazione, realizzazione e gestione

- del sistema di controllo interno;
- esamina il Piano di *audit* preparato dal Direttore *Internal Audit* nonché le relazioni periodiche dallo stesso predisposte;
- monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della Direzione *Internal Audit*;
- richiede alla Direzione *Internal Audit*, se ritenuto opportuno, lo svolgimento di verifiche su specifiche aeree operative;
- riferisce al Consiglio di Amministrazione sull'attività svolta, almeno in occasione dell'approvazione del bilancio e della Relazione semestrale sull'adeguatezza del sistema di controllo interno;
- vigila sull'osservanza e sul periodico aggiornamento delle regole di *corporate governance* e sul rispetto dei principi di comportamento eventualmente adottati dalla Società e dalle sue controllate. Ad esso spetta, in particolare proporre modalità e tempi di effettuazione dell'auto-valutazione annuale del Consiglio di Amministrazione;
- definisce e propone al Consiglio di Amministrazione le linee guida in materia di "sostenibilità" e vigila sul rispetto dei principi di comportamento eventualmente adottati in materia dalla Società e dalle sue controllate;
- assiste il Consiglio di Amministrazione nella redazione e successivo esame e approvazione del bilancio di sostenibilità;
- svolge gli ulteriori compiti a esso attribuiti dal Consiglio di Amministrazione, anche in relazione alla vigilanza sulla correttezza procedurale e sulla *fairness* sostanziale delle operazioni.

Il Consiglio di Amministrazione ha, poi, attribuito le competenze del Comitato per le Operazioni con parti correlate previsto dalla normativa regolamentare Consob al Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e *Corporate Governance*, con la sola eccezione delle questioni concernenti la remunerazione degli Amministratori e dei Dirigenti aventi responsabilità strategica affidate al Comitato per la Remunerazione.

## 11. PIANI DI SUCCESSIONE<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Le informazioni riportate nella presente sezione sono fornite anche in ottemperanza alla raccomandazione della Consob contenuta nella Comunicazione DEM/11012984 del 24 febbraio 2011.

A seguito della sua costituzione, nell'aprile 2011, il Comitato Nomine e Successioni ha esaminato i processi aziendali relativi all'individuazione, gestione e sviluppo dei cd. "talenti", che garantiscono al Gruppo, nel tempo, il "bacino naturale" di crescita interna assicurando, così, un costante ricambio generazionale.

Il Comitato ha esaminato altresì le principali iniziative di sviluppo delle competenze del *management* ed il processo per la definizione delle cd. "tavole di successione".

Il Comitato ha potuto così verificare struttura e stato di implementazione dei sistemi che consentono a Pirelli di (i) monitorare le risorse chiave presenti e verificare l'esistenza di possibili soggetti interni capaci di assumere ruoli di maggiore responsabilità ovvero (ii) definire le competenze necessarie per ricoprire tali ruoli nel caso di ricerche all'esterno in caso di cambiamenti di "emergenza".

È stato poi elaborato – con l'ausilio di una società di consulenza specializzata facente parte di un network globale – uno strutturato piano di successione del vertice aziendale da attivare in caso di emergenza, prevedendo ruoli e responsabilità dei diversi attori coinvolti nel processo. È, altresì, definito il percorso da seguire per la definizione del piano di successione naturale del vertice aziendale. Con riferimento alla successione del vertice aziendale in caso di urgenza, e con specifico riguardo al ruolo di CEO, il Piano, approvato dal Consiglio di Amministrazione, prevede che, in caso di impossibilità sopravvenuta, il Consiglio di Amministrazione definisca poteri e deleghe per garantire la gestione ordinaria e straordinaria nel corso del cd. "periodo transitorio". In particolare, è previsto che il Consiglio di Amministrazione: (i) nomini al proprio interno un Comitato di gestione, composto da tre componenti del Consiglio di consolidata esperienza gestionale e imprenditoriale; tale Comi-

tato è chiamato, da un lato, a svolgere un ruolo propositivo e gestionale su eventuali operazioni straordinarie ritenute indilazionabili e, dall'altro lato, a garantire la gestione ordinaria e le decisioni operative di normale competenza del CEO; [ii] individui all'interno del *Senior Management* una “*spoke person*” per ricoprire il necessario ruolo di raccordo tra il Comitato di gestione costituito e le strutture aziendali e per la comunicazione esterna e interna [iii] valuti se definire per il *management* operativo l'ampliamento temporaneo dei poteri per le attività ordinarie, nei limiti del budget approvato. Il Comitato di gestione costituito, con l'ausilio del Comitato Nomine e Successioni, valuta le candidature (interne ed esterne) e sottopone al Consiglio di Amministrazione una rosa ristretta per la scelta finale. Il Consiglio di Amministrazione, al termine del processo, coopta il prescelto e gli attribuisce poteri e deleghe gestionali.

Il Piano prevede anche una serie di attività preparatorie finalizzate alla successione naturale del CEO, ed utili anche per l'ipotesi di successione in emergenza:

- definizione “a tendere” di poteri e deleghe distinti tra Chairman e CEO;
- identificazione degli *executive* chiave interni sulla base del modello di competenze del *senior management*;
- costante “osservatorio del mercato”.

## 12. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

Il Sistema di Controllo Interno (“SCI”) di Pirelli persegue gli obiettivi di: [i] efficienza e efficacia delle attività operative; [ii] affidabilità delle informazioni; [iii] salvaguardia del patrimonio aziendale e [iv] rispetto e conformità a leggi e regolamenti per assicurare una corretta informativa e un'adeguata copertura di controllo su tutte le attività del Gruppo, con particolare attenzione alle aree ritenute potenzialmente a rischio.

Per una articolata descrizione dello SCI Pirelli, si rinvia alla sezione del Bilancio rubricata “*Compliance*” e al paragrafo dello stesso Bilancio in materia di “governo dei rischi”.

## 13. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

Sin dall'anno 2002, Pirelli ha stabilito principi di comportamento per l'attuazione di operazioni con parti correlate. Successivamente, a seguito dell'adozione da parte della Consob, di un Regolamento in materia, Pirelli, in data 3 novembre 2010, ha approvato una nuova procedura per le operazioni con parti correlate (“Procedura OPC”).

Il Consiglio ha ritenuto che i Comitati consiliari istituiti all'interno del Consiglio di Amministrazione abbiano le caratteristiche e i requisiti previsti dal Regolamento OPC e stabiliti dalla Procedura OPC

e, pertanto, ha attribuito le competenze del Comitato per le Operazioni con parti correlate al Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e *Corporate Governance*, con la sola eccezione delle competenze in materia di remunerazione degli Amministratori e dei Dirigenti aventi responsabilità strategica dell'impresa attribuito al Comitato per la Remunerazione.

In linea con la raccomandazione Consob, in data 5 novembre 2013 [decorsi, dunque, tre anni dall'adozione della Procedura OPC], il Consiglio di Amministrazione – tenuto conto del parere reso dal Comitato per le Operazioni con Parti Correlate e della valutazione espressa dal Collegio Sindacale – ha confermato l'impianto adottato nel corso del 2010, aggiornando, al contempo, la procedura, con alcune marginali modifiche.

Per ogni approfondimento, si rinvia alla Procedura OPC pubblicata sul sito internet Pirelli.

## 14. COLLEGIO SINDACALE

Ai sensi di legge e di Statuto, al Collegio Sindacale è affidato il compito di vigilare su:

- osservanza della legge e dello Statuto e rispetto dei principi di corretta amministrazione;
- adeguatezza della struttura organizzativa per gli aspetti di competenza, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione;
- modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste dal codice di comportamento cui Pirelli ha dichiarato di attenersi;
- adeguatezza delle disposizioni impartite alle società controllate in relazione agli obblighi di comunicazione delle informazioni privilegiate;
- processo di informativa finanziaria;
- efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna, e gestione del rischio;
- revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati;
- indipendenza del revisore legale o della società di revisione legale, in particolare per quanto concerne la prestazione di servizi non di revisione all'ente sottoposto alla revisione legale dei conti.

### NOMINA DEI SINDACI

Alla data della Relazione, il Collegio Sindacale è costituito da tre Sindaci effettivi e un Sindaco supplente. Al fine di consentire il rispetto della normativa vigente in materia di equilibrio tra i generi, l'Assemblea degli azionisti, in data 13 maggio 2013, ha modificato lo Statuto aumentando da due a tre il numero dei Sindaci supplenti, così da articolare meccanismi di subentro idonei a garantire il rispetto dell'equilibrio tra generi. Tale modifica troverà applicazione dal prossimo rinnovo del Collegio Sindacale.

Di seguito si riporta una sintesi delle previsioni contenute nello Statuto in relazione alla nomina e sostituzione dei componenti del Collegio Sindacale, per ogni ulteriore informazione si rinvia, in ogni caso, al predetto documento (che deve ritenersi prevalente rispetto a quanto di seguito riportato).

Al fine di riservare alla minoranza l'elezione di un Sindaco effettivo e di un Sindaco supplente, è previsto che la nomina avvenga mediante il sistema del cd. "voto di lista", ai sensi del quale un Sindaco effettivo (a cui spetta la presidenza del Collegio) e un Sindaco supplente sono tratti dalla lista di minoranza. Nel caso in cui più liste abbiano ottenuto lo stesso numero di voti, si procede ad una nuova votazione di ballottaggio tra tali liste da parte di tutti gli aventi diritto al voto presenti in Assemblea, risultando eletti i candidati della lista che ottenga la maggioranza semplice dei voti.

I restanti membri del Collegio sono invece tratti dalla cosiddetta lista di maggioranza.

Sempre con l'obiettivo di prevedere idonei criteri suppletivi che consentano di garantire il rispetto dell'equilibrio tra generi all'interno del Collegio Sindacale, lo Statuto prevede altresì (i) che le liste che presentano - considerate entrambe le sezioni - un numero di candidati pari o superiore a tre, devono includere candidati di genere diverso tanto nella sezione della lista relativa ai sindaci effettivi, quan-

to in quella relativa ai sindaci supplenti e (ii) un meccanismo progressivo di sostituzione automatica qualora l'applicazione del meccanismo del voto di lista non assicuri il numero minimo richiesto di Sindaci effettivi, ovvero di Sindaci supplenti, appartenenti al genere meno rappresentato.

Hanno diritto di presentare liste i soci che, da soli o insieme ad altri soci, rappresentino almeno l'1% delle azioni con diritto di voto nell'Assemblea ordinaria, ovvero la minore misura richiesta dalla disciplina regolamentare emanata dalla Consob<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Cfr. Delibera Consob n. 19109 del 28 gennaio 2015. La percentuale di partecipazione richiesta per la presentazione, da parte di soci, di liste di candidati per l'elezione degli organi di amministrazione e controllo di Pirelli & C. è pari all'1% del capitale sociale avente diritto di voto nell'Assemblea ordinaria.

Le liste devono essere depositate presso la sede sociale almeno 25 giorni antecedenti quello previsto per l'Assemblea chiamata a deliberare sul punto salva proroga prevista dalla normativa applicabile. A tal ultimo proposito, rinviando per maggiori dettagli alla normativa vigente, si ricorda che in caso di presentazione di una sola lista ovvero di più liste presentate da soci che risultino tra loro collegati, potranno essere presentate liste sino al terzo giorno successivo il termine per la presentazione delle liste [25 giorni prima dell'Assemblea], e le soglie richieste per la loro presentazione sono ridotte alla metà. Ogni socio potrà presentare o concorrere alla presentazione di una sola lista. In allegato alle liste deve essere fornita la documentazione richiamata dallo Statuto o prevista per legge.

Ogni candidato può essere inserito in una sola lista a pena di ineleggibilità.

Le liste si articolano in due sezioni: una per i candidati alla carica di Sindaco effettivo e l'altra per i candidati alla carica di Sindaco supplente. Il primo dei candidati di ciascuna sezione deve essere individuato tra gli iscritti nel Registro dei Revisori Legali che abbiano esercitato l'attività di controllo legale dei conti per un periodo non inferiore a tre anni.

Ogni avente diritto al voto può votare una sola lista.

In caso di morte, rinuncia o decadenza di un Sindaco, subentra il supplente appartenente alla medesima lista di quello cessato. Nel caso in cui il subentro non consenta di ricostruire un Collegio Sindacale conforme alla normativa vigente anche in materia di equilibrio tra i generi, subentra il secondo supplente tratto dalla stessa lista. Qualora successivamente si renda necessario sostituire un ulteriore Sindaco tratto dalla lista che ha ottenuto il maggior numero dei voti, subentra in ogni caso l'ulteriore Sindaco supplente tratto dalla medesima lista. Nell'ipotesi di sostituzione del Presidente del Collegio Sindacale, la presidenza è assunta dal Sindaco appartenente alla medesima lista del presidente cessato, secondo l'ordine della lista stessa, fermo restando, in ogni caso, il possesso dei requisiti di legge e/o di statuto per ricoprire la carica e il rispetto dell'equilibrio tra i generi previsto dalla normativa di legge e/o regolamentare pro tempore vigente; qualora non sia possibile procedere alle sostituzioni secondo i suddetti criteri, verrà convocata un'Assemblea per l'integrazione del Collegio Sindacale che delibererà a maggioranza relativa.

Quando l'Assemblea deve provvedere alla nomina dei Sindaci effettivi e/o dei supplenti necessaria per l'integrazione del Collegio Sindacale si procede come segue: qualora si debba provvedere alla sostituzione di Sindaci eletti nella lista di maggioranza, la nomina avviene con votazione a maggioranza relativa senza vincolo di lista, fermo restando, in ogni caso, il rispetto dell'equilibrio tra i generi previsto dalla normativa di legge e/o regolamentare pro tempore vigente; qualora, invece, occorra sostituire Sindaci eletti nella lista di minoranza, l'Assemblea li sostituisce con voto a maggioranza relativa, scegliendoli ove possibile fra i candidati indicati nella lista di cui faceva parte il Sindaco da sostituire e comunque nel rispetto del principio della necessaria rappresentanza delle minoranze cui lo Statuto assicura la facoltà di partecipare alla nomina del Collegio Sindacale, fermo restando, in ogni caso, il rispetto dell'equilibrio tra i generi previsto dalla normativa di legge e/o regolamentare pro tempore vigente. Si intende rispettato il principio di necessaria rappresentanza delle minoranze in caso di nomina di Sindaci a suo tempo candidati nella lista di minoranza o in altre liste diverse dalla lista che, in sede di nomina del Collegio Sindacale, aveva ottenuto il maggior numero di voti.

Qualora sia stata presentata una sola lista, l'Assemblea esprime il proprio voto su di essa; qualora la lista ottenga la maggioranza relativa, risultano eletti Sindaci effettivi e supplenti i candidati indicati nella rispettiva sezione della lista; la presidenza del Collegio Sindacale spetta alla persona indicata al primo posto nella predetta lista.



Per la nomina dei Sindaci per qualsiasi ragione non nominati ai sensi del procedimento descritto l'Assemblea delibera con le maggioranze di legge fermo restando, in ogni caso, il rispetto dell'equilibrio tra i generi previsto dalla normativa di legge e/o regolamentare pro tempore vigente. I Sindaci uscenti sono rieleggibili.

## SINDACI

L'Assemblea del 10 maggio 2012 ha nominato il Collegio Sindacale per gli esercizi 2012 – 2014 (e dunque in scadenza con la prossima Assemblea di Bilancio), nominando Sindaci effettivi F. Fallacara (nominato Presidente in quanto tratto dalla lista di minoranza), A. Carù ed E. Laghi, e Sindaci supplenti U.S. Iacovino e A. Lorenzatti (tratto dalla lista di minoranza).

La nomina è avvenuta con il sistema del voto di lista. La lista presentata dai componenti del Sindacato di Blocco Azioni Pirelli & C. ha ottenuto il 78% circa dei voti del capitale sociale avente diritto di voto rappresentato in Assemblea, mentre la lista di minoranza, presentata da un gruppo di società di gestione del risparmio e di intermediari finanziari<sup>9</sup>, ha ottenuto il 22% circa dei voti del capitale sociale rappresentato in Assemblea.

L'Assemblea ha altresì determinato in euro 50.000 il compenso annuo lordo di ciascun Sindaco effettivo e in euro 75.000 il compenso annuo lordo del Presidente del Collegio Sindacale.

Inoltre al Sindaco chiamato a far parte dell'Organismo di Vigilanza (Antonella Carù) è attribuito un compenso aggiuntivo annuo lordo di euro 25.000.

A seguito delle dimissioni rassegnate dal prof. Laghi in data 12 giugno 2014, ai sensi di legge e di Statuto, è subentrato nella carica di Sindaco Effettivo il dott. Iacovino. Alla Data della Relazione è vacante un seggio di Sindaco supplente.

Nelle tabelle in calce alla Relazione, si riporta la composizione del Collegio Sindacale alla data della Relazione, i cambiamenti intervenuti nell'Esercizio 2014, il numero di riunioni tenutesi e la percentuale di partecipazione alle stesse da parte dei singoli componenti. A partire dalla prossima relazione verrà indicata la durata media delle riunioni del Collegio Sindacale.

L'elenco degli incarichi rivestiti dai Sindaci presso Società per azioni, Società a responsabilità limitata e Società in accomandita per azioni è pubblicato dalla Consob sul proprio sito internet.

Si ritiene opportuno segnalare che, alla Data della Relazione, nessun Sindaco in carica ha comunicato il superamento dei limiti al cumulo degli incarichi di amministrazione e controllo previsti dal Regolamento Emittenti.

Come accertato dal Collegio Sindacale, sulla base delle informazioni fornite e di quelle a disposizione del Collegio Sindacale, tutti i Sindaci possono essere qualificati indipendenti sulla base dei criteri previsti dallo stesso Codice di Autodisciplina con riguardo agli Amministratori nonché in relazione alla comunicazione Consob n. 8067632 del 17 luglio 2008<sup>10</sup>.

La Procedura OPC, nel rispetto delle prescrizioni regolamentari, qualifica i Sindaci quali parti correlate della Società.

Si segnala che il Collegio Sindacale sarà rinnovato in occasione dell'approvazione del bilancio della società al 31 dicembre 2014.

<sup>9</sup> Anima SGR S.p.A., gestore dei fondi Prima Geo Italia e Anima Italia; APG Algemene Pensioen Groep N.V. gestore del fondo Strichting Depositary APG Developed Markets Equity Pool; Arca SGR S.p.A. gestore dei fondi Arca Azioni Italia e Arca BB; AZ Fund Management S.A. gestore del fondo AZ Fund 1 Italian Trend; Credit Suisse Fund Management SA gestore dei fondi Credit Suisse Portfolio Fund [LUX] Reddito [Euro] e CS Equity Fund [LUX] Italy; Eurizon Capital SGR S.p.A. gestore del fondo Eurizon Azioni Italia; Eurizon Capital SA gestore dei fondi: Eurizon Stars Fund European Small Cap Equity, Eurizon Eurizon Stars Fund - Italian Equity, Eurizon Easy Fund Equity Consumer Discretionary LTE, Eurizon Easy Fund Equity Small Cap Europe; Fideuram Investimenti SGR S.p.A. gestore del fondo Fideuram Italia; Fideuram Gestions SA gestore dei fondi: Fonditalia Equity Italy, Fonditalia Euro Cyclical, Fideuram Fund Equity Italy, Fideuram Fund Equity Europe Growth e Fideuram Fund Equity Europe; Interfund Sicav gestore del fondo Interfund Equity Italy; JP Morgan Asset Management [UK] Limited gestore dei fondi: JPMorgan Funds, Commingled Pension Trust Fund [International Equity Index] of JPMorgan Chase Bank N.A., Commingled Pension Trust Fund [Intrepid International] of JP Morgan Chase Bank N.A., JP Morgan European Investment Trust Plc, JP Morgan Fund Iccv-JPM Europe Dynamic [ex UK] Fund, JPM Fund Iccv - JPM Europe Fund, JP Morgan International Equity Index Fund, JP Morgan Intrepid European Fund e JP Morgan Intrepid International Fund; Mediolanum International Funds Limited - Challenge Funds; Mediolanum Gestione Fondi SGR S.p.A. gestore del fondo Mediolanum Flessibile Italia; Pioneer Investment Management SGR S.p.A. gestore del fondo Pioneer Italia Azionario Crescita e Pioneer Asset Management S.A.

<sup>10</sup> Comunicazione CONSOB n. DEM/DCL/DSG/8067632 del 17-7-2008 recante "Situazioni di incompatibilità dei componenti degli organi di controllo ai sensi dell'art. 148, comma 3, lett. c) del TUF".

# 15. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI

Pirelli nella sua tradizione di trasparenza, cura con particolare attenzione le relazioni con gli Azionisti, con gli Investitori (istituzionali e privati), con gli analisti finanziari, con gli altri operatori del mercato e, in genere, con la comunità finanziaria, nel rispetto dei reciproci ruoli e promuovendo periodicamente incontri in Italia e all'estero.

Dal marzo 1999, inoltre, per favorire una attività continua di dialogo con il mercato finanziario, è stata istituita la Direzione Investor Relations, affidata dall'ottobre 2008 a Valeria Leone.

Al fine di avere un dialogo aperto, immediato e trasparente con tutti coloro che necessitano di informazioni di natura finanziaria su Pirelli, il sito internet Pirelli dedica una sezione denominata "Investitori" dove si possono reperire gli elementi necessari per un primo contatto con Pirelli: dalle caratteristiche identificative della Società ai dati economico-finanziari, dai *drivers* dei vari *business* su cui è impegnato il Gruppo Pirelli ai giudizi degli analisti finanziari, da tutta la documentazione resa disponibile negli incontri istituzionali con la Comunità finanziaria a quella di natura contabile e societaria. Per maggiori informazioni si rinvia alla sezione investitori del Sito Internet Pirelli.

# 16. ASSEMBLEE

L'Assemblea è convocata ai sensi di legge e di Statuto mediante avviso (contenente indicazione di giorno, ora e luogo dell'adunanza ed elenco delle materie da trattare) pubblicato sul sito internet Pirelli. L'avviso è pubblicato, di norma almeno trenta giorni prima della data fissata in prima convocazione per l'Assemblea, e in caso di Assemblee convocate per l'elezione dei componenti degli organi di amministrazione e controllo almeno quaranta giorni prima della data dell'Assemblea.

L'avviso di convocazione contiene tra l'altro una descrizione delle procedure che gli azionisti devono rispettare per poter partecipare ed esercitare il diritto di voto in Assemblea nonché informazioni in ordine a [i] diritto di porre domande prima dell'assemblea; [ii] termini e modalità per esercitare il diritto di integrare l'ordine del giorno; [iii] procedura per l'esercizio di voto per delega; [iv] identità del soggetto (designato dalla Società per il conferimento delle deleghe di voto nonché modalità e termini per il conferimento delle deleghe). L'Assemblea non può deliberare su materie che non siano state indicate nell'ordine del giorno.

I Soci che, anche congiuntamente, rappresentino almeno un quarantesimo del capitale sociale possono chiedere, entro dieci giorni dalla pubblicazione dell'avviso di convocazione (salvo diversamente disposto dalla legge), l'integrazione dell'elenco delle materie da trattare ovvero presentare ulteriori proposte di deliberazione su materie già all'ordine del giorno, indicando le relative motivazioni. L'Assemblea è competente a deliberare tra l'altro – in sede ordinaria o straordinaria – su [i] nomina e revoca del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale e relativi compensi e azioni di responsabilità, [ii] approvazione del bilancio e destinazione degli utili, [iii] acquisto e alienazione delle azioni proprie, [iv] modificazioni dello Statuto, [v] approvazione e modifica del regolamento dell'assemblea, [vi] emissione di obbligazioni convertibili.

L'Assemblea – che può svolgersi in Italia, anche al di fuori della sede sociale – deve essere convocata in sede ordinaria entro 180 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale.

Fatte salve specifiche materie per le quali la normativa preveda una diversa maggioranza, l'Assemblea, in unica convocazione: [i] in sede ordinaria, si intende validamente costituita qualunque sia la parte di capitale rappresentata dai soci intervenuti e delibera con la maggioranza assoluta del capitale rappresentato; [ii] in sede straordinaria, si intende validamente costituita con la presenza di tanti soci che rappresentano almeno un quinto del capitale sociale e delibera con il voto favorevole di almeno i due terzi del capitale rappresentato.

I soci hanno diritto di prendere visione di tutti gli atti depositati presso la sede sociale per le Assemblée già convocate e di ottenerne copia a proprie spese.

Lo svolgimento delle riunioni assembleari, oltre che dalla legge e dallo Statuto, è disciplinato dal Regolamento delle Assemblée approvato dall'Assemblea dell'11 maggio 2004 e successivamente modificato dall'Assemblea del 23 aprile 2007.

Hanno la legittimazione all'intervento in Assemblea e all'esercizio del diritto di voto coloro che, sulla base di una comunicazione dell'intermediario alla Società, risultino legittimati ad intervenire e ad esercitare il diritto di voto al termine della giornata contabile del settimo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'assemblea in unica convocazione.

Le registrazioni in accredito e in addebito compiute sui conti successivamente a tale termine non rilevano ai fini della legittimazione all'esercizio del diritto di voto nell'assemblea.

Coloro ai quali spetta il diritto di voto possono farsi rappresentare mediante delega rilasciata secondo le modalità previste dalla legge e dai regolamenti vigenti.

## Assemblee dell'Esercizio 2014

Nel corso dell'Esercizio 2014, l'Assemblea si è riunita una volta il 12 giugno 2014 con la partecipazione del 66,4% circa del capitale sociale ordinario.

## L'Assemblea dei possessori di azioni di risparmio

Per quanto concerne l'Assemblea dei possessori di azioni di risparmio questa è convocata dal Rappresentante Comune degli azionisti di risparmio, ovvero dal Consiglio di Amministrazione ogni volta che lo ritengano opportuno, ovvero quando ne sia richiesta la convocazione ai sensi di legge. L'Assemblea speciale dei possessori di azioni di risparmio è presieduta dal Rappresentante Comune degli azionisti di risparmio ovvero, in mancanza di questo, dalla persona eletta con il voto favorevole della maggioranza del capitale rappresentato in Assemblea.

Ai sensi di Statuto gli oneri relativi all'organizzazione dell'Assemblea speciale di categoria e alla remunerazione del Rappresentante Comune sono a carico della Società.

L'Assemblea degli azionisti di risparmio, tenutasi in data 27 gennaio 2015, ha nominato [con il voto favorevole dell'99,7% del capitale di categoria presente in Assemblea] per gli esercizi 2015-2017 Rappresentante Comune degli azionisti di risparmio su proposta di Anima Sgr S.p.A. gestore degli OICR denominati "Anima Geo Italia" e "Anima Star Italia Alto Potenziale", l'avv. Angelo Cardarelli determinandone il relativo compenso in euro 15 mila. L'Assemblea degli azionisti di risparmio ha inoltre approvato all'unanimità la costituzione del fondo per le spese necessarie alla tutela dei comuni interessi di categoria, anticipato dalla Società e pari a 40.000 euro.

# 17. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

La Relazione tiene conto dei cambiamenti intervenuti dalla chiusura dell'Esercizio 2014 sino alla data della Relazione.

# TABELLE

**Tabella n. 1:**  
**Partecipazioni rilevanti nel capitale**

Si riportano i soggetti che, secondo quanto pubblicato da Consob alla Data della pubblicazione della presente Relazione, possiedono azioni con diritto di voto nell'Assemblea Ordinaria in misura superiore al 2% del capitale ordinario.

| DICHIARANTE OVVERO<br>SOGGETTO POSTO AL<br>VERTICE DELLA CATENA<br>PARTECIPATIVA | AZIONISTA DIRETTO                                      |                       | QUOTA % SU CAPITALE VOTANTE |                   |                              |            | QUOTA % SU CAPITALE ORDINARIO |                   |                              |            |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------|-------------------|------------------------------|------------|-------------------------------|-------------------|------------------------------|------------|
|                                                                                  | DENOMINAZIONE                                          | TITOLO DI<br>POSSESSO | QUOTA %                     | DI CUI SENZA VOTO |                              |            | QUOTA %                       | DI CUI SENZA VOTO |                              |            |
|                                                                                  |                                                        |                       |                             | QUOTA<br>%        | IL VOTO SPETTA A<br>SOGGETTO | QUOTA<br>% |                               | QUOTA<br>%        | IL VOTO SPETTA A<br>SOGGETTO | QUOTA<br>% |
| HARBOR<br>INTERNATIONAL<br>FUND                                                  | HARBOR INTERNATIONAL<br>FUND                           | Proprietà             | 4.544                       | 0.000             |                              |            | 4.544                         | 0.000             |                              |            |
|                                                                                  |                                                        | Totale                | 4.544                       | 0.000             |                              |            | 4.544                         | 0.000             |                              |            |
|                                                                                  | <b>Totale</b>                                          |                       | <b>4.544</b>                | <b>0.000</b>      |                              |            | <b>4.544</b>                  | <b>0.000</b>      |                              |            |
| EDIZIONE S.r.l.                                                                  | SCHEMATRENTAQUATTRO<br>S.p.A.                          | Proprietà             | 3.034                       | 0.000             |                              |            | 3.034                         | 0.000             |                              |            |
|                                                                                  |                                                        | Totale                | 3.034                       | 0.000             |                              |            | 3.034                         | 0.000             |                              |            |
|                                                                                  | EDIZIONE S.r.l.                                        | Proprietà             | 1.574                       | 0.000             |                              |            | 1.574                         | 0.000             |                              |            |
|                                                                                  |                                                        | Totale                | 1.574                       | 0.000             |                              |            | 1.574                         | 0.000             |                              |            |
|                                                                                  | <b>Totale</b>                                          |                       | <b>4.608</b>                | <b>0.000</b>      |                              |            | <b>4.608</b>                  | <b>0.000</b>      |                              |            |
| MALACALZA<br>INVESTIMENTI S.r.l.                                                 | MALACALZA<br>INVESTIMENTI S.r.l.                       | Proprietà             | 6.980                       | 0.000             |                              |            | 6.980                         | 0.000             |                              |            |
|                                                                                  |                                                        | Totale                | 6.980                       | 0.000             |                              |            | 6.980                         | 0.000             |                              |            |
|                                                                                  | <b>Totale</b>                                          |                       | <b>6.980</b>                | <b>0.000</b>      |                              |            | <b>6.980</b>                  | <b>0.000</b>      |                              |            |
| CAMFIN S.p.A.                                                                    | CAM 2012 S.p.A.                                        | Proprietà             | 5.850                       | 0.000             |                              |            | 5.850                         | 0.000             |                              |            |
|                                                                                  |                                                        | Totale                | 5.850                       | 0.000             |                              |            | 5.850                         | 0.000             |                              |            |
|                                                                                  | CAMFIN S.p.A.                                          | Proprietà             | 20.343                      | 0.000             |                              |            | 20.343                        | 0.000             |                              |            |
|                                                                                  |                                                        | Totale                | 20.343                      | 0.000             |                              |            | 20.343                        | 0.000             |                              |            |
|                                                                                  | <b>Totale</b>                                          |                       | <b>26.193</b>               | <b>0.000</b>      |                              |            | <b>26.193</b>                 | <b>0.000</b>      |                              |            |
| MEDIOBANCA -<br>BANCA DI CREDITO<br>FINANZIARIO S.p.A.*                          | MEDIOBANCA - BANCA<br>DI CREDITO FINANZIARIO<br>S.p.A. | Proprietà             | 3.954                       | 0.000             |                              |            | 3.954                         | 0.000             |                              |            |
|                                                                                  |                                                        | Totale                | 3.954                       | 0.000             |                              |            | 3.954                         | 0.000             |                              |            |
|                                                                                  | <b>Totale</b>                                          |                       | <b>3.954</b>                | <b>0.000</b>      |                              |            | <b>3.954</b>                  | <b>0.000</b>      |                              |            |

Nota:

Le informazioni relative agli azionisti che, direttamente o indirettamente, detengono azioni ordinarie in misura superiore al 2% del capitale con diritto di voto nelle assemblee ordinarie della Società tratte dal sito internet della Consob. Al riguardo, si ritiene utile segnalare che le informazioni pubblicate da Consob sul proprio sito, in forza delle comunicazioni effettuate dai soggetti tenuti agli obblighi di cui all'articolo 120 TUF e al Regolamento Emittenti, potrebbero discostarsi sensibilmente dalla reale situazione, ciò in quanto gli obblighi di comunicazione delle variazioni nella percentuale di partecipazione detenuta sorgono non già al semplice variare di tale percentuale bensì solo al "superamento di" o "alla discesa al di sotto" di predeterminate soglie [2%, 5%, e successivi multipli del 5% sino alla soglia del 30% e, oltre tale soglia, 50, 66,6%, 90% e 95%]. Ne consegue, ad esempio, che un azionista [i.e. soggetto dichiarante] che ha dichiarato di possedere il 2,6% del capitale con diritto di voto potrà aumentare la propria partecipazione sino al 4,9% senza che, in capo al medesimo, sorga alcun obbligo di comunicazione a Consob ex art. 120 TUF.

\* Si segnala che Mediobanca S.p.A. ha partecipato all'Assemblea di Bilancio 2013 con una percentuale pari al 4,61% del capitale sociale ordinario. Con tale partecipazione risulta ancora annotata sul libro soci della Società.

Tabella n. 2:  
Composizione del Consiglio di Amministrazione

Di seguito si riporta la composizione del Consiglio di Amministrazione alla data della Relazione.

| NOMINATIVO               | CARICA           | IN CARICA DAL | LISTA | ESEC. | NON ESEC. | INDIP. | INDIP. TUF | % CDA | DATA DI PRIMA NOMINA IN PIRELLI & C. S.P.A. | ANNO DI NASCITA |
|--------------------------|------------------|---------------|-------|-------|-----------|--------|------------|-------|---------------------------------------------|-----------------|
| Marco Tronchetti Provera | Presidente e CEO | 12/06/2014    | Magg. | X     |           |        |            | 100%  | 07/05/2003                                  | 1948            |
| Alberto Pirelli          | Vice Presidente  | 12/06/2014    | Magg. | X     |           |        |            | 88%   | 07/05/2003                                  | 1954            |
| Anna Maria Artoni        | Consigliere      | 12/06/2014    | Magg. |       | X         | X      | X          | 100%  | 21/04/2011                                  | 1967            |
| Didier Casimiro*         | Consigliere      | 10/07/2014    | -     |       | X         |        |            | 100%  | 10/07/2014                                  | 1966            |
| Paolo Fiorentino         | Consigliere      | 12/06/2014    | Magg. |       | X         |        |            | 50%   | 21/10/2013                                  | 1956            |
| Andrey Kostin*           | Consigliere      | 10/07/2014    | -     |       | X         | X      | X          | 50%   | 10/07/2014                                  | 1956            |
| Ivan Glasenberg*         | Consigliere      | 10/07/2014    | -     |       | X         | X      | X          | 100%  | 10/07/2014                                  | 1957            |
| Petr Lazarev*            | Consigliere      | 10/07/2014    | -     |       | X         |        |            | 100%  | 10/07/2014                                  | 1967            |
| Elisabetta Magistretti   | Consigliere      | 12/06/2014    | Min.  |       | X         | X      | X          | 100%  | 21/04/2011                                  | 1947            |
| Gaetano Micciché         | Consigliere      | 12/06/2014    | Magg. |       | X         |        |            | 50%   | 05/11/2013                                  | 1950            |
| Paolo Pietrogrande       | Consigliere      | 12/06/2014    | Min.  |       | X         | X      | X          | 100%  | 12/06/2014                                  | 1957            |
| Luigi Roth               | LID              | 12/06/2014    | Magg. |       | X         | X      | X          | 100%  | 23/04/2007                                  | 1940            |
| Igor Sechin*             | Consigliere      | 10/07/2014    | -     |       | X         |        |            | 50%   | 10/07/2014                                  | 1960            |
| Manuela Soffientini      | Consigliere      | 12/06/2014    | Min.  |       | X         | X      | X          | 100%  | 01/03/2012                                  | 1959            |
| Igor Soglaev*            | Consigliere      | 10/07/2014    | -     |       | X         |        |            | 100%  | 10/07/2014                                  | 1969            |

Numero delle riunioni del Consiglio di Amministrazione nell'esercizio 2014: 8 (delle quali 4 prima del rinnovo del Consiglio di Amministrazione intervenuto il 12 giugno 2014) – Durata media delle riunioni circa 1,5 ore

\* Consigliere nominato ai sensi dell'art. 2386 c.c. in data 10/07/2014. Scadenza dal mandato con l'Assemblea di Bilancio 2014.

Legenda

**Lista:** Magg/Min a seconda che l'amministratore sia stato eletto dalla lista votata dalla maggioranza o da una minoranza

**Esec.:** se barrato indica che il consigliere può essere qualificato come esecutivo

**Non esec.:** se barrato indica che il consigliere può essere qualificato come non esecutivo

**Indip.:** se barrato indica che il consigliere può essere qualificato come indipendente secondo i criteri stabiliti dal Codice di Autodisciplina.

**Indip. TUF:** se barrato indica che l'amministratore è in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti dall'art. 148, comma 3, del TUF

**% CdA:** indica la presenza, in termini percentuali, del consigliere alle riunioni del Consiglio. [La percentuale è calcolata tenendo conto del numero di presenze rispetto al numero di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato].

Di seguito gli Amministratori che hanno cessato di ricoprire la carica nel corso dell'Esercizio:

| NOMINATIVO          | CARICA            | IN CARICA DAL/AL             | LISTA | ESEC. | NON ESEC. | INDIP. | INDIP. TUF | % CDA |
|---------------------|-------------------|------------------------------|-------|-------|-----------|--------|------------|-------|
| Carlo Acutis        | Consigliere       | dal 21/04/2011 al 12/06/2014 | Magg. |       | X         |        |            | 75%   |
| Piero Alonzo        | Consigliere       | dal 12/06/2014 al 10/07/2014 | Magg. |       | X         | X      | X          | 100%  |
| Gilberto Benetton   | Consigliere       | dal 21/04/2011 al 12/06/2014 | Magg. |       | X         |        |            | 75%   |
| Alberto Bombassei   | Consigliere       | dal 21/04/2011 al 12/06/2014 | Magg. |       | X         | X      | X          | 25%   |
| Franco Bruni        | Consigliere       | dal 21/04/2011 al 12/06/2014 | Min.  |       | X         | X      | X          | 100%  |
| Riccardo Bruno      | Consigliere       | dal 12/06/2014 al 10/07/2014 | Magg. |       | X         |        |            | 100%  |
| Luigi Campiglio     | Consigliere       | dal 21/04/2011 al 12/06/2014 | Magg. |       | X         | X      | X          | 100%  |
| Jean Paul Fitoussi* | Consigliere       | dal 10/05/2013 al 12/06/2014 | -     |       | X         | X      | X          | 75%   |
| Luciano Gobbi       | Consigliere       | dal 12/06/2014 al 10/07/2014 | Magg. |       | X         | X      | X          | 100%  |
| Pietro Guindani     | Consigliere       | dal 21/04/2011 al 12/06/2014 | Min.  |       | X         | X      | X          | 75%   |
| Massimo Moratti     | Consigliere       | dal 21/04/2011 al 12/06/2014 | Magg. |       | X         |        |            | 75%   |
| Emiliano Nitti      | Consigliere       | dal 12/06/2014 al 10/07/2014 | Magg. |       | X         | X      | X          | 100%  |
| Renato Pagliaro     | Consigliere       | dal 21/04/2011 al 12/06/2014 | Magg. |       | X         |        |            | 100%  |
| Enrico Parazzini    | Consigliere       | dal 12/06/2014 al 10/07/2014 | Magg. |       | X         |        |            | 100%  |
| Luca Rovati*        | Consigliere       | dal 10/05/2013 al 12/06/2014 | -     |       | X         |        |            | 75%   |
| Carlo Secchi        | Consigliere – LID | dal 10/05/2013 al 12/06/2014 | Magg. |       | X         | X      | X          | 100%  |
| Claudio Sposito     | Consigliere       | dal 21/10/2013 al 12/06/2014 | Magg. |       | X         |        |            | 80%   |

\* Consigliere nominato senza voto di lista dall'Assemblea degli Azionisti in data 10/05/2013, in sostituzione di un amministratore cessato dall'incarico.



### Tabella n. 3: Composizione dei Comitati Consiliari

Di seguito si riporta la composizione dei Comitati costituiti in seno al Consiglio di Amministrazione alla data della Relazione:

#### COMITATO CONTROLLO, RISCHI, SOSTENIBILITÀ E CORPORATE GOVERNANCE

| NOMINATIVO             | CARICA     | IN CARICA NEL COMITATO DAL | LISTA | ESEC. | NON ESEC. | INDIP. | % COMITATO |
|------------------------|------------|----------------------------|-------|-------|-----------|--------|------------|
| Anna Maria Artoni      | Presidente | 10/07/2014                 | Magg. |       | X         | X      | 100%       |
| Andrey Kostin*         | Componente | 10/07/2014                 | -     |       | X         | X      | 25%        |
| Elisabetta Magistretti | Componente | 10/07/2014                 | Min.  |       | X         | X      | 100%       |

Numero delle riunioni del Comitato nell'esercizio 2014: 9 [Di cui 5 prima del rinnovo del comitato intervenuto in data 10 luglio 2014] - Durata media delle riunioni circa 2 ore.

\* Consigliere nominato ai sensi dell'art. 2386 c.c. in data 10/07/2014. Scadenza dal mandato con l'Assemblea di Bilancio 2014.

#### COMITATO PER LA REMUNERAZIONE

| NOMINATIVO          | CARICA     | IN CARICA NEL COMITATO DAL | LISTA | ESEC. | NON ESEC. | INDIP. | % COMITATO |
|---------------------|------------|----------------------------|-------|-------|-----------|--------|------------|
| Luigi Roth          | Presidente | 10/07/2014                 | Magg. |       | X         | X      | 100%       |
| Ivan Glasenberg*    | Componente | 10/07/2014                 | -     |       | X         | X      | 100%       |
| Manuela Soffientini | Componente | 10/07/2014                 | Min.  |       | X         | X      | 100%       |

Numero delle riunioni del Comitato nell'esercizio 2014: 5 [Di cui 3 prima del rinnovo del comitato intervenuto in data 10 luglio 2014] - Durata media delle riunioni circa 1 ore.

\* Consigliere nominato ai sensi dell'art. 2386 c.c. in data 10/07/2014. Scadenza dal mandato con l'Assemblea di Bilancio 2014.

#### COMITATO STRATEGIE

| NOMINATIVO               | CARICA     | IN CARICA NEL COMITATO DAL | LISTA | ESEC. | NON ESEC. | INDIP. | % COMITATO |
|--------------------------|------------|----------------------------|-------|-------|-----------|--------|------------|
| Marco Tronchetti Provera | Presidente | 10/07/2014                 | Magg. | X     |           |        | -          |
| Didier Casimiro*         | Componente | 10/07/2014                 | -     |       | X         |        | -          |
| Andrey Kostin*           | Componente | 10/07/2014                 | -     |       | X         | X      | -          |
| Paolo Fiorentino         | Componente | 10/07/2014                 | Magg  |       | X         |        | -          |
| Luigi Roth               | Componente | 10/07/2014                 | Magg  |       | X         | X      | -          |
| Igor Sechin*             | Componente | 10/07/2014                 | -     |       | X         |        | -          |
| Manuela Soffientini      | Componente | 10/07/2014                 | Min   |       | X         | X      | -          |

Non vi sono state riunioni del comitato strategie nel corso dell'esercizio 2014.

\* Consigliere nominato ai sensi dell'art. 2386 c.c. in data 10/07/2014. Scadenza dal mandato con l'Assemblea di Bilancio 2014.

#### COMITATO NOMINE E SUCCESSIONI

| NOMINATIVO               | CARICA     | IN CARICA NEL COMITATO DAL | LISTA | ESEC. | NON ESEC. | INDIP. | % COMITATO |
|--------------------------|------------|----------------------------|-------|-------|-----------|--------|------------|
| Marco Tronchetti Provera | Presidente | 21/04/2011                 | Magg. | X     |           |        | -          |
| Anna Maria Artoni        | Componente | 10/07/2014                 | Magg. |       | X         | X      | -          |
| Didier Casimiro*         | Componente | 10/07/2014                 | -     |       | X         |        | -          |
| Paolo Pietrangeli        | Componente | 10/07/2014                 | Min.  |       | X         | X      | -          |

Non vi sono state riunioni del comitato Nomine e successioni nel corso dell'esercizio 2014.

\* Consigliere nominato ai sensi dell'art. 2386 c.c. in data 10/07/2014. Scadenza dal mandato con l'Assemblea di Bilancio 2014.



Di seguito i componenti dei Comitati che hanno cessato di ricoprire la carica nel corso dell'Esercizio:

| NOMINATIVO        | CARICA                                 | IN CARICA DAL/AL                                                                  | C.R. | CCRSCG | C. STR. | C. NOM. E SUCC. | % COMITATO  |
|-------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------|--------|---------|-----------------|-------------|
| Carlo Secchi      | Presidente CCIRCG – Componente C. Str. | Da 21/04/2011 al 12/06/2014                                                       | X    | X      |         | 100% CCIRCG     |             |
| Franco Bruni      | Componente                             | Da 21/04/2011 al 12/06/2014                                                       |      | X      | X       |                 | 100% CCIRCG |
| Luigi Roth        | Componente                             | Da 21/04/2011 al 12/06/2014                                                       |      | X      |         | X               | 100% CCIRCG |
| Anna Maria Artoni | Componente                             | Da 21/04/2011 al 12/06/2014                                                       | X    |        |         |                 | 100% C.R.   |
| Luigi Campiglio   | Componente                             | C. Nom. e Succ.: Da 21/04/2011 al 12/06/2014<br>C.R.: Da 05/08/2013 al 12/06/2014 | X    |        |         | X               | 100% C.R.   |
| Pietro Guindani   | Componente                             | Da 21/04/2011 al 12/06/2014                                                       | X    |        |         |                 | 67% C.R.    |
| Alberto Bombassei | Componente                             | Dal 26/07/2012 al 12/06/2014                                                      |      |        | X       |                 | -           |
| Renato Pagliaro   | Componente                             | Da 21/04/2011 al 12/06/2014                                                       |      |        | X       |                 | -           |
| Claudio Sposito   | Componente                             | Dal 21/10/2013 al 12/06/2014                                                      |      |        | X       |                 | -           |
| Gaetano Micciché  | Componente                             | Dal 05/11/2013 al 12/06/2014                                                      |      |        | X       |                 | -           |

Non vi sono state riunioni del comitato Nomine e successioni e del Comitato Strategie nel corso dell'esercizio 2014.

#### Tabella n. 4: Composizione del Collegio Sindacale

Di seguito si riporta la composizione del Collegio Sindacale alla Data della Relazione:

| NOMINATIVO                 | CARICA            | IN CARICA DAL | LISTA | INDIP.<br>CODICE<br>AUTODISC. | % CDA | % C.S. | % CCRSCG | %<br>STRATEGIE | % C.R. | % NOMINE |
|----------------------------|-------------------|---------------|-------|-------------------------------|-------|--------|----------|----------------|--------|----------|
| Francesco Fallacara        | Presidente        | 10/05/2012    | Min.  | X                             | 100%  | 100%   | 100%     | -              | 100%   | -        |
| Antonella Carù             | Sindaco Effettivo | 10/05/2012    | Magg. | X                             | 100%  | 100%   | 100%     | -              | 100%   | -        |
| Umile Sebastiano Iacovino* | Sindaco Effettivo | 12/06/2014    | Magg. | X                             | 100%  | 100%   | 100%     | -              | 100%   | -        |
| Andrea Lorenzatti          | Sindaco supplente | 10/05/2012    | Min.  | -                             | -     | -      | -        | -              | -      | -        |

\* il Sindaco Umile Sebastiano Iacovino fino al 12 giugno 2014 rivestiva la carica di sindaco Supplente; è subentrato in tale data come sindaco effettivo al prof. Enrico Laghi.

**Carica:** indica se presidente, sindaco effettivo, sindaco supplente.

**Lista:** Magg/min a seconda che il sindaco sia stato eletto dalla lista votata dalla maggioranza o da una minoranza [art. 144-decies, del Regolamento Emittenti].

**Indip.:** se barrato indica che il sindaco può essere qualificato come indipendente secondo i criteri stabiliti dal Codice, precisando in calce alla tabella se tali criteri sono stati integrati o modificati.

**% part. C.S.:** indica la presenza, in termini percentuali, del sindaco alle riunioni del collegio Sindacale.

**% part. CdA:** indica la presenza, in termini percentuali, del sindaco alle riunioni del Consiglio di Amministrazione.

**% part. CCIRCG:** indica la presenza, in termini percentuali, del sindaco alle riunioni del Comitato per il Controllo interno, per i Rischi e per la Corporate Governance.

**% C. Nomine:** indica la presenza, in termini percentuali, del sindaco alle riunioni del Comitato per le Nomine e per le Successioni.

**% C.R.:** indica la presenza, in termini percentuali, del sindaco alle riunioni del Comitato per la Remunerazione.

Si rammenta che al Comitato per le Nomine e per le Successioni è invitato a partecipare il Presidente del Collegio Sindacale, e lo stesso può essere invitato a partecipare anche al Comitato Strategie. A tal proposito si osserva che il Presidente del Collegio Sindacale ha partecipato anche a tutte le riunioni del Comitato Strategie alle quali è stato invitato a partecipare. Nel 2014 non vi sono state riunioni del Comitato Nomine e Successioni e del Comitato Strategie.

Di seguito i componenti del Collegio Sindacale che hanno cessato di ricoprire la carica nel corso dell'Esercizio:

| NOMINATIVO   | CARICA            | IN CARICA DAL                   | LISTA | INDIP.<br>CODICE<br>AUTODISC. | % CDA | % C.S. | % CCRSCG | %<br>STRATEGIE | % C.R. | % NOMINE |
|--------------|-------------------|---------------------------------|-------|-------------------------------|-------|--------|----------|----------------|--------|----------|
| Enrico Laghi | Sindaco Effettivo | Dal 10/05/2012<br>Al 12/06/2014 | Magg. | X                             | 50%   | 67%    | 40%      | -              | 33%    | -        |

Legenda

Si veda la legenda delle tabelle precedenti.



# ALLEGATO A

Elenco dei principali incarichi ricoperti dagli Amministratori in altre Società non appartenenti al Gruppo Pirelli.

|                                 |                                              |                                                                  |
|---------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Marco Tronchetti Provera</b> | Coinv S.p.A.                                 | Presidente                                                       |
|                                 | Gruppo Partecipazioni Industriali S.p.A.     | Presidente                                                       |
|                                 | Marco Tronchetti Provera & C. S.p.A.         | Presidente                                                       |
|                                 | Nuove Partecipazioni S.p.A.                  | Presidente                                                       |
|                                 | Mediobanca S.p.A.                            | Vice Presidente                                                  |
|                                 | MGPM società semplice                        | Socio Amministratore                                             |
|                                 | Eurostazioni S.p.A.                          | Consigliere                                                      |
| <b>Alberto Pirelli</b>          | FIN. AP di Alberto Pirelli & C. Sapa         | Socio Accomandatario                                             |
|                                 | Intek Group S.p.A.                           | Amministratore                                                   |
|                                 | Nuove Partecipazioni S.p.A.                  | Amministratore                                                   |
| <b>Anna Maria Artoni</b>        | Artoni Group S.p.A.                          | Amministratore Unico                                             |
|                                 | Artoni Trasporti S.p.A.                      | Amministratore Delegato                                          |
|                                 | CDA Linkiesta                                | Amministratore                                                   |
| <b>Didier Casimiro</b>          | ATK                                          | Presidente                                                       |
|                                 | TZS                                          | Presidente                                                       |
|                                 | RN-TSIR                                      | Amministratore                                                   |
|                                 | TNK-BP Limited                               | Amministratore                                                   |
|                                 | TNK Trade Limited                            | Amministratore                                                   |
|                                 | TNK Trading Internaional S.A.                | Amministratore                                                   |
|                                 | Krasnoleninsk Refinery                       | Amministratore                                                   |
|                                 | RN-Trade                                     | Amministratore                                                   |
|                                 | RN-Sheremetyevo                              | Amministratore                                                   |
|                                 | Rosneft                                      | Membro del Management Board                                      |
| <b>Paolo Fiorentino</b>         | Unicredit Business Integrated Solutions Scpa | Presidente                                                       |
|                                 | Officinae Verdi S.p.A.                       | Presidente                                                       |
|                                 | Unicredit Credit Management Bank S.p.A.      | Amministratore e membro Comitato Esecutivo                       |
|                                 | Unicredit Bank Austria AG                    | Vice Presidente                                                  |
| <b>Ivan Glasenberg</b>          | Glencore                                     | CEO                                                              |
|                                 | United Company Rusal plc                     | Amministratore                                                   |
| <b>Andrey Kostin</b>            | VTB Bank                                     | Presidente del Management Board e membro del Supervisory Council |
|                                 | VTB 24                                       | Presidente del Supervisory Council                               |
|                                 | VTB Bank Ukraine                             | Presidente del Supervisory Council                               |
|                                 | Bank of Moscow                               | Presidente                                                       |
|                                 | VTB Capital                                  | Amministratore                                                   |

|                               |                                                      |                                                                                                 |
|-------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Petr Lazarev</b>           | International Bank of Reconstruction and Development | Presidente del Supervisory Board                                                                |
|                               | LLC Neftepromleasing                                 | Presidente del Supervisory Board                                                                |
|                               | LLC RN-Trade                                         | Vice Presidente                                                                                 |
|                               | TNK-BP Limited                                       | Amministratore                                                                                  |
|                               | TNK-BP International Limited                         | Amministratore                                                                                  |
|                               | TNK Industrial Holdings Limited                      | Amministratore                                                                                  |
|                               | TNK SH Investments Limited                           | Amministratore                                                                                  |
|                               | TNK-BP Finance SA                                    | Amministratore                                                                                  |
|                               | TOC Investments Corporation                          | Amministratore                                                                                  |
|                               | Taihu Limited                                        | Amministratore                                                                                  |
|                               | Rosneft                                              | Membro del Management Board                                                                     |
| <b>Elisabetta Magistretti</b> | Mediobanca S.p.A.                                    | Amministratore                                                                                  |
|                               | Luxottica Group S.p.A.                               | Amministratore                                                                                  |
| <b>Gaetano Micciché</b>       | Intesa Sanpaolo S.p.A.                               | Amministratore                                                                                  |
|                               | Banca IMI S.p.A.                                     | Amministratore Delegato                                                                         |
|                               | Prada S.p.A.                                         | Amministratore                                                                                  |
| <b>Paolo Pietrogrande</b>     | Netplan Management Consulting LLC                    | Amministratore Delegato                                                                         |
|                               | Tobin Consulting Engineering                         | Membro Advisory Board                                                                           |
| <b>Luigi Roth</b>             | Alba Leasing S.p.A.                                  | Presidente                                                                                      |
|                               | ASTM                                                 | Amministratore                                                                                  |
|                               | Eurovita Assicurazioni S.p.A.                        | Amministratore                                                                                  |
| <b>Igor Sechin</b>            | Rosneft                                              | Presidente, Vice – Presidente del Consiglio d'Amministrazione e Presidente del Management Board |
|                               | Rosneftgaz                                           | Presidente                                                                                      |
|                               | National Oil Consortium and United R&D Center        | Presidente                                                                                      |
|                               | United R&D Center (RN-CIR)                           | Presidente                                                                                      |
|                               | CSKA PHC                                             | Presidente del Supervisory Board                                                                |
|                               | RN Management                                        | Presidente                                                                                      |
|                               | TNK-BP Limited                                       | Amministratore                                                                                  |
| <b>Manuela Soffientini</b>    | Electrolux Appliances S.p.A.                         | Presidente e Amm. Delegato                                                                      |
| <b>Igor Soglaev</b>           | -                                                    | -                                                                                               |



# RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE



# PREMESSA

La presente Relazione sulla Remunerazione (**“Relazione”**) si articola in due sezioni:

- Sezione I: “Politica” per l'esercizio 2015 (**“Politica 2015”**) e
- Sezione II: “Resoconto” dell'esercizio 2014 (**“Resoconto 2014”**).

La Relazione è redatta ai sensi dell'art. 123-ter del Testo Unico della Finanza e dell'art. 84-quater del cd. Regolamento Emittenti della Consob e sulla base dello Schema 7-bis dell'Allegato 3 A del Regolamento Emittenti. Nella sua stesura si è tenuto conto delle raccomandazioni della Commissione Europea del 30 aprile 2009 in materia di remunerazione degli Amministratori delle società quotate [2009/385/CE] nonché delle raccomandazioni in materia di remunerazione del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana S.p.A, cui Pirelli ha aderito.

La Relazione è adottata, altresì, agli effetti dell'articolo 14 della Procedura per le Operazioni con Parti Correlate Pirelli.

La Politica 2015 stabilisce principi e linee guida ai quali si attiene Pirelli al fine di (i) determinare e (ii) monitorare l'applicazione (del)le politiche retributive, come in seguito declinate, relative:

- agli Amministratori investiti di particolari cariche, ai Direttori Generali e ai Dirigenti con responsabilità strategica di Pirelli & C.;
- ai *Senior Manager* e agli *Executive* del Gruppo.

Il Resoconto 2014, presentato per informativa all'Assemblea degli Azionisti, fornisce un consuntivo in materia di remunerazione per l'esercizio 2014 evidenziandone la coerenza con la Politica approvata dalla Società per tale esercizio.

Per rendere più agevole la comprensione e la lettura della Relazione si fornisce di seguito un glossario di alcuni termini ricorrenti:

**Amministratori investiti di particolari cariche:** indicano gli Amministratori di Pirelli & C. che ricoprono la carica di Presidente, Amministratore Delegato e Vice Presidente. Amministratori investiti di particolari cariche in altre Società Pirelli, che siano anche dirigenti del Gruppo (salvo diversa deliberazione del Consiglio di Amministrazione di Pirelli & C. che li qualifichi “Dirigenti con responsabilità strategica”) ai fini della Politica sono, in relazione al ruolo ricoperto, *Executive* o *Senior Manager*.

**Amministratori non investiti di particolari cariche:** indicano tutti gli Amministratori di Pirelli & C. diversi dagli Amministratori investiti di particolari cariche.

Gli Amministratori non investiti di particolari cariche in altre Società Pirelli, che siano anche dirigenti del Gruppo (salvo diversa deliberazione del Consiglio di Amministrazione di Pirelli & C. che li qualifichi “Dirigenti con responsabilità strategica”) ai fini della Politica sono, in relazione al ruolo ricoperto, *Executive* o *Senior Manager*.

**Annual Total Direct Compensation a Target:** indica la sommatoria delle seguenti componenti, indipendentemente dal fatto che siano erogate da Pirelli & C. o da altra Società del Gruppo:

- componente fissa annua lorda della remunerazione;
- componente variabile annuale che il beneficiario percepirebbe in caso di raggiungimento degli obiettivi a *target*;
- annualizzazione della componente variabile di medio/lungo termine composta dal premio LTI che il beneficiario percepirebbe in caso di raggiungimento degli obiettivi triennali a *target* e dal meccanismo *rolling* annuale di erogazione differita di quota parte dell'MBO maturato e di riconoscimento di una maggiorazione dell'intero MBO maturato in funzione della continuità nel tempo del raggiungimento degli obiettivi annuali a *target*.

**Comitato per la Remunerazione:** indica il Comitato per la Remunerazione di Pirelli & C.



**Consiglio di Amministrazione:** indica il Consiglio di Amministrazione di Pirelli & C.

**Direttori Generali:** soggetti indicati dal Consiglio di Amministrazione di Pirelli & C. investiti di ampi poteri nella gestione di settori dell'impresa.

I soggetti aventi la carica di Direttore Generale in altre Società Pirelli [salvo diversa deliberazione del Consiglio di Amministrazione di Pirelli & C. che li qualifichi "Dirigenti con responsabilità strategica"] ai fini della Politica sono, in relazione al ruolo ricoperto, *Executive* o *Senior Manager*.

**Dirigenti con responsabilità strategica:** dirigenti, individuati con espressa deliberazione dal Consiglio di Amministrazione di Pirelli & C., che detengono il potere o la responsabilità della pianificazione e del controllo delle attività della Società o il potere di adottare decisioni che possono incidere sull'evoluzione o sulle prospettive future della stessa e più in generale di Pirelli.

**Executive:** dirigenti delle Società italiane Pirelli ovvero dipendenti di Società estere del Gruppo con posizione o ruolo equivalente a quello di un dirigente italiano.

**Gruppo Pirelli o Pirelli:** indica l'insieme delle Società incluse nel perimetro di consolidamento di Pirelli & C. S.p.A.

**Management:** indica l'insieme degli Amministratori investiti di particolari cariche, dei Direttori Generali, dei Dirigenti con responsabilità strategica, dei *Senior Manager* e degli *Executive*.

**MBO:** indica la componente variabile annuale della remunerazione conseguibile a fronte del raggiungimento di predefiniti obiettivi aziendali così come illustrato nel successivo paragrafo n. 5.

**Piano LTI 2014-2016:** indica il Piano *Long Term Incentive Cash* illustrato nel successivo paragrafo n. 5.

**RAL:** indica la componente fissa annua lorda della remunerazione per coloro che hanno un rapporto di lavoro dipendente con una Società del Gruppo Pirelli.

**Senior Manager:** i primi riporti (i) degli Amministratori investiti di particolari cariche ai quali siano delegate specifiche attribuzioni e (ii) dei Direttori Generali la cui attività abbia un impatto significativo sui risultati di *business*.

**Società:** indica Pirelli & C. S.p.A.

**Top Management:** indica l'insieme degli Amministratori investiti di particolari cariche, dei Direttori Generali e dei Dirigenti con responsabilità strategica.

# POLITICA SULLA REMUNERAZIONE PER L'ESERCIZIO 2015

## 1. PRINCIPI ED ESAME DEI RISCHI

La Politica 2015 è stata elaborata basandosi sulla Politica degli anni precedenti e tiene inoltre conto delle prescrizioni regolamentari adottate dalla Consob con delibera n. 18049 del 23 dicembre 2011 nonché dell'adozione di un nuovo Piano *Long Term Incentive Cash* 2014-2016 “lanciato” nel 2014, previa approvazione dell'Assemblea degli Azionisti, a “sostegno” degli obiettivi del periodo 2014-2016 contenuti nel Piano Industriale 2013-2017 [in proposito cfr. paragrafo 5 della Politica 2014].

\* \* \*

La Politica ha la finalità di attrarre, motivare e trattenere le risorse in possesso delle qualità professionali richieste per perseguire proficuamente gli obiettivi aziendali di Pirelli. Pirelli, infatti, definisce e applica una Politica caratterizzata:

- per il Top Management e per i *Senior Manager*, da spiccate caratteristiche di attrattività traguardando il terzo quartile del mercato di confronto [rispetto ai *benchmark* comunemente utilizzati];
- per gli *Executive* in linea con le prassi dei mercati di confronto.

L'Annual Total Direct Compensation a Target costituisce il riferimento per il confronto.

La Politica è definita in maniera tale da allineare gli interessi del *Management* con quelli degli Azionisti, perseguendo l'obiettivo prioritario della creazione di valore sostenibile nel medio-lungo periodo, attraverso la creazione di un legame effettivo e verificabile tra retribuzione, da un lato, *performance* individuali e di Pirelli dall'altro.

La struttura della remunerazione del *Management*, che è definita anche sulla base di *benchmark* nazionali ed internazionali predisposti da Società specializzate nell'Executive Compensation, si compone di tre principali elementi:

- componente fissa;
- componente variabile annuale (MBO);
- componente variabile di medio/lungo periodo (LTI) finalizzata a premiare le performance del periodo 2014-2016 del Gruppo Pirelli.

Le componenti variabili MBO e LTI sono stabilite – tenendo conto dei benchmark di riferimento per ciascuna figura - in una percentuale della componente fissa, crescente in relazione al ruolo ricoperto dal beneficiario.

La remunerazione variabile del *Management* si fonda su obiettivi di breve e medio/lungo periodo previsti dai Piani annuali e pluriennali comunicati al mercato.

Si rinvia al paragrafo n. 5 “MBO e Piano LTI” per una descrizione di maggior dettaglio sul funzionamento delle componenti variabili.

In proposito, va sottolineato che il processo di governo dei rischi è pienamente integrato nel processo di pianificazione strategica: ciò garantisce che gli obiettivi previsti per il conseguimento dell'incentivazione variabile non esponano Pirelli a comportamenti manageriali non coerenti con il livello di rischio accettabile (cd. *risk appetite*) definito dal Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione dei Piani.

La remunerazione del *Management* è poi strutturata in maniera da garantire equilibrio nelle sue componenti.

Parte della remunerazione variabile maturata come MBO è differita a sostegno della continuità dei risultati nel tempo [e dunque a “rischio” di erogazione] con un eventuale meccanismo “premia” di maggiorazione [per una analitica descrizione si rinvia al paragrafo 5].

La definizione di un *mix* di obiettivi, tra i quali anche obiettivi di tipo non finanziario, per la parte variabile di medio/lungo termine, evita la preponderanza di peso di un singolo obiettivo di *performan-*

ce. Inoltre, l'esistenza di obiettivi per il conseguimento di parte significativa dell'incentivazione LTI basati su parametri economico/finanziari cumulati triennali (e senza, quindi, alcuna consuntivazione *medio tempore*) evita l'assunzione di comportamenti finalizzati unicamente al raggiungimento di obiettivi di breve periodo per il conseguimento dell'incentivazione annuale.

Per le altre eventuali componenti della remunerazione (Trattamento di Fine Mandato, patti di non concorrenza, benefici non monetari) attribuite alle diverse figure del *Management* si rinvia ai paragrafi che descrivono per ogni categoria la relativa struttura della remunerazione.

## 2. "PROCESSO" DI DEFINIZIONE E ATTUAZIONE DELLA POLITICA E SOGGETTI COINVOLTI

La definizione della Politica è il risultato di un processo chiaro e trasparente nel quale rivestono un ruolo centrale il Comitato per la Remunerazione e il Consiglio di Amministrazione della Società. Essa è, infatti, adottata e annualmente approvata - su proposta del Comitato per la Remunerazione - dal Consiglio di Amministrazione che la propone, poi, al voto consultivo dell'Assemblea degli Azionisti. Sulla Politica esprime il proprio parere il Collegio Sindacale, in particolare, nella parte riguardante la remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche.

Il Comitato per la Remunerazione, il Collegio Sindacale e il Consiglio di Amministrazione sovrintendono alla sua applicazione. A tal fine almeno una volta l'anno, in occasione della presentazione del Resoconto sulle Remunerazioni, il *Senior Advisor Human Resources* e/o il *Chief Human Resources Officer* riferiscono sul rispetto della Politica al Comitato per la Remunerazione.

La Politica 2015 - che è stata proposta dal Comitato per la Remunerazione, e successivamente approvata dal Consiglio di Amministrazione, previo parere favorevole del Collegio Sindacale, nella riunione del 31 marzo 2015 - è posta all'esame e al voto consultivo dell'Assemblea degli Azionisti.

Per completezza si rammenta che, ai sensi della disciplina di legge vigente, è competenza del Consiglio di Amministrazione prevedere (o, se previsto dalla legge, proporre all'Assemblea degli Azionisti) l'adozione di meccanismi di incentivazione mediante l'attribuzione di strumenti finanziari o opzioni su strumenti finanziari, che, se approvati, sono resi pubblici al più tardi nel Resoconto annuale sulla Remunerazione (fermi restando gli ulteriori eventuali obblighi di trasparenza previsti dalla normativa applicabile). Alla data della presente Relazione, la Società non ha in essere piani di incentivazione mediante strumenti finanziari.

## 3. COMITATO PER LA REMUNERAZIONE

### Composizione

Il Comitato per la Remunerazione è nominato dal Consiglio di Amministrazione (che ne indica altresì il Presidente) e dura in carica per l'intero mandato del Consiglio di Amministrazione.

Il Comitato è composto da tre componenti, tutti indipendenti e, in particolare, alla data della presente Relazione, risulta così composto: Luigi Roth (Presidente); Ivan Glasenberg; Manuela Soffientini. Il Presidente del Comitato Luigi Roth possiede adeguata esperienza in materia finanziaria e di remunerazione valutata dal Consiglio di Amministrazione in sede di nomina.

Ha facoltà di partecipare alle attività del Comitato per la Remunerazione l'intero Collegio Sindacale.

Funge da Segretario del Comitato per la Remunerazione il Segretario del Consiglio di Amministrazione.

### Compiti attribuiti al Comitato per la Remunerazione

Il Comitato ha funzioni consultive, propositive e di supervisione per garantire la definizione e applicazione all'interno del Gruppo di politiche di remunerazione volte, da un lato, ad attrarre, motivare e trattenere le risorse in possesso delle qualità professionali richieste per perseguire proficuamente gli obiettivi del Gruppo e, dall'altro lato, capaci di allineare gli interessi del management con quelli degli azionisti. In particolare, il Comitato:

- assiste il Consiglio nella definizione della Politica Generale sulle Remunerazioni di Gruppo;

- valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della Politica sulle Remunerazioni;
- con riferimento agli amministratori investiti di particolari cariche e ai direttori generali formula proposte al Consiglio:
  - per la loro remunerazione, in coerenza con la Politica Generale sulle Remunerazioni;
  - per la fissazione degli obiettivi di *performance* correlati alla componente variabile di tali remunerazioni;
  - per la definizione di eventuali accordi di non concorrenza;
  - per la definizione di eventuali accordi per la chiusura del rapporto anche sulla base dei principi stabiliti nella Politica Generale sulle Remunerazioni;
- con riferimento ai dirigenti con responsabilità strategica verifica la coerenza della loro remunerazione con la Politica Generale sulle Remunerazioni ed esprime parere sulle stesse anche ai sensi della procedura per le Operazioni con Parti Correlate;
- assiste il Consiglio di Amministrazione nell'esame delle proposte all'Assemblea sull'adozione di piani di compensi basati su strumenti finanziari;
- monitora l'applicazione delle decisioni adottate dal Consiglio verificando in particolare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di *performance* stabiliti;
- esamina e sottopone al Consiglio di Amministrazione il Rendiconto Annuale sulle Remunerazioni il quale, nominativamente per i componenti degli organi di amministrazione e di controllo, per i direttori generali e in forma aggregata per i dirigenti con responsabilità strategica:
  - fornisce un'adeguata rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione;
  - illustra analiticamente i compensi corrisposti nell'esercizio di riferimento a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma dalla Società e da sue società controllate.

Il Consiglio di Amministrazione ha attribuito al Comitato per la Remunerazione le competenze del Comitato per le Operazioni con parti correlate previsto dalla normativa regolamentare Consob per le questioni concernenti la remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategica. In relazione alle modalità di funzionamento del Comitato per la Remunerazione si rinvia alla Relazione sul Governo Societario e Assetti proprietari.

## 4. CONTENUTO DELLA POLITICA 2015

La Politica, come detto, definisce principi e linee guida ai quali:

- il Consiglio di Amministrazione si attiene per la definizione della remunerazione degli Amministratori di Pirelli & C., in particolare degli Amministratori investiti di particolari cariche, dei Direttori Generali e dei Dirigenti con responsabilità strategica;
- Pirelli fa riferimento per la definizione della remunerazione dei *Senior Manager* e più in generale degli *Executive*.

## 5. MBO E PIANO LTI

### MBO

La componente variabile annuale (cd. MBO) remunera la performance del beneficiario su base annua. Gli obiettivi dell'MBO per gli Amministratori investiti di particolari cariche e ai quali siano delegate specifiche attribuzioni, per i Direttori Generali e per i Dirigenti con responsabilità strategica, sono stabiliti dal Consiglio di Amministrazione (senza che gli interessati partecipino alle riunioni che deliberano in merito) su proposta del Comitato per la Remunerazione e sono connessi alla *performance*, su base annuale, di Pirelli.

Gli obiettivi del *Senior Management* e degli *Executive* sono, invece, definiti dal superiore gerarchico, di intesa con la Direzione Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo e con la Direzione Controllo di Gestione di Gruppo. Per queste figure, a differenza di quelle del *Top Management*, possono essere

previsti obiettivi connessi alla *performance* economica dell'unità/funzione di appartenenza, nonché obiettivi di natura qualitativa/quantitativa legati a specifici parametri di *performance* individuale. La Direzione Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo, con l'ausilio della Direzione Controllo di Gestione di Gruppo, procede, a conclusione dell'esercizio e sulla base delle performance consuntivate, a verificare il livello di raggiungimento degli obiettivi.

La maturazione della componente variabile annuale è subordinata al raggiungimento di una condizione di accesso di tipo finanziario (cosiddetta *on/off*), definita in relazione al ruolo ricoperto dal beneficiario. L'incentivo è, poi, calcolato sulla base di alcuni obiettivi anch'essi definiti in relazione allo specifico ruolo ricoperto dal beneficiario.

Di seguito si riportano gli obiettivi per le diverse figure del Management e il relativo peso a target.

| FIGURA                                                                                            | OBIETTIVO                                                                                     | PESO A TARGET            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Presidente e Amministratore Delegato/Direttori Generali e Dirigenti con responsabilità strategica | PFN di Gruppo (ante dividendi)                                                                | Condizione <i>on/off</i> |
|                                                                                                   | Ebit di Gruppo (post oneri di ristrutturazione)                                               | 65%                      |
|                                                                                                   | Net Cash Flow di Gruppo (ante dividendi)                                                      | 35%                      |
| Senior Manager/Executive di Headquarter                                                           | PFN di Gruppo (ante dividendi)                                                                | Condizione <i>on/off</i> |
|                                                                                                   | Ebit di Gruppo (post oneri di ristrutturazione)                                               | 50%                      |
|                                                                                                   | Net Cash Flow di Gruppo (ante dividendi) ovvero un obiettivo funzionale con "scope" di Gruppo | 30%                      |
|                                                                                                   | Performance qualitativa/quantitativa individuale                                              | 20%                      |
| Senior Manager/Executive di BU/Region                                                             | PFN di Gruppo (ante dividendi) se di BU; PFN di Region se di Region                           | Condizione <i>on/off</i> |
|                                                                                                   | Ebit di BU/Region (ante oneri di ristrutturazione)                                            | 50%                      |
|                                                                                                   | Obiettivo funzionale tipicamente con "scope" di Gruppo                                        | 30%                      |
|                                                                                                   | Performance qualitativa/quantitativa individuale                                              | 20%                      |

Gli obiettivi a *target* rappresentano una performance perfettamente allineata ai corrispondenti obiettivi resi noti al mercato. La condizione *on/off* è fissata con un "margine di tolleranza" rispetto al valore di *budget* (658 milioni di euro).

| FIGURA                                                                                            | OBIETTIVO                                       | OBIETTIVO TARGET                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Presidente e Amministratore Delegato/Direttori Generali e Dirigenti con responsabilità strategica | PFN di Gruppo (ante dividendi)                  | Condizione <i>on/off</i><br>722,3 milioni di euro |
|                                                                                                   | Ebit di Gruppo (post oneri di ristrutturazione) | 928,8 milioni di euro                             |
|                                                                                                   | Net Cash Flow di Gruppo (ante dividendi)        | 321,5 milioni di euro                             |

È prevista una soglia di accesso a cui è associato il riconoscimento di un incentivo pari al 75% dell'incentivo conseguibile a *target*; è altresì previsto un tetto massimo all'importo conseguibile.

Il *range* degli obiettivi viene fissato secondo le seguenti regole generali:

- per ogni obiettivo il delta tra livello target e livello massimo è sempre pari ad almeno 1,5 volte il delta tra livello target e livello "soglia di accesso";
- la percentuale di penalizzazione del 25% del premio al raggiungimento dell'obiettivo a livello "soglia di accesso" è sempre maggiore rispetto al margine di tolleranza rappresentato dalla differenza percentuale intercorrente tra risultato "soglia di accesso" e risultato "*target*".

La consuntivazione dell'incentivo tra soglia di accesso e *target* e tra *target* e massimo è effettuata per interpolazione lineare.

Di seguito si riportano le percentuali di incentivazione per le diverse figure.

| FIGURA                                  | INCENTIVO MATURATO                                    |                                                             |                                                           |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|                                         | AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI A SOGLIA DI ACCESSO | AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI A TARGET                  | AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI A LIVELLO MASSIMO (CAP) |
| <b>Presidente/AD</b>                    | <b>75% dell'incentivo a <i>target</i></b>             | <b>100% del compenso per la carica esecutiva principale</b> | <b>250% dell'incentivo a <i>target</i></b>                |
| Direttori Generali                      | 75% dell'incentivo a <i>target</i>                    | 75% della RAL                                               | 200% dell'incentivo a <i>target</i>                       |
| Dirigenti con responsabilità strategica | 75% dell'incentivo a <i>target</i>                    | 50% della RAL                                               | 200% dell'incentivo a <i>target</i>                       |
| Senior Manager -Executive               | 75% dell'incentivo a <i>target</i>                    | Dal 20% al 40% della Ral a seconda della figura             | 200% dell'incentivo a <i>target</i>                       |

#### Differimento del pagamento dell'MBO

Il pagamento del 25% dell'MBO eventualmente maturato è differito di 12 mesi ed è subordinato al raggiungimento degli obiettivi MBO dell'anno successivo. In particolare:

- nel caso in cui l'anno successivo rispetto a quello di maturazione dell'MBO non sia maturato alcun MBO, la quota di MBO differita dell'anno precedente viene definitivamente “persa”;
- nel caso in cui l'anno successivo rispetto a quello di maturazione dell'MBO sia maturato l'MBO al livello della soglia di accesso, la quota MBO differita dell'anno precedente viene restituita;
- in caso di raggiungimento nell'anno successivo dell'MBO tra livello *target* e livello massimo, erogazione - in aggiunta alla restituzione della quota MBO differita dell'anno precedente - di un importo aggiuntivo tra il 20% e il 40% dell'intero MBO maturato nell'anno precedente [per risultati, nell'anno successivo, intermedi tra *target* e massimo la maggiorazione dell'MBO dell'anno precedente è calcolata per interpolazione lineare].

#### Piano LTI

Il Piano LTI 2014-2016, come il precedente, è esteso a tutto il *Management* (salvi casi specifici come, ad esempio, i *Manager* della funzione *Internal Audit*) e potrà essere esteso anche a coloro che nel corso del triennio entrino a far parte del *Management* del Gruppo e/o assumano, per crescita interna di carriera, la posizione di *Executive*. In tal caso, l'inclusione è subordinata alla condizione di partecipare al Piano almeno per un esercizio completo e le percentuali di incentivazione sono riparametrate sul numero di mesi di effettiva partecipazione al Piano.

Il Piano LTI 2014-2016 prevede un incentivo [cd. “Premio LTI”] subordinato al raggiungimento di obiettivi pluriennali e determinato in percentuale della componente fissa annua lorda/RAL percepita dal beneficiario alla data in cui è stata stabilita la partecipazione dello stesso al Piano. Tale percentuale di incentivazione è crescente in relazione al ruolo ricoperto e tenuto conto dei *benchmark* di riferimento di ciascuna figura.

Per ciascun obiettivo sono previsti una soglia di accesso - a cui è associato il riconoscimento di un importo pari al 75% della rispettiva quota parte dell'incentivo conseguibile a *target* - e un tetto massimo all'importo conseguibile.

Il Premio LTI, in caso di raggiungimento di tutti gli obiettivi a livello massimo, non può essere superiore a 2 volte l'incentivo conseguibile in caso di raggiungimento degli obiettivi a *target*.

In caso di mancato raggiungimento del livello soglia di accesso di ciascun obiettivo, il beneficiario non matura alcun diritto all'erogazione della relativa quota di incentivo.

Di seguito si riportano le percentuali di incentivazione per le diverse figure.

| INCENTIVO MATURATO                      |                                                       |                                                             |                                                           |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| FIGURA                                  | AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI A SOGLIA DI ACCESSO | AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI A TARGET                  | AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI A LIVELLO MASSIMO (CAP) |
| <b>Presidente/AD</b>                    | <b>75% dell'incentivo a target</b>                    | <b>250% del compenso per la carica esecutiva principale</b> | <b>200% dell'incentivo a target</b>                       |
| Direttori Generali                      | 75% dell'incentivo a target                           | 200% della RAL                                              | 200% dell'incentivo a target                              |
| Dirigenti con responsabilità strategica | 75% dell'incentivo a target                           | 167% della RAL                                              | 200% dell'incentivo a target                              |
| Senior Manager -Executive               | 75% dell'incentivo a target                           | Dal 50% al 167% della Ral a seconda della figura            | 200% dell'incentivo a target                              |

Di seguito si riportano gli obiettivi del Piano LTI comuni a tutte le figure del *Management* e il relativo peso a *target*.

| OBIETTIVO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | PESO A TARGET     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Creazione di valore (differenza tra NOPAT - <i>Net Operating Profit After Tax</i> - e il costo medio ponderato del capitale fisso più circolante)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Condizione on/off |
| ROS di Gruppo (calcolato come rapporto tra EBIT post oneri di ristrutturazione cumulato del triennio e il fatturato cumulato del triennio), di <i>Business Unit</i> o di <i>Region</i> (calcolato come rapporto tra EBIT ante oneri di ristrutturazione cumulato del triennio e il fatturato cumulato del triennio) a seconda dell'unità organizzativa di appartenenza dell' <i>Executive</i>                                                                                                      | 30%               |
| Total Shareholder Return "assoluto" calcolato come rapporto tra:<br>[valore dell'azione medio ultimo semestre 2016 - valore dell'azione medio ultimo semestre 2013 + dividendi distribuiti nel triennio]<br>e [valore dell'azione medio ultimo semestre 2013]                                                                                                                                                                                                                                      | 40%               |
| Total Shareholder Return "relativo" verso un selezionato panel di peers (Michelin, Bridgestone, Goodyear, Hankook)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 20%               |
| Indicatore di Sostenibilità: calcolato in relazione al posizionamento di Pirelli in due indici, con uguale peso:<br>(i) Dow Jones Sustainability World Index settore ATX Auto Components (ii) FTSE4Good Global Index settore Automobile & Parts.<br>Questo obiettivo è subordinato al raggiungimento della soglia di accesso di almeno uno degli obiettivi economico/finanziari di cui sopra (nessun pro-quota di incentivo triennale sarà quindi erogato se raggiunto unicamente tale obiettivo). | 10%               |

Il livello *target* degli obiettivi economico-finanziari è perfettamente allineato con gli obiettivi del Piano Industriale 2013-2017 a suo tempo resi noti al mercato. Per quanto concerne gli obiettivi a *performance* "relativa" il livello *target* è posizionato su valori particolarmente sfidanti.

| FIGURA                                                                                            | OBIETTIVO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | OBIETTIVO TARGET                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Presidente e Amministratore Delegato/Direttori Generali e Dirigenti con responsabilità strategica | Creazione di valore (differenza tra NOPAT - <i>Net Operating Profit After Tax</i> - e il costo medio ponderato del capitale fisso più circolante)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Condizione on/off<br>Creazione di valore positiva |
|                                                                                                   | ROS di Gruppo (calcolato come rapporto tra EBIT post oneri di ristrutturazione cumulato del triennio e il fatturato cumulato del triennio), di <i>Business Unit</i> o di <i>Region</i> (calcolato come rapporto tra EBIT ante oneri di ristrutturazione cumulato del triennio e il fatturato cumulato del triennio) a seconda dell'unità organizzativa di appartenenza dell' <i>Executive</i>                                                                                               | 13,73% (di Gruppo)                                |
|                                                                                                   | Total Shareholder Return "assoluto" calcolato come rapporto tra: [valore dell'azione medio ultimo semestre 2016 - valore dell'azione medio ultimo semestre 2013 + dividendi distribuiti nel triennio] e [valore dell'azione medio ultimo semestre 2013]                                                                                                                                                                                                                                     | +47%                                              |
|                                                                                                   | Total Shareholder Return "relativo" verso un selezionato panel di peers (Michelin, Bridgestone, Goodyear, Hankook)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Allineato alla performance del panel              |
|                                                                                                   | Indicatore di Sostenibilità: calcolato in relazione al posizionamento di Pirelli in due indici, con uguale peso: (i) Dow Jones Sustainability World Index settore ATX Auto Components (ii) FTSE4Good Global Index settore Automobile & Parts. Questo obiettivo è subordinato al raggiungimento della soglia di accesso di almeno uno degli obiettivi economico/finanziari di cui sopra nessun pro-quota di incentivo triennale sarà quindi erogato se raggiunto unicamente tale obiettivo). | Posizionamento nel decile più elevato             |



Il range degli obiettivi viene fissato secondo le seguenti regole generali:

- per ogni obiettivo il delta tra livello target e livello massimo è sempre pari ad almeno 1,5 volte il delta tra livello target e livello “soglia di accesso”;
- la percentuale di penalizzazione del 25% del premio al raggiungimento dell'obiettivo a livello “soglia di accesso” è sempre maggiore rispetto al margine di tolleranza rappresentato dalla differenza percentuale intercorrente tra risultato “soglia di accesso” e risultato “target”.

Per gli obiettivi di TSR e ROS, per risultati intermedi tra soglia di accesso e valore *target* o tra valore *target* e valore massimo si procederà ad una consuntivazione della performance per interpolazione lineare.

L'intero costo del Piano LTI è incluso negli *economics* del Piano Industriale, di modo che il costo dello stesso sia “autofinanziato” dal raggiungimento dei risultati.

Il Piano LTI ha anche finalità di *retention*. In caso di cessazione del mandato e/o del rapporto di lavoro dipendente intervenuta per qualsiasi ipotesi prima del termine del triennio, il destinatario - compresi gli Amministratori investiti di particolari cariche ai quali siano delegate specifiche attribuzioni [è il caso del Presidente e Amministratore Delegato] - cessa infatti la sua partecipazione al Piano LTI e di conseguenza il premio non verrà erogato, neppure pro-quota.

#### Clausole di cd.claw back

I piani di incentivazione annuale (MBO) e pluriennale (LTI) adottati da Pirelli successivamente all'1 gennaio 2015 in favore di: Amministratori investiti di particolari cariche ai quali siano delegate specifiche attribuzioni, Direttori Generali e Dirigenti con responsabilità strategica prevedono, tra l'altro, meccanismi di cd. clawback.

In particolare, fatta salva l'esperibilità di ogni altra azione consentita dall'ordinamento a tutela degli interessi della Società, sarà prevista la stipulazione con i predetti soggetti di intese contrattuali che consentano a Pirelli di richiedere in restituzione [in tutto o in parte], entro tre anni dalla loro erogazione, incentivi corrisposti ai soggetti che, con dolo o colpa grave, si siano resi responsabili dei (o abbiano concorso nei) fatti, come di seguito indicati, relativi a indicatori economico/finanziari inclusi nella Relazione Finanziaria Annuale che comportino una informativa comparativa successiva e adottati come parametri per la determinazione dei premi variabili dei suddetti piani di incentivazione:

- comprovati e significativi errori che determinino una non conformità ai principi contabili che Pirelli dichiara di applicare, ovvero
- accertati comportamenti fraudolenti volti a ottenere una specifica rappresentazione della situazione patrimoniale-finanziaria, del risultato economico o dei flussi finanziari di Pirelli.

## 6. INDENNITÀ IN CASO DI DIMISSIONI, LICENZIAMENTO O CESSAZIONE DEL RAPPORTO

È politica del Gruppo Pirelli non stipulare con Amministratori, Direttori Generali, Dirigenti con responsabilità strategica, *Senior Manager e Executive*, accordi che regolino *ex ante* gli aspetti economici relativi all'eventuale risoluzione anticipata del rapporto ad iniziativa della Società o del singolo [cd. “paracaduti”].

Non sono considerati “paracaduti” gli accordi perfezionati in caso di interruzione del rapporto in essere con il Gruppo Pirelli per motivi diversi dalla giusta causa. È, infatti, orientamento di Pirelli quello di ricercare accordi per la “chiusura” del rapporto in modo consensuale. Fermi restando, in ogni caso, gli obblighi di legge e/o di contratto, gli accordi per la cessazione del rapporto con il Gruppo Pirelli si ispirano ai *benchmark* di riferimento in materia ed entro i limiti definiti dalla giurisprudenza e dalle prassi del Paese in cui l'accordo è concluso.

La Società definisce al proprio interno criteri ai quali si uniformano anche le altre Società del Gruppo per la gestione degli accordi di risoluzione anticipata dei rapporti dirigenziali e/o degli Amministratori investiti di particolari cariche.

Per quanto concerne gli Amministratori investiti di particolari cariche ai quali siano delegate specifiche attribuzioni e non siano legati da rapporti di lavoro dirigenziale, Pirelli non prevede la corresponsione di indennità o compensi di natura straordinaria legati al termine del mandato. La corresponsione di una specifica indennità potrà essere riconosciuta, sempre previa valutazione dei competenti organi sociali, nei seguenti casi:

- risoluzione ad iniziativa della Società non sorretta da giusta causa;
- risoluzione ad iniziativa dell'Amministratore per giusta causa, intendendosi, in via esemplificativa, la sostanziale modifica del ruolo o delle deleghe attribuite e/o i casi di cd. Opa "ostile".

In tali casi l'indennità è pari a 2 annualità del compenso annuo lordo, intendendosi per tale la somma dei compensi fissi annui lordi per le cariche ricoperte nel Gruppo, della media dei compensi variabili annuali (MBO) maturati nel triennio precedente e del TFM sui predetti importi.

## 7. PATTI DI NON CONCORRENZA

Il Gruppo può stipulare con i propri Direttori Generali, Dirigenti con responsabilità strategica e per professionalità particolarmente critiche di *Senior Manager* e di *Executive* patti di non concorrenza che prevedano il riconoscimento di un corrispettivo rapportato alla RAL in relazione alla durata e all'ampiezza del vincolo derivante dal patto stesso.

Il vincolo è riferito al settore merceologico in cui opera il Gruppo al momento della definizione dell'accordo e alla estensione territoriale. L'ampiezza varia in relazione al ruolo ricoperto al momento del perfezionamento dell'accordo e può giungere, come nel caso di Direttori Generali, ed avere un'estensione geografica che copre tutti i principali Paesi in cui opera il Gruppo.

## 8. LA REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI DI PIRELLI & C.

All'interno del Consiglio di Amministrazione è possibile distinguere tra:

- Amministratori investiti di particolari cariche ai quali possono essere altresì delegate specifiche attribuzioni;
- Amministratori non investiti di particolari cariche.

L'attribuzione di poteri per i soli casi di urgenza ad Amministratori non vale, di per sé, a configurarli come Amministratori ai quali sono delegate specifiche attribuzioni.

L'Assemblea degli Azionisti di Pirelli del 12 giugno 2014, in occasione della nomina del Consiglio di Amministrazione, aveva definito un compenso -ex art. 2389 comma 1 c.c.- complessivo per la remunerazione degli Amministratori, attribuendo al Consiglio di Amministrazione il compito di determinarne la ripartizione. In particolare, l'Assemblea degli Azionisti aveva deliberato un compenso complessivo annuo lordo pari a 1,5 milioni di euro successivamente così ripartito dal Consiglio di Amministrazione:

| ORGANO                                                           | CARICA                             | COMPENSO ANNUO LORDO |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------|
| Consiglio di Amministrazione                                     | Consigliere                        | 50 mila euro         |
| Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e Corporate Governance | Presidente                         | 40 mila euro         |
|                                                                  | Componente                         | 30 mila euro         |
| Comitato per la Remunerazione                                    | Presidente                         | 25 mila euro         |
|                                                                  | Componente                         | 20 mila euro         |
| Comitato Strategie                                               | Presidente (M. Tronchetti Provera) | Nessun compenso      |
|                                                                  | Componente                         | 25 mila euro         |
| Comitato Nomine e Successioni                                    | Presidente (M. Tronchetti Provera) | Nessun compenso      |
|                                                                  | Componenti                         | 20 mila euro         |
| Organismo di Vigilanza                                           | Presidente                         | 40 mila euro         |
|                                                                  | Componenti                         | 25 mila euro         |

In linea con le *best practices*, per gli Amministratori non investiti di particolari cariche (come innanzi definiti) non è prevista una componente variabile del compenso.

Ai Consiglieri inoltre spetta il rimborso delle spese sostenute per ragioni d'ufficio.

Sempre in linea con le *best practices*, è prevista una polizza assicurativa cd. D&O (*Directors & Officers Liability*) a fronte della responsabilità civile verso terzi degli organi sociali, dei Direttori Generali, dei Dirigenti con responsabilità strategica, dei *Senior Manager* e *Executive* nell'esercizio delle loro funzioni, finalizzata a tenere indenne Pirelli dagli oneri derivanti dal connesso risarcimento, conseguente alle previsioni stabilite in materia dal contratto collettivo nazionale del lavoro applicabile e delle norme in materia di mandato, esclusi i casi di dolo e colpa grave.

Per gli Amministratori non investiti di particolari cariche non sono previste coperture assicurative, ovvero previdenziali o pensionistiche, diverse da quelle obbligatorie.

## 9. IL COLLEGIO SINDACALE

La remunerazione dell'organo di controllo è determinata dall'Assemblea degli Azionisti in misura annua fissa. In particolare, nell'esercizio 2012, in occasione del rinnovo del Collegio Sindacale il compenso fisso annuo lordo del suo Presidente è stato stabilito in euro 75 mila e quella dei componenti in euro 50 mila. Per il Sindaco chiamato a far parte dell'Organismo di Vigilanza, il Consiglio di Amministrazione, a seguito del suo rinnovo, ha stabilito un compenso annuo lordo di euro 25 mila.

Ai Sindaci, inoltre, spetta il rimborso delle spese sostenute per ragioni d'ufficio.

In linea con le *best practices*, è prevista una polizza assicurativa cd. D&O (*Directors & Officers Liability*) a fronte della responsabilità civile verso terzi degli organi sociali, dei Direttori Generali, dei Dirigenti con responsabilità strategica, dei *Senior Manager* e *Executive* nell'esercizio delle loro funzioni finalizzata a tenere indenne Pirelli dagli oneri derivanti dal risarcimento connesso, conseguente alle previsioni stabilite in materia dal contratto collettivo nazionale del lavoro applicabile e delle norme in materia di mandato, esclusi i casi di dolo e colpa grave.

## 10. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI INVESTITI DI PARTICOLARI CARICHE

All'atto della nomina o in una prima riunione utile successiva, il Comitato per la Remunerazione propone al Consiglio di Amministrazione il compenso spettante agli Amministratori investiti di particolari cariche.

La remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche ai quali siano altresì delegate specifiche attribuzioni è determinata sulla base dei seguenti criteri.

| COMPONENTE                                                             | CRITERIO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Componente fissa per tutte le cariche ricoperte all'interno di Pirelli | <ul style="list-style-type: none"> <li>- deliberata dal Consiglio di Amministrazione all'atto della nomina e per l'intero mandato in una misura annuale complessiva, comprensiva dunque di eventuali componenti fisse per altre cariche nel Gruppo Pirelli;</li> <li>- non superiore al 50% dell'<i>Annual Total Direct Compensation a Target</i>.</li> </ul>                            |
| Incentivo annuale (MBO)                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soglia di accesso: 75% dell'MBO a target;</li> <li>- MBO a target: 100% del compenso per la carica esecutiva principale;</li> <li>- MBO Max (cap): 250% dell'MBO a target.</li> </ul>                                                                                                                                                           |
| Componente variabile di medio/lungo termine a target annualizzata      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- composta dal premio LTI e dal meccanismo rolling annuale di erogazione differita di quota parte dell'MBO maturato e di riconoscimento di una maggiorazione dell'intero MBO maturato in funzione del livello di raggiungimento dell'MBO nell'anno successivo;</li> <li>- non inferiore al 60% della componente variabile complessiva.</li> </ul> |

Alla data della presente Relazione il Presidente e Amministratore Delegato Marco Tronchetti Provera è l'unico amministratore investito di particolari cariche al quale siano altresì delegate specifiche attribuzioni.

La componente fissa annua lorda del Presidente e Amministratore Delegato Marco Tronchetti Pro-

vera è complessivamente pari a euro 2.950.000 articolata come segue:

| CARICA                                                                                                | COMPENSO FISSO ANNUO LORDO |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Presidente e Amministratore Delegato (comprensivo del compenso da Consigliere) di Pirelli & C. S.p.A. | 950.000 euro               |
| Presidente e Amministratore Delegato di Pirelli Tyre S.p.A. (carica esecutiva principale)             | 2.000.000 euro             |

Quanto all'incidenza delle varie componenti, di seguito si riporta la struttura del *compensation package* del Presidente e Amministratore Delegato in caso di raggiungimento degli obiettivi annuali MBO 2014, 2015 e 2016 e triennali del Piano LTI 2014-2016 (i) a soglia di accesso, (ii) a target e (iii) a livello massimo.

| STRUTTURA ANNUALIZZATA DELLA REMUNERAZIONE DEL PRESIDENTE E AMMINISTRATORE DELEGATO |                                                    |                                         |                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|                                                                                     | RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI A SOGLIA DI ACCESSO | RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI A TARGET | RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI A LIVELLO MASSIMO (CAP) |
| Componente fissa                                                                    | 51,8%                                              | 42,0%                                   | 22,2%                                                  |
| Componente variabile annuale (MBO)                                                  | 19,7%                                              | 21,4%                                   | 28,2%                                                  |
| Componente variabile di medio/lungo termine a target annualizzata                   | 28,5%                                              | 36,6%                                   | 49,6%                                                  |
| <b>Totale</b>                                                                       | <b>100%</b>                                        | <b>100%</b>                             | <b>100%</b>                                            |

In funzione del differimento di 12 mesi di quota parte del premio MBO, con i rischi e le opportunità ricordati al paragrafo 1 e specificati al paragrafo 5, la maturazione di una quota parte della componente variabile di medio/lungo periodo indicata nella tabella è subordinata al livello di conseguimento dei risultati dell'esercizio 2017, e sarà quindi eventualmente erogata nell'esercizio 2018.

Inoltre in favore degli Amministratori investiti di particolari cariche e ai quali siano delegate specifiche attribuzioni, nel caso in cui essi non siano legati da rapporti di lavoro dirigenziale (alla data della presente relazione il Presidente e Amministratore Delegato dott. Marco Tronchetti Provera), il Consiglio di Amministrazione ha previsto, in analogia con quanto garantito *ex lege* e/o Contratto Collettivo Nazionale ai dirigenti italiani del Gruppo:

- l'attribuzione di un trattamento di Fine Mandato (T.F.M.) ex art. 17, 1° comma, lettera c) del T.U.I.R. n. 917/1986 avente caratteristiche analoghe a quelle tipiche del Trattamento di Fine Rapporto (TFR) ex art. 2120 c.c. riconosciuto ai sensi di legge ai dirigenti italiani del Gruppo Pirelli e comprensivo dei contributi a carico del datore di lavoro che sarebbero dovuti a Istituti o Fondi previdenziali in presenza di rapporto di lavoro dirigenziale;
- una polizza relativa (i) a infortuni che dovessero occorrere loro nello svolgimento del mandato e (ii) a infortuni extraprofessionali con premi a carico Società;
- un trattamento per invalidità permanente e per morte causa malattia;
- ulteriori *benefit* tipici della carica e correntemente riconosciuti nell'ambito del Gruppo Pirelli ai Dirigenti con responsabilità strategica e/o ai *Senior Manager* (auto aziendale).

Nel caso in cui l'Amministratore sia investito di particolari cariche, ma non siano allo stesso delegate specifiche attribuzioni (alla data della presente Relazione, il Vice Presidente Alberto Pirelli), la remunerazione da Amministratore è composta unicamente di una componente fissa annua lorda. Laddove l'Amministratore investito di particolari cariche sia anche *Executive/Senior Manager* (questo è il caso del dott. Alberto Pirelli) la remunerazione in qualità di *Executive/Senior Manager* è determinata sulla base dei criteri di cui alla Politica in relazione al ruolo ricoperto ed è anche per questa parte sottoposta all'esame del Comitato per la Remunerazione e del Consiglio di Amministrazione. Per gli Amministratori investiti di particolari cariche ai quali non siano delegate specifiche attribuzioni non sono previste altre coperture assicurative, ovvero previdenziali o pensionistiche, diverse da quelle obbligatorie e da quelle previste come Amministratori.

L'analisi del posizionamento, della composizione e più in generale della competitività della remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche è compiuta dal Comitato per la Re-

munerazione e dal Consiglio di Amministrazione con l'ausilio di Società indipendenti specializzate nell'*Executive Compensation* sulla base di approcci metodologici che consentano di valutare compiutamente, seppure nei limiti propri tipici delle analisi di *benchmark*, la complessità dei ruoli dal punto di vista organizzativo, delle specifiche attribuzioni delegate nonché dell'impatto del singolo sui risultati finali di *business*.

In particolare, nella definizione del *panel* di aziende di riferimento aggiornato annualmente si tiene conto di diverse componenti (settore, geografia ecc.).

Il campione di aziende di riferimento utilizzato per l'analisi della competitività e per la revisione della remunerazione del Presidente e Amministratore Delegato di Pirelli & C. è composto da un lato di 8 Società del settore "*Car and Tyre*" e dall'altro lato di 28 società "*Large Cap*" europee.

Le 8 società che compongono il *panel* "*Car and Tyre*" sono:

|             |         |          |                  |
|-------------|---------|----------|------------------|
| BMW         | DAIMLER | MICHELIN | RENAULT & NISSAN |
| CONTINENTAL | FIAT    | PEUGEOT  | VOLKSWAGEN       |

Le 28 società che compongono il *panel* "*Large Cap Europe*" sono:

|                |                        |                         |                  |
|----------------|------------------------|-------------------------|------------------|
| BURBERRY GROUP | HEINEKEN               | MAN                     | RENAULT & NISSAN |
| CARREFOUR      | HENKEL                 | MICHELIN                | REPSOL YPF       |
| CONTINENTAL    | HERMES INTL.           | PERNOD-RICARD           | RICHEMONT        |
| DANONE         | IBERDROLA              | PEUGEOT                 | ROLLS-ROYCE      |
| ELECTROLUX     | IMPERIAL TOBACCO GROUP | PHILIPS ELTN            | TELECOM ITALIA   |
| E ON           | LINDE                  | RECKITT BENCKISER GROUP | VOLVO            |
| FIAT           | LUXOTTICA              | REED ELSEVIER           | WPP              |

## 11. DIRETTORI GENERALI E DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICA

Alla data di pubblicazione della Politica sono in carica i seguenti:

Direttori Generali: Direttore Generale *Technology* Maurizio Boiocchi e Direttore Generale *Operations* Gregorio Borgo;

Dirigenti con responsabilità strategica: Chief Financial Officer Francesco Tanzi; Chief Planning and Controlling Officer Maurizio Sala; Chief Human Resources Officer Christian Vasino; Chief Manufacturing Officer Giuliano Menassi.

Nella determinazione della remunerazione e delle sue singole componenti, si tiene conto dei seguenti criteri:

| FIGURA                                  | COMPONENTE                                                               | CRITERIO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Direttori Generali                      | Fissa                                                                    | - determinata all'atto dell'assunzione, può essere periodicamente rivista al fine di tenere conto della performance, dell'assunzione di nuove responsabilità, dell'andamento del mercato retributivo relativo alla posizione ricoperta dal singolo;<br>- non superiore al 50% dell' <i>Annual Total Direct Compensation a Target</i> .                  |
|                                         | Incentivo annuale (MBO)                                                  | - Soglia di accesso: 75% dell'MBO a <i>target</i> ;<br>- MBO a target: 75% della RAL;<br>- MBO Max (cap): 200% dell'MBO a <i>target</i> .                                                                                                                                                                                                               |
|                                         | Componente variabile di medio/lungo termine a <i>target</i> annualizzata | - Non inferiore al 60% della componente variabile complessiva                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                         | Benefits                                                                 | - benefits tipicamente riconosciuti agli <i>Executive</i> Pirelli                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                         | Altre componenti                                                         | - piani di pensione integrativi che prevedono in capo alla Società di appartenenza il versamento a un fondo pensione di una somma pari al 4% della retribuzione annua lorda percepita fino ad un massimale di euro 150 mila lordi;<br>- assicurazioni sanitarie e vita integrative rispetto al CCNL Dirigenti di Aziende Produttrici di Beni e Servizi. |
| Dirigenti con responsabilità strategica | Fissa                                                                    | - determinata all'atto dell'assunzione, può essere periodicamente rivista al fine di tenere conto della performance, dell'assunzione di nuove responsabilità, dell'andamento del mercato retributivo relativo alla posizione ricoperta dal singolo;<br>- non superiore al 50% dell' <i>Annual Total Direct Compensation a Target</i> .                  |
|                                         | Incentivo annuale (MBO)                                                  | - Soglia di accesso: 75% dell'MBO a <i>target</i> ;<br>- MBO a target: 50% della RAL;<br>- MBO Max (cap): 200% dell'MBO a <i>target</i> .                                                                                                                                                                                                               |
|                                         | Componente variabile di medio/lungo termine a <i>target</i> annualizzata | - Non inferiore al 60% della componente variabile complessiva                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                         | Benefits                                                                 | - benefits tipicamente riconosciuti agli <i>Executive</i> Pirelli                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                         | Altre componenti                                                         | - piani di pensione integrativi che prevedono in capo alla Società di appartenenza il versamento a un fondo pensione di una somma pari al 4% della retribuzione annua lorda percepita fino ad un massimale di euro 150 mila lordi;<br>- assicurazioni sanitarie e vita integrative rispetto al CCNL Dirigenti di Aziende Produttrici di Beni e Servizi. |

Il processo per la definizione della remunerazione dei Direttori Generali è analogo a quello illustrato per gli Amministratori investiti di particolari cariche.

Per quanto riguarda i Dirigenti con responsabilità strategica, il Comitato per la Remunerazione valuta la coerenza della remunerazione con la Politica.

Quanto ai Direttori Generali, la componente fissa è attualmente pari:

675 mila euro per il Direttore Generale *Operations*;

750 mila euro per il Direttore Generale *Technology*.

Quanto all'incidenza delle varie componenti di seguito si riporta la struttura del *compensation package* dei Direttori Generali e dei Dirigenti con responsabilità strategica in caso di raggiungimento degli obiettivi annuali MBO 2014, 2015 e 2016 e triennali del Piano LTI 2014-2016 (i) a soglia di accesso, (ii) a target e (iii) a livello massimo.

| STRUTTURA ANNUALIZZATA DELLA REMUNERAZIONE DEI DIRETTORI GENERALI |                                                    |                                         |                                                        |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|                                                                   | RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI A SOGLIA DI ACCESSO | RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI A TARGET | RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI A LIVELLO MASSIMO (CAP) |
| Componente fissa                                                  | 48,5%                                              | 39,0%                                   | 22,5%                                                  |
| Componente variabile annuale (MBO)                                | 20,4%                                              | 21,9%                                   | 25,4%                                                  |
| Componente variabile di medio/lungo termine a target annualizzata | 31,1%                                              | 39,1%                                   | 52,1%                                                  |
| <b>Totale</b>                                                     | <b>100%</b>                                        | <b>100%</b>                             | <b>100%</b>                                            |

| STRUTTURA ANNUALIZZATA DELLA REMUNERAZIONE DEI DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICA |                                                    |                                         |                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|                                                                                        | RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI A SOGLIA DI ACCESSO | RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI A TARGET | RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI A LIVELLO MASSIMO (CAP) |
| Componente fissa                                                                       | 55,8%                                              | 46,4%                                   | 28,5%                                                  |
| Componente variabile annuale (MBO)                                                     | 15,7%                                              | 17,4%                                   | 21,4%                                                  |
| Componente variabile di medio/lungo termine a target annualizzata                      | 28,5%                                              | 36,2%                                   | 50,1%                                                  |
| <b>Totale</b>                                                                          | <b>100%</b>                                        | <b>100%</b>                             | <b>100%</b>                                            |

In funzione del differimento di 12 mesi di quota parte del premio MBO, con i rischi e le opportunità ricordati al paragrafo 1 e specificati al paragrafo 5, la maturazione di una quota parte della componente variabile di medio/lungo periodo indicata nella tabella è subordinata al livello di conseguimento dei risultati dell'esercizio 2017, e sarà quindi eventualmente erogata nell'esercizio 2018.

Anche l'analisi sulla remunerazione dei Direttori Generali e dei Dirigenti con responsabilità strategica è condotta con l'ausilio di società indipendenti specializzate in *Executive Compensation* e la cui definizione è annualmente rivista e resa nota in occasione del Resoconto annuale sulle remunerazioni. In particolare, nella definizione del *panel* di aziende di riferimento aggiornato annualmente si tiene conto di diverse componenti (settore, geografia ecc.).

Per i Direttori Generali e per i Dirigenti con responsabilità strategica il mercato di riferimento utilizzato per verificare la competitività delle rispettive remunerazioni include oltre 200 Società dei seguenti Paesi europei: Belgio, Francia, Germania, Italia, Spagna, Paesi Bassi, UK.

## 12. SENIOR MANAGER ED EXECUTIVE

La remunerazione dei *Senior Manager* e degli *Executive* più in generale è composta dai seguenti elementi:

- una componente fissa annua lorda (cd. RAL);
- una componente variabile annuale (cd. MBO);
- una componente variabile di medio/lungo termine (composta dal premio LTI e dal meccanismo *rolling* annuale di erogazione differita di quota parte dell'MBO maturato e di riconoscimento di una maggiorazione dell'intero MBO maturato in funzione del livello di raggiungimento dell'MBO nell'anno successivo);
- *benefits* riconosciuti da prassi aziendali (es. autovettura).

Inoltre per gli *Executive* e i *Senior Manager* con contratto di lavoro italiano sono previsti:

- piani di pensione integrativi che prevedono in capo alla società di appartenenza il versamento a un fondo pensione di una somma pari al 4% della retribuzione annua lorda percepita fino ad un massimale di euro 150 mila lordi;
- assicurazioni sanitarie e vita integrative rispetto al CCNL Dirigenti di Aziende Produttrici di Beni e Servizi.



Nella determinazione della remunerazione e delle sue singole componenti, dei *Senior Manager* e degli *Executive*, il Gruppo Pirelli tiene conto dei seguenti criteri:

- la componente fissa: (i) per i *Senior Manager* ha un peso generalmente non superiore al 60% dell'*Annual Total Direct Compensation a Target* e (ii) per gli *Executive* ha un peso generalmente non superiore al 75% dell'*Annual Total Direct Compensation a Target*;
- un incentivo annuale [MBO] maturato che, a *target*, rappresenti una percentuale della RAL non inferiore al 20% di detta retribuzione;
- la componente variabile di medio/lungo termine a target annualizzata ha un peso non inferiore al 60% della componente variabile complessiva. Per il premio LTI è previsto un limite all'incentivo massimo conseguibile pari a 2 volte il premio a *target*.

Di seguito si riporta la struttura della remunerazione dei *Senior Manager* e degli *Executive* [complessivamente intesi] con evidenza dell'incidenza delle varie componenti [annualizzate] del loro *compensation package*, in caso di raggiungimento degli obiettivi annuali MBO 2014, 2015 e 2016 e triennali del Piano LTI 2014-2016 (i) a soglia di accesso, (ii) a target e (iii) a livello massimo.

| STRUTTURA ANNUALIZZATA DELLA REMUNERAZIONE DEI SENIOR MANAGER        |                                                       |                                            |                                                           |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|                                                                      | RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI<br>A SOGLIA DI ACCESSO | RAGGIUNGIMENTO DEGLI<br>OBIETTIVI A TARGET | RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI<br>A LIVELLO MASSIMO (CAP) |
| Componente fissa                                                     | 58,2%                                                 | 49,1%                                      | 31%                                                       |
| Componente variabile annuale [MBO]                                   | 13,1%                                                 | 14,7%                                      | 18,6%                                                     |
| Componente variabile di medio/lungo termine<br>a target annualizzata | 28,7%                                                 | 36,2%                                      | 50,4%                                                     |
| <b>Totale</b>                                                        | <b>100%</b>                                           | <b>100%</b>                                | <b>100%</b>                                               |

| STRUTTURA ANNUALIZZATA DELLA REMUNERAZIONE DEGLI EXECUTIVE           |                                                       |                                            |                                                           |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|                                                                      | RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI<br>A SOGLIA DI ACCESSO | RAGGIUNGIMENTO DEGLI<br>OBIETTIVI A TARGET | RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI<br>A LIVELLO MASSIMO (CAP) |
| Componente fissa                                                     | 78,4%                                                 | 71,1%                                      | 52,8%                                                     |
| Componente variabile annuale [MBO]                                   | 8,8%                                                  | 10,7%                                      | 15,8%                                                     |
| Componente variabile di medio/lungo termine<br>a target annualizzata | 12,8%                                                 | 18,2%                                      | 31,4%                                                     |
| <b>Totale</b>                                                        | <b>100%</b>                                           | <b>100%</b>                                | <b>100%</b>                                               |

In funzione del differimento di 12 mesi di quota parte del premio MBO, con i rischi e le opportunità ricordati al paragrafo 1 e specificati al paragrafo 5, la maturazione di una quota parte della componente variabile di medio/lungo periodo indicata nella tabella è subordinata al livello di conseguimento dei risultati dell'esercizio 2017, e sarà quindi eventualmente erogata nell'esercizio 2018.

Anche l'analisi sulla remunerazione degli *Executive* e *Senior Manager* è condotta con l'ausilio di società indipendenti specializzate in *Executive Compensation* che tenga anche conto della posizione ricoperta dal singolo *Manager* e del Paese di appartenenza.

Per il Direttore *Internal Audit* si rileva che, in linea con le *best practices*, il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e *Corporate Governance* ha previsto una maggiore incidenza della componente fissa sulla componente variabile. Peraltro, il Direttore *Internal Audit* (e in generale i *Manager* della funzione *Internal Audit*) non è incluso nel Piano di Incentivazione LTI, ma unicamente beneficiario del piano di incentivazione annuale legato ad obiettivi principalmente qualitativi la cui valutazione è rimessa al Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e *Corporate Governance* e al Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'Amministratore Incaricato di sovrintendere al sistema di controllo interno.

## 13. CAMBIAMENTI DELLA POLITICA RISPETTO ALL'ESERCIZIO FINANZIARIO PRECEDENTE

La Politica è stata elaborata basandosi sulla Politica degli anni precedenti e sulle relative esperienze applicative e tiene inoltre conto delle prescrizioni regolamentari adottate dalla Consob.

Rispetto allo scorso anno la Politica è stata rivista, per semplificarne la struttura, fermi restando i suoi contenuti e per fornire ulteriori dettagli sulla struttura delle remunerazioni, in particolare per quanto concerne i *target* dei sistemi di incentivazione che determinano le componenti variabili di breve e di medio-lungo periodo per il *Top Management*.

Infine è stato previsto che i piani di incentivazione annuale (MBO) e pluriennale (LTI) adottati da Pirelli successivamente all'1 gennaio 2015 in favore di: Amministratori investiti di particolari cariche ai quali siano delegate specifiche attribuzioni, Direttori Generali e Dirigenti con responsabilità strategica prevedano, tra l'altro, meccanismi di cd. *clawback*.

## 14. ALTRE INFORMAZIONI

Ai sensi della delibera Consob n. 18049 del 23 dicembre 2011 si rileva che:

- nella predisposizione della Politica 2015 la Società non si è avvalsa dell'ausilio di società di consulenza e/o esperti esterni;
- Pirelli non ha in essere piani di incentivazione azionaria;
- nella definizione della Politica 2015 Pirelli non ha utilizzato specifiche politiche retributive di altre società come riferimento. Quanto alla struttura delle remunerazione per ciascuna figura sono indicati i criteri di selezione del *benchmark* di riferimento.

Lo schema n.7-*bis* adottato con delibera Consob n. 18049 del 23 dicembre 2011 prevede che la Relazione sulla Remunerazione nella sezione prevista dall'art. 123-*ter* con riferimento ai componenti degli organi di amministrazione, ai Direttori Generali e ai Dirigenti con responsabilità strategica, contenga almeno le informazioni previste nel dianzi citato schema. Di seguito si riporta una tabella con l'indicazione delle informazioni richieste e la parte della Relazione nella quale le stesse sono riportate:

| INFORMAZIONI RICHIESTE DALLO SCHEMA 7-BIS                                                                                                                                                                                                                                          | PARAGRAFI NEI QUALI – IN PARTICOLARE – SONO RIPORTATE LE INFORMAZIONI RICHIESTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) organi o soggetti coinvolti nella predisposizione e approvazione della Politica sulle remunerazioni, specificando i rispettivi ruoli, nonché gli organi o i soggetti responsabili della corretta attuazione di tale Politica.                                                   | 2. "Processo" di definizione e attuazione della Politica e soggetti coinvolti<br>3. Comitato per la Remunerazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| b) l'eventuale intervento di un Comitato per la Remunerazione o di altro comitato competente in materia, descrivendone la composizione [con la distinzione tra consiglieri non esecutivi e indipendenti], le competenze e le modalità di funzionamento;                            | 2. "Processo" di definizione e attuazione della Politica e soggetti coinvolti<br>3. Comitato per la Remunerazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| c) il nominativo degli esperti indipendenti eventualmente intervenuti nella predisposizione della Politica sulle Remunerazioni;                                                                                                                                                    | 14. Altre informazioni                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| d) le finalità perseguite con la Politica sulle Remunerazioni, i principi che ne sono alla base e gli eventuali cambiamenti della politica sulle remunerazioni rispetto all'esercizio finanziario precedente;                                                                      | 1. Principi ed esame dei rischi<br>13. Cambiamenti della Politica sulle remunerazioni rispetto all'esercizio finanziario precedente<br><br>La struttura della remunerazione dei diversi soggetti è descritta nei paragrafi nei quali si dà indicazioni dei diversi pesi fisso/variabile; variabile di breve/variabile di medio-lungo periodo<br>5. MBO e Piano LTI<br>8. La remunerazione degli Amministratori di Pirelli & C.<br>9. Il Collegio Sindacale<br>10. Remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche<br>11. Direttori Generali e Dirigenti con responsabilità strategica<br>12. Senior Manager ed Executive<br>Nel paragrafo di seguito indicato è illustrato il funzionamento delle componenti variabili della remunerazione: |
| e) la descrizione delle politiche in materia di componenti fisse e variabili della remunerazione, con particolare riguardo all'indicazione del relativo peso nell'ambito della retribuzione complessiva e distinguendo tra componenti variabili di breve e di medio-lungo periodo; |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| INFORMAZIONI RICHIESTE DALLO SCHEMA 7-BIS                                                                                                                                                                                                                                                                | PARAGRAFI NEI QUALI – IN PARTICOLARE – SONO RIPORTATE LE INFORMAZIONI RICHIESTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| f) la politica seguita con riguardo ai benefici non monetari;                                                                                                                                                                                                                                            | Paragrafi per le singole figure<br><b>8.</b> La remunerazione degli Amministratori di Pirelli & C.<br><b>10.</b> Remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche<br><b>11.</b> Direttori Generali e Dirigenti con responsabilità strategica<br><b>12.</b> Senior Manager ed Executive                                                                                                            |
| g) con riferimento alle componenti variabili, una descrizione degli obiettivi di performance in base ai quali vengano assegnate, distinguendo tra componenti variabili di breve e di medio-lungo termine, e informazioni sul legame tra la variazione dei risultati e la variazione della remunerazione; | <b>5.</b> MBO e Piano LTI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| h) i criteri utilizzati per la valutazione degli obiettivi di performance alla base dell'assegnazione di azioni, opzioni, altri strumenti finanziari o altre componenti variabili della remunerazione;                                                                                                   | <b>5.</b> MBO e Piano LTI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| i) informazioni volte ad evidenziare la coerenza della Politica sulle Remunerazioni con il perseguimento degli interessi a lungo termine della società e con la politica di gestione del rischio, ove formalizzata;                                                                                      | <b>1.</b> Principi ed esame dei rischi<br><b>5.</b> MBO e Piano LTI<br><br>Nonché per le singole figure<br><b>8.</b> La remunerazione degli Amministratori di Pirelli & C.<br><b>9.</b> Il Collegio Sindacale<br><b>10.</b> Remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche<br><b>11.</b> Direttori Generali e Dirigenti con responsabilità strategica<br><b>12.</b> Senior Manager ed Executive |
| j) i termini di maturazione dei diritti (cd. vesting period), gli eventuali sistemi di pagamento differito, con indicazione dei periodi di differimento e dei criteri utilizzati per la determinazione di tali periodi e, se previsti, i meccanismi di correzione ex post;                               | Pirelli non ha in essere piani di incentivazione azionaria.<br>Quanto ai meccanismi di differimento delle componenti variabili monetari cfr. Paragrafo:<br><b>5.</b> MBO e Piano LTI                                                                                                                                                                                                                                 |
| k) informazioni sulla eventuale previsione di clausole per il mantenimento in portafoglio degli strumenti finanziari dopo la loro acquisizione, con indicazione dei periodi di mantenimento e dei criteri utilizzati per la determinazione di tali periodi;                                              | Pirelli non ha in essere piani di incentivazione azionaria                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| l) la politica relativa ai trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro, specificando quali circostanze determinino l'insorgere del diritto e l'eventuale collegamento tra tali trattamenti e le performance della società;                           | <b>6.</b> Indennità in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto<br><b>7.</b> Patti di non concorrenza                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| m) informazioni sulla presenza di eventuali coperture assicurative, ovvero previdenziali o pensionistiche, diverse da quelle obbligatorie;                                                                                                                                                               | Paragrafi per le singole figure<br><b>8.</b> La remunerazione degli Amministratori di Pirelli & C.<br><b>9.</b> Il Collegio Sindacale<br><b>10.</b> Remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche<br><b>11.</b> Direttori Generali e Dirigenti con responsabilità strategica<br><b>12.</b> Senior Manager ed Executive                                                                         |
| n) la politica retributiva eventualmente seguita con riferimento: (i) agli Amministratori indipendenti, (ii) all'attività di partecipazione a comitati e (iii) allo svolgimento di particolari incarichi (presidente, vice presidente, etc.);                                                            | <b>8.</b> La remunerazione degli Amministratori di Pirelli & C.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| o) se la politica retributiva è stata definita utilizzando le politiche retributive di altre società come riferimento, e in caso positivo i criteri utilizzati per la scelta di tali società                                                                                                             | <b>14.</b> Altre informazioni                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

# RESOCONTO SULLE REMUNERAZIONI PER L'ESERCIZIO 2014

## 1. PRINCIPI

Il Resoconto sulle remunerazioni per l'esercizio 2014 illustra la Politica attuata dal Gruppo Pirelli nel corso dell'esercizio 2014 in relazione alle remunerazioni e fornisce un consuntivo delle medesime in relazione alle differenti tipologie dei soggetti interessati, fermi restando gli obblighi di trasparenza previsti da altre disposizioni di legge o regolamentari applicabili, evidenziandone la coerenza con la Politica in materia di remunerazione approvata nell'esercizio precedente.

## 2. LA "TABELLA": COMPENSI CORRISPOSTI AI COMPONENTI DEGLI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E DI CONTROLLO, AI DIRETTORI GENERALI E AI DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICA.

Nelle tabelle che seguono sono indicati:

- nominativamente i compensi agli Amministratori, ai Sindaci e ai Direttori Generali;
- in forma aggregata, ai Dirigenti con responsabilità strategica<sup>1</sup>. Al 31 dicembre 2014, erano Dirigenti con responsabilità strategica il *Chief Financial Officer* Francesco Tanzi, il *Chief Planning and Controlling Officer* Maurizio Sala, il *Chief Human Resources Officer* Christian Vasino e il *Chief Manufacturing Officer* Giuliano Menassi.

I compensi sono riportati secondo un criterio di competenza e nelle note alle tabelle è data evidenza della carica per la quale il compenso [ad esempio là dove un Consigliere partecipa a più Comitati consiliari] è percepito e la Società controllata e/o collegata [ad eccezione di quelli rinunciati o riversati alla Società].

Sono inclusi nelle tabelle tutti i soggetti che nel corso dell'esercizio 2014 hanno ricoperto le predette cariche anche se per una frazione di esercizio.

I benefici non monetari, là dove percepiti, sono anch'essi indicati secondo il criterio di competenza, e riportati in ragione del "criterio di imponibilità fiscale" del *benefit* assegnato.

Si rileva in particolare che:

- coloro che nel corso dell'esercizio 2014 sono stati Amministratori della Società hanno maturato/percepito [secondo il criterio di competenza] un compenso stabilito secondo i criteri declinati nel paragrafo 6 della Politica 2014;
- coloro che nel corso dell'esercizio 2014 sono stati Amministratori investiti di particolari cariche [Presidente e Amministratore e Vice Presidente] hanno maturato/percepito [secondo il criterio di competenza] un compenso stabilito secondo i criteri declinati nel paragrafo 7 della Politica 2014;
- i Direttori Generali hanno percepito/maturato compensi di competenza dell'esercizio 2014 secondo i criteri declinati nel paragrafo 9 della Politica 2014;
- i Dirigenti con responsabilità strategica hanno percepito/maturato compensi di competenza dell'esercizio 2014 secondo i criteri declinati nel paragrafo 9 della Politica 2014;
- ciascun componente dell'Organismo di Vigilanza in carica fino al 12 giugno 2014 ha percepito/maturato compensi di competenza dell'esercizio 2014 pari a euro 25 mila lordi annui in linea con quanto indicato nella Politica 2014. In data 10 luglio 2014 il Consiglio di Amministrazione, come riportato nella Politica 2015, ha deliberato un compenso per il Presidente dell'Organismo di Vigilanza pari ad euro 40 mila lordi annui e euro 25 mila lordi annui per ciascun componente;
- ciascun componente del Collegio Sindacale ha percepito/maturato compensi di competenza dell'esercizio 2014 in linea con quanto previsto dall'Assemblea degli azionisti all'atto della nomina

[oltre a un compenso di euro 25 mila lordi annui riconosciuto al Sindaco effettivo chiamato a far parte dell'Organismo di Vigilanza];

i *Senior Manager* e gli *Executive* hanno percepito/maturato compensi di competenza dell'esercizio 2014 secondo i criteri declinati nel paragrafo 10 della Politica 2014. Limitate eccezioni, di cui il *Senior Advisor Human Resources* e il *Chief Human Resources Officer* hanno riferito al Comitato per la Remunerazione, si sono avute per esigenze gestionali in particolare in occasione di attribuzione di nuove responsabilità e/o di espatrio.

Si segnala che per i Direttori Generali, i Dirigenti con responsabilità strategica e più in generale per gli altri componenti del Senior Management di Gruppo [ivi incluso il Vice Presidente Alberto Pirelli e con l'esclusione del Presidente e Amministratore Delegato], Pirelli ha introdotto patti di non concorrenza a tutela del *know-how* strategico e operativo.

Di seguito si riportano in forma tabellare gli obiettivi previsti dal sistema di incentivo MBO 2014 degli Amministratori investiti di particolari cariche e ai quali siano delegate specifiche attribuzioni, dei Direttori Generali e dei Dirigenti con responsabilità strategica e la loro consuntivazione.

| PRESIDENTE E AMMINISTRATORE DELEGATO                       |                         |                          |                         |                                                 |
|------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------|
| TIPOLOGIA OBIETTIVO                                        | OBIETTIVO TARGET        | PESO                     | RISULTATO               | % INCENTIVO                                     |
| PFN di Gruppo <i>ante</i> dividendi                        | 1.136,9 milioni di euro | Condizione <i>on/off</i> | 1.010,8 milioni di euro | Condizione ON                                   |
| EBIT di Gruppo<br>[ <i>post</i> oneri di ristrutturazione] | 857,8 milioni di euro   | 65%                      | 845,1 milioni di euro   | 62,6% del premio<br>a performance <i>target</i> |
| <i>Net Cash Flow</i> di Gruppo [ <i>ante</i> dividendi]    | 271,9 milioni di euro   | 35%                      | 311,6 milioni di euro   | 60,5% del premio<br>a performance <i>target</i> |

| DIRETTORI GENERALI E DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICA |                         |                          |                         |                                                 |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------|
| TIPOLOGIA OBIETTIVO                                          | OBIETTIVO TARGET        | PESO                     | RISULTATO               | % INCENTIVO                                     |
| PFN di Gruppo <i>ante</i> dividendi                          | 1.136,9 milioni di euro | Condizione <i>on/off</i> | 1.010,8 milioni di euro | Condizione ON                                   |
| EBIT di Gruppo<br>[ <i>post</i> oneri di ristrutturazione]   | 857,8 milioni di euro   | 65%                      | 845,1 milioni di euro   | 62,6% del premio<br>a performance <i>target</i> |
| <i>Net Cash Flow</i> di Gruppo [ <i>ante</i> dividendi]      | 271,9 milioni di euro   | 35%                      | 311,6 milioni di euro   | 52% del premio<br>a performance <i>target</i>   |

In linea con la struttura dell'incentivazione variabile descritta nella Politica, è erogato unicamente il 75% del premio MBO 2014 maturato mentre il pagamento del restante 25% è differito di 12 mesi ed è subordinato al raggiungimento degli obiettivi MBO dell'anno 2015 e, in particolare:

- nel caso in cui nel 2015 non si maturasse alcun MBO, la quota di MBO 2014 maturata e differita verrà definitivamente persa;
- nel caso in cui nel 2015 l'MBO maturasse al livello «soglia di accesso», la quota di MBO 2014 maturata e differita verrà corrisposta;
- qualora, infine, l'MBO 2015 maturasse almeno a performance target -oltre alla corresponsione della quota di MBO 2014 maturata e differita- verrà corrisposto un ulteriore importo pari ad una percentuale dell'intero MBO 2014 maturato. Tale percentuale potrà variare da un minimo del 20% (in caso di MBO 2015 maturato a performance target) ad un massimo del 40% (in caso di MBO 2015 maturato a performance massima), con interpolazione lineare tra i due estremi.

<sup>1</sup> La lett. b) della Sezione II dello Schema 7-bis dell'Allegato 3 A del cd. Regolamento Emittenti prevede che il cd. Resoconto sulle Remunerazioni sia articolato in due parti:  
a) i compensi dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo nonché dei direttori generali;  
b) i compensi degli eventuali altri dirigenti con responsabilità strategica che abbiano percepito nel corso dell'esercizio compensi complessivi (ottenuti sommando i compensi monetari e i compensi basati su strumenti finanziari) maggiori rispetto al compenso complessivo più elevato attribuito ai soggetti indicati nella lett. a).  
Per i dirigenti con responsabilità strategica diversi da quelli indicati nella lett. b) le informazioni sono fornite a livello aggregato in apposite tabelle indicando al posto del nominativo il numero dei soggetti a cui si riferiscono".

| NOME E COGNOME                                     | CARICA                            | PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA | SCADENZA DELLA CARICA                                                    | COMPENSI FISSI                | COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE A COMITATI |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Marco Tronchetti Provera</b>                    | <b>Presidente e Amm. Delegato</b> | <b>01/01/2014 - 31/12/2014</b>              | <b>Assemblea di approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2016</b> | <b>2.950.000,00</b>           | <b>0,00</b>                               |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                                   |                                             |                                                                          | 950.000,00 <sup>(1)</sup>     |                                           |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                                   |                                             |                                                                          | 2.000.000,00 <sup>(2)</sup>   |                                           |
| <b>Alberto Pirelli</b>                             | <b>Vice Presidente</b>            | <b>01/01/2014 - 31/12/2014</b>              | <b>Assemblea di approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2016</b> | <b>952.209,94</b>             | <b>0,00</b>                               |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                                   |                                             |                                                                          | 350.000,00 <sup>(4)</sup>     |                                           |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                                   |                                             |                                                                          | 602.209,94 <sup>(5)</sup>     |                                           |
| <b>Carlo Acutis</b>                                | <b>Consigliere</b>                | <b>01/01/2014 - 12/06/2014</b>              | <b>-</b>                                                                 | <b>22.192,00</b>              | <b>0,00</b>                               |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                                   |                                             |                                                                          | 22.192,00 <sup>(7)</sup>      |                                           |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                                   |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Pietro Alonzo</b>                               | <b>Consigliere</b>                | <b>12/06/2014 - 10/07/2014</b>              | <b>-</b>                                                                 | <b>3.836,00</b>               | <b>0,00</b>                               |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                                   |                                             |                                                                          | 3.836,00 <sup>(7)</sup>       |                                           |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                                   |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Anna Maria Artoni</b>                           | <b>Consigliere</b>                | <b>01/01/2014 - 31/12/2014</b>              | <b>Assemblea di approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2016</b> | <b>50.000,00</b>              | <b>37.644,00</b>                          |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                                   |                                             |                                                                          | 50.000,00 <sup>(7)</sup>      | 37.644,00 <sup>(8)</sup>                  |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                                   |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Gilberto Benetton</b>                           | <b>Consigliere</b>                | <b>01/01/2014 - 12/06/2014</b>              | <b>-</b>                                                                 | <b>22.192,00</b>              | <b>0,00</b>                               |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                                   |                                             |                                                                          | 22.192,00 <sup>(7)</sup>      |                                           |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                                   |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Alberto Bombassei</b>                           | <b>Consigliere</b>                | <b>01/01/2014 - 12/06/2014</b>              | <b>-</b>                                                                 | <b>22.192,00</b>              | <b>11.096,00</b>                          |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                                   |                                             |                                                                          | 22.192,00 <sup>(7)</sup>      | 11.096,00 <sup>(9)</sup>                  |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                                   |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Franco Bruni</b>                                | <b>Consigliere</b>                | <b>01/01/2014 - 12/06/2014</b>              | <b>-</b>                                                                 | <b>22.192,00</b>              | <b>24.411,00</b>                          |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                                   |                                             |                                                                          | 22.192,00 <sup>(7)</sup>      | 24.411,00 <sup>(10)</sup>                 |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                                   |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Riccardo Bruno</b>                              | <b>Consigliere</b>                | <b>12/06/2014 - 10/07/2014</b>              | <b>-</b>                                                                 | <b>3.836,00</b>               | <b>0,00</b>                               |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                                   |                                             |                                                                          | 3.836,00 <sup>(7) (11)</sup>  |                                           |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                                   |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Luigi Campiglio</b>                             | <b>Consigliere</b>                | <b>01/01/2014 - 12/06/2014</b>              | <b>-</b>                                                                 | <b>22.192,00</b>              | <b>17.754,00</b>                          |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                                   |                                             |                                                                          | 22.192,00 <sup>(7)</sup>      | 17.754,00 <sup>(12)</sup>                 |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                                   |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Didier Casimiro</b>                             | <b>Consigliere</b>                | <b>10/07/2014 - 31/12/2014</b>              | <b>Alla prima assemblea utile</b>                                        | <b>23.973,00</b>              | <b>21.575,00</b>                          |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                                   |                                             |                                                                          | 23.973,00 <sup>(7)</sup>      | 21.575,00 <sup>(13)</sup>                 |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                                   |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Paolo Fiorentino</b>                            | <b>Consigliere</b>                | <b>01/01/2014 - 31/12/2014</b>              | <b>Assemblea di approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2016</b> | <b>50.000,00</b>              | <b>23.082,00</b>                          |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                                   |                                             |                                                                          | 50.000,00 <sup>(7) (14)</sup> | 23.082,00 <sup>(9) (14)</sup>             |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                                   |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Jean Paul Fitoussi</b>                          | <b>Consigliere</b>                | <b>01/01/2014 - 12/06/2014</b>              | <b>-</b>                                                                 | <b>22.192,00</b>              | <b>0,00</b>                               |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                                   |                                             |                                                                          | 22.192,00 <sup>(7)</sup>      |                                           |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                                   |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Ivan Glasenberg</b>                             | <b>Consigliere</b>                | <b>10/07/2014 - 31/12/2014</b>              | <b>Alla prima assemblea utile</b>                                        | <b>23.973,00</b>              | <b>9.589,00</b>                           |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                                   |                                             |                                                                          | 23.973,00 <sup>(7)</sup>      | 9.589,00                                  |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                                   |                                             |                                                                          |                               |                                           |

| COMPENSI VARIABILI NON EQUITY |                           | BENEFICI NON MONETARI   | ALTRI COMPENSI           | TOTALE       | FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY | INDENNITÀ DI FINE CARICA O DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO |
|-------------------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| BONUS E ALTRI INCENTIVI       | PARTECIPAZIONI AGLI UTILI |                         |                          |              |                                |                                                                 |
| 2.462.000,00                  | 0,00                      | 5.763,60                | 0,00                     | 5.417.763,60 | 0,00                           | 0,00                                                            |
|                               |                           | 5.763,60                |                          | 955.763,60   |                                |                                                                 |
| 2.462.000,00 <sup>[3]</sup>   |                           |                         |                          | 4.462.000,00 |                                |                                                                 |
| 210.600,00                    | 0,00                      | 3.629,28                | 34.615,38                | 1.201.054,60 | 0,00                           | 0,00                                                            |
|                               |                           |                         |                          | 350.000,00   |                                |                                                                 |
| 210.600,00 <sup>[6]</sup>     |                           | 3.629,28 <sup>[6]</sup> | 34.615,38 <sup>[5]</sup> | 851.054,60   |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                    | 0,00                     | 22.192,00    | 0,00                           | 0,00                                                            |
|                               |                           |                         |                          | 22.192,00    |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                    | 0,00                     | 3.836,00     | 0,00                           | 0,00                                                            |
|                               |                           |                         |                          | 3.836,00     |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                    | 0,00                     | 87.644,00    | 0,00                           | 0,00                                                            |
|                               |                           |                         |                          | 87.644,00    |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                    | 0,00                     | 22.192,00    | 0,00                           | 0,00                                                            |
|                               |                           |                         |                          | 22.192,00    |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                    | 0,00                     | 33.288,00    | 0,00                           | 0,00                                                            |
|                               |                           |                         |                          | 33.288,00    |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                    | 0,00                     | 46.603,00    | 0,00                           | 0,00                                                            |
|                               |                           |                         |                          | 46.603,00    |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                    | 0,00                     | 3.836,00     | 0,00                           | 0,00                                                            |
|                               |                           |                         |                          | 3.836,00     |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                    | 0,00                     | 39.946,00    | 0,00                           | 0,00                                                            |
|                               |                           |                         |                          | 39.946,00    |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                    | 0,00                     | 45.548,00    | 0,00                           | 0,00                                                            |
|                               |                           |                         |                          | 45.548,00    |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                    | 0,00                     | 73.082,00    | 0,00                           | 0,00                                                            |
|                               |                           |                         |                          | 73.082,00    |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                    | 0,00                     | 22.192,00    | 0,00                           | 0,00                                                            |
|                               |                           |                         |                          | 22.192,00    |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                    | 0,00                     | 33.562,00    | 0,00                           | 0,00                                                            |
|                               |                           |                         |                          | 33.562,00    |                                |                                                                 |
|                               |                           |                         |                          |              |                                |                                                                 |



| NOME E COGNOME                                     | CARICA             | PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA | SCADENZA DELLA CARICA                                                    | COMPENSI FISSI                | COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE A COMITATI |
|----------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Luciano Gobbi</b>                               | <b>Consigliere</b> | <b>12/06/2014 - 10/07/2014</b>              | <b>-</b>                                                                 | <b>3.836,00</b>               | <b>0,00</b>                               |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                    |                                             |                                                                          | 3.836,00 <sup>(7)</sup>       |                                           |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                    |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Pietro Guindani</b>                             | <b>Consigliere</b> | <b>01/01/2014 - 12/06/2014</b>              | <b>-</b>                                                                 | <b>22.192,00</b>              | <b>8.877,00</b>                           |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                    |                                             |                                                                          | 22.192,00 <sup>(7)</sup>      | 8.877,00                                  |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                    |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Andrey Kostin</b>                               | <b>Consigliere</b> | <b>10/07/2014 - 31/12/2014</b>              | <b>Alla prima assemblea utile</b>                                        | <b>23.973,00</b>              | <b>26.370,00</b>                          |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                    |                                             |                                                                          | 23.973,00 <sup>(7)</sup>      | 26.370,00                                 |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                    |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Petr Lazarev</b>                                | <b>Consigliere</b> | <b>10/07/2014 - 31/12/2014</b>              | <b>Alla prima assemblea utile</b>                                        | <b>23.973,00</b>              | <b>0,00</b>                               |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                    |                                             |                                                                          | 23.973,00 <sup>(7)</sup>      |                                           |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                    |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Elisabetta Magistretti</b>                      | <b>Consigliere</b> | <b>01/01/2014 - 31/12/2014</b>              | <b>Assemblea di approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2016</b> | <b>50.000,00</b>              | <b>39.685,00</b>                          |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                    |                                             |                                                                          | 50.000,00 <sup>(7)</sup>      | 39.685,00                                 |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                    |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Gaetano Micciché</b>                            | <b>Consigliere</b> | <b>01/01/2014 - 31/12/2014</b>              | <b>Assemblea di approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2016</b> | <b>50.000,00</b>              | <b>11.096,00</b>                          |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                    |                                             |                                                                          | 50.000,00 <sup>(7) (14)</sup> | 11.096,00                                 |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                    |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Massimo Moratti</b>                             | <b>Consigliere</b> | <b>01/01/2014 - 12/06/2014</b>              | <b>-</b>                                                                 | <b>22.192,00</b>              | <b>0,00</b>                               |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                    |                                             |                                                                          | 22.192,00 <sup>(7)</sup>      |                                           |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                    |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Emiliano Nitti</b>                              | <b>Consigliere</b> | <b>12/06/2014 - 10/07/2014</b>              | <b>-</b>                                                                 | <b>3.836,00</b>               | <b>0,00</b>                               |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                    |                                             |                                                                          | 3.836,00 <sup>(7)</sup>       |                                           |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                    |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Renato Pagliaro</b>                             | <b>Consigliere</b> | <b>01/01/2014 - 12/06/2014</b>              | <b>-</b>                                                                 | <b>22.192,00</b>              | <b>11.096,00</b>                          |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                    |                                             |                                                                          | 22.192,00 <sup>(7) (14)</sup> | 11.096,00                                 |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                    |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Enrico Parazzini</b>                            | <b>Consigliere</b> | <b>12/06/2014 - 10/07/2014</b>              | <b>-</b>                                                                 | <b>3.836,00</b>               | <b>0,00</b>                               |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                    |                                             |                                                                          | 3.836,00 <sup>(7)</sup>       |                                           |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                    |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Paolo Pietrogrande</b>                          | <b>Consigliere</b> | <b>12/06/2014 - 31/12/2014</b>              | <b>Assemblea di approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2016</b> | <b>27.808,00</b>              | <b>9.589,00</b>                           |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                    |                                             |                                                                          | 27.808,00 <sup>(7)</sup>      | 9.589,00                                  |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                    |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Luigi Roth</b>                                  | <b>Consigliere</b> | <b>01/01/2014 - 31/12/2014</b>              | <b>Assemblea di approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2016</b> | <b>50.000,00</b>              | <b>57.260,00</b>                          |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                    |                                             |                                                                          | 50.000,00 <sup>(7)</sup>      | 57.260,00                                 |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                    |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Luca Rovati</b>                                 | <b>Consigliere</b> | <b>01/01/2014 - 12/06/2014</b>              | <b>-</b>                                                                 | <b>22.192,00</b>              | <b>0,00</b>                               |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                    |                                             |                                                                          | 22.192,00 <sup>(7)</sup>      |                                           |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                    |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Carlo Secchi</b>                                | <b>Consigliere</b> | <b>01/01/2014 - 12/06/2014</b>              | <b>-</b>                                                                 | <b>22.192,00</b>              | <b>39.945,00</b>                          |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.             |                    |                                             |                                                                          | 22.192,00 <sup>(7)</sup>      | 39.945,00                                 |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate |                    |                                             |                                                                          |                               |                                           |

| COMPENSI VARIABILI NON EQUITY |                           | BENEFICI NON MONETARI | ALTRI COMPENSI | TOTALE     | FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY | INDENNITÀ DI FINE CARICA O DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO |
|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------|------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| BONUS E ALTRI INCENTIVI       | PARTECIPAZIONI AGLI UTILI |                       |                |            |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                  | 0,00           | 3.836,00   | 0,00                           | 0,00                                                            |
| 3.836,00                      |                           |                       |                |            |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                  | 0,00           | 31.069,00  | 0,00                           | 0,00                                                            |
| 31.069,00                     |                           |                       |                |            |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                  | 0,00           | 50.343,00  | 0,00                           | 0,00                                                            |
| 50.343,00                     |                           |                       |                |            |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                  | 0,00           | 23.973,00  | 0,00                           | 0,00                                                            |
| 23.973,00                     |                           |                       |                |            |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                  | 0,00           | 89.685,00  | 0,00                           | 0,00                                                            |
| 89.685,00                     |                           |                       |                |            |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                  | 0,00           | 61.096,00  | 0,00                           | 0,00                                                            |
| 61.096,00                     |                           |                       |                |            |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                  | 0,00           | 22.192,00  | 0,00                           | 0,00                                                            |
| 22.192,00                     |                           |                       |                |            |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                  | 0,00           | 3.836,00   | 0,00                           | 0,00                                                            |
| 3.836,00                      |                           |                       |                |            |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                  | 0,00           | 33.288,00  | 0,00                           | 0,00                                                            |
| 33.288,00                     |                           |                       |                |            |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                  | 0,00           | 3.836,00   | 0,00                           | 0,00                                                            |
| 3.836,00                      |                           |                       |                |            |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                  | 0,00           | 37.397,00  | 0,00                           | 0,00                                                            |
| 37.397,00                     |                           |                       |                |            |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                  | 0,00           | 107.260,00 | 0,00                           | 0,00                                                            |
| 107.260,00                    |                           |                       |                |            |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                  | 0,00           | 22.192,00  | 0,00                           | 0,00                                                            |
| 22.192,00                     |                           |                       |                |            |                                |                                                                 |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                  | 0,00           | 62.137,00  | 0,00                           | 0,00                                                            |
| 62.137,00                     |                           |                       |                |            |                                |                                                                 |

| NOME E COGNOME                                            | CARICA                                   | PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA | SCADENZA DELLA CARICA                                                    | COMPENSI FISSI                | COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE A COMITATI |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Igor Sechin</b>                                        | <b>Consigliere</b>                       | <b>10/07/2014 - 31/12/2014</b>              | <b>Alla prima assemblea utile</b>                                        | <b>23.973,00</b>              | <b>11.986,00</b>                          |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.                    |                                          |                                             |                                                                          | 23.973,00 <sup>[7]</sup>      | 11.986,00                                 |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate        |                                          |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Manuela Soffientini</b>                                | <b>Consigliere</b>                       | <b>01/01/2014 - 31/12/2014</b>              | <b>Assemblea di approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2016</b> | <b>50.000,00</b>              | <b>32.671,00</b>                          |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.                    |                                          |                                             |                                                                          | 50.000,00 <sup>[7]</sup>      | 32.671,00                                 |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate        |                                          |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Igor Soglaev</b>                                       | <b>Consigliere</b>                       | <b>10/07/2014 - 31/12/2014</b>              | <b>Alla prima assemblea utile</b>                                        | <b>23.973,00</b>              | <b>0,00</b>                               |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.                    |                                          |                                             |                                                                          | 23.973,00 <sup>[7]</sup>      |                                           |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate        |                                          |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Claudio Sposito</b>                                    | <b>Consigliere</b>                       | <b>01/01/2014 - 10/07/2014</b>              | <b>-</b>                                                                 | <b>26.027,00</b>              | <b>11.096,00</b>                          |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.                    |                                          |                                             |                                                                          | 26.027,00 <sup>[7] [11]</sup> | 11.096,00                                 |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate        |                                          |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Maurizio Boiocchi</b>                                  | <b>Direttore Generale</b>                | <b>05/08/2014 - 31/12/2014</b>              | <b>-</b>                                                                 | <b>339.304,69</b>             | <b>0,00</b>                               |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.                    |                                          |                                             |                                                                          | 0,00                          |                                           |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate        |                                          |                                             |                                                                          | 339.304,69 <sup>[22]</sup>    |                                           |
| <b>Gregorio Borgo</b>                                     | <b>Direttore Generale</b>                | <b>01/01/2014 - 31/12/2014</b>              | <b>-</b>                                                                 | <b>604.335,05</b>             | <b>0,00</b>                               |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.                    |                                          |                                             |                                                                          | 604.335,05                    |                                           |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate        |                                          |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Dirigenti con responsabilità strategica [24]</b>       |                                          |                                             |                                                                          | <b>2.370.647,30</b>           | <b>0,00</b>                               |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.                    |                                          |                                             |                                                                          | 1.069.216,71                  |                                           |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate        |                                          |                                             |                                                                          | 1.301.430,59                  |                                           |
| <b>Francesco Fallacara</b>                                | <b>Presidente del Collegio Sindacale</b> | <b>01/01/2014 - 31/12/2014</b>              | <b>Assemblea di approvazione del bilancio 31/12/2014</b>                 | <b>75.000,00</b>              | <b>0,00</b>                               |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.                    |                                          |                                             |                                                                          | 75.000,00                     |                                           |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate        |                                          |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Antonella Carù</b>                                     | <b>Sindaco effettivo</b>                 | <b>01/01/2014 - 31/12/2014</b>              | <b>Assemblea di approvazione del bilancio 31/12/2014</b>                 | <b>50.000,00</b>              | <b>23.082,00</b>                          |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.                    |                                          |                                             |                                                                          | 50.000,00                     | 23.082,00                                 |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate        |                                          |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Sebastiano Umile Iacovino</b>                          | <b>Sindaco effettivo</b>                 | <b>12/06/2014 - 31/12/2014</b>              | <b>Assemblea di approvazione del bilancio 31/12/2014</b>                 | <b>27.808,00</b>              | <b>0,00</b>                               |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.                    |                                          |                                             |                                                                          | 27.808,00                     |                                           |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate        |                                          |                                             |                                                                          |                               |                                           |
| <b>Enrico Laghi</b>                                       | <b>Sindaco effettivo</b>                 | <b>01/01/2014 - 12/06/2014</b>              | <b>-</b>                                                                 | <b>77.192,00</b>              | <b>0,00</b>                               |
| Di cui compensi in Pirelli & C. S.p.A.                    |                                          |                                             |                                                                          | 22.192,00                     |                                           |
| Di cui compensi da Società controllate e collegate        |                                          |                                             |                                                                          | 55.000,00 <sup>[28]</sup>     |                                           |
| <b>Totale compensi in Pirelli &amp; C. S.p.A.</b>         |                                          |                                             |                                                                          | <b>3.909.516,76</b>           | <b>427.904,00</b>                         |
| <b>Totale compensi da Società controllate e collegate</b> |                                          |                                             |                                                                          | <b>4.297.945,22</b>           | <b>0,00</b>                               |
| <b>Totale</b>                                             |                                          |                                             |                                                                          | <b>8.207.461,98</b>           | <b>427.904,00</b>                         |

| COMPENSI VARIABILI NON EQUITY |                           | BENEFICI NON MONETARI    | ALTRI COMPENSI | TOTALE                     | FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY | INDENNITÀ DI FINE CARICA O DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO |  |
|-------------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--|
| BONUS E ALTRI INCENTIVI       | PARTECIPAZIONI AGLI UTILI |                          |                |                            |                                |                                                                 |  |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                     | 0,00           | 35.959,00                  | 0,00                           | 0,00                                                            |  |
| 35.959,00                     |                           |                          |                |                            |                                |                                                                 |  |
|                               |                           |                          |                |                            |                                |                                                                 |  |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                     | 0,00           | 82.671,00                  | 0,00                           | 0,00                                                            |  |
| 82.671,00                     |                           |                          |                |                            |                                |                                                                 |  |
|                               |                           |                          |                |                            |                                |                                                                 |  |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                     | 0,00           | 23.973,00                  | 0,00                           | 0,00                                                            |  |
| 23.973,00                     |                           |                          |                |                            |                                |                                                                 |  |
|                               |                           |                          |                |                            |                                |                                                                 |  |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                     | 0,00           | 37.123,00                  | 0,00                           | 0,00                                                            |  |
| 37.123,00                     |                           |                          |                |                            |                                |                                                                 |  |
|                               |                           |                          |                |                            |                                |                                                                 |  |
| 0,00                          | 0,00                      | 1.519,08                 | 0,00           | 340.823,77                 | 0,00                           | 0,00                                                            |  |
|                               |                           |                          | 0,00           | 0,00                       |                                |                                                                 |  |
|                               |                           | 1.519,08 <sup>[22]</sup> | 340.823,77     |                            |                                |                                                                 |  |
| 516.000,00                    | 0,00                      | 3.877,92                 | 35.555,90      | 1.159.768,87               | 0,00                           | 0,00                                                            |  |
| 516.000,00                    |                           |                          | 3.877,92       | 35.555,90 <sup>[23]</sup>  | 1.159.768,87                   |                                                                 |  |
|                               |                           |                          |                |                            |                                |                                                                 |  |
| 1.733.700,00                  | 0,00                      | 16.638,85                | 633.806,37     | 4.754.792,52               | 0,00                           | 0,00                                                            |  |
| 573.000,00                    |                           |                          | 7.680,01       | 505.344,83 <sup>[25]</sup> | 2.155.241,55                   |                                                                 |  |
| 1.160.700,00                  |                           |                          | 8.958,84       | 128.461,54 <sup>[26]</sup> | 2.599.550,97                   |                                                                 |  |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                     | 0,00           | 75.000,00                  | 0,00                           | 0,00                                                            |  |
| 75.000,00                     |                           |                          |                |                            |                                |                                                                 |  |
|                               |                           |                          |                |                            |                                |                                                                 |  |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                     | 0,00           | 73.082,00                  | 0,00                           | 0,00                                                            |  |
| 73.082,00                     |                           |                          |                |                            |                                |                                                                 |  |
|                               |                           |                          |                |                            |                                |                                                                 |  |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                     | 0,00           | 27.808,00                  | 0,00                           | 0,00                                                            |  |
| 27.808,00                     |                           |                          |                |                            |                                |                                                                 |  |
| 0,00                          |                           |                          |                |                            |                                |                                                                 |  |
| 0,00                          | 0,00                      | 0,00                     | 0,00           | 77.192,00                  | 0,00                           | 0,00                                                            |  |
| 22.192,00                     |                           |                          |                |                            |                                |                                                                 |  |
| 55.000,00                     |                           |                          |                |                            |                                |                                                                 |  |
|                               |                           |                          |                |                            |                                |                                                                 |  |
| 1.089.000,00                  | 0,00                      | 17.321,53                | 540.900,73     | 5.984.643,02               |                                |                                                                 |  |
| 3.833.300,00                  |                           |                          | 14.107,20      | 163.076,92                 | 8.308.429,34                   |                                                                 |  |
| 4.922.300,00                  |                           |                          | 31.428,73      | 703.977,65                 | 14.293.072,36                  |                                                                 |  |

<sup>[1]</sup> Dei quali: euro 50 mila quale Consigliere di Pirelli & C. S.p.A.; euro 900 mila quale Presidente e Amministratore Delegato di Pirelli & C. S.p.A.

<sup>[2]</sup> Quale Presidente e Amministratore Delegato di Pirelli Tyre S.p.A.

<sup>[3]</sup> Quale Presidente e Amministratore Delegato di Pirelli Tyre S.p.A.

<sup>[4]</sup> Dei quali: euro 50 mila quale Consigliere di Pirelli & C. S.p.A.; euro 300 mila quale Vice Presidente di Pirelli & C. S.p.A.

<sup>[5]</sup> Dei quali euro 150 mila quale Vice Presidente di Pirelli Tyre S.p.A.; euro 452.209,94 quale Senior Manager di Pirelli Tyre S.p.A.; euro 34.615,38 - pari a una mensilità della retribuzione annua lorda da Senior Manager - a titolo di premio di anzianità riconosciuto a tutti i dipendenti per la maturazione di 25 anni di anzianità di servizio.

<sup>[6]</sup> Quale Senior Manager di Pirelli Tyre S.p.A.

<sup>[7]</sup> Quale Consigliere di Pirelli & C. S.p.A.

<sup>[8]</sup> Dei quali euro 19.178 mila quale Presidente del CCRSCG; euro 8.877 mila quale componente del Comitato per la Remunerazione ed euro 9.589 quale componente del Comitato Nomine e Successioni.

<sup>[9]</sup> Quale componente del Comitato Strategie.

<sup>[10]</sup> Dei quali euro 13.315 quale componente del CCRSCG ed euro 11.096 quale componente del Comitato Strategie.

<sup>[11]</sup> Compensi rivesati nella misura dei 2/3 rivesati alla società di appartenenza.

<sup>[12]</sup> Dei quali 8.877 quale componente del Comitato per la Remunerazione ed euro 8.877 quale componente del Comitato Nomine e Successioni.

<sup>[13]</sup> Dei quali euro 9.589 mila quale Componente del Comitato Nomine e Successioni ed euro 11.986 mila quale componente del Comitato Strategie.

<sup>[14]</sup> Compensi rivesati alla Società di appartenenza.

<sup>[15]</sup> Quale componente del Comitato per la Remunerazione.

<sup>[16]</sup> Dei quali: euro 14.384 mila quale componente del CCRSCG ed euro 11.986 mila quale componente del Comitato Strategie.

<sup>[17]</sup> Dei quali euro 27.699 quale componente del CCRSCG ed euro 11.986 quale componente dell'Organismo di Vigilanza 231.

<sup>[18]</sup> Dei quali euro 9.589 quale componente del Comitato Nomine e Successioni.

<sup>[19]</sup> Dei quali euro 13.315 quale componente del CCRSCG; euro 23.082 quale Presidente del Comitato per la Remunerazione; euro 8.877 quale componente del Comitato Nomine e Successioni ed euro 11.986 quale componente del Comitato Strategie.

<sup>[20]</sup> Dei quali euro 17.753 quale Presidente del CCRSCG; euro 11.096 quale componente del Comitato Strategie ed euro 11.096 quale Presidente dell'Organismo di Vigilanza 231. Successivamente alla scadenza dall'incarico di Consigliere, il Prof. Secchi è stato confermato nella carica di Presidente dell'Organismo di Vigilanza 231 e pertanto a far data dal 10 luglio 2014 sino al 31 dicembre 2014 ha maturato un ulteriore compenso per tale carica di euro 19.178 non riportata nella tabella di cui sopra.

<sup>[21]</sup> Dei quali 9.589 quale componente del Comitato per la Remunerazione ed euro 23.082 quale componente del Comitato Strategie.

<sup>[22]</sup> Pro-quota di compenso percepito in qualità di Direttore Generale Technology [nomina avvenuta con decorrenza 5 agosto 2014]. Nell'anno 2014 l'Ing. Maurizio Boiocchi era titolare altresì - in qualità di Chief Technical Officer [Dirigente con responsabilità strategica di Pirelli & C.] - di un incentivo annuale (MBO) e di altri compensi rappresentati nei corrispondenti dati aggregati presenti in tabella.

<sup>[23]</sup> In relazione al reimpatrio dal precedente ruolo di Senior Manager ricoperto in Cina.

<sup>[24]</sup> Al 31 dicembre 2014 erano Dirigenti con responsabilità strategica: Giuliano Menassi, Maurizio Sala, Francesco Tanzi e Christian Vasino. Fino al 31 gennaio 2014 è stato Dirigente con responsabilità strategica l'Avv. Francesco Chiappetta il cui rapporto di lavoro è stato successivamente convertito in rapporto di lavoro parasubordinato. Il relativo compenso non è indicato in tabella non trattandosi di contratto di consulenza. È previsto altresì un patto di non concorrenza associato al predetto rapporto di lavoro parasubordinato che non prevede alcuna erogazione durante l'esecuzione dello stesso. Fino al 4 agosto 2014 è stato Dirigente con responsabilità strategica il Chief Technical Officer Maurizio Boiocchi nominato in data 5 agosto 2014 Direttore Generale Technology.

<sup>[25]</sup> Si riferiscono a: una transazione generale novativa, un entry bonus, un accordo di retention e liquidazione competenze di fine rapporto.

<sup>[26]</sup> Si riferiscono a: un accordo di retention, un patto di non concorrenza e un premio di anzianità per il compimento di 25 anni di anzianità di servizio riconosciuto ai sensi della specifica politica aziendale a tutti i dipendenti.

<sup>[27]</sup> Quale componente dell'Organismo di Vigilanza 231.

<sup>[28]</sup> Quale Presidente del Collegio Sindacale per l'intero esercizio 2014 della collegata Prelios S.p.A.

Si segnala che il Comitato per il Controllo Interno, per i Rischi e per la Corporate Governance è stato rinominato a far data dal 10 luglio 2014 Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e Corporate Governance per semplicità espositiva nelle note sopra riportate è utilizzata sempre tale denominazione con l'abbreviazione CCRSCG.

### 3. PIANI DI INCENTIVAZIONE MONETARI A FAVORE DEI COMPONENTI DELL'ORGANO DI AMMINISTRAZIONE, DEI DIRETTORI GENERALI E DEI DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICA

Per una descrizione dei piani di incentivazione monetaria si rinvia al paragrafo 5 della Politica sulla Remunerazione.

Il sistema di incentivazione variabile di Pirelli prevede che il pagamento del 25% dell'MBO eventualmente maturato sia differito di 12 mesi e sia subordinato al raggiungimento degli obiettivi MBO dell'anno successivo. In particolare:

- nel caso in cui l'anno successivo rispetto a quello di maturazione dell'MBO non sia maturato alcun MBO, la quota di MBO differita dell'anno precedente viene definitivamente “persa”;
- nel caso in cui l'anno successivo rispetto a quello di maturazione dell'MBO sia maturato l'MBO al livello della soglia di accesso, la quota MBO differita dell'anno precedente viene restituita;
- in caso di raggiungimento nell'anno successivo dell'MBO tra livello target e livello massimo, erogazione - in aggiunta alla restituzione della quota MBO differita dell'anno precedente - di un importo aggiuntivo tra il 20% e il 40% dell'intero MBO maturato nell'anno precedente [per risultati, nell'anno successivo, intermedi tra target e massimo la maggiorazione dell'MBO dell'anno precedente è calcolata per interpolazione lineare].

| COGNOME E NOME                                         | CARICA                                       | PIANO               | BONUS DELL'ANNO       |              |                            | BONUS ANNI PRECEDENTI |                       |                     | ALTRI BONUS |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------|-----------------------|--------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|-------------|
|                                                        |                                              |                     | EROGABILE/<br>EROGATO | DIFFERITO    | PERIODO DI<br>DIFFERIMENTO | NON PIÙ<br>EROGABILE  | EROGABILE/<br>EROGATI | ANCORA<br>DIFFERITI |             |
| Marco Tronchetti Provera                               | Presidente e Amministratore Delegato         | MBO 2014            | 1.846.500,00          | 615.500,00   | -                          | -                     | -                     | -                   | 0,00        |
|                                                        |                                              | Piano LTI 2014-2016 | 0,00                  | 0,00         | -                          | -                     | -                     | -                   | 0,00        |
| Alberto Pirelli                                        | Vice Presidente <sup>(1)</sup>               | MBO 2014            | 157.950,00            | 52.650,00    | -                          | -                     | -                     | -                   | 0,00        |
|                                                        |                                              | Piano LTI 2014-2016 | 0,00                  | 0,00         | -                          | -                     | -                     | -                   | 0,00        |
| Maurizio Boiocchi                                      | Direttore Generale Technology <sup>(2)</sup> | MBO 2014            | 0,00                  | 0,00         | -                          | -                     | -                     | -                   | 0,00        |
|                                                        |                                              | Piano LTI 2014-2016 | 0,00                  | 0,00         | -                          | -                     | -                     | -                   | 0,00        |
| Gregorio Borgo                                         | Direttore Generale Operations                | MBO 2014            | 387.000,00            | 129.000,00   | -                          | -                     | -                     | -                   | 0,00        |
|                                                        |                                              | Piano LTI 2014-2016 | 0,00                  | 0,00         | -                          | -                     | -                     | -                   | 0,00        |
| Dirigenti con responsabilità strategica <sup>(3)</sup> |                                              | MBO 2014            | 1.300.275,00          | 433.425,00   | -                          | -                     | -                     | -                   | 0,00        |
|                                                        |                                              | Piano LTI 2014-2016 | 0,00                  | 0,00         | -                          | -                     | -                     | -                   | 0,00        |
| (I) Compensi nella Società che redige il bilancio      |                                              | MBO 2014            | 816.750,00            | 272.250,00   | -                          | -                     | -                     | -                   | 0,00        |
|                                                        |                                              | Piano LTI 2014-2016 | 0,00                  | 0,00         | -                          | -                     | -                     | -                   | 0,00        |
| (II) Compensi da Società controllate e collegate       |                                              | MBO 2014            | 2.874.975,00          | 958.325,00   | -                          | -                     | -                     | -                   | 0,00        |
|                                                        |                                              | Piano LTI 2014-2016 | 0,00                  | 0,00         | -                          | -                     | -                     | -                   | 0,00        |
| (III) Totale                                           |                                              |                     | 3.691.725,00          | 1.230.575,00 | -                          | -                     | -                     | -                   | 0,00        |

<sup>(1)</sup> Il Dott. Alberto Pirelli è incluso nei piani di incentivazione variabile MBO e LTI in qualità di Senior Manager di Pirelli Tyre S.p.A..

<sup>(2)</sup> L'Ing. Maurizio Boiocchi nell'anno 2014 è titolare del Piano di incentivazione annuale [MBO] in qualità di Chief Technical Officer [Dirigente con responsabilità strategica di Pirelli & C. S.p.A.].

<sup>(3)</sup> Al 31 dicembre 2014 erano dirigenti con responsabilità strategica: l'ing. Giuliano Menassi, il Dott. Maurizio Sala, il Dott. Francesco Tanzi e il dott. Christian Vasino. Sino al 4 agosto 2014 era Dirigente con responsabilità strategica anche l'Ing. Maurizio Boiocchi nominato in data 5 agosto 2014 Direttore Generale Technology. L'incentivo [MBO] dell'anno 2014 dell'Ing. Boiocchi è rappresentato in tale valore aggregato.

## 4. SCHEMA RELATIVO ALLE INFORMAZIONI SULLE PARTECIPAZIONI DEI COMPONENTI DEGLI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E DI CONTROLLO, DEI DIRETTORI GENERALI E DEI DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICA

Nella tabella che segue è riportata l'informativa sulle partecipazioni eventualmente detenute in Pirelli & C. S.p.A. e nelle Società da questa controllate da coloro che, anche per una frazione di esercizio, hanno ricoperto la carica di:

-  componenti del Consiglio di Amministrazione;
-  componenti del Collegio Sindacale;
-  Direttore Generale;
-  Dirigente con responsabilità strategica.

In particolare è indicato, nominativamente per i componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale e per i Direttori Generali e cumulativamente per gli altri Dirigenti con responsabilità strategica, con riguardo a ciascuna Società partecipata, il numero di azioni, distinto per categorie:

-  possedute alla fine dell'esercizio precedente;
-  acquistate nel corso dell'esercizio di riferimento;
-  vendute nel corso dell'esercizio di riferimento;
-  possedute alla fine dell'esercizio di riferimento.

Al riguardo è precisato, altresì, il titolo del possesso e le modalità dello stesso.

Sono inclusi tutti i soggetti che nel corso dell'esercizio di riferimento hanno ricoperto le cariche di componente degli organi di amministrazione e di controllo, di Direttore Generale o di Dirigente con responsabilità strategica anche per una frazione di anno.

### 1) PARTECIPAZIONI DEI COMPONENTI DEGLI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E DI CONTROLLO E DEI DIRETTORI GENERALI

| COGNOME E NOME           | CARICA                                  | SOCIETÀ PARTECIPATA                       | NR. AZIONI<br>POSSEDUTE<br>AL 31/12/2013 | NR. AZIONI<br>ACQUISTATE/<br>SOTTOSCRITTE | NR. AZIONI<br>VENDUTE | NR. AZIONI<br>POSSEDUTE<br>AL 31/12/2014 |
|--------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------|
| Marco Tronchetti Provera | Presidente<br>e Amministratore Delegato | Pirelli & C.                              | 1.251                                    | -                                         | -                     | 1.251                                    |
| Alberto Pirelli          | Vice Presidente                         | Pirelli & C.                              | 131.629                                  | -                                         | -                     | 131.629                                  |
| Luigi Roth               | Consigliere                             | Pirelli & C.<br>[detenute indirettamente] | 4.000 <sup>(1)</sup>                     | -                                         | -                     | 4.000 <sup>(1)</sup>                     |
| Massimo Moratti          | Consigliere                             | Pirelli & C.<br>[detenute indirettamente] | 2.343.392 <sup>(2)</sup>                 | -                                         | -                     | 2.343.392 <sup>(2)</sup>                 |
| Maurizio Boiocchi        | Direttore Generale Technology           | Pirelli & C.                              | 3.837                                    | -                                         | -                     | 3.837                                    |

<sup>(1)</sup> Azioni detenute dal coniuge.

<sup>(2)</sup> Azioni detenute alla data di cessazione dalla carica [12 giugno 2014] tramite CMC S.p.A., di cui n. 1.838.459 intestate fiduciariamente a Cordusio Società fiduciaria per azioni.

### 2) PARTECIPAZIONI DEI DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICA

| NUMERO DIRIGENTI CON<br>RESPONSABILITÀ STRATEGICA | SOCIETÀ PARTECIPATA | NR. AZIONI POSSEDUTE<br>AL 31/12/2013 <sup>(1)</sup> | NR. AZIONI<br>ACQUISTATE/<br>SOTTOSCRITTE | NR. AZIONI VENDUTE | NR. AZIONI POSSEDUTE<br>AL 31/12/2014 |
|---------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------|
| -                                                 | -                   | -                                                    | -                                         | -                  | -                                     |

<sup>(1)</sup> il numero di azioni indicato nel bilancio 2013 è ora riclassificato nella tabella precedente a seguito della nomina a Direttore Generale Technology di Maurizio Boiocchi avvenuta nel corso dell'esercizio 2014













# STRUMENTI DI GOVERNO DI LUNGO PERIODO

## SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

Il Sistema di Controllo Interno ("SCI") di Pirelli persegue gli obiettivi di: (i) efficienza e efficacia delle attività operative; (ii) affidabilità delle informazioni; (iii) salvaguardia del patrimonio aziendale e (iv) rispetto e conformità a leggi e regolamenti per assicurare una corretta informativa e un'adeguata copertura di controllo su tutte le attività del Gruppo, con particolare attenzione alle aree ritenute potenzialmente a rischio.

### AMMINISTRATORE INCARICATO DEL SCI

La responsabilità del SCI compete al Consiglio di Amministrazione nel suo complesso che ne fissa le linee di indirizzo e ne verifica periodicamente l'adeguatezza e l'effettivo funzionamento. A tal fine, il Consiglio si avvale del CCRSCG nonché della Direzione Internal Audit dotata di un adeguato livello d'indipendenza e di mezzi idonei allo svolgimento delle attività, cui sono attribuite le funzioni tipiche di verifica dell'adeguatezza e dell'efficienza del sistema e, qualora si riscontrino anomalie, di proposizione delle necessarie soluzioni correttive.

Il Consiglio di Amministrazione, a seguito del suo rinnovo ha individuato nel Presidente e Amministratore Delegato l'amministratore incaricato del SCI al quale sono stati attribuiti i compiti raccomandati dal Codice di Autodisciplina. In particolare di:

- curare l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dall'Emittente e dalle sue controllate, sottoponendoli periodicamente all'esame del Consiglio di Amministrazione;
- dare esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione, curando la realizzazione e gestione del SCI e di gestione dei rischi, verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia;
- occuparsi dell'adattamento di tale sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;
- richiedere alla funzione internal audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione delle operazioni aziendali;
- proporre la nomina, la revoca del responsabile internal audit vigilando che lo stesso sia dotato delle adeguate risorse nell'espletamento delle proprie attività e proponendone la remunerazione in coerenza con le politiche aziendali.

L'amministratore incaricato del SCI e di gestione dei rischi può chiedere alla funzione internal audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e delle procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali. Il Responsabile della funzione Internal Audit riferisce al CCRSCG e al Consiglio di Amministrazione in merito a problematiche o criticità emerse nello svolgimento delle proprie attività di cui abbia avuto notizia al fine di consentire la definizione di opportune iniziative.

## DIREZIONE INTERNAL AUDIT

Un ruolo di significativa rilevanza nell'ambito del SCI è svolto dalla Direzione Internal Audit che ha il compito principale di valutare adeguatezza e funzionalità dei processi di controllo di Pirelli, tramite un'attività indipendente di assurance e consulenza. L'attività della Direzione Internal Audit si sviluppa in linea con il mandato ad essa attribuito e approvato dal Consiglio di Amministrazione previo esame del CCRSCG.

Il Direttore Internal Audit (a cui non è attribuita la responsabilità di alcuna area operativa) riporta gerarchicamente al Presidente e Amministratore Delegato e funzionalmente al CCRSCG e al Collegio Sindacale.

La Direzione Internal Audit opera sulla base di un piano di audit annuale preventivamente approvato dal CCRSCG e successivamente dal Consiglio di Amministrazione.

Il Direttore Internal Audit riferisce trimestralmente al CCRSCG, al Collegio Sindacale e invia semestralmente una relazione sull'attività svolta al Consiglio di Amministrazione, ed esprime una valutazione sull'idoneità del SCI.

Una Funzione Group Compliance che riporta al Direttore Affari Legali, Societari e Group Compliance (separata, dunque, dalla Direzione Internal Audit), è chiamata a collaborare con le altre funzioni del gruppo al fine di garantire il costante allineamento delle normative interne, dei processi e, più in generale, delle attività aziendali al quadro normativo applicabile.

## FUNZIONE COMPLIANCE

La Funzione Compliance nell'ambito della Direzione Affari Societari e Compliance, unitamente alle direzioni Legali e le altre funzioni aziendali, ha il compito di garantire il costante allineamento delle normative interne, dei processi e delle attività aziendali al quadro normativo applicabile, partecipando attivamente all'identificazione dei rischi di non conformità che possano determinare sanzioni giudiziarie, amministrative e conseguenti danni di reputazione.

## IL SISTEMA DI GOVERNO DEI RISCHI

Per una descrizione del modello di presidio e governo dei rischi, di cui Pirelli si è dotata nel luglio 2009 si rinvia alla relazione sulla Gestione.

## CODICE ETICO – LINEE DI CONDOTTA E MODELLO ORGANIZZATIVO 231

Completano il SCI innanzi descritto: (i) Codice Etico di Gruppo; (ii) Linee di Condotta del Gruppo; (iii) Modello Organizzativo 231.

Il Codice Etico declina i principi generali cui si ispira lo svolgimento e la conduzione degli affari in Pirelli; esso indica gli obiettivi e i valori informativi dell'attività d'impresa. Pirelli, invero, informa la propria attività interna ed esterna al rispetto del Codice Etico, nel convincimento che il successo dell'impresa non possa prescindere dall'etica nella conduzione degli affari.

Le Linee di Condotta, in particolare, contengono la declinazione "operativa" dei principi del Codice Etico e stabiliscono regole, per l'intero Gruppo, volte ad evitare che si determinino situazioni ambientali favorevoli alla commissione di reati in genere.

Il Codice etico e le Linee di Condotta sono tradotte in tutte le lingue del Gruppo Pirelli (22 diverse lingue). Il Modello Organizzativo 231 - oggetto di costante revisione e aggiornamento a seguito delle evoluzioni normative - mira ad assicurare la messa a punto di un sistema modulato sulle specifiche esigenze determinate dall'entrata in vigore del d.lgs. n. 231/2001 concernente la responsabilità amministrativa delle società per reati commessi da propri dipendenti e si fonda su un articolato sistema piramidale di principi e procedure.

Una sintesi dei principi guida del modello organizzativo è reperibile sul Sito internet Pirelli.

## L'ORGANISMO DI VIGILANZA

Vigila sul funzionamento e sull'osservanza del Modello Organizzativo 231 l'Organismo di Vigilanza, dotato di piena autonomia economica, composto dal prof. Carlo Carlo Secchi (Presidente), dal Consigliere indipendente Elisabetta Magistretti, dal Sindaco effettivo Antonella Carù e dal Direttore Internal Audit Maurizio Bonzi.

L'Organismo di Vigilanza ha anche una responsabilità di impulso verso il Consiglio di Amministrazione affinché apporti al modello organizzativo le necessarie modifiche a fronte del mutare dell'assetto normativo, delle modalità di svolgimento e della tipologia di attività di impresa. L'Organismo, d'altra parte, riferisce al Consiglio di Amministrazione in ordine alle attività di verifica compiute e al loro esito. A ciascun membro dell'Organismo di Vigilanza è riconosciuto un compenso annuo lordo di euro 25 mila. L'Organismo di Vigilanza, nominato dal Consiglio di Amministrazione il 10 luglio 2014, scade contemporaneamente al Consiglio di Amministrazione che lo ha nominato.

## SOCIETÀ DI REVISIONE

L'attività di revisione legale è svolta da una società nominata, su proposta del collegio Sindacale, dall'Assemblea dei soci tra quelle iscritte nell'apposito albo.

L'incarico di revisione dei bilanci di esercizio, dei bilanci consolidati e dei bilanci semestrali abbreviati per gli esercizi 2008 – 2016 è conferito a Reconta Ernst & Young S.p.A., organizzazione italiana del network Ernst&Young, che è stata altresì incaricata, attraverso le organizzazioni presenti nei diversi Paesi in cui Pirelli opera, per la revisione dei bilanci delle principali società del Gruppo Pirelli.

Il Responsabile dell'incarico di revisione legale in Pirelli & C. S.p.A. è il Dott. Pietro Carena.

La società di revisione è chiamata a verificare l'elaborazione della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari nonché e esprimere il cd. "giudizio sulla coerenza" di alcune informazioni riportate nella presente Relazione.

Annualmente la società di Revisione definisce un piano di attività comunicato al CCRSCG.

I compensi riconosciuti a Reconta Ernst&Young (e alle società appartenenti alla sua rete) sono in dettaglio riportati nelle note al bilancio di esercizio e consolidato di Pirelli & C. al 31 dicembre 2014. Nel corso delle assemblee convocate per l'approvazione delle relazioni finanziarie annuali è, inoltre, fornito il resoconto delle ore impiegate e dei compensi corrisposti al Revisore nell'esercizio di riferimento. Il CCRSCG e il Collegio Sindacale hanno altresì definito nel corso del 2011 una procedura per il conferimento di incarichi (in particolare quelli "non-audit") da parte di Pirelli a società appartenenti al network Ernst&Young stabilendo che la necessaria preventiva ed espressa autorizzazione del Chief Financial Officer il quale, con l'ausilio del Direttore Internal Audit verifica, ha il compito di verificare che l'incarico da attribuirsi non rientri tra quelli non ammessi dal Testo Unico della Revisione Legale e che in ogni caso date le sue caratteristiche non incida sull'indipendenza del revisore. Il Consiglio di Amministrazione, previo esame del CCRSCG ha verificato e approvato il rendiconto degli incarichi (in particolare "non-audit") conferiti nell'Esercizio.

Pertanto, tutti gli incarichi che prevedano un compenso superiore a 50 mila euro devono comunque essere preventivamente sottoposti all'esame del Collegio Sindacale, fatte salve motivate e specifiche ragioni (i.e. incarichi non inclusi nei servizi di revisione che la normativa, anche regolamentare, espressamente disponga vengano svolti dal Revisore). Il Direttore Internal Audit fornisce con periodicità almeno trimestrale al citato Comitato e al Collegio Sindacale un elenco dei servizi non di revisione conferiti al Revisore.

## DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI

Lo Statuto attribuisce al Consiglio di Amministrazione, previo parere del Collegio Sindacale, il potere di nomina del Dirigente Preposto, stabilendo che lo stesso, salvo revoca per giusta causa, scade insieme al Consiglio di Amministrazione che lo ha nominato. Il Dirigente Preposto deve essere

esperto in materia di amministrazione e controllo e possedere i requisiti di onorabilità stabiliti per gli amministratori.

Il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 12 giugno 2014, ha confermato Dirigente Preposto il Chief Financial Officer Francesco Tanzi conferendo allo stesso ogni potere di carattere organizzativo e gestionale necessario per l'esercizio dei compiti attribuiti, con piena autonomia di spesa.

Il Consiglio di Amministrazione vigila affinché il Dirigente Preposto disponga di adeguati mezzi e poteri per l'esercizio dei compiti conferiti, nonché sul rispetto effettivo delle procedure amministrative e contabili.

A tal fine, il Dirigente Preposto riferisce, almeno una volta l'anno, direttamente al Consiglio di Amministrazione ovvero per il tramite del CCRSCG e per quanto di competenza al Collegio Sindacale.

Riferisce senza indugio all'organo amministrativo delegato, al Consiglio di Amministrazione di eventuali aspetti di rilevanza significativa che ritenga, ove non corretti, debbano essere dichiarati nell'attestazione prevista dall'articolo 154-bis del TUF.

Il Dirigente Preposto partecipa alle riunioni del Consiglio di Amministrazione aventi all'ordine del giorno l'esame dei dati economico-finanziari e ha accesso diretto a tutte le informazioni necessarie per la produzione dei dati contabili, senza necessità di autorizzazione alcuna; partecipa ai flussi interni ai fini contabili e approva tutte le procedure aziendali che hanno impatto sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria della Società.

## COMPLIANCE E PROGRAMMA ANTICORRUZIONE

Nel corso del 2014 si è dato avvio al processo di analisi e implementazione del programma anticorruzione "Premium Integrity" nei principali Paesi in cui opera Pirelli. Il Programma di presidio costituisce il riferimento in materia di prevenzione di pratiche corruttive e rappresenta una raccolta di principi e regole, peraltro già adottate in Pirelli, integrate da "nuove" e specifiche disposizioni, al fine di prevenire o ridurre il rischio di corruzione, rafforzando ulteriormente il tessuto anticorruzione di Gruppo. Il programma anticorruzione, approvato dal Consiglio di Amministrazione, è stato comunicato a tutti i dipendenti del Gruppo in lingua locale. Il documento è inoltre reso disponibile sul sito internet della società a disposizione di tutti gli stakeholder, in ventidue lingue diverse.

Il programma ribadisce i principi Pirelli già declinati nel Codice Etico e nelle Linee di Condotta, inclusa la non tolleranza di *"alcun tipo di corruzione in qualsiasi forma o modo, in qualsiasi giurisdizione, neanche ove attività di tal genere fossero nella pratica ammesse, tollerate o non perseguite giudizialmente"*. Per tali ragioni *"è fatto divieto ai Destinatari del Codice di offrire omaggi o altre utilità che possano integrare gli estremi della violazione di norme, o siano in contrasto con il Codice, o possano, se resi pubblici, costituire un pregiudizio, anche solo d'immagine, al Gruppo Pirelli"*. Inoltre Pirelli *"tutela e protegge il patrimonio aziendale, anche dotandosi di strumenti per prevenire fenomeni di appropriazione indebita, furto e truffa in danno del Gruppo"*; e *"stigmatizza il perseguimento di interessi personali e/o di terzi a discapito di quelli sociali"*.

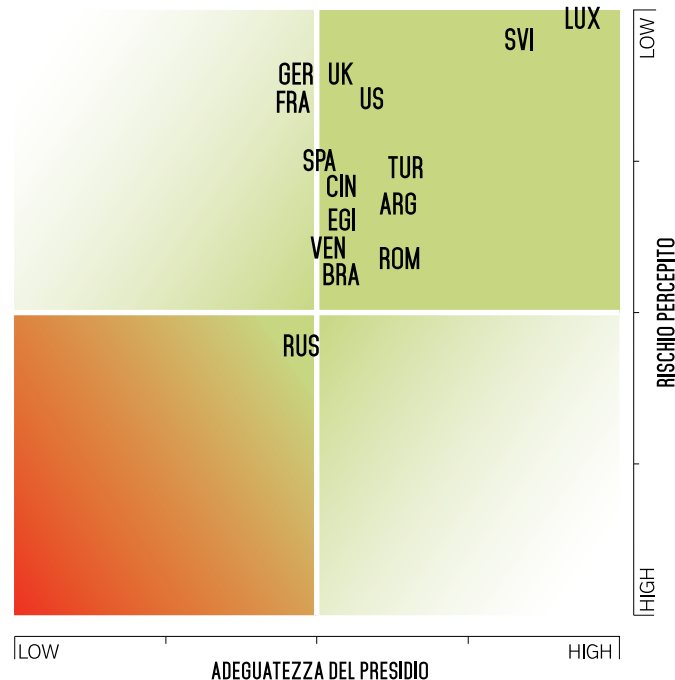
Pirelli monitora il rischio di corruzione, e se del caso, aggiorna l'analisi di rischio in presenza di un mutamento di perimetro con "ingresso" di paesi ad "alto rischio" (sulla base dell'indice Transparency), definendo ove opportuno programmi di education & awareness. Premium Integrity si è infatti sviluppato attraverso le seguenti fasi:

- Mappatura del quadro normativo nazionale e internazionale in materia di responsabilità d'impresa per reati di corruzione;
- Analisi dei Profili di Rischio sulla base di due scenari:
  - rischio percepito derivante dalla combinazione del livello di corruzione percepito, associato all'indicatore *Corruption Perception Index* calcolato da *Transparency International*, con la percezione del Management circa il livello di rischio di ogni paese;
  - adeguatezza del presidio derivante dalla combinazione del presidio garantito sulle aree ritenute potenzialmente a rischio di corruzione, con il livello di controllo paese associato all'indicatore fornito dalla Direzione Internal Audit sul sistema di controllo interno.



L'analisi dei profili di rischio ha permesso d'identificare un ranking di vulnerabilità per i paesi oggetto dell'analisi, come si può vedere nella figura seguente:

## ANALISI DEL PROFILO DI RISCHIO CORRUPTION



Pirelli sta lavorando al deployment del Programma Anticorruzione nel Gruppo, con l'obiettivo di adattarlo alle specificità locali.

Inoltre, in ottica prevenzione e controllo, gli audit interni effettuati dalla Direzione Internal Audit includono il monitoraggio dei rischi di reato, tra i quali il rischio corruzione e frode.

Si precisa che, anche con riferimento al 2014, non c'è alcun caso di corruzione da segnalare, così come nessuna azione legale pubblica riguardante pratiche di corruzione.

Nel corso del 2014 si è completata l'attività di formazione e comunicazione in materia di responsabilità amministrativa delle imprese prevista dal d.lgs. 231/2001 che ha riguardato l'intera popolazione [circa 1.650 dipendenti] delle società italiane. Nel corso del 2014 è proseguita l'implementazione del modello di Segregazione Funzionale (Segregation of Duties), volto a rafforzare ulteriormente il sistema di controllo interno e prevenire la commissione di frodi.

Con riferimento alle contribuzioni a favore della Comunità Esterna, Pirelli ha da anni adottato una procedura interna volta a disciplinare le azioni di liberalità, contributi ed erogazioni alla Comunità Esterna da parte di Società del Gruppo e con riferimento ai ruoli e responsabilità delle funzioni coinvolte, al processo operativo di pianificazione, realizzazione, monitoraggio delle iniziative nonché all'informativa riguardante i progetti suddetti.

Nell'individuazione delle iniziative rispondenti alle esigenze locali, contributo essenziale viene dal dialogo con le ONG operative localmente. Viene data priorità alle iniziative i cui effetti positivi sulla Comunità Esterna siano tangibili e misurabili secondo criteri oggettivi.

La procedura Pirelli precisa inoltre che *non possono essere promosse iniziative a favore di beneficiari per i quali si abbia evidenza diretta o indiretta di mancato rispetto dei diritti dell'uomo, dei lavoratori, dell'ambiente, dell'etica di business.*

I "Valori e il Codice Etico Pirelli" stabiliscono infine che Pirelli *"non eroga Contributi né concede vantaggio oltre utilità ai partiti politici e alle organizzazioni sindacali dei lavoratori, né ai loro rappresentanti o candidati, fermo il rispetto della normativa applicabile"*.

Con riferimento alle attività di sponsorizzazione, la procedura operativa Pirelli volta a disciplinare il processo di ideazione, pianificazione, approvazione, gestione e controllo delle attività di spon-

sorizzazione stabilisce inoltre i ruoli e le responsabilità delle funzioni coinvolte garantendo la segregazione funzionale delle attività, con un ruolo centrale di approvazione da parte del Brand and Communication Committee e nel rispetto dei seguenti principi:

- sinergia con strategia di Gruppo e coerenza con le strategie di brand e comunicazione aziendale;
- alta visibilità e risonanza del progetto sponsorizzato;
- ritorno misurabile in termini di business o valutato in base agli standard di misurazione "media equivalent" per le iniziative di brand e comunicazione;
- moralità, correttezza e onorabilità dello sponsorizzato, dei soggetti controllati da o controllanti quest'ultimo o comunque allo sponsorizzato collegati;
- utilizzo previsto dei marchi di Pirelli conforme alla Policy di Gruppo.

Come nel caso della citata procedura che disciplina le Liberalità, anche la norma sulle sponsorizzazioni prevede che non possano essere promosse iniziative a favore di partiti politici, organizzazioni sindacali dei lavoratori, loro rappresentanti o candidati, né a favore di beneficiari per i quali si abbia evidenza diretta o indiretta di mancato rispetto dei diritti dell'uomo, dei lavoratori, dell'ambiente, dell'etica di business.

Nel corso del 2014 è infine proseguito il supporto alle attività di *Transparency International*, alla quale Pirelli aderisce come sostenitore, nell'ambito dei progetti sul tema dell'educazione, volti a promuovere il ruolo attivo dell'educazione civica e morale nel rafforzamento della società civile contro il crimine e la corruzione, ritenendo che solo attraverso azioni propositive e concrete di promozione dei valori si possa ottenere un miglioramento generale della qualità della vita.

## PROCEDURA DI SEGNALAZIONE DI GRUPPO – WHISTLEBLOWING

La Policy Whistleblowing di Gruppo completa il sistema di compliance e controllo interno. Essa si rivolge a Dipendenti e Stakeholder esterni all'Azienda.

La Policy – comunicata a tutti i dipendenti in lingua locale e resa disponibile alla Comunità esterna sul sito internet Pirelli – disciplina le modalità di segnalazione di violazioni, sospette violazioni e induzioni a violazioni in materia di leggi e regolamenti, principi sanciti nel Codice Etico – ivi incluse ovviamente le pari opportunità – principi di controllo interno, norme e procedure aziendali o qualsiasi altro comportamento commissivo od omissivo che possa determinare in modo diretto o indiretto un danno economico-patrimoniale, o anche di immagine, per il Gruppo e/o le sue società.

Il canale di Segnalazione Whistleblowing è inoltre richiamato espressamente dalle clausole Clausole di Sostenibilità inserite in ogni contratto di fornitura.

Le segnalazioni possono essere effettuate anche in forma anonima, e viene ribadita la garanzia di essere assolutamente tutelati da massima confidenzialità così come la non tolleranza verso azioni di ritorsione di qualsivoglia genere.

Le Segnalazioni possono riguardare Amministratori, Sindaci, Management, dipendenti dell'Azienda e, in generale, tutti coloro che operano in Italia e all'estero per Pirelli ovvero intrattengono relazioni di affari con il Gruppo. Sono inclusi partner, clienti, fornitori, consulenti, collaboratori, società di revisione, istituzioni ed enti pubblici.

La casella e-mail [ethics@pirelli.com](mailto:ethics@pirelli.com) è messa a disposizione di chi volesse procedere con una segnalazione, ed è gestita centralmente dalla funzione indipendente Internal Audit, vale per tutte le affiliate del Gruppo oltre che per la Comunità Esterna.

La Direzione Internal Audit di Gruppo ha il compito di analizzare tutte le segnalazioni pervenute, anche attraverso il coinvolgimento delle funzioni aziendali ritenute competenti per le necessarie attività di verifica; di programmare piani di azione specifici; e di relazionare su base almeno trimestrale il Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e Corporate Governance di Pirelli & C. sulle segnalazioni

ricevute e le azioni in corso.

In caso di accertata fondatezza della segnalazione, è prevista l'adozione degli opportuni provvedimenti disciplinari e/o delle azioni legali a tutela dell'azienda.

Con riferimento alle segnalazioni ricevute negli anni 2014, 2013 e 2012, a seguire una tabella riassuntiva e, quindi un approfondimento sulle segnalazioni del 2014.

|                                             | 2014                                                                                                                                                                                             | 2013                                                                                                                                                                             | 2012                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Totale Segnalazioni</b>                  | <b>23</b>                                                                                                                                                                                        | <b>11</b>                                                                                                                                                                        | <b>8</b>                                                                                                                                                                         |
| • Di cui anonime                            | 9                                                                                                                                                                                                | 6                                                                                                                                                                                | 3                                                                                                                                                                                |
| • Di cui archiviate per assoluta genericità | 12                                                                                                                                                                                               | 3                                                                                                                                                                                | 2                                                                                                                                                                                |
| • Di cui fondate                            | 8                                                                                                                                                                                                | 8                                                                                                                                                                                | 6                                                                                                                                                                                |
| Paesi di provenienza della segnalazione     | Brasile, Egitto, Romania, Polonia, Argentina, Russia, Perù, Arabia Saudita, Germania, USA, Sudafrica                                                                                             | Italia, Brasile, Argentina, Venezuela                                                                                                                                            | Italia, Brasile, Egitto, Polonia, Messico                                                                                                                                        |
| Oggetto asserito nella segnalazione         | Comportamenti irregolari di dipendenti, un caso di disservizio verso un cliente e un caso verso un fornitore                                                                                     | Comportamenti irregolari di dipendenti, un caso di disservizio post-vendita                                                                                                      | Comportamenti irregolari di dipendenti, rivendicazioni sindacali, un caso discriminatorio                                                                                        |
| Esito dei casi investigati                  | Revisione e integrazione processi ove ritenuto opportuno, provvedimenti da parte delle funzioni competenti e della Direzione Human Resources, azioni a soddisfazione del cliente e del fornitore | Revisione e integrazione processi ove ritenuto opportuno, provvedimenti da parte delle funzioni competenti e della Direzione Human Resources, azione a soddisfazione del cliente | Revisione e integrazione processi ove ritenuto opportuno, provvedimenti da parte delle funzioni competenti e della Direzione Human Resources, azione a soddisfazione del cliente |

L'incremento delle segnalazioni nel triennio può essere attribuito alla reiterazione della campagna di comunicazione ai dipendenti, in lingua locale, circa l'esistenza della procedura e relative modalità di attuazione.

Nel corso del 2014 la procedura Whistleblowing è stata attivata 23 volte. In particolare:

- le 23 segnalazioni sono pervenute da 11 Paesi diversi (Brasile, Egitto, Romania, Polonia, Argentina, Russia, Perù, Arabia Saudita, Germania, USA, Sudafrica);
- il 39% delle segnalazioni (9 casi) è stato inoltrato utilizzando l'apposita casella di posta elettronica di Whistleblowing di Gruppo [ethics@pirelli.com](mailto:ethics@pirelli.com), mentre il 61% (14 casi) inviando una lettera al management il quale ha provveduto a informare la Direzione Internal Audit come da regola aziendale.
- il 61% delle segnalazioni (14 casi) risultano firmate mentre nel 39% restante (9 casi) le denunce sono state ricevute in forma anonima.
- tra le segnalazioni firmate, due sono state attivate da Stakeholder esterni, una relativa a un disservizio subito da un cliente e una inerente un reclamo effettuato da parte di un fornitore. Resta oggettivamente non possibile confermare che non siano in assoluto pervenute ulteriori segnalazioni da parte di stakeholder esterni in quanto alcune denunce sono state anonime, come precisato.

In generale, gli argomenti segnalati hanno riguardato, nella quasi totalità dei casi, presunti comportamenti irregolari di dipendenti o di manager e, nei casi rimanenti, asseriti disservizi verso clienti e fornitori.

Delle 23 segnalazioni pervenute entro l'anno 2014, a inizio 2015 tre risultano in fase di verifica e approfondimento, mentre venti risultano concluse. Relativamente a queste ultime, sono state condotte specifiche attività di verifica coinvolgendo, ove necessario, le funzioni aziendali competenti.

Sulla base delle analisi svolte e della documentazione resa disponibile, è emerso che:

- in 12 casi non sono stati rilevati elementi oggettivi di riscontro tali da considerare veritieri i fatti contestati nelle segnalazioni ricevute;
- nei restanti 8 casi si è rilevata la sostanziale veridicità dei fatti attribuiti, in particolare, 6 casi hanno riguardato comportamenti irregolari di dipendenti, un caso il disservizio verso un cliente nell'attività post vendita e un caso un reclamo da parte di un fornitore. La società si è quindi attivata implementando le necessarie azioni che hanno riguardato:

- sanzioni disciplinari;
- azioni atte a rimuovere le contestazioni pervenute da clienti / fornitori;
- azioni interne al fine di migliorare il sistema di controllo interno.

In tutti i casi, all'esito degli accertamenti, la Direzione Internal Audit ha inoltre sempre svolto specifiche attività di audit sui processi aziendali coinvolti nelle segnalazioni.

La Direzione Internal Audit ha periodicamente rendicontato le segnalazioni ricevute e lo stato di avanzamento delle analisi svolte al *Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e Corporate Governance*, composto di soli amministratori indipendenti, e al Collegio Sindacale di Pirelli & C. S.p.A..



The image shows the cover of a financial report. The background is a photograph of a road with a white dashed line on the right side, receding into the distance. In the upper part of the image, there is a yellow sign with red text that reads 'FARRELLI'. Overlaid on the left side of the image is the title 'BILANCIO CONSOLIDATO' in large, bold, white capital letters. The word 'BILANCIO' is on the top line, 'CONSOLIDATO' is on the second line, and 'DATO' is on the third line. The text is slightly transparent, allowing the background image to be seen through it.

# BILANCIO CONSOLIDATO DATO



**PIRELLI**

**PI**





**SITUAZIONE PATRIMONIALE-FINANZIARIA CONSOLIDATA** (in migliaia di euro)

|                                              | 31/12/2014             |         | 31/12/2013             |         |
|----------------------------------------------|------------------------|---------|------------------------|---------|
|                                              | DI CUI PARTI CORRELATE |         | DI CUI PARTI CORRELATE |         |
| 10 Immobilizzazioni materiali                | 2.522.464              |         | 2.608.448              |         |
| 11 Immobilizzazioni immateriali              | 984.002                |         | 1.013.979              |         |
| 12 Partecipazioni in imprese collegate e jv  | 186.783                |         | 131.466                |         |
| 13 Altre attività finanziarie                | 180.741                |         | 289.096                | 104.087 |
| 14 Attività per imposte differite            | 248.564                |         | 210.181                |         |
| 16 Altri crediti                             | 169.145                |         | 169.463                |         |
| 17 Crediti tributari                         | 12.068                 |         | 7.890                  |         |
| <b>Attività non correnti</b>                 | <b>4.303.767</b>       |         | <b>4.430.523</b>       |         |
| 18 Rimanenze                                 | 1.055.016              |         | 987.318                |         |
| 15 Crediti commerciali                       | 673.808                | 1.713   | 666.427                | 1.367   |
| 16 Altri crediti                             | 265.274                | 31.611  | 267.535                | 8.485   |
| 19 Titoli detenuti per la negoziazione       | 61.404                 |         | 48.090                 |         |
| 20 Disponibilità liquide e mezzi equivalenti | 1.166.669              | 120.000 | 879.897                |         |
| 17 Crediti tributari                         | 73.960                 |         | 55.604                 |         |
| 28 Strumenti finanziari derivati             | 29.104                 |         | 24.818                 |         |
| <b>Attività correnti</b>                     | <b>3.325.235</b>       |         | <b>2.929.689</b>       |         |
| 39 <b>Attività destinate alla vendita</b>    | <b>44.037</b>          |         | <b>-</b>               |         |
| <b>Totale Attività</b>                       | <b>7.673.039</b>       |         | <b>7.360.212</b>       |         |
| 21.1 Patrimonio netto di Gruppo:             | 2.548.345              |         | 2.376.066              |         |
| - Capitale sociale                           | 1.343.285              |         | 1.343.285              |         |
| - Riserve                                    | 885.769                |         | 729.207                |         |
| - Risultato dell'esercizio                   | 319.291                |         | 303.574                |         |
| 21.2 Patrimonio netto di Terzi:              | 63.157                 |         | 60.523                 |         |
| - Riserve                                    | 49.611                 |         | 57.605                 |         |
| - Risultato dell'esercizio                   | 13.546                 |         | 2.918                  |         |
| <b>21 Totale Patrimonio netto</b>            | <b>2.611.502</b>       |         | <b>2.436.589</b>       |         |
| 24 Debiti verso banche e altri finanziatori  | 1.781.726              | 3.367   | 2.014.406              | 1.674   |
| 26 Altri debiti                              | 74.692                 |         | 76.853                 |         |
| 22 Fondi rischi e oneri                      | 97.799                 |         | 116.745                |         |
| 14 Fondo imposte differite                   | 53.029                 |         | 49.956                 |         |
| 23 Fondi del personale                       | 458.945                |         | 439.450                |         |
| 27 Debiti tributari                          | 3.397                  |         | 3.537                  |         |
| <b>Passività non correnti</b>                | <b>2.469.588</b>       |         | <b>2.700.947</b>       |         |
| 24 Debiti verso banche e altri finanziatori  | 530.890                | 30.244  | 316.653                | -       |
| 25 Debiti commerciali                        | 1.394.312              | 34.544  | 1.244.466              | 41.075  |
| 26 Altri debiti                              | 443.477                | 406     | 434.158                | 69      |
| 22 Fondi rischi e oneri                      | 67.030                 |         | 90.089                 |         |
| 27 Debiti tributari                          | 100.761                |         | 80.272                 | 600     |
| 28 Strumenti finanziari derivati             | 42.835                 |         | 57.038                 |         |
| <b>Passività correnti</b>                    | <b>2.579.305</b>       |         | <b>2.222.676</b>       |         |
| 39 <b>Passività destinate alla vendita</b>   | <b>12.644</b>          |         | <b>-</b>               |         |
| <b>Totale Passività e Patrimonio netto</b>   | <b>7.673.039</b>       |         | <b>7.360.212</b>       |         |

Le poste di Bilancio relative ad operazioni con parti correlate sono descritte alla nota 43 delle Note Esplicative a cui si rimanda.



**CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO** (in migliaia di euro)

|                                                                                       | 2014           |                           | 2013 <sup>(*)</sup> |                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------|---------------------|---------------------------|
|                                                                                       |                | DI CUI PARTI<br>CORRELATE |                     | DI CUI PARTI<br>CORRELATE |
| 30 Ricavi delle vendite e delle prestazioni                                           | 6.018.063      | 158                       | 6.060.960           | 1.872                     |
| 31 Altri proventi                                                                     | 204.076        | 3.547                     | 252.309             | 3.126                     |
| - di cui eventi non ricorrenti                                                        | 15.626         |                           | 44.344              |                           |
| Variazione nelle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti | 71.634         |                           | 7.804               |                           |
| Materie prime e materiali di consumo utilizzati (al netto delle variazioni scorte)    | (2.083.896)    |                           | (2.254.539)         |                           |
| 32 Costi del personale                                                                | (1.239.770)    | [8.209]                   | (1.194.557)         | [3.362]                   |
| - di cui eventi non ricorrenti                                                        | [24.744]       |                           | [45.435]            |                           |
| 33 Ammortamenti e svalutazioni                                                        | (304.855)      |                           | (292.392)           |                           |
| - di cui eventi non ricorrenti                                                        | [5.744]        |                           | -                   |                           |
| 34 Altri costi                                                                        | (1.829.766)    | [40.621]                  | (1.798.378)         | [70.058]                  |
| - di cui eventi non ricorrenti                                                        | [1.800]        |                           | [2.716]             |                           |
| Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni                                     | 2.447          |                           | 3.507               |                           |
| <b>Risultato operativo</b>                                                            | <b>837.933</b> |                           | <b>784.714</b>      |                           |
| 35 Risultato da partecipazioni                                                        | [87.000]       |                           | [78.298]            |                           |
| - quota di risultato di società collegate e jv                                        | [55.147]       | [55.147]                  | [25.835]            | [25.835]                  |
| - utili da partecipazioni                                                             | 18.989         | 13.307                    | 9.551               |                           |
| - perdite da partecipazioni                                                           | [54.715]       |                           | [63.304]            |                           |
| - dividendi                                                                           | 3.873          |                           | 1.290               |                           |
| 36 Proventi finanziari                                                                | 91.677         | 421                       | 64.787              | 1.531                     |
| 37 Oneri finanziari                                                                   | [354.087]      | [1.451]                   | [257.719]           |                           |
| <b>Risultato al lordo delle imposte</b>                                               | <b>488.523</b> |                           | <b>513.484</b>      |                           |
| 38 Imposte                                                                            | [173.309]      |                           | [208.992]           | [600]                     |
| <b>Risultato delle attività in funzionamento</b>                                      | <b>315.214</b> |                           | <b>304.492</b>      |                           |
| 39 Risultato attività operative cessate                                               | 17.623         |                           | 2.000               |                           |
| <b>Risultato dell'esercizio</b>                                                       | <b>332.837</b> |                           | <b>306.492</b>      |                           |
| <b>Attribuibile a:</b>                                                                |                |                           |                     |                           |
| Azionisti della Capogruppo                                                            | 319.291        |                           | 303.574             |                           |
| Interessi di minoranza                                                                | 13.546         |                           | 2.918               |                           |
| <b>40 Utile/perdita per azione attività in funzionamento (euro per azione base)</b>   | <b>0,619</b>   |                           | <b>0,619</b>        |                           |
| <b>40 Utile/perdita per azione attività operative cessate (euro per azione base)</b>  | <b>0,036</b>   |                           | <b>0,004</b>        |                           |

<sup>(\*)</sup> il business Steelcord si qualifica come "discontinued operation". I valori comparativi sono stati pertanto oggetto di "restatement"

Le poste di Bilancio relative ad operazioni con parti correlate sono descritte alla nota 43 delle Note Esplicative a cui si rimanda.

**CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CONSOLIDATO** (in migliaia di euro)

|                                                                                                                             | 2014            | 2013             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|
| <b>A Risultato dell'esercizio</b>                                                                                           | <b>332.837</b>  | <b>306.492</b>   |
| Altre componenti di conto economico complessivo:                                                                            |                 |                  |
| <b>B - Voci che non potranno essere riclassificate a conto economico:</b>                                                   |                 |                  |
| - Saldo utili/(perdite) attuariali su benefici a dipendenti                                                                 | (30.263)        | 22.823           |
| - Effetto fiscale                                                                                                           | 18.138          | 12.225           |
| <b>Totale B</b>                                                                                                             | <b>(12.125)</b> | <b>35.048</b>    |
| <b>C - Voci riclassificate / che potranno essere riclassificate a conto economico:</b>                                      |                 |                  |
| Differenze cambio da conversione dei bilanci esteri                                                                         |                 |                  |
| - Utili / (perdite) del periodo                                                                                             | (57.232)        | (230.773)        |
| - (Utili) / perdite riclassificati nel conto economico                                                                      | 2.103           | -                |
| Adeguamento a <i>fair value</i> di altre attività finanziarie:                                                              |                 |                  |
| - Utili / (perdite) del periodo                                                                                             | (5.231)         | 37.499           |
| - (Utili) / perdite riclassificati nel conto economico                                                                      | 20.628          | 933              |
| Adeguamento al <i>fair value</i> di derivati designati come <i>cash flow hedge</i> :                                        |                 |                  |
| - Utili / (perdite) del periodo                                                                                             | (3.497)         | (4.431)          |
| - (Utili) / perdite riclassificati nel conto economico                                                                      | 19.262          | 16.277           |
| - Effetto fiscale                                                                                                           | (3.252)         | (2.946)          |
| Adeguamento al <i>fair value</i> di derivati designati come <i>net investment hedge</i> :                                   |                 |                  |
| - Utili / (perdite) del periodo                                                                                             | (4.761)         | -                |
| <b>Totale C</b>                                                                                                             | <b>(31.979)</b> | <b>(183.441)</b> |
| Quota di altre componenti di conto economico complessivo relativa a società collegate e <i> JV</i> , al netto delle imposte | 4.340           | (2.175)          |
| <b>Totale D</b>                                                                                                             | <b>4.340</b>    | <b>(2.175)</b>   |
| <b>E Totale altre componenti di conto economico complessivo (B+C+D)</b>                                                     | <b>(39.764)</b> | <b>(150.568)</b> |
| <b>A+E Totale utili / (perdite) complessivi dell'esercizio</b>                                                              | <b>293.073</b>  | <b>155.924</b>   |
| <b>Attribuibile a:</b>                                                                                                      |                 |                  |
| - Azionisti della Capogruppo                                                                                                | 279.899         | 157.084          |
| - Interessi di minoranza                                                                                                    | 13.174          | (1.160)          |

**PROSPETTO DELLE VARIAZIONI DI PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO** (in migliaia di euro)

|                                                             | DI PERTINENZA DELLA CAPOGRUPPO |                        |                     |                                  |                                       | TERZI          | TOTALE           |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------|---------------------|----------------------------------|---------------------------------------|----------------|------------------|
|                                                             | CAPITALE SOCIALE               | RISERVA DI CONVERSIONE | TOTALE RISERVE IAS* | ALTRE RISERVE/ RISULTATI A NUOVO | TOTALE DI PERTINENZA DELLA CAPOGRUPPO |                |                  |
| <b>Totale al 31/12/2012</b>                                 | <b>1.343.285</b>               | <b>[1.606]</b>         | <b>[531.446]</b>    | <b>1.527.171</b>                 | <b>2.337.403</b>                      | <b>52.026</b>  | <b>2.389.429</b> |
| Altre componenti di conto economico complessivo             | -                              | [226.695]              | 80.205              | -                                | [146.490]                             | [4.078]        | [150.568]        |
| Risultato dell'esercizio                                    | -                              | -                      | -                   | 303.574                          | 303.574                               | 2.918          | 306.492          |
| <b>Totale utili/(perdite) complessivi</b>                   | <b>-</b>                       | <b>[226.695]</b>       | <b>80.205</b>       | <b>303.574</b>                   | <b>157.084</b>                        | <b>[1.160]</b> | <b>155.924</b>   |
| Dividendi erogati                                           | -                              | -                      | -                   | [156.743]                        | [156.743]                             | [2.921]        | [159.664]        |
| Effetto inflazione Venezuela                                | -                              | -                      | -                   | 49.470                           | 49.470                                | 1.944          | 51.414           |
| Altro                                                       | -                              | -                      | [1.303]             | [9.844]                          | [11.147]                              | 10.634         | [514]            |
| <b>Totale al 31/12/2013</b>                                 | <b>1.343.285</b>               | <b>[228.301]</b>       | <b>[452.545]</b>    | <b>1.713.628</b>                 | <b>2.376.066</b>                      | <b>60.523</b>  | <b>2.436.589</b> |
| Altre componenti di conto economico complessivo             | -                              | [55.129]               | 15.737              | -                                | [39.392]                              | [372]          | [39.764]         |
| Risultato dell'esercizio                                    | -                              | -                      | -                   | 319.291                          | 319.291                               | 13.546         | 332.837          |
| <b>Totale utili/(perdite) complessivi</b>                   | <b>-</b>                       | <b>[55.129]</b>        | <b>15.737</b>       | <b>319.291</b>                   | <b>279.899</b>                        | <b>13.174</b>  | <b>293.073</b>   |
| Dividendi erogati                                           | -                              | -                      | -                   | [156.743]                        | [156.743]                             | [3.358]        | [160.101]        |
| Effetto inflazione Venezuela                                | -                              | -                      | -                   | 49.090                           | 49.090                                | 1.929          | 51.019           |
| Cessione quote di minoranza                                 | -                              | -                      | -                   | [3.015]                          | [3.015]                               | 5.631          | 2.615            |
| Acquisizione mediante aumento di capitale riservato a terzi | -                              | -                      | -                   | -                                | -                                     | 10.300         | 10.300           |
| Cessione Steelcord                                          | -                              | -                      | -                   | -                                | -                                     | [21.372]       | [21.372]         |
| Altro                                                       | -                              | -                      | 604                 | 2.444                            | 3.048                                 | [3.669]        | [621]            |
| <b>Totale al 31/12/2014</b>                                 | <b>1.343.285</b>               | <b>[283.430]</b>       | <b>[436.204]</b>    | <b>1.924.694</b>                 | <b>2.548.345</b>                      | <b>63.157</b>  | <b>2.611.502</b> |

(in migliaia di euro)

|                                                 | DETTAGLIO RISERVE IAS *                                                |                         |                                  |                 |  | TOTALE RISERVE IAS |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|-----------------|--|--------------------|
|                                                 | RISERVA ADEGUAMENTO FV ATTIVITÀ FINANZIARIE DISPONIBILI PER LA VENDITA | RISERVA CASH FLOW HEDGE | RISERVA UTILI/PERDITE ATTUARIALI | EFFETTO FISCALE |  |                    |
| <b>Saldo al 31/12/2012</b>                      | <b>2.001</b>                                                           | <b>[44.971]</b>         | <b>[539.559]</b>                 | <b>51.082</b>   |  | <b>[531.446]</b>   |
| Altre componenti di conto economico complessivo | 33.631                                                                 | 14.472                  | 22.823                           | 9.279           |  | 80.205             |
| Altri movimenti                                 | -                                                                      | -                       | [1.303]                          | -               |  | [1.303]            |
| <b>Saldo al 31/12/2013</b>                      | <b>35.632</b>                                                          | <b>[30.499]</b>         | <b>[518.039]</b>                 | <b>60.361</b>   |  | <b>[452.545]</b>   |
| Altre componenti di conto economico complessivo | 20.488                                                                 | 10.252                  | [29.884]                         | 14.879          |  | 15.737             |
| Altri movimenti                                 | -                                                                      | -                       | 776                              | [172]           |  | 604                |
| <b>Saldo al 31/12/2014</b>                      | <b>56.120</b>                                                          | <b>[20.247]</b>         | <b>[547.147]</b>                 | <b>75.069</b>   |  | <b>[436.204]</b>   |

**RENDICONTO FINANZIARIO CONSOLIDATO** (in migliaia di euro)

|                                                                                      | 2014             |                           | 2013 <sup>(*)</sup> |                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------|---------------------|---------------------------|
|                                                                                      |                  | DI CUI PARTI<br>CORRELATE |                     | DI CUI PARTI<br>CORRELATE |
| Risultato attività in funzionamento al lordo delle imposte                           | 488.523          |                           | 513.484             |                           |
| Storno amm.ti/svalutazioni e ripristini immobilizzazioni imm.li e materiali          | 304.855          |                           | 292.392             |                           |
| Storno Oneri finanziari                                                              | 354.087          |                           | 257.719             |                           |
| Storno Proventi finanziari                                                           | [91.677]         |                           | [64.787]            |                           |
| Storno Dividendi                                                                     | [3.873]          |                           | [1.290]             |                           |
| Storno utili/(perdite) da partecipazioni                                             | 35.726           |                           | 53.753              |                           |
| Storno quota di risultato di società collegate e JV                                  | 55.147           |                           | 25.835              |                           |
| Imposte                                                                              | [173.309]        |                           | [208.992]           |                           |
| Variazione rimanenze                                                                 | [104.203]        |                           | 5.359               |                           |
| Variazione Crediti commerciali                                                       | [32.621]         |                           | [15.341]            |                           |
| Variazione Debiti commerciali                                                        | 160.209          |                           | 91.637              |                           |
| Variazione Altri crediti/Altri debiti                                                | [14.152]         |                           | [50]                |                           |
| Variazione Fondi del personale e Altri fondi                                         | [28.860]         |                           | [58.407]            |                           |
| Altre variazioni                                                                     | [18.487]         |                           | [13.711]            |                           |
| <b>A Flusso netto generato/(assorbito) da attività operative</b>                     | <b>931.365</b>   |                           | <b>877.601</b>      |                           |
| Investimenti in Immobilizzazioni materiali                                           | [367.201]        |                           | [402.281]           |                           |
| Disinvestimenti in Immobilizzazioni materiali                                        | 11.292           |                           | 23.084              |                           |
| Investimenti in Immobilizzazioni immateriali                                         | [10.763]         |                           | [10.818]            |                           |
| Cessioni/(Acquisizioni) per retail                                                   | -                |                           | [11.173]            |                           |
| Cessioni/(Acquisizioni) di partecipazioni in altre società controllate               | 17.886           |                           | -                   |                           |
| Cessione Steelcord                                                                   | 125.600          |                           | -                   |                           |
| Cessioni/(Acquisizioni) di partecipazioni in società collegate e JV                  | [17.458]         | [17.458]                  | [55.257]            | [55.257]                  |
| Cessioni/(Acquisizioni) di altre attività finanziarie                                | [455]            |                           | [9.931]             | [558]                     |
| Dividendi ricevuti                                                                   | 3.873            |                           | 1.290               |                           |
| <b>B Flusso netto generato/(assorbito) da attività d'investimento</b>                | <b>[237.226]</b> |                           | <b>[465.086]</b>    |                           |
| Altre variazioni del patrimonio netto                                                | 5.631            |                           | -                   |                           |
| Variazione Debiti finanziari                                                         | 112.700          |                           | [37.772]            |                           |
| Variazione Crediti finanziari /Titoli detenuti per la negoziazione                   | [40.458]         |                           | 169.118             |                           |
| Proventi/(oneri) finanziari                                                          | [190.325]        |                           | [192.932]           |                           |
| Dividendi erogati                                                                    | [160.101]        |                           | [159.789]           |                           |
| <b>C Flusso netto generato/(assorbito) da attività di finanziamento</b>              | <b>[272.553]</b> |                           | <b>[221.375]</b>    |                           |
| Flusso netto generato/(assorbito) da attività operative                              | [27.500]         |                           | 4.719               |                           |
| Flusso netto generato/(assorbito) da attività d'investimento                         | -                |                           | -                   |                           |
| Flusso netto generato/(assorbito) da attività di finanziamento                       | 454              |                           | [1.568]             |                           |
| <b>D Totale flusso netto generato/(assorbito) attività cessate</b>                   | <b>[27.046]</b>  |                           | <b>3.151</b>        |                           |
| <b>E Flusso di cassa totale generato/(assorbito) nell'esercizio (A+B+C+D)</b>        | <b>394.541</b>   |                           | <b>194.291</b>      |                           |
| <b>F Disponibilità liquide nette all'inizio dell'esercizio</b>                       | <b>806.856</b>   |                           | <b>665.004</b>      |                           |
| <b>G Differenze da conversione su disponibilità liquide</b>                          | <b>[50.792]</b>  |                           | <b>[52.439]</b>     |                           |
| <b>H Disponibilità liquide nette alla fine dell'esercizio (E+F+G) <sup>(*)</sup></b> | <b>1.150.605</b> |                           | <b>806.856</b>      |                           |
| <sup>(*)</sup> di cui:                                                               |                  |                           |                     |                           |
| Disponibilità liquide e mezzi equivalenti                                            | 1.166.668        |                           | 879.897             |                           |
| C/C passivi                                                                          | [16.063]         |                           | [73.041]            |                           |

<sup>(\*)</sup> il business Steelcord si qualifica come "discontinued operation". I valori comparativi sono stati pertanto oggetto di "restatement"

Nel Rendiconto Finanziario sono stati esposti i rapporti con parti correlate solo nel caso in cui non siano direttamente desumibili dagli altri schemi di Bilancio e sono dettagliati alla nota 43 delle Note Esplicative a cui si rimanda.

# NOTE ESPLICATIVE

## 1. INFORMAZIONI GENERALI

Pirelli & C. S.p.A. è una società con personalità giuridica organizzata secondo l'ordinamento della Repubblica Italiana.

Fondata nel 1872 e quotata alla Borsa Italiana, è una holding che gestisce, coordina e finanzia le attività delle società controllate, principalmente attive nel settore dei pneumatici; altre attività sono quelle rappresentate dalle tecnologie per il contenimento delle emissioni, quelle nel campo delle fonti rinnovabili di energia e nel settore moda.

La sede legale della società è a Milano, Italia.

In conformità a quanto disposto dall'art. 5, comma 2 del Decreto Legislativo n° 38 del 28 febbraio 2005, il presente Bilancio è redatto utilizzando l'euro come moneta di conto e tutti i valori sono arrotondati alle migliaia di euro se non altrimenti indicato.

La revisione del Bilancio consolidato è affidata a Reconta Ernst & Young S.p.A., ai sensi dell'art. 159 del D.L. 24 febbraio 1998 n. 58 e tenuto conto della raccomandazione CONSOB del 20 febbraio 1997, in esecuzione della delibera assembleare del 29 aprile 2008 che ha conferito l'incarico a detta società per il periodo 2008-2016.

Il Consiglio di Amministrazione, in data 31 marzo 2015 ha autorizzato la pubblicazione del presente Bilancio consolidato.

## 2. BASE PER LA PRESENTAZIONE

### Schemi di Bilancio

Il Gruppo ha applicato quanto stabilito dalla delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006 in materia di schemi di Bilancio e dalla Comunicazione Consob n.6064293 del 28 luglio 2006 in materia di informativa societaria.

Il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2014 è costituito dagli schemi della Situazione Patrimoniale – Finanziaria, del Conto economico, del Conto economico Complessivo, dal Prospetto delle variazioni di patrimonio netto, dal Rendiconto finanziario e dalle Note esplicative, ed è corredato dalla relazione degli amministratori sull'andamento della gestione.

Lo schema adottato per la Situazione Patrimoniale – Finanziaria prevede la distinzione delle attività e delle passività tra correnti e non correnti.

Il Gruppo ha optato per la presentazione delle componenti dell'utile/perdita d'esercizio in un prospetto di Conto economico separato, anziché includere tali componenti direttamente nel prospetto del Conto economico complessivo. Lo schema di Conto economico adottato prevede la classificazione dei costi per natura.

Il prospetto del Conto economico Complessivo include il risultato dell'esercizio e, per categorie omo-

genee, i proventi e gli oneri che, in base agli IFRS, sono imputati direttamente a patrimonio netto. Il Gruppo ha optato per la presentazione degli effetti fiscali e delle riclassifiche a Conto economico di utili/perdite rilevati a patrimonio netto in esercizi precedenti direttamente nel prospetto del Conto economico Complessivo e non nelle note esplicative.

Il prospetto delle variazioni del patrimonio netto include, oltre agli utili / perdite complessivi del periodo, gli importi delle operazioni con i possessori di capitale e i movimenti intervenuti durante l'esercizio nelle riserve.

Nel rendiconto finanziario, i flussi finanziari derivanti dall'attività operativa sono presentati utilizzando il metodo indiretto, per mezzo del quale l'utile o la perdita d'esercizio sono rettificati dagli effetti delle operazioni di natura non monetaria, da qualsiasi differimento o accantonamento di precedenti o futuri incassi o pagamenti operativi, e da elementi di ricavi o costi connessi ai flussi finanziari derivanti dall'attività di investimento o dall'attività finanziaria.

## Cessione attività Steelcord

Per effetto della sottoscrizione dell'accordo di cessione delle attività *steelcord* siglato da Pirelli e Bekaert in data 28 febbraio 2014, il business *steelcord* si qualifica come "discontinued operation". In accordo alle disposizioni dell'IFRS 5, le attività e le passività del *business steelcord* in Turchia non ancora cedute al 31 dicembre 2014 nonché il valore della partecipazione nella società cinese Sino Italian Wire Tech. Co. Ltd. appartenente al *business steelcord* sono espresse nella situazione patrimoniale-finanziaria consolidata in due distinte voci denominate "Attività destinate alla vendita" e "Passività destinate alla vendita". Il risultato dell'esercizio della *discontinued operation* unitamente al risultato derivante dalla cessione delle attività *steelcord* in Italia, Romania e Brasile, cedute nel corso del mese di dicembre 2014, è esposto nel Conto economico, distintamente dalle attività in funzionamento, al netto degli effetti fiscali, nella voce "risultato delle attività operative cessate". Contestualmente i dati economici comparativi sono stati oggetto di restatement.

Con riferimento alle transazioni esistenti tra il business *steelcord* che si qualifica come "discontinued operation" e le restanti attività del gruppo Pirelli ("continuing business"), nello schema di Conto economico si è optato per una rappresentazione cd. "post disposal". Si rammenta a tale proposito che il business *steelcord* fornisce la cordicella metallica necessaria alla produzione degli pneumatici e che l'accordo di vendita include un long term supply agreement per la fornitura a Pirelli di tale materiale. In tale contesto, ai fini della rappresentazione del risultato delle attività operative cessate presentato nello schema di Conto economico, sono stati considerati i ricavi rinvenienti da vendite di cordicella metallica verso terzi e sono stati determinati i costi correlati a tali vendite, esponendo conseguentemente il risultato che tiene conto di tali componenti. I relativi dettagli sono riportati nella nota 39.

## Area di consolidamento

Nell'area di consolidamento rientrano le società controllate, le società collegate e gli accordi di controllo congiunto (*joint-arrangements*).

Sono considerate società controllate tutte le società partecipate sulle quali il Gruppo ha contemporaneamente:

-  il potere decisionale, ossia la capacità di dirigere le attività rilevanti della partecipata, cioè quelle attività che hanno un'influenza significativa sui risultati della partecipata stessa;
-  il diritto a risultati (positivi o negativi) variabili rivenienti dalla partecipazione nell'entità;
-  la capacità di utilizzare il proprio potere decisionale per determinare l'ammontare dei risultati rivenienti dalla partecipazione nell'entità.

I bilanci delle imprese controllate sono inclusi nel Bilancio consolidato a partire dalla data in cui si assume il controllo fino al momento in cui tale controllo cessa di esistere. Le quote del patrimonio netto e del risultato attribuibili ai soci di minoranza sono indicate separatamente rispettivamente nella Situazione patrimoniale - finanziaria e nel Conto economico consolidati.

Sono considerate società collegate tutte le società per le quali il Gruppo è in grado di esercitare un'influenza notevole così come definita dallo IAS 28 – Partecipazioni in collegate. Tale influenza si presume esistere di norma qualora il Gruppo detenga una percentuale dei diritti di voto compresa tra il 20% e il 50%, o nelle quali – pur con una quota di diritti di voto inferiore – abbia il potere di partecipare alla determinazione delle politiche finanziarie e gestionali in virtù di particolari legami giuridici quali, a titolo di esempio, la partecipazione a patti di sindacato congiuntamente ad altre forme di esercizio significativo dei diritti di governance.

Gli accordi a controllo congiunto (*joint arrangements*) sono accordi in base ai quali due o più parti hanno il controllo congiunto in base ad un contratto. Il controllo congiunto è la condivisione, stabilita tramite accordo, del controllo di un'attività economica, che esiste unicamente quando, per le decisioni relative a tale attività, è richiesto il consenso unanime di tutte le parti che condividono il controllo. Tali accordi possono dare origine a *joint-ventures* o *joint operations*.

Una *joint-venture* è un accordo a controllo congiunto su un'entità in base al quale le parti, che detengono il controllo congiunto, vantano dei diritti sulle attività nette dell'entità stessa. Le *joint-ventures* si distinguono dalle *joint operations* che si configurano invece come accordi che danno alle parti dell'accordo, che hanno il controllo congiunto dell'iniziativa, diritti sulle singole attività e obbligazioni per le singole passività relative all'accordo. In presenza di *joint operations*, è obbligatorio rilevare le attività e passività, i costi e ricavi dell'accordo in base ai principi contabili di riferimento. Il Gruppo non ha in essere accordi di *joint operations*.

Le principali variazioni nell'area di consolidamento intervenute nell'esercizio 2014 si riferiscono:

- alla cessione in data 26 novembre 2014 della controllata Pirelli Finance (Luxembourg) S.A.;
- alla cessione in data 18 dicembre 2014 a Bekaert delle controllate Pirelli Steelcord S.r.l., S.C. Cord Romania S.r.l. e Cord Brasil – Industria e Comercio de Cordas para pneumaticos Ltda, nell'ambito della vendita delle attività Steelcord;
- alla riclassifica da partecipazione controllata a partecipazioni in collegata della società cinese Sino Italian Wire Tech. Co. Ltd. appartenente al *business steelcord*. La riclassifica si è resa necessaria per il venir meno delle condizioni che garantivano l'esercitabilità di una *call option* in favore di Pirelli su parte del capitale della società.



## Informazioni sulle controllate

Il Bilancio consolidato di Pirelli & C. S.p.A include le attività e passività di circa 100 entità legali. Di seguito sono elencate le società controllate significative:

|                                                  | SEDE                          | 31/12/2014  |            | 31/12/2013  |            |
|--------------------------------------------------|-------------------------------|-------------|------------|-------------|------------|
|                                                  |                               | % DI GRUPPO | % DI TERZI | % DI GRUPPO | % DI TERZI |
| Pirelli Tyre Co. Ltd                             | Yanzhou (Cina)                | 90,00%      | 10,00%     | 90,00%      | 10,00%     |
| Alexandria Tire Company S.A.E.                   | Alessandria (Egitto)          | 89,11%      | 10,89%     | 89,11%      | 10,89%     |
| Pirelli China Tyre N.V.                          | Heinenoord (Olanda)           | 100,00%     |            | 100,00%     |            |
| Pirelli Deutschland GmbH                         | Breuberg/Odenwald (Germania)  | 100,00%     |            | 100,00%     |            |
| Deutsche Pirelli Reifen Holding GmbH             | Breuberg/Odenwald (Germania)  | 100,00%     |            | 100,00%     |            |
| E-VOLUTION Tyre B.V.                             | Heinenoord (Olanda)           | 65,00%      | 35,00%     | 65,00%      | 35,00%     |
| Pirelli Tyre S.p.A.                              | Milano (Italia)               | 100,00%     |            | 100,00%     |            |
| Pirelli Neumaticos S.A.I.C.                      | Buenos Aires (Argentina)      | 100,00%     |            | 100,00%     |            |
| Pirelli Industrie Pneumatici S.r.l.              | Settimo Torinese (Italia)     | 100,00%     |            | 100,00%     |            |
| Pirelli Neumaticos S.A. de C.V.                  | Città del Messico (Messico)   | 100,00%     |            | 100,00%     |            |
| Pirelli International Plc                        | Burton on Trent (Regno Unito) | 100,00%     |            | 100,00%     |            |
| Pirelli Pneus Ltda                               | Santo André (Brasile)         | 100,00%     |            | 100,00%     |            |
| Comercial e Importadora de Pneus Ltda            | Sao Paulo (Brasile)           | 64,00%      | 36,00%     | 99,83%      | 0,17%      |
| Pirelli Tyres Ltd                                | Burton on Trent (Regno Unito) | 100,00%     |            | 100,00%     |            |
| Pirelli Tire LLC                                 | Rome (USA)                    | 100,00%     |            | 100,00%     |            |
| S.C. Pirelli Tyres Romania S.r.l                 | Slatina (Romania)             | 100,00%     |            | 100,00%     |            |
| Turk-Pirelli Lastikleri A.S.                     | Istanbul (Turchia)            | 100,00%     |            | 100,00%     |            |
| Pirelli de Venezuela C.A.                        | Valencia (Venezuela)          | 96,22%      | 3,78%      | 96,22%      | 3,78%      |
| Limited Liability Company Pirelli Tyre Russia    | Mosca (Russia)                | 100,00%     |            | 100,00%     |            |
| Closed Joint Stock Company "Voronezh Tyre Plant" | Voronezh (Russia)             | 100,00%     |            | 100,00%     |            |

L'elenco completo delle società controllate è riportato nell'allegato "area di consolidamento - elenco delle imprese incluse nel consolidamento con il metodo integrale".

Le interessenze di minoranza nelle controllate del Gruppo non sono rilevanti né singolarmente né in forma aggregata.

## Principi di consolidamento

Ai fini del consolidamento sono utilizzati i bilanci delle società incluse nell'area di consolidamento, predisposti alla data di riferimento del Bilancio della Capogruppo e opportunamente rettificati per renderli omogenei ai principi IAS/IFRS così come applicati dal Gruppo.

I bilanci espressi in moneta estera sono convertiti in euro applicando i cambi di fine periodo per le voci della Situazione Patrimoniale - Finanziaria e i cambi medi per le voci di Conto economico, ad eccezione dei bilanci delle società operanti in paesi ad alta inflazione, il cui Conto economico è convertito ai cambi di fine periodo.

Le differenze originate dalla conversione del patrimonio netto iniziale ai cambi di fine periodo vengono imputate alla riserva da conversione monetaria, unitamente alla differenza emergente dalla conversione del risultato del periodo ai cambi di fine periodo rispetto al cambio medio. La riserva di conversione è riclassificata a Conto economico al momento della dismissione della società che ha originato la riserva.

I criteri di consolidamento possono essere così sintetizzati:

- le società controllate sono consolidate con il metodo integrale in base al quale:
- vengono assunte le attività e le passività, i costi e i ricavi dei bilanci delle società controllate nel loro ammontare complessivo, prescindendo dall'entità della partecipazione detenuta;

- il valore contabile delle partecipazioni è eliminato contro le relative quote di patrimonio netto;
- i rapporti patrimoniali ed economici intercorsi tra le società consolidate integralmente, ivi compresi i dividendi distribuiti nell'ambito del Gruppo, sono elisi;
- le interessenze di azionisti terzi sono rappresentate nell'apposita voce del patrimonio netto, e analogamente viene evidenziata separatamente nel Conto economico la quota di utile o perdita di competenza di terzi;
- al momento della cessione della partecipata che comporti la perdita del controllo, nella determinazione della plusvalenza o della minusvalenza da cessione si tiene conto dell'avviamento eventualmente allocabile alla partecipata;
- in presenza di quote di partecipazione acquisite successivamente all'assunzione del controllo, l'eventuale differenza tra il costo di acquisto e la corrispondente frazione di patrimonio netto acquisita è rilevata a patrimonio netto; analogamente, sono rilevati a patrimonio netto gli effetti derivanti dalla cessione di quote di minoranza senza perdita del controllo.

- le partecipazioni in società collegate e in *joint-venture* sono valutate con il metodo del patrimonio netto, in base al quale il valore contabile delle partecipazioni viene adeguato per tener conto:
  - della quota di pertinenza della partecipante nei risultati economici della partecipata realizzati dopo la data di acquisizione;
  - della quota di pertinenza di utili e perdite rilevati direttamente nel patrimonio netto della partecipata, in accordo ai principi di riferimento;
  - dei dividendi distribuiti dalla partecipata;
  - qualora l'eventuale quota di pertinenza del Gruppo delle perdite della collegata/*joint-venture* ecceda il valore contabile della partecipazione in Bilancio, si procede ad azzerare il valore della partecipazione e la quota delle ulteriori perdite è rilevata nella voce "Fondi per rischi e oneri", se e nella misura in cui il Gruppo sia contrattualmente o implicitamente impegnato a risponderne;
  - gli utili emergenti da vendite effettuate da società controllate a *joint-venture* o società collegate sono eliminati limitatamente alla quota di possesso nella società acquirente.

## 3. PRINCIPI CONTABILI

### 3.1 PRINCIPI CONTABILI ADOTTATI

Ai sensi del regolamento n. 1606 emanato dal Parlamento Europeo e dal Consiglio Europeo nel luglio 2002, il Bilancio consolidato del Gruppo Pirelli & C. è stato predisposto in base ai principi contabili internazionali IFRS in vigore emessi dall'International Accounting Standards Board ("IASB") e omologati dall'Unione Europea al 31 dicembre 2014, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D. Lgs. n. 38/2005. Per IFRS si intendono anche tutti i principi contabili internazionali rivisti ("IAS") e tutte le interpretazioni dell'International Financial Reporting Interpretations Committee ("IFRIC"), precedentemente denominato Standing Interpretations Committee ("SIC").

Il Bilancio consolidato è stato preparato sulla base del criterio del costo storico ad eccezione di:

- strumenti finanziari derivati, titoli detenuti per la negoziazione e attività finanziarie disponibili per la vendita, che sono valutati a *fair value*;
- bilanci di società operanti in economie iperinflazionate, redatti sulla base del criterio dei costi correnti.

## Aggregazioni aziendali (business combinations)

Le acquisizioni aziendali sono contabilizzate con il metodo dell'acquisizione.

Nel caso di acquisizione del controllo di una società, l'avviamento è calcolato come differenza tra:

- *fair value* del corrispettivo più eventuali interessenze di minoranza nella società acquisita, valutate al *fair value* [qualora per l'acquisizione in oggetto si opti per tale opzione] oppure in proporzione alla quota della partecipazione di minoranza nelle attività nette della società acquisita;
- *fair value* delle attività acquisite e delle passività assunte.

Nel caso in cui la differenza di cui sopra sia negativa, tale differenza viene immediatamente rilevata a Conto economico nei proventi.

Nel caso di acquisto di controllo di una società in cui si deteneva già un'interessenza di minoranza [acquisizione a fasi – *step acquisition*], si procede alla valutazione a *fair value* dell'investimento precedentemente detenuto, rilevando gli effetti di tale adeguamento a Conto economico.

I costi relativi all'operazione di aggregazione aziendale sono rilevati a Conto economico.

I corrispettivi potenziali [*contingent considerations*], ossia le obbligazioni dell'acquirente a trasferire attività aggiuntive o azioni al venditore nel caso in cui certi eventi futuri o determinate condizioni si verifichino, sono rilevati a *fair value* alla data di acquisizione come parte del corrispettivo trasferito in cambio dell'acquisizione stessa. Successive modifiche nel *fair value* di tali accordi sono riconosciute a Conto economico.

## Immobilizzazioni immateriali

Le immobilizzazioni immateriali a durata definita sono valutate al costo al netto degli ammortamenti e delle perdite di valore accumulate.

L'ammortamento è a quote costanti e inizia quando l'attività è disponibile all'uso ovvero è in grado di operare in base a quanto inteso dalla direzione aziendale e cessa alla data in cui l'attività è classificata come detenuta per la vendita o viene eliminata contabilmente.

Le plusvalenze e le minusvalenze derivanti dallo smobilizzo o dalla dismissione di un'attività immateriale sono determinate come differenza tra il corrispettivo netto di cessione ed il valore contabile del bene. Oltre all'avviamento, il Gruppo non ha individuato altre immobilizzazioni immateriali a vita utile indefinita.

### Avviamento

L'avviamento è un'immobilizzazione immateriale a vita utile indefinita, e pertanto non è soggetto ad ammortamento. L'avviamento è assoggettato a valutazione volta a individuare eventuali perdite di valore almeno annualmente ovvero ogniqualvolta si manifestino degli indicatori di perdita di valore; ai fini di tale valutazione è allocato alle unità generatrici di flussi finanziari.

### Marchi e licenze

I marchi e le licenze sono valutati al costo al netto degli ammortamenti e delle perdite di valore accumulate. Il costo è ammortizzato nel periodo minore tra la durata contrattuale e la loro vita utile.

### Software

I costi delle licenze software, comprensivi degli oneri accessori, sono capitalizzati e iscritti in Bilancio al netto degli ammortamenti e delle eventuali perdite di valore accumulate. Sono ammortizzati in base alla loro vita utile.

### Customer relationship

Le *customer relationship* sono attività immateriali acquisite in un'aggregazione aziendale e sono iscritte in Bilancio al loro *fair value* alla data dell'acquisizione. Sono ammortizzate in base alla loro vita utile.

### Costi di ricerca e sviluppo

I costi di ricerca di nuovi prodotti e/o processi sono spesi quando sostenuti. Non ci sono costi di sviluppo che abbiano i requisiti previsti dallo IAS 38 per essere capitalizzati.

### Immobilizzazioni materiali

Le immobilizzazioni materiali sono iscritte al costo d'acquisto o di produzione, comprensivo degli oneri accessori di diretta imputazione.

I costi sostenuti successivamente all'acquisto dei beni ed il costo di sostituzione di alcune parti dei beni iscritti in questa categoria sono capitalizzati solo se incrementano i benefici economici futuri insiti nel bene cui si riferiscono. Tutti gli altri costi sono rilevati a Conto economico quando sostenuti. Quando il costo di sostituzione di alcune parti dei beni è capitalizzato, il valore residuo delle parti sostituite è imputato a Conto economico.

Le immobilizzazioni materiali sono valutate al costo, al netto degli ammortamenti e delle perdite di valore accumulate, ad eccezione dei terreni, che non sono ammortizzati e che sono valutati al costo al netto delle perdite di valore accumulate.

Gli ammortamenti sono contabilizzati a partire dal mese in cui il cespite è disponibile per l'uso, oppure è potenzialmente in grado di fornire i benefici economici a esso associati.

Gli ammortamenti sono imputati su base mensile a quote costanti mediante aliquote che consentono di ammortizzare i cespiti fino a esaurimento della vita utile oppure, per le dismissioni, fino all'ultimo mese di utilizzo.

Le aliquote di ammortamento sono le seguenti:

|              |           |
|--------------|-----------|
| Fabbricati   | 3% - 10%  |
| Impianti     | 7% - 20%  |
| Macchinari   | 5% - 20%  |
| Attrezzature | 10% - 33% |
| Mobili       | 10% - 33% |
| Automezzi    | 10% - 25% |

I contributi pubblici in conto capitale che si riferiscono a immobilizzazioni materiali sono registrati come ricavi differiti e accreditati al Conto economico lungo il periodo di ammortamento dei relativi beni.

Gli oneri finanziari che sono direttamente imputabili all'acquisizione, costruzione o produzione di un bene che richiede un rilevante periodo di tempo prima di essere disponibile all'uso previsto (*qualifying asset*) sono capitalizzati come parte del costo del bene. La capitalizzazione degli oneri finanziari cessa quando sostanzialmente tutte le attività necessarie per rendere il *qualifying asset* disponibile per l'uso sono state completate.

Le migliorie su beni di terzi sono classificate nelle immobilizzazioni materiali, coerentemente con la natura del costo sostenuto. Il periodo di ammortamento corrisponde al minore tra la vita utile residua dell'immobilizzazione materiale e la durata residua del contratto di locazione.

I pezzi di ricambio di valore rilevante sono capitalizzati e ammortizzati sulla base della vita utile del cespite a cui si riferiscono.

Eventuali costi di smantellamento vengono stimati e portati a incremento delle immobilizzazioni materiali in contropartita di un fondo rischi e oneri, qualora siano soddisfatti i requisiti per la costituzione di un fondo rischi e oneri. Vengono poi ammortizzati sulla durata residua della vita utile del cespite a cui si riferiscono.

I beni patrimoniali acquistati con contratto di leasing finanziario, attraverso i quali sono sostanzialmente trasferiti al Gruppo tutti i rischi e benefici legati alla proprietà, sono contabilizzati come immobilizzazioni materiali al loro fair value o, se inferiore, al valore attuale dei pagamenti minimi dovuti per il leasing, in contropartita del relativo debito. Il costo del canone è scomposto nelle sue componenti di onere finanziario, contabilizzato a Conto economico, e di rimborso del capitale, iscritto a riduzione del debito finanziario.

Le locazioni nelle quali il locatore mantiene sostanzialmente tutti i rischi ed i benefici legati alla proprietà dei beni sono classificate come leasing operativi. I costi riferiti a leasing operativi sono rilevati linearmente a Conto economico lungo la durata del contratto di leasing.

Le immobilizzazioni materiali sono eliminate dalla Situazione Patrimoniale - Finanziaria al momento della dismissione o quando sono ritirate permanentemente dall'uso e di conseguenza non sono attesi benefici economici futuri che derivino dalla loro cessione o dal loro utilizzo.

Le plusvalenze e le minusvalenze derivanti dallo smobilizzo o dalla dismissione delle attività materiali sono determinate come differenza tra il corrispettivo netto di cessione e il valore contabile del bene.

## Perdita di valore delle attività

### Immobilizzazioni materiali e immateriali

In presenza di indicatori specifici di perdita di valore, e almeno su base annuale con riferimento alle immobilizzazioni immateriali a vita indefinita, incluso l'avviamento, le immobilizzazioni materiali e immateriali sono soggette a una verifica di perdita di valore (*impairment test*).

La verifica consiste nella stima del valore recuperabile dell'attività e nel confronto con il relativo valore netto contabile.

Il valore recuperabile di un'attività è il maggiore tra il suo *fair value* ridotto dei costi di vendita e il suo valore d'uso, laddove quest'ultimo è il valore attuale dei flussi finanziari futuri stimati originati dall'utilizzo dell'attività e di quelli derivanti dalla sua dismissione al termine della vita utile, al netto delle imposte e applicando un tasso di sconto, al netto delle imposte, che riflette le valutazioni correnti di mercato del valore temporale del denaro e dei rischi specifici dell'attività. Non è necessario stimare entrambe le configurazioni di valore in quanto, per verificare l'assenza di perdite di valore dell'attività, è sufficiente che una delle due configurazioni di valore risulti superiore al valore contabile.

Se il valore recuperabile di un'attività è inferiore al valore contabile, quest'ultimo viene ridotto e adeguato al valore recuperabile. Tale riduzione costituisce una perdita di valore, che viene imputata a Conto economico.

Allo scopo di valutare le perdite di valore, le attività sono aggregate al più basso livello per il quale sono separatamente identificabili flussi di cassa indipendenti (*cash generating unit*).

Con riferimento specifico all'avviamento, esso deve essere allocato alle unità generatrici di flussi di cassa o a gruppi di unità (*cash generating unit*), nel rispetto del vincolo massimo di aggregazione che non può superare il settore operativo.

In presenza di indicazioni che una perdita di valore, rilevata negli esercizi precedenti e relativa ad attività materiali o immateriali diverse dall'avviamento, possa non esistere più o possa essersi ridotta, viene stimato nuovamente il valore recuperabile dell'attività, e se esso risulta superiore al valore netto contabile, il valore netto contabile viene aumentato fino al valore recuperabile. Il ripristino di valore non può eccedere il valore contabile che si sarebbe determinato (al netto di svalutazione e ammortamento) se non si fosse rilevata alcuna perdita di valore negli esercizi precedenti.

Il ripristino di valore di un'attività diversa dall'avviamento viene rilevato in Conto economico.

Una perdita di valore rilevata per l'avviamento non può essere ripristinata negli esercizi successivi.

Una perdita per riduzione di valore rilevata nel Bilancio intermedio (semestrale) sull'avviamento non può essere ripristinata a Conto economico nel successivo esercizio annuale.

### Partecipazioni in collegate e joint-venture

Successivamente all'applicazione del metodo del patrimonio netto, in presenza di indicatori di perdita di valore, il valore delle partecipazioni in collegate e joint-venture deve essere confrontato con il valore recuperabile (c.d. *impairment test*). Il valore recuperabile corrisponde al maggiore fra il *fair value*, dedotti i costi di vendita, e il valore d'uso.

Ai fini dell'*impairment test*, il *fair value* di una partecipazione in una società collegata o joint-venture con azioni quotate in un mercato attivo è sempre pari al suo valore di mercato, a prescindere dalla percentuale di possesso. Nel caso di partecipazioni in società non quotate, il *fair value* è determinato facendo ricorso a stime sulla base delle migliori informazioni disponibili.



Ai fini della determinazione del valore d'uso di una società collegata o joint-venture si procede a stimare la propria quota del valore attuale dei flussi di cassa futuri che si pensa verranno generati dalla collegata o joint-venture, inclusi i flussi finanziari derivanti dalle attività operative della collegata o joint-venture e il corrispettivo derivante dalla cessione finale dell'investimento (cd. criterio del *Discounted Cash Flow – asset side*);

In presenza di indicazioni che una perdita di valore rilevata negli esercizi precedenti possa non esistere più o possa essersi ridotta, viene stimato nuovamente il valore recuperabile della partecipazione e, se esso risulta superiore al valore della partecipazione, quest'ultimo viene aumentato fino al valore recuperabile.

Il ripristino di valore non può eccedere il valore della partecipazione che si sarebbe avuto (al netto della svalutazione) se non si fosse rilevata alcuna perdita di valore negli esercizi precedenti.

Il ripristino di valore di partecipazioni in collegate e joint-venture viene rilevato in Conto economico.

### Attività finanziarie disponibili per la vendita

Rientrano nella categoria valutativa delle attività finanziarie disponibili per la vendita le partecipazioni in imprese diverse da controllate, collegate e *joint-venture* e gli altri titoli non detenuti allo scopo di negoziazione. Sono incluse nella voce dello schema della Situazione Patrimoniale - Finanziaria "Altre attività finanziarie".

Sono valutate a *fair value*, se determinabile in modo attendibile.

Gli utili e le perdite derivanti da variazioni del *fair value* sono riconosciuti in una specifica riserva di patrimonio netto.

Quando una riduzione di *fair value* è stata rilevata direttamente nel patrimonio netto e sussistono evidenze oggettive che l'attività abbia subito una perdita di valore (*impairment*), le perdite riconosciute fino a quel momento nel patrimonio netto sono riversate a Conto economico. Una prolungata (da intendersi superiore a 12 mesi) o significativa (da intendersi superiore al 50% per i titoli appartenenti al settore bancario e superiore a un terzo per titoli appartenenti ad altri settori) riduzione del *fair value* di titoli rappresentativi di capitale rispetto al relativo costo rappresenta un'evidenza oggettiva di perdita di valore. Il limite quantitativo è stato rideterminato, a decorrere dal Bilancio intermedio al 30 giugno 2012, da 1/3 al 50% per i titoli appartenenti al settore bancario alla luce dell'eccezionale accresciuta volatilità di tale settore.

La revisione della soglia è stata ricavata dall'aggiornamento dell'analisi storica compiuta nel 2008 e riflette solo gli adeguamenti delle nuove condizioni di contesto. Il notevole incremento della volatilità dei mercati finanziari infatti, e in particolar modo nel settore bancario, ha determinato la presenza di circostanze eccezionali per le quali si è reso opportuno rivedere la soglia quantitativa per la definizione delle perdite durevoli di valore con riferimento ai titoli appartenenti a tale settore. Non è stato invece variato il criterio di definizione della soglia temporale di perdita di valore "durevole" (12 mesi). Nel caso di vendite, gli utili e le perdite riconosciute fino a quel momento nel patrimonio netto sono riversate a Conto economico.

Eventuali perdite di valore di un'attività finanziaria disponibile per la vendita rilevate a Conto economico possono essere ripristinate a Conto economico, ad eccezione di quelle rilevate su titoli azionari classificati come disponibili per la vendita che, invece, non possono essere ripristinate con effetto sul Conto economico.

Le attività finanziarie disponibili per la vendita, siano esse titoli di debito o di capitale, per le quali non è disponibile il *fair value*, sono iscritte al costo eventualmente svalutato per perdite di valore sulla base delle migliori informazioni di mercato disponibili alla data di Bilancio.

Gli acquisti e le vendite di attività finanziarie disponibili per la vendita sono contabilizzati alla data di regolamento.

## Rimanenze

Le giacenze di magazzino sono valutate al minore tra costo, determinato con il metodo FIFO, e presunto valore di realizzo.

La valutazione delle rimanenze di magazzino include i costi diretti dei materiali e del lavoro e i costi indiretti. Sono calcolati fondi svalutazione per giacenze considerate obsolete o a lenta rotazione, tenuto conto del loro utilizzo futuro atteso e del loro valore di realizzo. Il valore di realizzo rappresenta il prezzo stimato di vendita, al netto di tutti i costi stimati per il completamento del bene e dei costi di vendita e di distribuzione che si dovranno sostenere.

Il costo è aumentato delle spese incrementative e degli oneri finanziari capitalizzabili, analogamente a quanto descritto relativamente alle immobilizzazioni materiali.

## Crediti

I crediti sono inizialmente iscritti al *fair value*, rappresentato normalmente dal corrispettivo pattuito ovvero dal valore attuale dell'ammontare che sarà incassato. Sono successivamente valutati al costo ammortizzato, ridotto in caso di perdite di valore. Il costo ammortizzato è calcolato utilizzando il criterio del tasso di interesse effettivo, che equivale al tasso di attualizzazione che, applicato ai flussi di cassa futuri, rende il valore attuale contabile di tali flussi pari al *fair value* iniziale. Le perdite di valore dei crediti sono calcolate sulla base del rischio di inadempienza della controparte, determinato considerando le informazioni disponibili sulla solvibilità della controparte e i dati storici. Il valore contabile dei crediti è ridotto indirettamente mediante l'iscrizione di un fondo. Le singole posizioni significative, per le quali si rileva un'oggettiva condizione di inesigibilità parziale o totale, sono oggetto di svalutazione individuale.

L'ammontare della svalutazione tiene conto di una stima dei flussi futuri recuperabili e della relativa data di incasso, degli oneri e spese di recupero e dell'eventuale *fair value* delle garanzie. Le posizioni che non sono oggetto di svalutazione individuale sono incluse in gruppi con caratteristiche simili dal punto di vista del rischio di credito, e svalutate su base collettiva in base a percentuali crescenti al crescere della fascia temporale di scaduto. La procedura di svalutazione collettiva si applica anche ai crediti a scadere. Le percentuali di svalutazione sono determinate tenuto conto dell'esperienza storica e di dati statistici. Se vengono meno le ragioni che hanno comportato la svalutazione dei crediti, le perdite di valore iscritte in esercizi precedenti sono ripristinate attraverso accredito al Conto economico fino a concorrenza del costo ammortizzato che risulterebbe se non fosse stata rilevata la perdita di valore. I crediti in valuta diversa dalla valuta funzionale delle singole entità sono adeguati ai cambi di fine periodo con contropartita Conto economico. I crediti sono eliminati allorché è estinto il diritto a ricevere i flussi di cassa, quando sono stati trasferiti in maniera sostanziale tutti i rischi e i benefici connessi alla detenzione del credito o nel caso in cui il credito sia considerato definitivamente irrecuperabile dopo che tutte le necessarie procedure di recupero sono state completate. Contestualmente alla cancellazione del credito, viene stornato anche il relativo fondo, qualora il credito fosse stato in precedenza svalutato.

## Debiti

I debiti sono inizialmente iscritti al *fair value*, rappresentato normalmente dal corrispettivo pattuito ovvero dal valore attuale dell'ammontare che sarà pagato. Sono successivamente valutati al costo ammortizzato. Il costo ammortizzato è calcolato utilizzando il criterio del tasso di interesse effettivo, che equivale al tasso di attualizzazione che, applicato ai flussi di cassa futuri, rende il valore attuale contabile di tali flussi pari al *fair value* iniziale. I debiti in valuta diversa dalla valuta funzionale delle singole entità sono adeguati ai cambi di fine anno con contropartita Conto economico. I debiti sono eliminati dal Bilancio quando la specifica obbligazione contrattuale è estinta.



## Attività finanziarie valutate a fair value rilevato a Conto economico

Rientrano in questa categoria valutativa i titoli acquisiti principalmente con lo scopo di essere rivenduti nel breve termine, classificati fra le attività correnti nella voce “titoli detenuti per la negoziazione”, le attività finanziarie che al momento della rilevazione iniziale vengono designate al *fair value* rilevato a Conto economico, classificate nella voce “altre attività finanziarie”, e i derivati (eccetto quelli designati come strumenti di copertura efficaci), classificati nella voce “strumenti finanziari derivati”. Sono valutate al *fair value* con contropartita nel Conto economico. I costi accessori sono spesi nel Conto economico.

Gli acquisti e le vendite di tali attività finanziarie sono contabilizzati alla data di regolamento.

## Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

Le disponibilità liquide e mezzi equivalenti comprendono depositi bancari, depositi postali, denaro e valori in cassa e le altre forme di investimento a breve termine, con scadenza all'origine uguale o inferiore ai tre mesi. Gli scoperti di conto corrente sono classificati tra i debiti finanziari nelle passività correnti. Gli elementi inclusi nelle disponibilità liquide e mezzi equivalenti sono valutati al *fair value* e le relative variazioni sono rilevate a Conto economico.

## Fondi per rischi e oneri

I fondi per rischi e oneri comprendono gli accantonamenti per obbligazioni attuali (legali o implicite) derivanti da un evento passato, per l'adempimento delle quali è probabile che si possa rendere necessario un impiego di risorse, il cui ammontare può essere stimato in maniera attendibile.

Le variazioni di stima sono riflesse nel Conto economico dell'esercizio in cui la variazione è avvenuta. Se l'effetto dell'attualizzazione è significativo, i fondi sono esposti al loro valore attuale.

## Benefici ai dipendenti

I benefici ai dipendenti erogati successivamente alla cessazione del rapporto di lavoro del tipo a benefici definiti (*defined benefit plans*) e gli altri benefici a lungo termine (*other long term benefits*) sono soggetti a valutazioni attuariali. La passività iscritta in Bilancio è rappresentativa del valore attuale dell'obbligazione del gruppo, al netto del *fair value* di eventuali attività a servizio dei piani. Per i piani a benefici definiti, utili e perdite attuariali derivanti da rettifiche basate sull'esperienza passata e da modifiche nelle ipotesi attuariali sono rilevati integralmente nel patrimonio netto nell'esercizio in cui si verificano.

Per gli altri benefici a lungo termine, gli utili e le perdite attuariali sono riconosciuti immediatamente a Conto economico.

Il fondo trattamento di fine rapporto (TFR) delle società italiane con almeno 50 dipendenti è considerato un piano a benefici definiti esclusivamente per le quote maturate anteriormente al 1° gennaio 2007 (e non ancora liquidate alla data di Bilancio), mentre successivamente a tale data esso è assimilabile ad un piano a contribuzione definita.

L'interesse netto calcolato sulla passività netta è classificato negli oneri finanziari.

I costi relativi a piani a contribuzione definita sono rilevati a Conto economico quando sostenuti.

## Strumenti finanziari derivati designati come strumenti di copertura

Coerentemente con quanto stabilito dallo IAS 39, gli strumenti finanziari di copertura sono contabilizzati secondo le modalità stabilite per l'*hedge accounting* solo quando:

- all'inizio della copertura esistono la designazione formale e la documentazione della relazione di copertura tra lo strumento derivato di copertura e l'elemento coperto;
- si prevede che la copertura sia altamente efficace;
- l'efficacia può essere misurata in modo attendibile;

la copertura è altamente efficace durante i diversi periodi contabili per i quali è designata.

Tali strumenti derivati sono valutati al *fair value*.

A seconda della tipologia di copertura, si applicano i seguenti trattamenti contabili:

**Fair value hedge** – se uno strumento finanziario derivato è designato come copertura dell'esposizione alle variazioni del *fair value* di un'attività o di una passività attribuibili ad un particolare rischio, l'utile o la perdita derivante dalle successive variazioni di *fair value* dello strumento di copertura è rilevato a Conto economico. L'utile o la perdita sulla posta coperta, per la parte attribuibile al rischio coperto, modifica il valore contabile di tale posta (*basis adjustment*) e viene anch'esso rilevato a Conto economico;

**Cash flow hedge** – se uno strumento finanziario derivato è designato come copertura dell'esposizione alla variabilità dei flussi finanziari di un'attività o passività iscritta in Bilancio o di una transazione futura altamente probabile, la porzione efficace della variazione di *fair value* del derivato di copertura viene rilevata direttamente a patrimonio netto, mentre la parte inefficace viene rilevata immediatamente a Conto economico. Gli importi che sono stati rilevati direttamente nel patrimonio netto vengono riclassificati nel Conto economico nell'esercizio in cui l'elemento coperto produce un effetto sul Conto economico.

Quando uno strumento di copertura giunge a maturazione o è ceduto, cessato, esercitato, oppure non soddisfa più le condizioni per essere designato come di copertura, oppure nel caso in cui venga revocata volontariamente la designazione, l'*hedge accounting* viene interrotto: gli aggiustamenti di *fair value* cumulati nel patrimonio netto rimangono sospesi nel patrimonio netto finché l'elemento coperto non manifesta i suoi effetti sul Conto economico. Successivamente sono riclassificati a Conto economico negli esercizi durante i quali l'attività acquisita o la passività assunta ha un effetto sul Conto economico.

Se si prevede che l'elemento coperto non genererà alcun effetto a Conto economico, gli aggiustamenti di *fair value* cumulati nel patrimonio netto vengono immediatamente rilevati nel Conto economico. Per gli strumenti derivati che non soddisfano i requisiti stabiliti dallo IAS 39 per l'adozione dell'*hedge accounting*, si rimanda al paragrafo "Attività finanziarie valutate a *fair value* rilevato a Conto economico".

Gli acquisti e le vendite degli strumenti finanziari derivati sono contabilizzati alla data di regolamento.

## Determinazione del fair value degli strumenti finanziari

Il *fair value* di strumenti finanziari quotati in un mercato attivo si basa sui prezzi di mercato alla data di Bilancio. I prezzi di mercato utilizzati per le attività finanziarie sono i *bid price*, mentre per le passività finanziarie sono gli *ask price*. Il *fair value* di strumenti che non sono quotati in un mercato attivo è determinato utilizzando tecniche di valutazione, basate su una serie di metodi e assunzioni legate a condizioni di mercato alla data di Bilancio.

Il *fair value* degli *interest rate swap* è calcolato in base al valore attuale dei previsti flussi di cassa futuri. Il *fair value* dei contratti a termine su valute è determinato usando il tasso di cambio a termine alla data di Bilancio.

## Imposte sul reddito

Le imposte correnti sono determinate sulla base di una realistica previsione degli oneri da assolvere in applicazione delle vigenti normative fiscali di Paese.

Le imposte differite sono determinate sulla base delle differenze temporanee esistenti tra il valore di Bilancio di attività e passività e il loro valore fiscale (metodo dell'allocazione globale), e sono classificate tra le attività e le passività non correnti.

Le imposte differite attive sulle perdite fiscali a nuovo, nonché sulle differenze temporanee, sono contabilizzate solo quando sussiste la probabilità di recupero futuro, nell'orizzonte temporale coperto dalle previsioni dei piani aziendali.

Le attività e le passività fiscali correnti e differite sono compensate quando le imposte sul reddito sono applicate dalla medesima autorità fiscale e quando vi è un diritto legale di compensazione. Le attività e le passività fiscali differite sono determinate con le aliquote fiscali che si prevede saranno applicabili, nei rispettivi ordinamenti dei paesi in cui il gruppo opera, negli esercizi nei quali le differenze temporanee saranno realizzate o estinte.

In relazione alle differenze temporanee imponibili associate a partecipazioni in società controllate, collegate e *joint-venture*, la relativa fiscalità differita passiva non viene rilevata nel caso in cui l'entità partecipante sia in grado di controllare il rigiro delle differenze temporanee e sia probabile che esso non si verifichi nel futuro prevedibile.

Le imposte differite non sono attualizzate.

Le imposte differite attive e passive sono accreditate o addebitate a patrimonio netto se si riferiscono a voci che sono accreditate o addebitate direttamente a patrimonio netto nell'esercizio o negli esercizi precedenti.

## Patrimonio netto

### Azioni proprie

Le azioni proprie sono classificate a riduzione del patrimonio netto.

Nel caso di vendita, riemissione o cancellazione, gli utili o le perdite conseguenti sono rilevati nel patrimonio netto.

### Costi per operazioni sul capitale

I costi direttamente attribuibili a operazioni sul capitale della Capogruppo sono contabilizzati a riduzione del patrimonio netto.

## Riconoscimento dei ricavi

I ricavi sono valutati al fair value del corrispettivo ricevuto per la vendita di prodotti o servizi.

### Vendite di prodotti

I ricavi per vendite di prodotti sono rilevati quando sono soddisfatte tutte le seguenti condizioni:

-  i rischi significativi e i benefici connessi alla proprietà dei beni sono stati trasferiti all'acquirente;
-  l'effettivo controllo sui beni oggetto della transazione e il normale livello continuativo di attività associate con la proprietà sono cessate;
-  il valore dei ricavi è determinato in maniera attendibile;
-  è probabile che i benefici economici derivanti dalla vendita saranno fruiti dall'impresa;
-  i costi sostenuti o da sostenere sono determinati in modo attendibile.

Nei casi in cui la natura e la misura del coinvolgimento del venditore siano tali da comportare che i rischi e i benefici relativi alla proprietà non siano di fatto trasferiti, il momento di rilevazione dei ricavi è differito fino alla data in cui tale trasferimento possa considerarsi avvenuto.

### Prestazioni di servizi

I ricavi per servizi sono rilevati solo quando i risultati della transazione possono essere attendibilmente stimati, con riferimento allo stadio di completamento dell'operazione alla data di riferimento di Bilancio.

I risultati di un'operazione possono essere attendibilmente stimati quando sono soddisfatte tutte le seguenti condizioni:

-  l'ammontare dei ricavi può essere determinato in maniera attendibile;
-  è probabile che l'impresa fruirà dei benefici economici derivanti dall'operazione;
-  lo stadio di completamento dell'operazione alla data di riferimento del Bilancio può essere attendibilmente misurato;
-  i costi sostenuti per l'operazione e i costi da sostenere per completarla possono essere determinati in modo attendibile.

**Interessi**

Gli interessi sono rilevati con un criterio temporale che consideri il rendimento effettivo dell'attività.

**Royalties**

Le *royalties* sono rilevate in base al principio della competenza, secondo quanto previsto dal contenuto dell'accordo relativo.

**Dividendi**

I dividendi sono rilevati nel momento in cui sorge il diritto all'incasso, che normalmente corrisponde alla delibera assembleare di distribuzione dei dividendi.

**Risultato per azione**

Il risultato per azione è calcolato dividendo il risultato economico del gruppo per la media ponderata delle azioni in circolazione durante l'esercizio. Ai fini del calcolo del risultato diluito per azione, la media ponderata delle azioni in circolazione è modificata assumendo la conversione di tutte le azioni aventi potenziale effetto diluitivo.

**Settori operativi**

Il settore operativo è una parte del gruppo che intraprende attività imprenditoriali generatrici di ricavi e costi, i cui risultati operativi sono rivisti periodicamente al più alto livello decisionale operativo ai fini dell'adozione di decisioni in merito alle risorse da allocare al settore e della valutazione di risultati, e per il quale sono disponibili informazioni di Bilancio separate.

**Principi contabili per i paesi ad alta inflazione**

Le società del gruppo operanti in paesi ad alta inflazione rideterminano i valori delle attività e passività non monetarie presenti nei rispettivi bilanci originari per eliminare gli effetti distorsivi dovuti alla perdita di potere d'acquisto della moneta. Il tasso d'inflazione utilizzato ai fini dell'adozione della contabilità per l'inflazione corrisponde all'indice dei prezzi al consumo.

Le società operanti in paesi nei quali il tasso cumulato d'inflazione nell'arco di un triennio approssima o supera il 100% adottano la contabilità per l'inflazione e la interrompono nel caso in cui il tasso cumulato di inflazione nell'arco di un triennio scenda al di sotto del 100%.

Gli utili o le perdite sulla posizione monetaria netta sono imputati al Conto economico.

**Attività non correnti possedute per la vendita e gruppi in dismissione**

Le attività non correnti e i gruppi in dismissione sono classificati come posseduti per la vendita se il loro valore contabile è recuperato principalmente tramite la vendita anziché con l'uso continuativo. Ciò si verifica se l'attività non corrente o il gruppo in dismissione è disponibile per la vendita nelle condizioni attuali e la vendita è altamente probabile, ossia se è già stato avviato un programma vincolante per la vendita, sono già state avviate le attività per individuare un acquirente e il completamento della vendita è previsto entro un anno dalla data della classificazione.

Nella Situazione Patrimoniale – Finanziaria consolidata, le attività non correnti possedute per la vendita e le attività/passività (correnti e non correnti) del gruppo in dismissione sono presentate in una voce separata rispetto alle altre attività e passività e totalizzano rispettivamente nelle attività e nelle passività correnti.

Le attività non correnti classificate come possedute per la vendita e i gruppi in dismissione sono valutati al minore fra il rispettivo valore contabile e il *fair value* al netto dei costi di vendita.

Le immobilizzazioni materiali e immateriali classificate come possedute per la vendita non sono ammortizzate.

## Attività operative cessate (“discontinued operations”)

Un'attività operativa cessata è un componente che è stato dismesso o classificato come posseduto per la vendita e rappresenta un importante ramo autonomo di attività o area geografica di attività, facente parte di un unico programma coordinato di dismissione.

Nel prospetto di Conto economico consolidato del periodo, il risultato netto delle attività operative cessate, unitamente all'utile o alla perdita derivante dalla valutazione al *fair value* al netto dei costi di vendita o dalla cessione delle attività o dei gruppi in dismissione che costituiscono l'attività operativa cessata, sono raggruppati in un'unica voce in calce al Conto economico separatamente dal risultato delle attività in funzionamento.

I flussi finanziari relativi alle attività operative cessate sono esposti separatamente nel rendiconto finanziario.

L'informativa di cui sopra viene presentata anche per il periodo comparativo.

## 3.2 PRINCIPI CONTABILI E INTERPRETAZIONI OMOLOGATI IN VIGORE A PARTIRE DAL 1° GENNAIO 2014

Ai sensi dello IAS 8 “Principi contabili, cambiamenti nelle stime contabili ed errori” vengono qui di seguito indicati gli IFRS in vigore a partire dal 1° gennaio 2014:

**Modifiche allo IAS 32** – Strumenti finanziari: esposizione in Bilancio – compensazione di attività e passività finanziarie: nessun impatto sul Bilancio consolidato.

**IFRS 10** – Bilancio consolidato e modifiche all'IFRS 10 “Bilancio consolidato” – Guida alla transizione: nessun impatto sul Bilancio consolidato.

**IFRS 11** – Accordi di compartecipazione (*Joint Arrangements*) e modifiche all'IFRS 11 “Accordi di compartecipazione (*Joint Arrangements*) – Guida alla transizione”: nessun impatto sul Bilancio consolidato.

**IFRS 12** – “Informazioni integrative relative a interessenze in altre entità” e modifiche all'IFRS 12 “Informazioni integrative relative a interessenze in altre entità – Guida alla transizione”: le *disclosure* richieste dal principio sono riportate alla nota 2 paragrafo “informazioni sulle controllate”.

**Modifiche all'IFRS 10, IFRS 12 e IAS 27** – *Investment entities*: non applicabili al Gruppo, poichè nessuna delle entità appartenenti al gruppo si qualifica come entità di investimento ai sensi dell'IFRS 10.

**Modifiche allo IAS 36** – Riduzione di valore delle attività – informazioni integrative sul valore recuperabile delle attività non finanziarie: nessun impatto sulle *disclosure* fornite nelle note al Bilancio consolidato.

**Modifiche allo IAS 39** – Strumenti Finanziari: rilevazione e valutazione – novazione dei derivati e continuazione dell'*hedge accounting*: nessun impatto sul Bilancio consolidato.

## 3.3 PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI E/O INTERPRETAZIONI EMESSI MA NON ANCORA ENTRATI IN VIGORE E/O NON OMOLOGATI

Come richiesto dallo IAS 8 “Principi contabili, cambiamenti nelle stime contabili ed errori”, vengono di seguito indicati i nuovi Principi o le Interpretazioni già emessi, ma non ancora entrati in vigore oppure non ancora omologati dall'Unione Europea al 31 dicembre 2014 e pertanto non applicabili.

Nessuno di tali Principi e Interpretazioni è stato adottato dal gruppo in via anticipata.

### IFRIC 21 – Tributi

Questa interpretazione chiarisce il trattamento contabile delle passività per imposte e tributi governativi diversi dalle imposte sul reddito, in particolare definisce il momento in cui un'entità può riconoscere tali passività.

L'interpretazione, omologata dall'Unione Europea, si applica a partire dal 1° gennaio 2015. Non vi sono impatti dovuti dall'applicazione futura di tale interpretazione.

#### **Modifiche allo IAS 19 - Benefici per i dipendenti - piani a benefici definiti: contributi da parte dei dipendenti o di terzi**

Tali modifiche si applicano ai contributi che dipendenti o terze parti versano ai fondi pensione a benefici definiti per semplificarne la contabilizzazione in alcune circostanze specifiche.

Tali modifiche, omologate dall'Unione Europea, si applicano a partire dal 1° febbraio 2015. Non vi sono impatti dovuti all'applicazione futura di tali modifiche.

#### **“Improvements” agli IFRS ciclo 2010-2012 [emessi dallo IASB nel dicembre 2013].**

Lo IASB ha emesso una serie di modifiche a 7 principi in vigore che riguardano in particolare la definizione delle condizioni di maturazione [*“vesting conditions”*] nell'IFRS 2 – Pagamenti basati su azioni, la contabilizzazione del corrispettivo potenziale [*“contingent consideration”*] in un'aggregazione aziendale nell'IFRS 3 – Aggregazioni aziendali, l'aggregazione dei settori operativi e la riconciliazione del totale delle attività dei settori oggetto di informativa rispetto alle attività totali dell'entità nell'IFRS 8 – Settori operativi, la rideterminazione proporzionale dell'ammortamento cumulato nello IAS 16 – Immobili, impianti e macchinari e nello IAS 38 – Attività immateriali e l'identificazione e alcune disclosure relative a key manager nello IAS 24 – Informativa di Bilancio su operazioni con parti correlate.

Tali modifiche, omologate dall'Unione Europea, si applicano a partire dal 1° febbraio 2015. Le modifiche all'IFRS 2, IAS 16 e IAS 38 non sono applicabili al Gruppo. Per quanto riguarda le modifiche agli altri IAS / IFRS non vi sono impatti significativi sul Bilancio o sulle disclosure di Gruppo dovuti all'applicazione futura di tali modifiche.

#### **“Improvements” agli IFRS ciclo 2011-2013 [emessi dallo IASB nel dicembre 2013].**

Lo IASB ha emesso una serie di modifiche a 4 principi in vigore, che riguardano, in particolare, i seguenti aspetti: significato di “IFRS in vigore” nell' IFRS 1 *Prima adozione degli IFRS*, la non applicabilità ai *joint arrangements* dell'IFRS 3 *Aggregazioni aziendali*, la *portfolio exception* per la determinazione del fair value nell'IFRS 13 *Determinazione del fair value* e il chiarimento delle interrelazioni fra IFRS 3 e IAS 40 per classificare un investimento come investimento immobiliare o come immobile ad uso del proprietario nello IAS 40 *Investimenti immobiliari*.

Tali modifiche, omologate dall'Unione Europea, si applicano a partire dal 1° gennaio 2015. Non vi sono impatti sul Bilancio di Gruppo dovuti all'applicazione futura di tali modifiche.

#### **IFRS 9 - Strumenti Finanziari**

L'IFRS 9, che sostituirà lo IAS 39 *Strumenti finanziari: Rilevazione e misurazione*, è suddiviso in 3 parti:

Classificazione e misurazione degli strumenti finanziari sulla base del modello di business dell'entità e delle caratteristiche dei flussi di cassa generati dagli strumenti finanziari stessi;

Svalutazione [*impairment*] degli strumenti finanziari in base ad un nuovo e unico modello di *impairment* che si basa sul riconoscimento delle perdite attese di un'entità. Tale modello non si applica agli strumenti rappresentativi di capitale e prevede semplificazioni operative per i crediti commerciali;

*Hedge accounting* basato su un approccio più flessibile rispetto a quello contenuto nello IAS 39. Tale principio, la cui entrata in vigore è prevista a partire dal 1° gennaio 2018, non è ancora stato omologato dall'Unione Europea. Gli impatti derivanti dall'applicazione futura del principio sono attualmente in corso di analisi. Le modifiche relative alle passività finanziarie non sono applicabili al Gruppo.

#### **IFRS 15 – Vendite da contratti con i clienti**

Il nuovo modello di riconoscimento dei ricavi dell'IFRS 15 si basa sull'identificazione delle diverse obbligazioni contrattuali [*performance obligation*] contenute all'interno di ogni singolo contratto di vendita e sul riconoscimento dei ricavi in base al soddisfacimento delle singole obbligazioni contrattuali.

Tale principio, la cui entrata in vigore è prevista il 1° gennaio 2017, non è ancora stato omologato dall'Unione Europea e prevede un'opzione fra applicazione retrospettica completa oppure parziale. Gli impatti derivanti dall'applicazione futura del principio sono attualmente in corso di analisi.

#### **Modifiche all'IFRS 11 – Accordi di compartecipazione (*Joint arrangements*) – trattamento contabile per l'acquisizione di interessenze in *joint operations***

Le modifiche all'IFRS 11 specificano il trattamento contabile da applicare nel caso di acquisizione di interessenze in *joint operations* che costituiscono un *business* come definito dall'IFRS 3. Tali modifiche, la cui entrata in vigore è prevista il 1° gennaio 2016, non sono ancora state omologate dall'Unione Europea. Gli impatti sul Bilancio di Gruppo derivanti dall'applicazione futura di tali modifiche non sono al momento prevedibili.

#### **Modifiche allo IAS 16 e IAS 38 – Chiarimenti in merito ai metodi di ammortamento ritenuti accettabili**

Con tali modifiche, lo IASB ha voluto chiarire che l'utilizzo di metodi basati sui ricavi per il calcolo degli ammortamenti non è corretto in quanto i ricavi generati da un asset riflettono fattori diversi dal consumo dei benefici economici futuri incorporati nell'asset stesso. Tale consumo deve rappresentare il principio base per il calcolo degli ammortamenti.

Tali modifiche, la cui entrata in vigore è prevista il 1° gennaio 2016, non sono ancora state omologate dall'Unione Europea. Non si prevedono impatti sul Bilancio di Gruppo derivanti dall'applicazione futura di tali modifiche.

#### **Modifiche allo IAS 27 – applicazione del metodo del patrimonio netto nel Bilancio separato**

A seguito di tali modifiche, sarà permesso in via opzionale l'utilizzo del metodo del patrimonio netto per la contabilizzazione di partecipazioni in controllate, collegate e *joint-ventures* anche nei bilanci separati.

Tali modifiche, la cui entrata in vigore è prevista il 1° gennaio 2016, non sono ancora state omologate dall'Unione Europea. Gli impatti derivanti dall'adozione nel Bilancio separato del metodo del patrimonio netto per la valutazione delle partecipazioni è in corso di analisi.

#### **Modifiche all'IFRS 10 e IAS 28 – vendita o conferimento di attività da una partecipante ad una sua collegata o *joint-venture***

Lo IASB ha emesso tali modifiche per eliminare un'incongruenza fra IFRS 10 e IAS 28, precisando che se le attività vendute / conferite costituiscono un *business* così come definito da IFRS 3 l'eventuale plusvalenza o minusvalenza deve essere riconosciuta interamente; in caso contrario, l'eventuale plusvalenza o minusvalenza deve essere rilevata solo per la quota parte di competenza.

Tali modifiche, la cui entrata in vigore è prevista il 1° gennaio 2016, non sono ancora state omologate dall'Unione Europea. Non si prevedono impatti sul Bilancio di Gruppo derivanti dall'applicazione futura di tali modifiche.

#### **“Improvements” agli IFRS ciclo 2012-2014 (emessi dallo IASB nel settembre 2014)**

Lo IASB ha emesso una serie di modifiche a 4 principi in vigore, che riguardano, in particolare, i seguenti aspetti: modifica al metodo di dismissione nell'IFRS 5 *Attività non correnti possedute per la vendita e attività operative cessate*, contratti di servizio e applicabilità delle modifiche all'IFRS 7 ai bilanci intermedi abbreviati nell'IFRS 7 *Strumenti finanziari: informazioni integrative*, tasso di sconto da applicare nello IAS 19 *Benefici* per i *dipendenti*, disclosure di informazioni presentate “in altre parti del bilancio intermedio” nello IAS 34 *Bilanci intermedi*.

Tali modifiche, la cui entrata in vigore è prevista il 1° gennaio 2016, non sono ancora state omologate dall'Unione Europea. Non si prevedono impatti sul Bilancio di Gruppo derivanti dall'applicazione futura di tali modifiche.

#### **Modifiche allo IAS 1 – iniziativa relativa alle informazioni integrative (*disclosure initiative*)**

Le modifiche dello IAS 1, collegate al progetto *disclosure initiative*, hanno come obiettivo quello



di chiarire e migliorare, piuttosto che modificare, i requisiti previsti dallo IAS 1 stesso.

Tali modifiche, la cui entrata in vigore è prevista il 1° gennaio 2016, non sono ancora state omologate dall'Unione Europea. Gli impatti sulle *disclosure* del Bilancio consolidato sono attualmente in corso di analisi.

#### **Modifiche all'IFRS 10, IFRS 12 e IAS 28 – partecipazioni in *investment entities* – applicazione dell'eccezione al consolidamento**

Tali modifiche introducono alcuni chiarimenti in merito ai requisiti da rispettare nel trattamento contabile previsto per le *investment entities*.

Queste modifiche, la cui entrata in vigore è prevista il 1° gennaio 2016, non sono ancora state omologate dall'Unione Europea e non hanno impatto per il Gruppo, poichè nessuna delle entità appartenenti al gruppo si qualifica come entità di investimento ai sensi dell'IFRS 10.

## 4. POLITICA DI GESTIONE DEI RISCHI FINANZIARI

I rischi finanziari ai quali il gruppo è esposto sono legati principalmente all'andamento dei tassi di cambio, all'oscillazione dei tassi d'interesse, al prezzo delle attività finanziarie detenute in portafoglio, alla capacità dei propri clienti di far fronte alle obbligazioni nei confronti del gruppo (rischio di credito) e al reperimento di risorse finanziarie sul mercato (rischio di liquidità).

La gestione dei rischi finanziari è parte integrante della gestione delle attività del gruppo ed è svolta centralmente sulla base di linee guida definite dalla Direzione Finanza, nell'ambito delle strategie di gestione dei rischi definite a livello più generale dal Comitato Manageriale Rischi.

### 4.1 TIPOLOGIA DI RISCHI FINANZIARI

#### **Rischio di cambio**

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

##### **rischio di cambio transattivo**

Tale rischio è generato dalle transazioni di natura commerciale e finanziaria effettuate nelle singole società in divise diverse da quella funzionale della società che effettua l'operazione. L'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) può determinare utili o perdite dovute al cambio.

L'obiettivo del gruppo è quello di minimizzare gli impatti del rischio di cambio transattivo legati alla volatilità. Per raggiungere tale obiettivo, 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, per la copertura del quale stipulano contratti a termine con la Tesoreria di gruppo.

Le posizioni soggette a rischio cambio gestite sono principalmente rappresentate da crediti e debiti in divisa estera.

La Tesoreria di gruppo è responsabile di coprire le risultanti posizioni nette per ogni valuta 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.

Per tali contratti il gruppo non ritiene opportuno attivare l'opzione dell'hedge accounting prevista dallo IAS 39 in quanto la rappresentazione degli effetti economici e patrimoniali della strategia di copertura dal rischio di cambio transattivo è comunque sostanzialmente garantita anche senza avvalersi dell'opzione suddetta.

Si evidenzia inoltre che, nell'ambito del processo di pianificazione annuale e triennale, il gruppo formula delle previsioni sui tassi di cambio per tali orizzonti temporali sulla base delle migliori informazioni disponibili sul mercato. L'oscillazione del tasso di cambio tra il momento in cui viene effettuata la previsione e il momento in cui si origina la transazione commerciale o finanziaria rappresenta il rischio di cambio transattivo su transazioni future.

È politica del gruppo monitorare l'opportunità di porre in essere operazioni di copertura su transazioni future, che vengono autorizzate caso per caso dalla Direzione Finanza. Qualora sussistano i requisiti, viene attivato l'hedge accounting previsto dallo IAS 39.

#### rischio di cambio traslativo

Il gruppo detiene partecipazioni di controllo in società che redigono il Bilancio in valute diverse dall'Euro, che è la divisa di presentazione del Bilancio consolidato. Ciò espone il gruppo al rischio di cambio traslativo, che si genera per effetto della conversione in euro delle attività e passività di tali controllate.

Le principali esposizioni al rischio di cambio traslativo sono costantemente monitorate; allo stato, si è ritenuto di non adottare specifiche politiche di copertura a fronte di tali esposizioni.

Il patrimonio netto totale consolidato al 31 dicembre 2014 è espresso per circa il 17% da euro [25% circa al 31 dicembre 2013]. Le divise diverse dall'euro più significative per il gruppo sono il Real brasiliano [17%; 16% al 31 dicembre 2013], la Lira turca [7%; 7% al 31 dicembre 2013], il Renminbi cinese [12%; 11% al 31 dicembre 2013], il Leu rumeno [13%; 13% al 31 dicembre 2013], il Bolivar venezuelano [6%; 6% al 31 dicembre 2013], la Lira egiziana [3%; 3% al 31 dicembre 2013], la Lira sterlina [4%; 4% al 31 dicembre 2013], il Peso argentino [2%; 2% al 31 dicembre 2013], il Dollaro americano [5%; 3% al 31 dicembre 2013] e il Peso messicano [6%; 1,7% al 31 dicembre 2013].

Si riportano di seguito gli effetti sul patrimonio netto consolidato derivanti da un ipotetico apprezzamento/deprezzamento delle suddette divise rispetto all'euro – a parità di altre condizioni:

[in migliaia di euro]

|                                               | APPREZZAMENTO DEL 10% |                | DEPREZZAMENTO DEL 10% |                  |
|-----------------------------------------------|-----------------------|----------------|-----------------------|------------------|
|                                               | 31/12/2014            | 31/12/2013     | 31/12/2014            | 31/12/2013       |
| Real brasiliano                               | 46.756                | 42.233         | [38.255]              | [34.555]         |
| Lira turca                                    | 20.311                | 18.744         | [16.618]              | [15.336]         |
| Renminbi cinese                               | 34.333                | 28.978         | [28.091]              | [23.709]         |
| Leu rumeno                                    | 35.444                | 34.211         | [29.000]              | [27.991]         |
| Bolivar venezuelano                           | 17.278                | 16.456         | [14.136]              | [13.464]         |
| Lira egiziana                                 | 9.811                 | 7.878          | [8.027]               | [6.445]          |
| Lira sterlina                                 | 12.344                | 10.822         | [10.100]              | [8.855]          |
| Peso argentino                                | 5.922                 | 6.144          | [4.845]               | [5.027]          |
| Dollaro USA                                   | 14.600                | 8.933          | [11.945]              | [7.309]          |
| Peso messicano                                | 17.156                | 4.756          | [14.036]              | [3.891]          |
| <b>Totale su patrimonio netto consolidato</b> | <b>213.956</b>        | <b>179.156</b> | <b>[175.055]</b>      | <b>[146.582]</b> |

#### Rischio di 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. La politica di gruppo è quella di tendere al mantenimento di un rapporto tra esposizione a tasso fisso e variabile nell'ordine del 70% fisso, 30% variabile.

Al fine di mantenere tale rapporto tendenziale, il gruppo pone in essere contratti derivati, tipicamente *interest rate swaps*, con finalità di copertura per i quali viene attivato l'hedge accounting quando vengono rispettate le condizioni previste dallo IAS 39.

Si evidenziano di seguito gli effetti sul risultato netto e quelli direttamente sul patrimonio netto derivanti da una variazione in aumento o diminuzione di 0,50% nel livello dei tassi di interesse di tutte le valute a cui è esposto il gruppo – a parità di altre condizioni:

(in migliaia di euro)

|                                      | +0.50%         |                | -0.50%         |                |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                      | 31/12/2014     | 31/12/2013     | 31/12/2014     | 31/12/2013     |
| Impatto sul risultato netto          | (1.790)        | (4.488)        | 1.790          | 4.953          |
| <b>Totale</b>                        | <b>(1.790)</b> | <b>(4.488)</b> | <b>1.790</b>   | <b>4.953</b>   |
| Impatto diretto sul patrimonio netto | 2.034          | 3.830          | (3.457)        | (5.404)        |
| <b>Totale</b>                        | <b>2.034</b>   | <b>3.830</b>   | <b>(3.457)</b> | <b>(5.404)</b> |

## 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 per un valore pari a circa il 3,2% del totale delle attività consolidate al 31 dicembre 2014 (4,6% al 31 dicembre 2013); tali attività sono classificate come attività finanziarie disponibili per la vendita e titoli detenuti per la negoziazione.

Su queste attività non sono posti in essere derivati che coprono il rischio di volatilità.

Le attività finanziarie disponibili per la vendita rappresentate da titoli azionari quotati ammontano a 128.404 migliaia di euro (130.864 migliaia di euro al 31 dicembre 2013) e quelle rappresentate da titoli indirettamente associati a titoli azionari quotati (Fin. Priv. S.r.l. e Emittenti Titoli) ammontano a 18.071 migliaia di euro (16.365 migliaia di euro al 31 dicembre 2013); tali attività finanziarie costituiscono il 60,4% del totale delle attività finanziarie soggette a rischio prezzo (43,7% al 31 dicembre 2013); una variazione del +5% dei sopracitati titoli quotati, a parità di altre condizioni, comporterebbe una variazione positiva di 6.414 migliaia di euro del patrimonio netto del gruppo (positiva per 7.325 migliaia di euro al 31 dicembre 2013), mentre una variazione del -5% dei sopracitati titoli quotati, a parità di altre condizioni, comporterebbe una variazione negativa di 5.333 migliaia di euro del patrimonio netto del gruppo e una variazione negativa di 1.081 migliaia di euro del risultato netto di gruppo (al 31 dicembre 2013 variazione negativa di 7.325 migliaia di euro del patrimonio netto consolidato).

## 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.

Il gruppo è esposto al rischio di credito dalle sue attività operative e dalle sue attività di finanziamento. Al fine di limitare tale rischio, per quanto riguarda le controparti commerciali, il gruppo 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; si tratta principalmente di garanzie 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 l'obiettivo di prevenire il rischio di mancato pagamento attraverso una puntuale selezione del portafoglio clienti operata congiuntamente con la compagnia assicurativa, che si impegna a garantire l'indennizzo in caso di insolvenza.

Per quanto riguarda 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 e monitora costantemente le esposizioni verso le singole controparti. Il gruppo non detiene titoli del debito pubblico di nessun paese europeo e monitora costantemente le esposizioni

nette a credito verso il sistema bancario.

Il gruppo non mostra significative concentrazioni del rischio di credito.

L'informativa relativa alla massima esposizione al rischio di credito, rappresentata dal valore lordo dei crediti, è contenuta nelle successive note 15 e 16 relative rispettivamente ai crediti commerciali e agli altri crediti.

## Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità rappresenta il rischio che le risorse finanziarie disponibili non siano sufficienti a far fronte alle obbligazioni finanziarie e commerciali nei termini e nelle scadenze dovuti.

I principali strumenti utilizzati dal gruppo per la gestione del rischio di liquidità 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 la possibilità di ricorrere al mercato dei capitali, diversificando i prodotti e le scadenze per cogliere le migliori opportunità disponibili.

Al 31 dicembre 2014 il Gruppo dispone, oltre alla liquidità e a titoli detenuti per la negoziazione pari ad 1.228.073 migliaia di euro [927.987 migliaia di euro al 31 dicembre 2013], di linee di credito *committed* non utilizzate pari a 1.125.000 migliaia di euro [625.000 migliaia di euro al 31 dicembre 2013], la cui scadenza è 30 novembre 2015.

Le scadenze delle passività finanziarie al 31 dicembre 2014 sono così sintetizzabili:

[in migliaia di euro]

|                                          | ENTRO 1 ANNO     | TRA 1 E 2 ANNI | TRA 2 E 5 ANNI | OLTRE 5 ANNI   | TOTALE           |
|------------------------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Debiti commerciali                       | 1.394.312        | -              | -              | -              | 1.394.312        |
| Altri debiti                             | 443.477          | 3.938          | 37.661         | 33.093         | 518.169          |
| Strumenti finanziari                     | 42.835           | -              | -              | -              | 42.835           |
| Debiti verso banche e altri finanziatori | 530.890          | 827.414        | 863.048        | 91.264         | 2.312.616        |
|                                          | <b>2.411.514</b> | <b>831.352</b> | <b>900.709</b> | <b>124.357</b> | <b>4.267.932</b> |

Le scadenze delle passività finanziarie al 31 dicembre 2013 erano così sintetizzabili:

[in migliaia di euro]

|                                          | ENTRO 1 ANNO     | TRA 1 E 2 ANNI | TRA 2 E 5 ANNI   | OLTRE 5 ANNI   | TOTALE           |
|------------------------------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|
| Debiti commerciali                       | 1.244.466        | -              | -                | -              | 1.244.466        |
| Altri debiti                             | 434.158          | 14.225         | 34.817           | 27.811         | 511.011          |
| Strumenti finanziari                     | 57.038           | -              | -                | -              | 57.038           |
| Debiti verso banche e altri finanziatori | 316.653          | 773.844        | 1.107.072        | 133.490        | 2.331.059        |
|                                          | <b>2.052.315</b> | <b>788.069</b> | <b>1.141.889</b> | <b>161.301</b> | <b>4.143.574</b> |

L'utilizzo della linea sindacata [concessa a Pirelli & C. S.p.A., Pirelli Tyre S.p.A. e Pirelli International Plc], pari a 75.000 migliaia di euro al 31 dicembre 2014, è stato classificato tra i debiti verso banche correnti. Si veda nota 24.

# 5. INFORMAZIONI RELATIVE AL FAIR VALUE

## 5.1 MISURAZIONE DEL FAIR VALUE

In relazione agli strumenti finanziari valutati al *fair value*, si riporta di seguito la classificazione di tali strumenti sulla base della gerarchia di livelli prevista dall'IFRS 13, che riflette la significatività degli *input* utilizzati nella determinazione del *fair value*. Si distinguono i seguenti livelli:

- livello 1** – quotazioni non rettificata rilevate su un mercato attivo per attività o passività oggetto di valutazione;
- livello 2** – input diversi dai prezzi quotati di cui al punto precedente, che sono osservabili sul mercato, direttamente (come nel caso dei prezzi) o indirettamente (cioè in quanto derivati dai prezzi);
- livello 3** – input che non sono basati su dati di mercato osservabili.

La seguente tabella evidenzia le attività e passività che sono valutate al *fair value* al 31 dicembre 2014, suddivise nei tre livelli sopra definiti:

(in migliaia di euro)

|                                                                              | NOTA | VALORE CONTABILE<br>AL 31/12/2014 | LIVELLO 1      | LIVELLO 2       | LIVELLO 3     |
|------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------|----------------|-----------------|---------------|
| <b>ATTIVITÀ FINANZIARIE</b>                                                  |      |                                   |                |                 |               |
| <b>Attività finanziarie al <i>fair value</i> rilevato a conto economico</b>  |      |                                   |                |                 |               |
| Titoli detenuti per la negoziazione                                          | 19   | 61.404                            | -              | 61.404          | -             |
| Strumenti finanziari derivati correnti                                       | 28   | 25.634                            | -              | 25.634          | -             |
| <b>Strumenti finanziari di copertura</b>                                     |      |                                   |                |                 |               |
| Strumenti finanziari derivati correnti                                       | 28   | 3.470                             | -              | 3.470           | -             |
| <b>Attività finanziarie disponibili per la vendita</b>                       |      |                                   |                |                 |               |
| Altre attività finanziarie                                                   |      |                                   |                |                 |               |
| - Titoli azionari                                                            |      | 165.919                           | 128.402        | 18.071          | 19.446        |
| - Fondi d'investimento                                                       |      | 14.822                            | -              | 14.822          | -             |
|                                                                              | 13   | 180.741                           | 128.402        | 32.893          | 19.446        |
| <b>TOTALE ATTIVITÀ</b>                                                       |      | <b>271.249</b>                    | <b>128.402</b> | <b>123.401</b>  | <b>19.446</b> |
| <b>PASSIVITÀ FINANZIARIE</b>                                                 |      |                                   |                |                 |               |
| <b>Passività finanziarie al <i>fair value</i> rilevato a conto economico</b> |      |                                   |                |                 |               |
| Strumenti finanziari derivati correnti                                       | 28   | (32.824)                          | -              | (32.824)        | -             |
| <b>Strumenti finanziari di copertura</b>                                     |      |                                   |                |                 |               |
| Strumenti finanziari derivati correnti                                       | 28   | (10.011)                          | -              | (10.011)        | -             |
| <b>TOTALE PASSIVITÀ</b>                                                      |      | <b>(42.835)</b>                   | <b>-</b>       | <b>(42.835)</b> | <b>-</b>      |

La situazione al 31 dicembre 2013 era la seguente:

[in migliaia di euro]

|                                                                       | NOTA | VALORE CONTABILE<br>AL 31/12/2013 | LIVELLO 1      | LIVELLO 2       | LIVELLO 3      |
|-----------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------|----------------|-----------------|----------------|
| <b>ATTIVITÀ FINANZIARIE</b>                                           |      |                                   |                |                 |                |
| <b>Attività finanziarie al fair value rilevato a conto economico</b>  |      |                                   |                |                 |                |
| Titoli detenuti per la negoziazione                                   | 19   | 48.090                            | 1.130          | 46.960          | -              |
| Strumenti finanziari derivati correnti                                | 28   | 22.268                            | -              | 22.268          | -              |
| Altre attività finanziarie                                            | 13   | 104.087                           | -              | -               | 104.087        |
| <b>Strumenti finanziari di copertura</b>                              |      |                                   |                |                 |                |
| Strumenti finanziari derivati correnti                                | 28   | 2.550                             | -              | 2.550           | -              |
| <b>Attività finanziarie disponibili per la vendita</b>                |      |                                   |                |                 |                |
| Altre attività finanziarie                                            |      |                                   |                |                 |                |
| - Titoli azionari                                                     |      | 169.925                           | 130.864        | 16.365          | 22.696         |
| - Fondi d'investimento                                                |      | 15.084                            | -              | 15.084          | -              |
|                                                                       | 13   | 185.009                           | 130.864        | 31.449          | 22.696         |
| <b>TOTALE ATTIVITÀ</b>                                                |      | <b>362.004</b>                    | <b>131.994</b> | <b>103.227</b>  | <b>126.783</b> |
| <b>PASSIVITÀ FINANZIARIE</b>                                          |      |                                   |                |                 |                |
| <b>Passività finanziarie al fair value rilevato a conto economico</b> |      |                                   |                |                 |                |
| Strumenti finanziari derivati correnti                                | 28   | [16.718]                          | -              | [16.718]        | -              |
| <b>Strumenti finanziari di copertura</b>                              |      |                                   |                |                 |                |
| Strumenti finanziari derivati correnti                                | 28   | [40.320]                          | -              | [40.320]        | -              |
| <b>TOTALE PASSIVITÀ</b>                                               |      | <b>[57.038]</b>                   | <b>-</b>       | <b>[57.038]</b> | <b>-</b>       |

La seguente tabella evidenzia le variazioni intervenute nel livello 3 nel corso del 2014:

[in migliaia di euro]

|                                             | 31/12/2014     | 31/12/2013     |
|---------------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Valore iniziale</b>                      | <b>126.783</b> | <b>20.241</b>  |
| Differenze da conversione                   | 382            | -              |
| Incrementi / Sottoscrizione di capitale     | 9.499          | 113.940        |
| Svalutazioni                                | [13.417]       | [6.185]        |
| Adeguamento a fair value a patrimonio netto | 568            | [1.250]        |
| Riclassifica                                | [104.087]      | -              |
| Altre variazioni                            | [282]          | 37             |
| <b>Valore finale</b>                        | <b>19.446</b>  | <b>126.783</b> |

Tali attività finanziarie sono rappresentate principalmente dagli investimenti azionari in Alitalia S.p.A. [5.349 migliaia di euro], Istituto Europeo di Oncologia [5.382 migliaia di euro], Equinox Two S.C.A. [4.447 migliaia di euro] e Tlcom I LP [665 migliaia di euro].

La voce **incrementi** si riferisce all'aumento di capitale relativo alla partecipazione in Alitalia S.p.A [9.044 migliaia di euro] e in Equinox Two S.C.A. [455 migliaia di euro].

La voce **svalutazioni** si riferisce principalmente alle partecipazioni in Equinox Two S.C.A. [1.764 migliaia di euro] e Alitalia S.p.A [11.229 migliaia di euro].

La voce **riclassifica** si riferisce alla conversione del prestito obbligazionario Prellos [c.d. Convertendo] che è stato pertanto riclassificato da attività finanziarie valutate al fair value a Conto economico a partecipazioni in imprese collegate [si vedano note 12.1 e 13].

Nel corso dell'esercizio 2014 non vi sono stati trasferimenti dal livello 1 al livello 2 e viceversa, nè dal livello 3 ad altri livelli e viceversa.

Il *fair value* degli strumenti finanziari che sono negoziati in mercati attivi è basato sulle quotazioni del prezzo pubblicate alla data di riferimento del Bilancio. Questi strumenti, inclusi nel livello 1, comprendono principalmente investimenti azionari classificati come attività finanziarie disponibili per la vendita.

Il *fair value* degli strumenti finanziari non negoziati in mercati attivi (ad esempio i derivati) è determinato utilizzando tecniche di valutazione che massimizzano il ricorso a dati di mercato osservabili disponibili, usando tecniche di valutazione diffuse in ambito finanziario:

- prezzi di mercato per strumenti simili;
- il *fair value* degli *interest rate swaps* è calcolato attualizzando i flussi di cassa futuri stimati basati su curve di rendimento osservabili;
- il *fair value* dei derivati in cambi (contratti *forward*) è determinato utilizzando il tasso di cambio *forward* alla data di Bilancio.



## 5.2 CATEGORIE DI ATTIVITÀ E PASSIVITÀ FINANZIARIE

Nella tabella che segue sono riportati i valori contabili per ogni classe di attività e passività finanziaria identificata dallo IAS 39:

[in migliaia di euro]

|                                                                              | NOTA | VALORE CONTABILE AL 31/12/2014 | VALORE CONTABILE AL 31/12/2013 |
|------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------|--------------------------------|
| <b>ATTIVITÀ FINANZIARIE</b>                                                  |      |                                |                                |
| <b>Attività finanziarie al <i>fair value</i> rilevato a conto economico</b>  |      |                                |                                |
| Titoli detenuti per la negoziazione                                          | 19   | 61.404                         | 48.090                         |
| Strumenti finanziari derivati correnti                                       | 28   | 25.634                         | 22.268                         |
| Altre attività finanziarie                                                   | 13   | -                              | 104.087                        |
|                                                                              |      | <b>87.038</b>                  | <b>174.445</b>                 |
| <b>Finanziamenti e crediti</b>                                               |      |                                |                                |
| Altri crediti non correnti                                                   | 16   | 169.145                        | 169.463                        |
| Crediti commerciali correnti                                                 | 15   | 673.808                        | 666.427                        |
| Altri crediti correnti                                                       | 16   | 265.274                        | 267.535                        |
| Disponibilità liquide e mezzi equivalenti                                    | 20   | 1.166.669                      | 879.897                        |
|                                                                              |      | <b>2.274.896</b>               | <b>1.983.322</b>               |
| <b>Attività finanziarie disponibili per la vendita</b>                       |      |                                |                                |
| Altre attività finanziarie                                                   | 13   | 180.741                        | 185.009                        |
| <b>Strumenti finanziari di copertura</b>                                     |      |                                |                                |
| Strumenti finanziari derivati correnti                                       | 28   | 3.470                          | 2.550                          |
|                                                                              |      | <b>2.546.146</b>               | <b>2.345.326</b>               |
| <b>PASSIVITÀ FINANZIARIE</b>                                                 |      |                                |                                |
| <b>Passività finanziarie al <i>fair value</i> rilevato a conto economico</b> |      |                                |                                |
| Strumenti finanziari derivati correnti                                       | 28   | 32.824                         | 16.718                         |
| <b>Passività finanziarie valutate al costo ammortizzato</b>                  |      |                                |                                |
| Debiti verso banche e altri finanziatori non correnti                        | 24   | 1.781.726                      | 2.014.406                      |
| Altri debiti non correnti                                                    | 26   | 74.692                         | 76.853                         |
| Debiti verso banche e altri finanziatori correnti                            | 24   | 530.890                        | 316.653                        |
| Debiti commerciali correnti                                                  | 25   | 1.394.312                      | 1.244.466                      |
| Altri debiti correnti                                                        | 26   | 443.477                        | 434.158                        |
|                                                                              |      | <b>4.225.097</b>               | <b>4.086.536</b>               |
| <b>Strumenti finanziari di copertura</b>                                     |      |                                |                                |
| Strumenti finanziari derivati correnti                                       | 28   | 10.011                         | 40.320                         |
|                                                                              |      | <b>4.267.931</b>               | <b>4.143.575</b>               |

## 6. POLITICA DI GESTIONE DEL CAPITALE

Obiettivo del gruppo è la massimizzazione del ritorno sul capitale netto investito mantenendo la capacità di operare nel tempo, garantendo adeguati ritorni per gli azionisti e benefici per gli altri *stakeholder*, con una struttura finanziaria sostenibile.

Al fine di raggiungere questi obiettivi, il gruppo, oltre al perseguimento di risultati economici soddisfacenti e alla generazione di flussi di cassa, può intervenire sulla politica dei dividendi e sulla configurazione del capitale della Società.

I principali indicatori che il gruppo utilizza per la gestione del capitale sono:

-  **R.O.I.:** Rapporto in percentuale tra risultato operativo e capitale netto investito medio: l'indicatore rappresenta la capacità dei risultati aziendali di remunerare il capitale netto investito inteso come somma di attività fisse e di capitale circolante netto. L'obiettivo del gruppo è che tale rapporto sia maggiore del costo medio del capitale (WACC);
-  **Gearing:** è calcolato come rapporto tra posizione finanziaria netta e patrimonio netto. È un indicatore della sostenibilità del rapporto tra indebitamento e capitale proprio, che tiene conto nei diversi momenti della situazione di mercato e dell'andamento del costo del capitale e del debito;
-  **R.O.E. (Return on equity):** è calcolato come rapporto in percentuale tra risultato netto e patrimonio netto contabile medio. È un indicatore rappresentativo della capacità del gruppo di remunerare gli azionisti. L'obiettivo è che l'indicatore assuma un valore superiore al tasso di rendimento di un investimento *risk free*, correlato alla natura dei business gestiti.

Si riportano di seguito i valori per gli anni 2014 e 2013:

|                                                              | 2014   | 2013   |
|--------------------------------------------------------------|--------|--------|
| R.O.I. (risultato operativo/capitale netto investito medio)  | 19,20% | 17,81% |
| Gearing (posizione finanziaria netta/patrimonio netto)       | 0,38   | 0,54   |
| R.O.E. (Return on Equity - risultato netto/patrimonio netto) | 13,19% | 12,70% |

## 7. STIME E ASSUNZIONI

La preparazione del Bilancio consolidato comporta per il management la necessità di effettuare stime e assunzioni che, in talune circostanze, poggiano su difficili e soggettive valutazioni e stime basate sull'esperienza storica, e assunzioni che vengono, di volta in volta, considerate ragionevoli e realistiche in funzione delle circostanze. I risultati che si consuntiveranno potrebbero pertanto differire da tali stime. Le stime e le assunzioni sono riviste periodicamente e gli effetti di ogni variazione ad esse apportate sono riflesse a Conto economico nel periodo in cui avviene la revisione di stima. Se nel futuro tali stime ed ipotesi, basate sulla miglior valutazione attualmente disponibile, dovessero differire dalle circostanze effettive, saranno modificate in modo conseguente nel periodo di variazione delle circostanze stesse.

In questo contesto si segnala che la crisi economica e finanziaria ha comportato la necessità di effettuare assunzioni riguardanti l'andamento futuro caratterizzate da significativa incertezza, per cui non si può escludere il concretizzarsi, nel prossimo esercizio, di risultati diversi da quanto stimato e che quindi potrebbero richiedere rettifiche, ad oggi ovviamente né stimabili né prevedibili, anche significative, al valore contabile delle relative voci. Tali stime influenzano i valori contabili di alcune attività e passività, costi e ricavi, così come l'informativa relativa ad attività/passività potenziali alla data di riferimento del Bilancio.

Le stime e le assunzioni fanno principalmente riferimento alla valutazione della recuperabilità delle immobilizzazioni immateriali, alla definizione delle vite utili delle immobilizzazioni materiali, alla

valutazione della recuperabilità delle partecipazioni in imprese collegate, alla recuperabilità dei crediti, al riconoscimento/valutazione dei fondi rischi e oneri, alla valutazione dei piani pensionistici e altri benefici successivi al rapporto di lavoro, ai tassi di cambio utilizzati in relazione alle attività del Gruppo in Venezuela, e si basano su dati che riflettono lo stato attuale delle conoscenze disponibili.

## Aree di stima di particolare rilevanza e maggior soggettività

Di seguito sono brevemente descritti i principi contabili che richiedono più di altri una maggiore soggettività da parte del *management* nell'elaborazione delle stime, e per i quali un cambiamento nelle condizioni sottostanti le assunzioni utilizzate potrebbe avere un impatto significativo sul Bilancio Consolidato o per le quali esiste il rischio che possano emergere rettifiche di valore significative al valore contabile delle attività e passività nell'esercizio successivo a quello di riferimento del Bilancio.

### Avviamento

In accordo con i principi contabili adottati per la redazione del Bilancio, annualmente l'avviamento è verificato al fine di accertare l'esistenza di eventuali perdite di valore da rilevare a Conto economico. In particolare, la verifica in oggetto comporta l'allocazione dell'avviamento alle unità generatrici di flussi finanziari e la successiva determinazione del relativo valore recuperabile, inteso come il maggiore tra il *fair value* e il valore d'uso.

Qualora il valore recuperabile risulti inferiore al valore contabile delle unità generatrici di flussi finanziari, si procede a una svalutazione dell'avviamento allocato alle stesse. La determinazione del valore recuperabile delle unità generatrici di flussi di cassa comporta l'assunzione di stime che dipendono da valutazioni soggettive nonché da fattori che possono cambiare nel tempo, con conseguenti effetti anche significativi rispetto alle valutazioni effettuate dal management.

### Svalutazione degli attivi immobilizzati

In accordo con i principi contabili di riferimento, gli attivi immobilizzati sono oggetto di verifica al fine di accertare se si sia verificata una perdita di valore quando sussistono sintomi che facciano prevedere difficoltà per il recupero del relativo valore netto contabile tramite l'uso. La verifica dell'esistenza dei suddetti sintomi richiede da parte degli amministratori l'esercizio di valutazioni soggettive basate sulle informazioni disponibili sia di fonte interna che esterna, nonché sull'esperienza storica. Inoltre, qualora venga determinato che possa essersi generata una potenziale perdita di valore, si procede alla determinazione della stessa utilizzando tecniche valutative ritenute idonee.

La corretta identificazione degli elementi indicatori dell'esistenza di una potenziale perdita di valore, nonché le stime per la determinazione delle stesse, dipendono da valutazioni soggettive nonché da fattori che possono variare nel tempo influenzando le valutazioni e le stime effettuate dal management.

### Svalutazione partecipazioni in imprese collegate e *joint-venture*

Successivamente all'applicazione del metodo del patrimonio netto, in presenza di indicatori di perdita di valore, il valore delle partecipazioni in collegate e joint-venture viene confrontato con il valore recuperabile [c.d. *impairment test*]. Il valore recuperabile corrisponde al maggiore fra il *fair value*, dedotti i costi di vendita, e il valore d'uso. Ai fini dell'*impairment test* di Prelios S.p.A. il valore recuperabile è pari al valore d'uso determinato sulla base di una perizia redatta da un professionista terzo ed indipendente. In particolare le analisi si fondano sulle attese di risultato 2015-2017 della piattaforma di gestione e servizi risultanti dall'aggiornamento delle previsioni del Piano Industriale 2015-2017 nonché sui valori di libro del debito e delle attività di investimento al 31 dicembre 2014, così come approvati dal Consiglio di Amministrazione di Prelios S.p.a. in data 10 marzo 2015 e comunicati al mercato. Nel caso di Fenice S.r.l., società collegata con azioni non quotate, il *fair value* è stato determinato sulla base di perizia redatta da un professionista terzo ed indipendente, facendo ricorso a stime sulla base delle migliori informazioni disponibili. In particolare, è stato utilizzato un approccio reddituale [*income approach*] fondato sul criterio delle opzioni. Per la partecipazione in GWM Renewable Energy II S.p.A., il valore recuperabile è stato considerato pari al valore d'uso determinato sulla base di valutazione effettuata da un soggetto terzo ed indipendente.

### Fondi pensione

Le società del gruppo hanno in essere piani pensionistici, piani di assistenza sanitaria e altri piani a benefici definiti a favore dei propri dipendenti, principalmente nel Regno Unito e negli Stati Uniti. Entrambi i fondi sono stati chiusi a nuovi ingressi rispettivamente nel 2005 e nel 2001 e pertanto il rischio attuariale si riferisce al solo deficit pregresso. Il management utilizza diverse ipotesi attuariali per il calcolo delle passività e delle attività a servizio di tali piani previdenziali. Le ipotesi attuariali di natura finanziaria riguardano il tasso di sconto, il tasso di inflazione e l'andamento dei costi per assistenza medica. Le ipotesi attuariali di natura demografica riguardano essenzialmente i tassi di mortalità. Il gruppo ha individuato tassi di attualizzazione che ha ritenuto equilibrati, stante il contesto.

### Tasso di cambio utilizzato per la conversione delle partite commerciali in valuta estera della Pirelli de Venezuela C.A.

Si segnala che al 31 dicembre 2014 in Venezuela il sistema valutario si caratterizza per la contemporanea presenza di un tasso di cambio ufficiale (cosiddetto CENCOEX), pari a 6,3 bolivar per dollaro, e di tassi di cambio derivanti dalle aste gestite secondo il sistema SICAD 1 (pari a 12 Bolivares per Dollaro - 14,57 Bolivares per Euro, applicabile all'industria del settore Automotive considerata strategica per il paese). Il Gruppo, sulla base delle più recenti evidenze documentali disponibili, ha ritenuto opportuno adeguare ad un cambio di 12 bolivar per dollaro (cambio SICAD 1) tutte le transazioni commerciali in valuta estera della controllata ed outstanding alla data di Bilancio, con una conseguente rilevazione nell'esercizio di perdite su cambi per complessivi 72,1 milioni di euro. Si segnala inoltre che il medesimo tasso di cambio SICAD 1 (12 bolivar per dollaro) è stato altresì utilizzato per la conversione in euro dei saldi economici e patrimoniali della controllata Pirelli de Venezuela C.A., sulla base di quanto stabilito dal "Convenio Cambiario N. 25" emanato in Venezuela il 22 gennaio 2014, che ha chiarito che il tasso di cambio ufficiale di 6,3 bolivar per dollaro, utilizzato fino al 31 dicembre 2013 per il consolidamento dei dati della controllata venezuelana, è sempre più utilizzato per gli acquisti di beni e servizi ritenuti "essenziali" dal governo venezuelano; il passaggio dal cambio ufficiale di 6,3 bolivar per dollaro al tasso di cambio SICAD 1 (12 bolivar per dollaro) ha comportato un effetto negativo sul patrimonio netto nell'esercizio 2014 pari a 63 milioni di euro.

### Imposte differite attive

La contabilizzazione delle imposte differite attive è effettuata sulla base delle previsioni di reddito imponibile attese negli esercizi futuri. La valutazione dei redditi attesi ai fini della contabilizzazione delle imposte differite dipende da fattori che possono variare nel tempo e determinare effetti significativi sulla valutazione delle imposte differite attive.

Nella determinazione delle poste rettificative sono stati presi in considerazione i risultati di budget e piani coerenti con quelli utilizzati ai fini dei test di impairment e descritti nel precedente paragrafo relativo al valore recuperabile delle attività non correnti. Si ritiene, inoltre, che le poste rettificative stanziare siano congrue a coprire il rischio di un peggioramento rispetto alle assunzioni del piano, tenuto conto del fatto che le imposte differite attive nette si riferiscono a differenze temporanee / perdite fiscali che, in misura significativa, possono essere recuperate in un arco di tempo molto lungo, e la cui recuperabilità quindi, è compatibile con scenari in cui i dati effettivi dovessero discostarsi negativamente rispetto alle valutazioni effettuate dal management.

### Fondi rischi e oneri

A fronte dei rischi legali e fiscali sono rilevati accantonamenti rappresentativi del rischio di soccombenza. Il valore dei fondi iscritti in Bilancio relativo a tali rischi rappresenta la miglior stima alla data operata dal management a fronte di cause legali e fiscali riguardanti una vasta tipologia di problematiche che sono sottoposte alla giurisdizione di diversi stati. Tale stima comporta l'adozione di assunzioni che dipendono da fattori che possono cambiare nel tempo e che potrebbero pertanto avere effetti significativi rispetto alle stime correnti effettuate dal management per la redazione del Bilancio Consolidato.

## 8. AGGREGAZIONI AZIENDALI (BUSINESS COMBINATIONS)

### Acquisizione rete di vendita Abouchar (Brasile)

In data 30 aprile 2014, Comercial e Importadora de Pneus Ltda, società brasiliana controllata da Pirelli Pneus Ltda ha acquisito la rete di vendita Abouchar mediante un incremento di capitale di nominali 5.557 migliaia di euro, sottoscritto interamente dalla società Distribuidora Automotiva S.A. attraverso il conferimento della rete di vendita stessa. A seguito di detta operazione la partecipazione di Distribuidora Automotiva S.A. in Comercial e Importadora de Pneus Ltda è passata dal 21,7% al 35,57% per poi successivamente passare al 36% in seguito ad un ulteriore versamento di capitale. L'operazione ha l'obiettivo di rafforzare la leadership di mercato di Pirelli in Brasile attraverso un maggiore controllo diretto della rete commerciale, così come già definito nella strategia e negli obiettivi del Piano Industriale 2013 - 2017. Con questa iniziativa, Pirelli si focalizzerà nelle aree a maggior crescita del segmento Premium, rafforzando la relazione con il consumatore finale e aumentando il numero di punti di vendita di Comercial e Importadora de Pneus Ltda da 104 a 133.

In linea con quanto previsto dal principio contabile IFRS 3 (*Business Combination*) il corrispettivo è stato allocato al *fair value* delle attività e passività acquisite identificabili alla data dell'acquisizione e riportato nella tabella seguente con la conseguente determinazione dell'avviamento:

(in migliaia di euro)

|                                                                                                                  | FAIR VALUE RICONOSCIUTO IN SEDE DI ACQUISIZIONE |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Immobilizzazioni materiali                                                                                       | 742                                             |
| <i>Customer relationship</i>                                                                                     | 758                                             |
| Marchio                                                                                                          | 5.496                                           |
| Altri debiti                                                                                                     | [597]                                           |
| <b>A - Totale attività nette identificabili acquisite</b>                                                        | <b>6.399</b>                                    |
| <b>B - Avviamento</b>                                                                                            | <b>3.901</b>                                    |
| <b>A + B Totale corrispettivo - Aumento di capitale sottoscritto mediante conferimento rete vendita Abouchar</b> | <b>10.300</b>                                   |

Il processo di allocazione del valore del corrispettivo al *fair value* delle attività nette acquisite per la business combination è stato completato; la conseguente determinazione dell'avviamento è da ritenersi definitiva.

## 9. SETTORI OPERATIVI

I settori operativi oggetto di informativa separata sono i seguenti:

- settore *Consumer*: include pneumatici per autovetture e moto, destinati sia al canale primo equipaggiamento sia al canale ricambio;
- settore *Industrial*: include pneumatici per autocarro e per veicoli ad uso agricolo, destinati sia al canale primo equipaggiamento sia al canale ricambio.

I **risultati** suddivisi per settore relativi all'anno **2014** sono i seguenti:

(in migliaia di euro)

|                                                  | CONSUMER         | INDUSTRIAL       | ALTRI BUSINESS  | 2014             |
|--------------------------------------------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|
| <b>Totale vendite</b>                            | <b>4.610.320</b> | <b>1.397.200</b> | <b>10.543</b>   | <b>6.018.063</b> |
| Margine operativo lordo                          | 913.925          | 235.200          | [12.385]        | 1.136.740        |
| Ammortamenti                                     | [237.515]        | [59.000]         | [2.292]         | [298.807]        |
| <b>Risultato operativo</b>                       | <b>676.410</b>   | <b>176.200</b>   | <b>[14.677]</b> | <b>837.933</b>   |
| Risultato da partecipazioni                      |                  |                  |                 | [87.000]         |
| Proventi/(Oneri) finanziari                      |                  |                  |                 | [262.410]        |
| <b>Risultato ante imposte</b>                    |                  |                  |                 | <b>488.523</b>   |
| Imposte                                          |                  |                  |                 | [173.309]        |
| <b>Risultato netto attività in funzionamento</b> |                  |                  |                 | <b>315.214</b>   |

I **risultati** suddivisi per settore relativi all'anno **2013** erano i seguenti:

(in migliaia di euro)

|                                                  | CONSUMER         | INDUSTRIAL       | ALTRI BUSINESS  | 2013             |
|--------------------------------------------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|
| <b>Totale vendite</b>                            | <b>4.478.886</b> | <b>1.551.700</b> | <b>30.374</b>   | <b>6.060.960</b> |
| Margine operativo lordo                          | 823.896          | 272.700          | [27.049]        | 1.069.547        |
| Ammortamenti                                     | [227.532]        | [53.400]         | [3.901]         | [284.833]        |
| <b>Risultato operativo</b>                       | <b>596.364</b>   | <b>219.300</b>   | <b>[30.950]</b> | <b>784.714</b>   |
| Risultato da partecipazioni                      |                  |                  |                 | [78.298]         |
| Proventi/(Oneri) finanziari                      |                  |                  |                 | [192.932]        |
| <b>Risultato ante imposte</b>                    |                  |                  |                 | <b>513.484</b>   |
| Imposte                                          |                  |                  |                 | [208.992]        |
| <b>Risultato netto attività in funzionamento</b> |                  |                  |                 | <b>304.492</b>   |

Le **attività**, le **passività** e gli **investimenti** suddivisi per settore al **31 dicembre 2014** sono i seguenti:

(in migliaia di euro)

|                                | CONSUMER         | INDUSTRIAL       | ALTRI BUSINESS | ALTRO            | TOTALE 31/12/2014 |
|--------------------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|-------------------|
| <i>Goodwill</i>                | 577.347          | 309.766          | -              | -                | 887.113           |
| Attività allocate              | 3.780.689        | 1.021.015        | 46.149         | -                | 4.847.853         |
| Attività non allocate          | -                | -                | -              | 1.938.073        | 1.938.073         |
| <b>TOTALE ATTIVITÀ</b>         | <b>4.358.036</b> | <b>1.330.781</b> | <b>46.149</b>  | <b>1.938.073</b> | <b>7.673.039</b>  |
| Passività allocate             | 1.580.253        | 558.668          | 10.170         | -                | 2.149.091         |
| Passività non allocate         | -                | -                | -              | 2.912.446        | 2.912.446         |
| <b>TOTALE PASSIVITÀ</b>        | <b>1.580.253</b> | <b>558.668</b>   | <b>10.170</b>  | <b>2.912.446</b> | <b>5.061.537</b>  |
| <b>Investimenti:</b>           |                  |                  |                |                  |                   |
| - immobilizzazioni materiali   | 302.512          | 64.300           | 389            | -                | 367.201           |
| - immobilizzazioni immateriali | 8.860            | 1.903            | -              | -                | 10.763            |

Le **attività**, le **passività** e gli **investimenti** suddivisi per settore al **31 dicembre 2013** erano le seguenti:

[in migliaia di euro]

|                                | CONSUMER         | INDUSTRIAL       | ALTRI BUSINESS | ALTRO            | TOTALE 31/12/2013 |
|--------------------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|-------------------|
| Goodwill                       | 587.233          | 325.784          | -              |                  | 913.017           |
| Attività allocate              | 3.727.388        | 1.060.961        | 61.680         |                  | 4.850.029         |
| Attività non allocate          | -                | -                | -              | 1.597.166        | 1.597.166         |
| <b>TOTALE ATTIVITÀ</b>         | <b>4.314.621</b> | <b>1.386.745</b> | <b>61.680</b>  | <b>1.597.166</b> | <b>7.360.212</b>  |
| Passività allocate             | 1.527.130        | 466.688          | 14.881         | -                | 2.008.699         |
| Passività non allocate         | -                | -                | -              | 2.914.924        | 2.914.924         |
| <b>TOTALE PASSIVITÀ</b>        | <b>1.527.130</b> | <b>466.688</b>   | <b>14.881</b>  | <b>2.914.924</b> | <b>4.923.623</b>  |
| <b>Investimenti:</b>           |                  |                  |                |                  |                   |
| - immobilizzazioni materiali   | 318.400          | 83.100           | 781            | -                | 402.281           |
| - immobilizzazioni immateriali | 7.700            | 3.100            | 18             | -                | 10.818            |

Le **attività** dei business sono costituite principalmente da immobilizzazioni materiali e immateriali, beni oggetto di leasing finanziario, rimanenze, crediti commerciali e altri crediti. Sono esclusi crediti finanziari, disponibilità liquide, altre attività finanziarie, titoli detenuti per la negoziazione e attività fiscali sia correnti che differite.

Le **passività** dei business comprendono principalmente debiti commerciali e altri debiti, anticipi da clienti, fondi rischi, fondi del personale. Sono esclusi debiti finanziari e passività fiscali sia correnti che differite.

Gli **investimenti in immobilizzazioni materiali** sono stati focalizzati all'incremento della capacità Premium in Europa, Nafta e Cina e al miglioramento del mix.

Di seguito si riportano le **vendite per area geografica**. Sono allocate sulla base del paese in cui risiede il cliente.

[in migliaia di euro]

|                         | 2014             |                | 2013             |                |
|-------------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|
| Italia                  | 358.200          | 5,96%          | 371.300          | 6,14%          |
| Resto Europa            | 1.709.100        | 28,39%         | 1.625.500        | 26,82%         |
| Russia e CIS            | 237.900          | 3,95%          | 254.122          | 4,19%          |
| Nafta                   | 707.500          | 11,76%         | 675.900          | 11,15%         |
| Centro e Sud America    | 1.963.463        | 32,63%         | 2.169.945        | 35,80%         |
| Asia/Pacifico           | 558.400          | 9,28%          | 481.493          | 7,94%          |
| Middle Est/Africa/India | 483.500          | 8,03%          | 482.700          | 7,96%          |
| <b>Totale</b>           | <b>6.018.063</b> | <b>100,00%</b> | <b>6.060.960</b> | <b>100,00%</b> |

Di seguito si riportano le **attività non correnti per area geografica**. Sono allocate sulla base del paese in cui sono localizzate le attività stesse.

[in migliaia di euro]

|                                    | 31/12/2014       |                | 31/12/2013       |                |
|------------------------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|
| Italia                             | 397.214          | 11,33%         | 463.064          | 12,78%         |
| Resto Europa                       | 775.122          | 22,11%         | 695.374          | 19,20%         |
| Russia e CIS                       | 184.422          | 5,26%          | 255.637          | 7,06%          |
| Nafta                              | 244.563          | 6,97%          | 207.927          | 5,74%          |
| Centro e Sud America               | 565.850          | 16,14%         | 560.349          | 15,47%         |
| Asia/Pacifico                      | 384.110          | 10,95%         | 334.789          | 9,24%          |
| Middle East/Africa/India           | 68.072           | 1,94%          | 192.270          | 5,31%          |
| Attività non correnti non allocate | 887.113          | 25,30%         | 913.017          | 25,20%         |
| <b>Totale</b>                      | <b>3.506.466</b> | <b>100,00%</b> | <b>3.622.427</b> | <b>100,00%</b> |

Le **attività non correnti allocate** esposte nella precedente tabella sono costituite da immobilizzazioni materiali ed immateriali, escluso l'avviamento. Le **attività non correnti non allocate** sono relative all'avviamento (vedi nota 11).



# 10. IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI

Al 31 dicembre 2014 presentano la seguente composizione e variazione:

(in migliaia di euro)

|                                        | 31/12/2014       |                    |                  | 31/12/2013       |                    |                  |
|----------------------------------------|------------------|--------------------|------------------|------------------|--------------------|------------------|
|                                        | VALORE LORDO     | F.DO AMM.TO        | VALORE NETTO     | VALORE LORDO     | F.DO AMM.TO        | VALORE NETTO     |
| Terreni                                | 103.808          | -                  | 103.808          | 106.896          | -                  | 106.896          |
| Fabbricati                             | 1.025.895        | [407.017]          | 618.878          | 1.099.434        | [429.450]          | 669.984          |
| Impianti e macchinari                  | 3.344.879        | [1.790.305]        | 1.554.574        | 3.480.584        | [1.909.024]        | 1.571.560        |
| Attrezzature industriali e commerciali | 671.027          | [486.105]          | 184.922          | 691.235          | [507.690]          | 183.545          |
| Altri beni                             | 206.295          | [146.013]          | 60.282           | 230.162          | [153.699]          | 76.463           |
|                                        | <b>5.351.904</b> | <b>[2.829.440]</b> | <b>2.522.464</b> | <b>5.608.311</b> | <b>[2.999.863]</b> | <b>2.608.448</b> |

## VALORE LORDO (in migliaia di euro)

|                                        | 31/12/2013       | EFFETTO INFLAZIONE | ATTIVITÀ OPERATIVE CESSATE | BUSINESS COMBINATION | DIFF. DA CONV.  | INCR.          | DECR.            | RICLAS.  | ALTRO        | 31/12/2014       |
|----------------------------------------|------------------|--------------------|----------------------------|----------------------|-----------------|----------------|------------------|----------|--------------|------------------|
| Terreni                                | 106.896          | 1.753              | [8.832]                    | -                    | 289             | -              | [1.858]          | 5.533    | 27           | 103.808          |
| Fabbricati                             | 1.099.434        | 19.373             | [70.214]                   | -                    | [38.182]        | 32.606         | [30.137]         | 13.484   | [469]        | 1.025.895        |
| Impianti e macchinari                  | 3.480.584        | 36.549             | [203.033]                  | 742                  | [6.171]         | 256.945        | [203.863]        | [22.224] | 5.350        | 3.344.879        |
| Attrezzature industriali e commerciali | 691.235          | 7.636              | [16.664]                   | -                    | [4.658]         | 40.411         | [74.896]         | 28.153   | [190]        | 671.027          |
| Altri beni                             | 230.162          | 14.970             | [8.653]                    | -                    | [14.345]        | 37.239         | [25.543]         | [24.946] | [2.588]      | 206.295          |
|                                        | <b>5.608.311</b> | <b>80.281</b>      | <b>[307.396]</b>           | <b>742</b>           | <b>[63.067]</b> | <b>367.201</b> | <b>[336.297]</b> | <b>-</b> | <b>2.130</b> | <b>5.351.904</b> |

## FONDO AMMORTAMENTO (in migliaia di euro)

|                                        | 31/12/2013         | EFFETTO INFLAZIONE | ATTIVITÀ OPERATIVE CESSATE | BUSINESS COMBINATION | DIFF. DA CONV. | RICLASS. | DECR.          | AMM.TI           | ALTRO        | 31/12/2014         |
|----------------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------------|----------------------|----------------|----------|----------------|------------------|--------------|--------------------|
| Fabbricati                             | [429.450]          | [17.553]           | 26.410                     | -                    | 16.375         | [782]    | 29.166         | [32.267]         | 1.085        | [407.017]          |
| Impianti e macchinari                  | [1.909.024]        | [20.117]           | 119.883                    | -                    | [13.045]       | 1.917    | 201.873        | [173.458]        | 1.666        | [1.790.305]        |
| Attrezzature industriali e commerciali | [507.690]          | [6.210]            | 10.795                     | -                    | [1.166]        | 1.469    | 71.704         | [56.030]         | 1.023        | [486.105]          |
| Altri beni                             | [153.699]          | [3.683]            | 6.343                      | -                    | 935            | [2.604]  | 22.262         | [16.135]         | 567          | [146.013]          |
|                                        | <b>[2.999.863]</b> | <b>[47.564]</b>    | <b>163.431</b>             | <b>-</b>             | <b>3.099</b>   | <b>-</b> | <b>325.005</b> | <b>[277.890]</b> | <b>4.341</b> | <b>[2.829.440]</b> |

## VALORE NETTO (in migliaia di euro)

|                                        | 31/12/2013       | EFFETTO INFLAZIONE | ATTIVITÀ OPERATIVE CESSATE | BUSINESS COMBINATION | DIFF. DA CONV.  | INCR.          | DECR.           | RICLAS.  | AMM.TI           | ALTRO        | 31/12/2014       |
|----------------------------------------|------------------|--------------------|----------------------------|----------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------|------------------|--------------|------------------|
| Terreni                                | 106.896          | 1.753              | [8.832]                    | -                    | 289             | -              | [1.858]         | 5.533    | -                | 27           | 103.808          |
| Fabbricati                             | 669.984          | 1.819              | [43.804]                   | -                    | [21.807]        | 32.606         | [971]           | 12.702   | [32.267]         | 616          | 618.878          |
| Impianti e macchinari                  | 1.571.560        | 16.432             | [83.150]                   | 742                  | [19.216]        | 256.945        | [1.990]         | [20.307] | [173.458]        | 7.016        | 1.554.574        |
| Attrezzature industriali e commerciali | 183.545          | 1.426              | [5.869]                    | -                    | [5.824]         | 40.411         | [3.192]         | 29.622   | [56.030]         | 833          | 184.922          |
| Altri beni                             | 76.463           | 11.287             | [2.310]                    | -                    | [13.410]        | 37.239         | [3.281]         | [27.550] | [16.135]         | [2.020]      | 60.282           |
|                                        | <b>2.608.448</b> | <b>32.717</b>      | <b>[143.965]</b>           | <b>742</b>           | <b>[59.968]</b> | <b>367.201</b> | <b>[11.292]</b> | <b>-</b> | <b>[277.890]</b> | <b>6.472</b> | <b>2.522.464</b> |

Al 31 dicembre 2013 presentavano la seguente movimentazione:

**VALORE LORDO** (in migliaia di euro)

|                                           | 31/12/2012       | EFFETTO<br>INFLAZIONE | BUSINESS<br>COMBINATION | DIFF. DA CONV.   | INCR.          | DECR.            | RICLAS.  | ALTRO        | 31/12/2013       |
|-------------------------------------------|------------------|-----------------------|-------------------------|------------------|----------------|------------------|----------|--------------|------------------|
| Terreni                                   | 108.399          | 1.581                 | 5.025                   | [6.338]          | 18             | [687]            | 1.703    | [2.805]      | 106.896          |
| Fabbricati                                | 1.101.203        | 17.347                | 14.024                  | [80.097]         | 41.638         | [12.143]         | 18.298   | [836]        | 1.099.434        |
| Impianti e macchinari                     | 3.521.488        | 28.402                | 32.285                  | [296.000]        | 276.116        | [89.061]         | 3.213    | 4.141        | 3.480.584        |
| Attrezzature industriali<br>e commerciali | 715.488          | 6.222                 | -                       | [66.510]         | 37.978         | [26.108]         | 20.980   | 3.185        | 691.235          |
| Altri beni                                | 260.803          | 17.152                | 2.948                   | [32.699]         | 46.531         | [19.490]         | [44.194] | [889]        | 230.162          |
|                                           | <b>5.707.381</b> | <b>70.705</b>         | <b>54.282</b>           | <b>[481.644]</b> | <b>402.281</b> | <b>[147.489]</b> | <b>-</b> | <b>2.795</b> | <b>5.608.311</b> |

**FONDO AMMORTAMENTO** (in migliaia di euro)

|                                           | 31/12/2012         | EFFETTO<br>INFLAZIONE | BUSINESS<br>COMBINATION | DIFF. DA CONV. | RICLASS. | DECR.          | AMM.TI           | ALTRO        | 31/12/2013         |
|-------------------------------------------|--------------------|-----------------------|-------------------------|----------------|----------|----------------|------------------|--------------|--------------------|
| Fabbricati                                | [416.187]          | [15.550]              | [754]                   | 38.040         | [4.142]  | 3.114          | [35.084]         | 1.115        | [429.450]          |
| Impianti e macchinari                     | [1.971.572]        | [16.371]              | [4.431]                 | 167.880        | 688      | 80.908         | [165.202]        | [924]        | [1.909.024]        |
| Attrezzature industriali<br>e commerciali | [524.765]          | [5.279]               | -                       | 49.595         | 1.792    | 23.554         | [54.634]         | 2.047        | [507.690]          |
| Altri beni                                | [171.413]          | [3.268]               | [690]                   | 12.662         | 1.662    | 16.829         | [14.996]         | 5.515        | [153.699]          |
|                                           | <b>[3.083.937]</b> | <b>[40.468]</b>       | <b>[5.875]</b>          | <b>268.177</b> | <b>-</b> | <b>124.405</b> | <b>[269.916]</b> | <b>7.752</b> | <b>[2.999.863]</b> |

**VALORE NETTO** (in migliaia di euro)

|                                              | 31/12/2012       | EFFETTO<br>INFLAZIONE | BUSINESS<br>COMBINATION | DIFF. DA CONV.   | INCR.          | DECR.           | RICLAS.  | AMM.TI           | ALTRO         | 31/12/2013       |
|----------------------------------------------|------------------|-----------------------|-------------------------|------------------|----------------|-----------------|----------|------------------|---------------|------------------|
| Terreni                                      | 108.399          | 1.581                 | 5.025                   | [6.338]          | 18             | [687]           | 1.703    | -                | [2.805]       | 106.896          |
| Fabbricati                                   | 685.016          | 1.797                 | 13.270                  | [42.057]         | 41.638         | [9.029]         | 14.156   | [35.084]         | 278           | 669.984          |
| Impianti<br>e macchinari                     | 1.549.916        | 12.032                | 27.854                  | [128.120]        | 276.116        | [8.153]         | 3.901    | [165.202]        | 3.216         | 1.571.560        |
| Attrezzature<br>industriali<br>e commerciali | 190.723          | 943                   | -                       | [16.915]         | 37.978         | [2.554]         | 22.772   | [54.634]         | 5.232         | 183.545          |
| Altri beni                                   | 89.390           | 13.884                | 2.258                   | [20.037]         | 46.531         | [2.661]         | [42.532] | [14.997]         | 4.627         | 76.463           |
|                                              | <b>2.623.444</b> | <b>30.237</b>         | <b>48.407</b>           | <b>[213.467]</b> | <b>402.281</b> | <b>[23.084]</b> | <b>-</b> | <b>[269.917]</b> | <b>10.548</b> | <b>2.608.448</b> |

Gli **incrementi** dell'anno 2014 si riferiscono principalmente a investimenti finalizzati all'incremento della capacità Premium in Europa, Nafta e Cina e al miglioramento del mix.

Il rapporto degli investimenti dell'anno 2014 con gli ammortamenti è pari a 1,32 (1,49 al 31 dicembre nel 2013).

Le **immobilizzazioni materiali in corso di realizzazione** al 31 dicembre 2014, incluse nelle singole categorie di immobilizzazioni, ammontano a 183.829 migliaia di euro (274.703 migliaia di euro al 31 dicembre 2013).

Le **svalutazioni** dell'anno 2014, incluse nella colonna "valore lordo - decrementi" della tabella riportata sopra, sono complessivamente pari a 6.048 migliaia di euro (7.559 migliaia di euro nel 2013) e sono riferite in particolare ad impianti e macchinari in Russia e Italia.

Quanto alle restrizioni sulla titolarità dei beni, si evidenzia che:

- la controllata Alexandria Tire Company S.A.E. (Egitto) ha concesso a garanzia di finanziamenti erogati dalla National Bank of Egypt il controvalore di macchinari e impianti per complessivi 2.415 migliaia di euro (3.561 migliaia di euro al 31 dicembre 2013);
- la controllata Pirelli Pneus Ltda. (Brasile) ha concesso a garanzia di finanziamenti erogati da

BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento) e di contenziosi nei confronti di INSS (Instituto nacional de seguridade social) propri macchinari e terreni per complessivi 43.130 migliaia di euro (euro 42.452 migliaia di euro al 31 dicembre 2013);

la controllata Pirelli Neumaticos SAIC (Argentina) ha concesso a garanzia di un finanziamento erogato da Banco de la Nacion Argentina propri terreni e fabbricati per complessivi 9.646 migliaia di euro (12.248 migliaia di euro al 31 dicembre 2013);

la controllata Pirelli Neumaticos S.A. de C.V. (Messico) ha concesso a garanzia di un finanziamento erogato da Bancomext propri terreni, fabbricati e impianti per un controvalore di 68.230 migliaia di euro (67.668 migliaia di euro al 31 dicembre 2013).

Il valore dei fabbricati e degli altri beni per i quali il Gruppo ha stipulato un contratto di leasing finanziario è incluso nelle rispettive categorie delle immobilizzazioni materiali.

Si riporta di seguito un dettaglio della voce:

(in migliaia di euro)

|                                  | 31/12/2014   |                 |              | 31/12/2013   |                 |              |
|----------------------------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|
|                                  | COSTO        | AMM.TO CUMULATO | VALORE NETTO | COSTO        | AMM.TO CUMULATO | VALORE NETTO |
| Fabbricati in leasing            | 2.979        | (1.465)         | 1.514        | 2.860        | (1.292)         | 1.568        |
| Altri beni in leasing            | 2.396        | (2.052)         | 344          | 2.635        | (2.091)         | 544          |
| Impianti e macchinari in leasing | 101          | (101)           | -            | 94           | (94)            | -            |
|                                  | <b>5.476</b> | <b>[3.618]</b>  | <b>1.858</b> | <b>5.589</b> | <b>[3.477]</b>  | <b>2.112</b> |

I debiti per leasing finanziario sono inclusi nei debiti finanziari (nota 24).

## 11. IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI

Presentano la seguente composizione e variazione:

(in migliaia di euro)

|                                                    | 31/12/2013       | DIFF. DA CONV.  | ATTIVITÀ OPERATIVE CESSATE | BUSINESS COMBINATION | INCR.         | DECR.        | AMM.            | ALTRO        | 31/12/2014     |
|----------------------------------------------------|------------------|-----------------|----------------------------|----------------------|---------------|--------------|-----------------|--------------|----------------|
| Diritti di sfruttamento brevetti e opere d'ingegno | 49               | (9)             | -                          | -                    | -             | -            | (23)            | -            | 17             |
| Concessioni licenze e marchi                       | 52.683           | (5.633)         | (2)                        | 5.496                | 858           | -            | (6.959)         | 9.405        | 55.848         |
| Avviamenti                                         | 913.017          | (12.505)        | (17.300)                   | 3.901                | -             | -            | -               | -            | 887.113        |
| Software applicativo                               | 18.201           | (51)            | (35)                       | -                    | 7.111         | (32)         | (10.068)        | 550          | 15.676         |
| Altre immobilizzazioni immateriali                 | 30.029           | (3.527)         | -                          | 758                  | 2.794         | (214)        | (3.867)         | (626)        | 25.348         |
|                                                    | <b>1.013.979</b> | <b>[21.725]</b> | <b>(17.337)</b>            | <b>10.155</b>        | <b>10.763</b> | <b>[245]</b> | <b>[20.917]</b> | <b>9.329</b> | <b>984.002</b> |

La movimentazione dell'esercizio 2013 era la seguente:

(in migliaia di euro)

|                                                    | 31/12/2012       | DIFF. DA CONV.  | BUSINESS COMBINATION | INCR.         | DECR.       | AMM.            | RICLASS. | ALTRO      | 31/12/2013       |
|----------------------------------------------------|------------------|-----------------|----------------------|---------------|-------------|-----------------|----------|------------|------------------|
| Diritti di sfruttamento brevetti e opere d'ingegno | 19               | [2]             | -                    | -             | -           | [31]            | 63       | -          | 49               |
| Concessioni licenze e marchi                       | 52.349           | [2.518]         | 9.770                | 367           | -           | [6.914]         | [370]    | -          | 52.683           |
| Avviamenti                                         | 918.689          | [8.552]         | 2.880                | -             | -           | -               | -        | -          | 913.017          |
| Software applicativo                               | 18.570           | [70]            | -                    | 7.583         | [52]        | [8.168]         | 307      | 31         | 18.201           |
| Altre immobilizzazioni immateriali                 | 32.857           | [2.289]         | -                    | 2.868         | -           | [3.904]         | 0        | 496        | 30.029           |
|                                                    | <b>1.022.484</b> | <b>[13.432]</b> | <b>12.650</b>        | <b>10.818</b> | <b>[52]</b> | <b>[19.016]</b> | <b>-</b> | <b>527</b> | <b>1.013.979</b> |

La voce “**avviamenti**” ha registrato nel corso dell'esercizio un incremento per complessivi 3.901 migliaia di euro derivante dall'acquisizione della rete di vendita Abouchar (si veda precedente nota 8). Inoltre per effetto della sottoscrizione dell'accordo di cessione delle attività *steelcord*, si è proceduto a riclassificare all'interno della voce “Attività destinate alla vendita” il valore dell'avviamento riconducibile alle attività oggetto di cessione per complessivi 17.300 migliaia di euro, di cui 15.916 migliaia di euro riferibili alle attività in Italia, Romania e Brasile cedute in data 18 dicembre 2014.

La ripartizione dell'avviamento per settore operativo, le *cash generating unit* (CGU) a cui è stato allocato ai fini dell'*impairment test* e la configurazione di valore recuperabile utilizzato sono riportate nella seguente tabella:

(in migliaia di euro)

| SETTORE OPERATIVO | CASH GENERATING UNIT | 31/12/2014     | 31/12/2013     | VALORE RECUPERABILE |
|-------------------|----------------------|----------------|----------------|---------------------|
| Consumer          | Consumer             | 577.347        | 587.233        | Valore d'uso        |
| Industrial        | Industrial           | 309.766        | 325.784        | Valore d'uso        |
|                   |                      | <b>887.113</b> | <b>913.017</b> |                     |

Al 31 dicembre 2014, l'avviamento è stato sottoposto al *test di impairment* (avvalendosi dell'ausilio di un professionista terzo indipendente), che consiste nella stima del valore recuperabile delle CGU e nel confronto con il valore netto contabile dei relativi beni, incluso l'avviamento.

Il valore d'uso corrisponde al valore attuale dei flussi finanziari futuri che si prevede saranno associati alle CGU, utilizzando un tasso che riflette i rischi specifici delle singole CGU alla data di valutazione. Le assunzioni chiave utilizzate dal *management* sono la stima dei futuri incrementi nelle vendite, dei flussi di cassa operativi, del tasso di crescita dei valori terminali e del costo medio ponderato del capitale (tasso di sconto).

I flussi di risultato attesi coprono un arco temporale di tre anni (2015-2017), e fanno riferimento al budget 2015 e, per il 2016 - 2017, al “Piano Industriale 2014-2017”, annunciato alla comunità finanziaria il 6 novembre 2013, corretto in diminuzione di una percentuale corrispondente allo scostamento negativo tra *budget* 2015 e *old plan* 2015. Il confronto è stato effettuato su base *restated*, ovvero escludendo dal piano il *business steelcord*. Tale rettifica in diminuzione ha interessato la sola CGU *Industrial*. I flussi di EBIT di ciascuna CGU, ove maggiori delle stime di consenso, sono stati inoltre ridotti della differenza negativa tra flussi di consenso e flussi di Piano.

È stato considerato inoltre il flusso ipotetico derivante dalla dismissione delle CGU al termine del periodo esplicito (assunto pari al valore attuale della rendita perpetua del flusso generatosi nell'ultimo anno oggetto di previsione).

I tassi di sconto, definiti come costo medio del capitale al netto delle imposte, applicati ai flussi di cassa prospettici, e i fattori di crescita utilizzati, sono riportati nella seguente tabella:

| SETTORE OPERATIVO | CASH GENERATING UNIT | 2014                |                    |          | 2013                |                    |          |
|-------------------|----------------------|---------------------|--------------------|----------|---------------------|--------------------|----------|
|                   |                      | TASSO SCONTO [WACC] | TASSO CRESCITA [G] | WACC - G | TASSO SCONTO [WACC] | TASSO CRESCITA [G] | WACC - G |
| Consumer          | Consumer             | 8,00%               | -                  | 8,00%    | 8,56%               | -                  | 8,56%    |
| Industrial        | Industrial           | 8,00%               | -                  | 8,00%    | 8,56%               | -                  | 8,56%    |

In base alle risultanze dei test effettuati, non è emersa alcuna perdita di valore.

È stata inoltre effettuata un'analisi di sensitività dei risultati per le CGU in esame: in tutti i casi i valori d'uso rimangono superiori ai valori contabili anche assumendo una variazione dei parametri chiave quali:

-  una variazione dei tassi di sconto di 100 basis point;
-  una variazione del tasso di crescita di 100 basis point;
-  una variazione dell'EBITDA *margin* di 250 basis point.

La voce “**concessioni, licenze e marchi**” pari a 55.848 migliaia di euro, include principalmente i marchi derivanti dalla acquisizione, avvenuta nel primo semestre 2014, di 29 punti vendita appartenenti alla rete Abouchar [5.496 migliaia di euro], dalle acquisizioni avvenute nel corso dell'esercizio 2013, di 25 punti vendita appartenenti a Wagner in Germania [9.770 migliaia di euro], dalle acquisizioni avvenute nel corso dell'esercizio 2012 in Russia [3.396 migliaia di euro], delle catene *retail* Daeckia in Svezia [21.139 migliaia di euro] e Campneus in Brasile [14.481 migliaia di euro].

L'incremento della voce “**software applicativo**” si riferisce per 5.565 migliaia di euro ai costi IT sostenuti dalla controllata Pirelli Tyre S.p.A. per l'implementazione dei seguenti progetti: Digital Room; Bcollaborative Forecasting; BPM Activities 2014; Evoluzione Piattaforma Ecrm; Sistema di Manutenzione CMMS; Geomarketing Platform Evolution e MRO Coding Harmonizzati. Inoltre Pirelli & C. S.p.A. ha acquistato licenze per 558 migliaia di euro.

Le “**altre immobilizzazioni immateriali**” pari a 25.348 migliaia di euro, comprendono la valutazione a *fair value* di *customer relationships* e *partner commerciali* derivanti dalle acquisizioni della rete di vendita Abouchar avvenuta nel 2014 [758 migliaia di euro] e delle acquisizioni avvenute nel 2012 in Russia [4.648 migliaia di euro] e Svezia [Daeckia - 4.857 migliaia di euro].

## 12. PARTECIPAZIONI IN IMPRESE COLLEGATE E JOINT-VENTURE

I movimenti delle partecipazioni in imprese collegate e *joint-venture* intervenuti nel periodo sono i seguenti:

[in migliaia di euro]

|                                                       | 31/12/2014     |               |                | 31/12/2013     |               |                |
|-------------------------------------------------------|----------------|---------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
|                                                       | COLLEGATE      | JV            | TOTALE         | COLLEGATE      | JV            | TOTALE         |
| <b>Valore iniziale</b>                                | <b>111.525</b> | <b>19.941</b> | <b>131.466</b> | <b>113.171</b> | <b>-</b>      | <b>113.171</b> |
| Incrementi                                            | 118.665        | 12.109        | 130.774        | 66.442         | 10.338        | 76.780         |
| Distribuzione Dividendi                               | [1.211]        | -             | [1.211]        | [1.947]        | -             | [1.947]        |
| Svalutazioni                                          | [20.394]       | -             | [20.394]       | -              | -             | -              |
| Quota di risultato                                    | [53.769]       | [1.378]       | [55.147]       | [26.472]       | 637           | [25.835]       |
| Quote di altre componenti rilevate a patrimonio netto | 4.340          | -             | 4.340          | [3.932]        | -             | [3.932]        |
| Riclassifiche e altro                                 | [271]          | [2.774]       | [3.045]        | [35.737]       | 8.966         | [26.771]       |
| <b>Valore finale</b>                                  | <b>158.885</b> | <b>27.898</b> | <b>186.783</b> | <b>111.525</b> | <b>19.941</b> | <b>131.466</b> |

Le partecipazioni in imprese collegate e *joint-venture* sono contabilizzate nel Bilancio consolidato con il metodo del patrimonio netto.

### 12.1 PARTECIPAZIONI IN IMPRESE COLLEGATE

Il dettaglio per partecipazione è di seguito riportato:

[in migliaia di euro]

|                                       | 31/12/2013     | INCREMENTI     | DISTRIBUZ.<br>DIVIDENDI | SVALUTAZIONI    | QUOTA DI<br>RISULTATO | QUOTE ALTRE<br>COMPONENTI<br>RILEVATE A PN | RICLASSIFICHE<br>E ALTRO | 31/12/2014     |
|---------------------------------------|----------------|----------------|-------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------------------------------|--------------------------|----------------|
| Eurostazioni S.p.A.                   | 57.965         | -              | [1.011]                 | -               | 3.587                 | -                                          | -                        | 60.541         |
| Prelios S.p.A.                        | 8.998          | 69.858         | -                       | -               | [23.612]              | 290                                        | -                        | 55.534         |
| Fenice S.r.l.                         | 18.185         | 42.764         | -                       | [18.957]        | [30.770]              | 4.801                                      | -                        | 16.023         |
| GWM Renewable Energy II S.p.A.        | 24.501         | 6.043          | -                       | [1.437]         | [3.244]               | [751]                                      | -                        | 25.112         |
| Idea Granda Società Consortile S.r.l. | 633            | -              | -                       | -               | -                     | -                                          | -                        | 633            |
| Altre gruppo                          | 1.243          | -              | [200]                   | -               | 270                   | -                                          | [271]                    | 1.042          |
| <b>Totale collegate</b>               | <b>111.525</b> | <b>118.665</b> | <b>[1.211]</b>          | <b>[20.394]</b> | <b>[53.769]</b>       | <b>4.340</b>                               | <b>[271]</b>             | <b>158.885</b> |

La partecipazione in GWM Renewable Energy II S.p.A. [16,87% 31 dicembre 2014, invariata rispetto all'esercizio precedente] si qualifica come collegata [pur in presenza di una percentuale di possesso inferiore al 20%] in quanto il Gruppo esercita influenza significativa anche per la presenza di propri manager nel Consiglio di Amministrazione della società.

Gli **incrementi** dell'esercizio si riferiscono alle partecipazioni in Prelios S.p.A. [69.858 migliaia di euro], Fenice S.r.l. [42.764 migliaia di euro] e GWM Renewable Energy II S.p.A. [6.043 migliaia di euro].

L'incremento del valore della partecipazione in Prelios S.p.A. è associato alla conversione del prestito obbligazionario Prelios [c.d. Convertendo]; in data 14 aprile 2014, a seguito del determinarsi delle condizioni per la richiesta anticipata della conversione del Convertendo a suo tempo sottoscritto da

Pirelli nell'ambito del piano di rimodulazione dell'indebitamento finanziario di Prelios, Pirelli ha ricevuto, in cambio delle obbligazioni Prelios detenute (Tranche A e B), aventi un controvalore nominale complessivo a tale data pari a 148.372 migliaia di euro (oltre agli interessi maturati), ed un valore di Bilancio alla data della conversione di 104.087 migliaia di euro (per effetto dell'adeguamento a *fair value* dello strumento al 31 dicembre 2013, negativo per 44.285 migliaia di euro):

n. 111.916.082 azioni Prelios ordinarie di categoria A, che hanno comportato un aumento della quota del capitale votante detenuta da Pirelli dal 13,06% al 29,22% post conversione, di cui circa il 7% liberamente trasferibile e circa il 22% vincolato agli obblighi di *lock up* fino al luglio 2016 (con rinnovo automatico per un ulteriore triennio salvo disdetta) previsti nei patti tra i soci di Fenice (Pirelli, Intesa SanPaolo S.p.A., Unicredit S.p.A. e Feidos 11 S.p.A.); tali azioni sono state iscritte al *fair value*, corrispondente alla quotazione di Borsa di Prelios S.p.A. del 14 aprile 2014 (0,62 euro per azione), per un valore di 69.858 migliaia di euro;

n. 93.390.705 azioni Prelios di categoria B – non quotate e senza diritti di voto, che si qualificavano ai fini IFRS come attività finanziarie disponibili per la vendita, e che sono state iscritte al *fair value* del 14 aprile 2014, per un controvalore di 47.536 migliaia di euro (si veda in proposito successiva nota 13 “Altre attività finanziarie”).

Pertanto dalla sostituzione del prestito convertendo con le azioni Prelios di categoria A e B, è emerso un effetto positivo di 13.307 migliaia di euro, rilevato a Conto economico nella voce “utili da partecipazioni” (si veda successiva nota 35.2).

L'incremento del valore della partecipazione in Fenice S.r.l. è imputabile all'operazione di conferimento, in accordo ai patti in essere tra i soci di Fenice S.r.l., delle azioni di categoria B di Prelios S.p.A. avvenuta in data 30 giugno 2014, per un valore complessivo di 42.764 migliaia di euro, pari al *fair value* delle n. 93.390.705 azioni Prelios di categoria B (0,46 euro per azione); tale valore è stato determinato applicando uno sconto per illiquidità del 18% circa rispetto alla quotazione di Borsa di Prelios S.p.A. al 30 giugno 2014 (0,56 euro per azione).

A seguito del conferimento, la percentuale di possesso in Fenice è aumentata dal 32,83% al 62,56%; sebbene la percentuale di possesso sia maggiore del 50%, non si configura per Pirelli il controllo su Fenice S.r.l. sulla base di quanto previsto dai patti parasociali. Si rimanda alla nota 13 “Altre attività finanziarie” per maggiori dettagli sull'operazione.

L'incremento del valore della partecipazione in GWM Renewable Energy II pari a 6.043 migliaia di euro è imputabile alla conversione in versamento conto capitale del finanziamento soci erogato a favore della collegata nel 2011. L'importo è inclusivo della quota di interessi maturati alla data di conversione.

Le **svalutazioni** si riferiscono alle partecipazioni in Fenice S.r.l. per 18.957 migliaia di euro e GMW Renewable Energy II S.p.A. per 1.437 migliaia di euro.

Con riferimento alla partecipazione in Fenice S.r.l. si segnala che in seguito all'incremento dell'interessenza di Pirelli per effetto del conferimento delle azioni Prelios di categoria B, si è accentuata l'asimmetria di ripartizione fra i soci degli eventuali proventi da cessione delle azioni Prelios di categoria B (cd *pay off* della partecipazione) per effetto dei patti parasociali in essere tra i soci stessi. In base alle clausole in essere infatti, il *pay off* a scadenza dei proventi di pertinenza di ciascun socio è asimmetrico rispetto all'interessenza detenuta.

Si è ritenuto che tale asimmetria rappresentasse un indicatore di *impairment* e pertanto la partecipazione è stata assoggettata ad *impairment test*, con l'obiettivo di confrontare il valore della partecipazione, dopo l'applicazione del metodo del patrimonio netto, con il valore recuperabile della stessa, rappresentato dal *fair value*.

Il *fair value* della partecipazione al 31 dicembre 2014, per la determinazione del quale Pirelli si è avvalsa dell'ausilio di un professionista terzo indipendente, è risultato inferiore al valore di carico della stessa, ed ha quindi comportato una svalutazione della partecipazione per un importo pari a 18.957 migliaia di euro.

Per la stima del *fair value* è stato utilizzato un approccio reddituale (*income approach*) fondato sul criterio delle opzioni e si è fatto ricorso ad input di livello 2.



La stima è stata effettuata partendo dalla *liquidation preference*, ossia il meccanismo di ripartizione preferenziale/asimmetrico degli eventuali proventi che riceverà da Fenice stessa a seguito della cessione delle azioni Prelios di categoria B. Come data di presumibile cessione si è scelto di adottare la data di prima scadenza del patto parasociale, ossia 31 luglio 2018.

Poichè il *pay off* è asimmetrico, è stato riprodotto sulla base di un portafoglio di posizioni lunghe e corte di opzioni, valorizzate al 31 dicembre 2014 sulla base della formula di *Black&Scholes*.

Con riferimento alla partecipazione in GWM Renewable Energy II S.p.A. si è ritenuto che il risultato negativo del Gruppo GWM nonché il trend nella valorizzazione di borsa di Greentech Energy System A/S, principale asset della società, significativamente inferiore al valore contabile di iscrizione della partecipazione in GWM Renewable Energy II S.p.A., rappresentassero al 31 dicembre 2014 indicatori di *impairment*. È stato pertanto svolto un *impairment test* che consiste nella stima del valore recuperabile della partecipazione ed il successivo confronto con il valore netto contabile, dopo l'applicazione del metodo del patrimonio netto. Il valore recuperabile è pari al valore d'uso, a sua volta basato principalmente, sul valore d'uso di Greentech Energy System A/S, così come risultante da valutazione di Greentech Energy System A/S redatta da soggetto terzo ed indipendente, mediante l'utilizzo di metodologie valutative basate sull'attualizzazione dei flussi di cassa [*Discounted Cash Flows*] e su metodologie che utilizzano i multipli, sulla base delle informazioni economico-finanziarie disponibili al Mercato. Dal confronto è emersa una perdita di valore rilevata a Conto economico pari a 1.437 migliaia di euro.

Con riferimento alla partecipazione in Prelios, anche in considerazione del valore di carico della stessa nel bilancio separato [0,62 euro per azione, rispetto a 0,37 euro per azione nel bilancio consolidato dopo l'applicazione del metodo del patrimonio netto] è stato svolto un *impairment test* che consiste nella stima del valore recuperabile della partecipazione ed il successivo confronto con il valore netto contabile. Il valore recuperabile è pari al maggiore tra fair value e valore d'uso.

Per la definizione di quest'ultimo la società si è avvalsa dell'ausilio di un professionista terzo indipendente. In particolare le analisi si fondano sulle attese di risultato 2015-2017 della piattaforma di gestione e servizi risultanti dall'aggiornamento delle previsioni del Piano Industriale 2015-2017 nonché sui valori di libro del debito e delle attività di investimento al 31 dicembre 2014, così come approvati dal Consiglio di Amministrazione di Prelios S.p.A. in data 10 marzo 2015 e comunicati al mercato. Il tasso di sconto applicato ai flussi di cassa prospettici utilizzato nella perizia per la determinazione dell'*enterprise value* della piattaforma servizi, definito come costo medio del capitale al netto delle imposte, è pari a 7,18%. Il valore d'uso così calcolato è risultato superiore al valore di iscrizione della partecipazione Prelios nel bilancio consolidato e pertanto non si è proceduto a rilevare alcuna svalutazione.

Il *fair value* di competenza della partecipazione in Prelios S.p.A., quotata alla Borsa di Milano, calcolato utilizzando la quotazione al 31 dicembre 2014 [euro 0,2651 per azione], è pari a 39.268 migliaia di euro.

La **quota di risultato** (negativa per 53.769 migliaia di euro) si riferisce principalmente a Prelios S.p.A. [perdita di 23.612 migliaia di euro], Fenice S.r.l. [perdita di 30.770 migliaia di euro] e GWM Renewable Energy II S.p.A. [perdita di 3.244 migliaia di euro].

Analogamente a quanto effettuato al 31 dicembre 2013, il Bilancio di Prelios S.p.A. utilizzato nell'applicazione del metodo del patrimonio netto è riferito ad un data di chiusura diversa rispetto al 31 dicembre 2014, in particolare la quota di competenza del 2014, pari a 23.612 migliaia di euro, è composta dalla somma di:

- differenziale, pari a 13.627 migliaia di euro, tra perdita totale del quarto trimestre 2013 (pro quota Pirelli 26.465 migliaia di euro) e perdita relativa alla sola cessione della piattaforma tedesca già inclusa nel Bilancio al 31 dicembre 2013 (pro quota Pirelli 12.838 migliaia di euro);
- perdita dei primi nove mesi dell'esercizio 2014 [9.985 migliaia di euro].

La collegata Prelios S.p.A. ha pubblicato i risultati al 31 dicembre 2014 in data 10 marzo 2014, che riportano una perdita netta pari a 61,1 milioni di euro, di cui 12,7 milioni di euro riferiti al quarto trimestre 2014 (pro quota Pirelli 2,6 milioni di euro); tale risultato sarà incluso nella valutazione col metodo

del patrimonio netto della collegata al 31 marzo 2015.

La quota di risultato relativa a Fenice S.r.l., negativa per 30.770 migliaia di euro, si riferisce al pro-quota [62,56%] delle perdite conseguenti all'adeguamento a *fair value* delle n. 210.988.201 azioni Prelios S.p.A. di categoria B da essa detenute. Il *fair value* delle azioni Prelios di categoria B è stato determinato sulla base del valore di mercato al 31 dicembre 2014 delle azioni ordinarie Prelios S.p.A.

La **quota di altre componenti rilevate a patrimonio netto** (positiva per 4.340 migliaia di euro), si riferisce per 4.801 migliaia di euro alla riclassifica a Conto economico, a seguito del manifestarsi di un'oggettiva evidenza di *impairment*, come in precedenza specificato, delle perdite rilevate direttamente a Patrimonio netto da Fenice S.r.l. nell'esercizio 2013 conseguenti all'adeguamento a Fair Value delle azioni di categoria B di Prelios S.p.A. detenute alla chiusura dell'esercizio precedente.

Le partecipazioni in imprese collegate valutate con il metodo del patrimonio netto non sono rilevanti in termini di incidenza sul totale attivo consolidato nè singolarmente nè in forma aggregata.

## 12.2 PARTECIPAZIONI IN JOINT-VENTURE

Il Gruppo detiene una partecipazione del 60% [% di possesso invariata rispetto all'esercizio precedente] in PT Evoluzione Tyres, un'entità a controllo congiunto operante in Indonesia attiva nella produzione di pneumatici. Sebbene la società sia posseduta al 60%, per effetto delle pattuizioni contrattuali tra i soci ricade nella definizione di *joint-venture* in quanto le regole di governance esplicitamente prevedono l'unanimità di consenso nelle decisioni relative alle attività rilevanti.

La partecipazione, valutata con il metodo del patrimonio netto, non è rilevante in termini di incidenza sul totale attivo consolidato.

# 13. ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE

Ammontano a 180.741 migliaia di euro rispetto a 289.096 migliaia di euro al 31 dicembre 2013. Sono così composte:

[in migliaia di euro]

|                                                                     | 31/12/2014     | 31/12/2013     |
|---------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Attività finanziarie disponibili per la vendita                     | 180.741        | 185.009        |
| Attività finanziarie valutate a <i>fair value</i> a conto economico | -              | 104.087        |
|                                                                     | <b>180.741</b> | <b>289.096</b> |

Il valore delle attività finanziarie valutate a *fair value* a Conto economico al 31 dicembre 2013 si riferiva al prestito Convertendo, strumento finanziario di equity sottoscritto nell'ambito dell'operazione di ristrutturazione del credito finanziario verso Prelios S.p.A. finalizzata nel mese di agosto 2013. Il prestito, con originaria scadenza al 31 dicembre 2019, è stato convertito il 14 aprile 2014 in seguito al realizzarsi delle condizioni per cui l'emittente ne ha richiesto anticipatamente la conversione totale.

A seguito di tale conversione Pirelli ha ottenuto:

- n. 111.916.082 azioni Prelios ordinarie di categoria A – si veda precedente nota 12.1;
- n. 93.390.705 azioni Prelios di categoria B - non quotate e senza diritti di voto- iscritte al *fair value* ad un valore di 0,51 euro per azione, per complessivi 47.536 migliaia di euro; il *fair value* è stato determinato applicando uno sconto per illiquidità del 18% circa rispetto al valore delle azioni ordinarie Prelios S.p.A. al 14 aprile 2014 [0,62 euro per azione].

I movimenti intervenuti nell'esercizio delle **attività finanziarie disponibili per la vendita** sono i seguenti:

[in migliaia di euro]

|                                                      | 31/12/2014     | 31/12/2013     |
|------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Valore iniziale</b>                               | <b>185.009</b> | <b>118.125</b> |
| Differenze da conversione                            | 378            | 67             |
| Incrementi                                           | 57.035         | 9.931          |
| Decrementi                                           | [42.894]       | [29]           |
| Svalutazioni                                         | [13.434]       | [17.970]       |
| Adeguamento a <i>fair value</i> a patrimonio netto   | [5.231]        | 37.499         |
| Trasferimento da partecipazioni in imprese collegate | -              | 37.480         |
| Altro                                                | [122]          | [94]           |
| <b>Valore finale</b>                                 | <b>180.741</b> | <b>185.009</b> |

La composizione della voce per singolo titolo è la seguente:

(in migliaia di euro)

|                                      | 31/12/2014     |                                                                     |                                                        |                 | 31/12/2013     |
|--------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------|----------------|
|                                      | COSTO STORICO  | ADEGUAMENTI A FAIR VALUE<br>RILEVATI A PATRIMONIO<br>NETTO CUMULATI | ADEGUAMENTI A FAIR VALUE<br>RILEVATI A CONTO ECONOMICO |                 | FAIR VALUE     |
|                                      |                |                                                                     | PERIODI PRECEDENTI                                     | 2014            |                |
| A                                    | B              | C                                                                   | D                                                      | A+B+C+D         |                |
| Mediobanca S.p.A.                    | 90.247         | 43.637                                                              | [27.234]                                               | -               | 106.650        |
| RCS Mediagroup S.p.A.                | 37.480         | -                                                                   | -                                                      | [15.860]        | 21.620         |
| Altre società                        | 134            | -                                                                   | 11                                                     | [11]            | 134            |
| <b>Titoli quotati</b>                | <b>127.861</b> | <b>43.637</b>                                                       | <b>[27.223]</b>                                        | <b>[15.871]</b> | <b>128.404</b> |
| Alitalia S.p.A.                      | 36.578         | -                                                                   | [20.000]                                               | [11.229]        | 5.349          |
| Fin. Priv. S.r.l.                    | 14.458         | 5.577                                                               | [5.562]                                                | -               | 14.473         |
| Fondo Anastasia                      | 13.250         | 1.572                                                               | -                                                      | -               | 14.822         |
| Istituto Europeo di Oncologia S.r.l. | 4.039          | 1.343                                                               | -                                                      | -               | 5.382          |
| F.C. Internazionale Milano S.p.A.    | 7.213          | -                                                                   | [6.655]                                                | -               | 558            |
| Euroqube                             | 373            | -                                                                   | -                                                      | [222]           | 151            |
| Tlcom I LP                           | 1.366          | -                                                                   | [619]                                                  | [82]            | 665            |
| Emittenti Titoli                     | 117            | 3.481                                                               | -                                                      | -               | 3.598          |
| Equinox Two SCA                      | 7.443          | -                                                                   | [1.232]                                                | [1.764]         | 4.447          |
| Altre società                        | 3.884          | 220                                                                 | [1.083]                                                | [129]           | 2.892          |
| <b>Titoli non quotati</b>            | <b>88.721</b>  | <b>12.193</b>                                                       | <b>[35.151]</b>                                        | <b>[13.426]</b> | <b>52.337</b>  |
| <b>Totale</b>                        | <b>216.582</b> | <b>55.830</b>                                                       | <b>[62.374]</b>                                        | <b>[29.297]</b> | <b>180.741</b> |

Gli **incrementi** si riferiscono principalmente per 47.536 migliaia di euro, alle azioni di categoria B di Prelios S.p.A. ottenute a seguito della conversione anticipata del prestito obbligazionario Prelios, come sopra descritto, alla conversione del Prestito Obbligazionario Convertibile Alitalia [3.695 migliaia di euro] avvenuto nel corso del mese di gennaio 2014 e alla sottoscrizione di azioni Alitalia S.p.A. per 5.349 migliaia di euro.

I **decrementi** si riferiscono principalmente al conferimento delle suddette azioni di categoria B di Prelios S.p.A. alla società collegata Fenice S.r.l., avvenuto in data 30 giugno 2014.

La voce **svalutazioni** si riferisce principalmente alle partecipazioni in Alitalia S.p.A [11.229 migliaia di euro] e Equinox Two S.C.A. [1.764 migliaia di euro].

L'**adeguamento a fair value a Patrimonio netto**, pari ad un valore netto positivo di 5.231 migliaia di euro, si riferisce principalmente alle partecipazioni in Mediobanca S.p.A. [positivo per 6.459 migliaia di euro], RCS Mediagroup S.p.A [negativo per 8.920 migliaia di euro], Fin. Priv. S.r.l. [positivo per 741 migliaia di euro], Emittenti Titoli [positivo per 965 migliaia di euro], e Prelios S.p.A. azioni B [negativo per 4.772 migliaia di euro].

Le perdite rilevate a patrimonio netto relative alle azioni di categoria B di Prelios S.p.A. [4.772 migliaia di euro] a seguito del conferimento in data 30 giugno 2014 sono state riclassificate a Conto economico alla voce "perdite da partecipazioni" [si veda nota 35.3]. Le perdite cumulate a patrimonio netto relative alla partecipazione in RCS Mediagroup S.p.A. [6.940 al 1 gennaio 2014 a cui si aggiungono ulteriori 8.920 migliaia di euro registrate nel corso dell'esercizio] sono state riclassificate a Conto economico alla voce "perdite da partecipazioni" [si veda nota 35.3].

Per i titoli quotati, il *fair value* corrisponde alla quotazione di Borsa al 31 dicembre 2014.

Per i titoli non quotati, il *fair value* è stato determinato facendo ricorso a stime sulla base delle migliori informazioni disponibili.

# 14. ATTIVITÀ PER IMPOSTE DIFFERITE E FONDO IMPOSTE DIFFERITE

La composizione è la seguente:

[in migliaia di euro]

|                                | 31/12/2014     | 31/12/2013     |
|--------------------------------|----------------|----------------|
| Attività per imposte differite | 248.564        | 210.181        |
| Fondo imposte differite        | [53.029]       | [49.956]       |
|                                | <b>195.535</b> | <b>160.225</b> |

Imposte differite attive e imposte differite passive sono compensate laddove esista un diritto legale che consente di compensare imposte correnti attive e imposte correnti passive, e le imposte differite facciano riferimento alla stessa entità giuridica e alla stessa autorità fiscale. La composizione delle stesse al lordo delle compensazioni effettuate è la seguente:

[in migliaia di euro]

|                                       | 31/12/2014       | 31/12/2013       |
|---------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>Attività per imposte differite</b> | <b>354.697</b>   | <b>303.911</b>   |
| - di cui recuperabili entro 12 mesi   | 76.718           | 72.483           |
| - di cui recuperabili oltre 12 mesi   | 277.979          | 231.428          |
| <b>Fondo imposte differite</b>        | <b>[159.162]</b> | <b>[143.686]</b> |
| - di cui recuperabili entro 12 mesi   | [11.090]         | [27.247]         |
| - di cui recuperabili oltre 12 mesi   | [148.072]        | [116.439]        |
|                                       | <b>195.535</b>   | <b>160.225</b>   |

L'effetto fiscale delle differenze temporanee e delle perdite fiscali a nuovo che compongono la voce al 31 dicembre 2014 e al 31 dicembre 2013 sono riportate nel seguente prospetto:

[in migliaia di euro]

|                                        | 31/12/2014       | 31/12/13         |
|----------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>Attività per imposte differite:</b> |                  |                  |
| Fondi per rischi e oneri futuri        | 22.386           | 17.044           |
| Fondi del personale                    | 103.966          | 74.694           |
| Scorte                                 | 14.492           | 19.161           |
| Perdite fiscali a nuovo                | 127.645          | 123.254          |
| Ammortamenti                           | 4.888            | 4.854            |
| Crediti commerciali e altri crediti    | 15.299           | 10.093           |
| Debiti commerciali e altri debiti      | 44.099           | 37.227           |
| Derivati                               | 2.828            | 6.003            |
| Altro                                  | 19.094           | 11.581           |
| <b>Totale</b>                          | <b>354.697</b>   | <b>303.911</b>   |
| <b>Fondo imposte differite:</b>        |                  |                  |
| Ammortamenti                           | [112.011]        | [92.047]         |
| Altro                                  | [47.151]         | [51.639]         |
| <b>Totale</b>                          | <b>[159.162]</b> | <b>[143.686]</b> |

Al 31 dicembre 2014 il valore delle imposte differite attive non riconosciute relative a differenze temporanee è pari a 39.530 migliaia di euro [53.132 migliaia di euro al 31 dicembre 2013], e di quelle relative a perdite fiscali è pari a 38.276 migliaia di euro [201.880 migliaia di euro al 31 dicembre 2013]; tali im-

porti si riferiscono a situazioni in cui la recuperabilità non è ritenuta probabile. Il decremento registrato nelle perdite fiscali sulle quali non sono state riconosciute differite attive è principalmente riconducibile alla cessione avvenuta nel corso dell'esercizio della società Pirelli Finance (Luxembourg) S.A..

Il valore delle perdite fiscali ripartite per scadenza, a fronte delle quali non sono riconosciute imposte differite attive, sono di seguito riportate:

(in migliaia di euro)

| ANNO DI SCADENZA | 31/12/2014     | 31/12/2013     |
|------------------|----------------|----------------|
| 2014             | -              | 285            |
| 2015             | 1.508          | 1.414          |
| 2016             | 8.191          | 7.881          |
| 2017             | 5.577          | 5.389          |
| 2018             | 7.674          | 7.250          |
| 2019             | 3.643          | 3.148          |
| 2020             | 6.010          | 6.018          |
| 2021             | 2.635          | 2.211          |
| 2022             | 5.121          | 18.253         |
| 2027             | -              | 503            |
| 2028             | -              | 12.690         |
| 2029             | -              | 878            |
| 2030             | -              | 890            |
| senza scadenza   | 123.091        | 655.383        |
|                  | <b>163.450</b> | <b>722.193</b> |

Del totale delle perdite fiscali senza scadenza, 50.353 migliaia di euro si riferiscono a perdite rilevate nella consociata spagnola Pirelli Neumaticos e 44.896 migliaia a perdite imputabili alla consociata inglese Pirelli UK Holding, in relazione alle quali non sono previsti imponibili fiscali tali da giustificare la recuperabilità delle stesse. Il decremento delle perdite fiscali sulle quali non sono state riconosciute imposte differite attive è principalmente imputabile alla cessione avvenuta nel corso dell'anno della controllata Pirelli Finance (Luxembourg) S.A. che registrava al 31 dicembre 2013 perdite fiscali per complessivi 462.995 migliaia di euro.

L'effetto fiscale degli utili e perdite rilevati a patrimonio netto è positivo per 14.879 migliaia di euro (positivo per 9.279 migliaia di euro nel 2013), ed è evidenziato nel prospetto del Conto economico Complessivo; tali movimenti sono principalmente dovuti agli effetti fiscali legati agli utili/perdite attuariali su benefici a dipendenti e all'adeguamento a *fair value* di derivati in *cash flow hedge*.

## 15. CREDITI COMMERCIALI

I crediti commerciali sono così analizzabili:

(in migliaia di euro)

|                            | 31/12/2014     |              |                | 31/12/2013     |              |                |
|----------------------------|----------------|--------------|----------------|----------------|--------------|----------------|
|                            | TOTALE         | NON CORRENTI | CORRENTI       | TOTALE         | NON CORRENTI | CORRENTI       |
| Clienti                    | 719.000        | -            | 719.000        | 708.000        | -            | 708.000        |
| Fondo svalutazione crediti | [45.192]       | -            | [45.192]       | [41.573]       | -            | [41.573]       |
|                            | <b>673.808</b> | <b>-</b>     | <b>673.808</b> | <b>666.427</b> | <b>-</b>     | <b>666.427</b> |

Dal totale dei crediti commerciali ammontanti a 719.000 migliaia di euro (708.000 migliaia di euro al 31 dicembre 2013), esposti al netto di fatture o note credito da emettere e al lordo del fondo svaluta-

zione, 125.204 migliaia di euro sono scaduti [89.276 migliaia di euro al 31 dicembre 2013].

I crediti scaduti e a scadere sono stati valutati in base alle politiche di gruppo descritte nel paragrafo relativo ai principi contabili adottati.

I crediti svalutati includono sia singole posizioni significative oggetto di svalutazione individuale sia posizioni con caratteristiche simili dal punto di vista del rischio credito reggruppate e svalutate su base collettiva.

Di seguito si riporta la movimentazione del fondo svalutazione crediti commerciali

[in migliaia di euro]

|                           | 31/12/2014    | 31/12/2013    |
|---------------------------|---------------|---------------|
| <b>Valore iniziale</b>    | <b>41.573</b> | <b>51.083</b> |
| Differenza da conversione | [1.251]       | [2.017]       |
| Accantonamenti            | 16.389        | 6.250         |
| Decrementi                | [11.504]      | [12.646]      |
| Altro                     | [15]          | [1.097]       |
| <b>Valore finale</b>      | <b>45.192</b> | <b>41.573</b> |

Gli **accantonamenti** al fondo svalutazione crediti sono rilevati nel Conto economico alla voce "Altri costi" [nota 34].

Per i crediti commerciali si ritiene che il valore contabile approssimi il relativo *fair value*.

## 16. ALTRI CREDITI

Gli altri crediti sono così analizzabili:

[in migliaia di euro]

|                                                    | 31/12/2014     |                |                | 31/12/2013     |                |                |
|----------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                    | TOTALE         | NON CORRENTI   | CORRENTI       | TOTALE         | NON CORRENTI   | CORRENTI       |
| Crediti finanziari                                 | 97.651         | 56.167         | 41.484         | 77.198         | 59.460         | 17.738         |
| Ratei e risconti commerciali                       | 21.962         | 4.147          | 17.815         | 17.166         | 573            | 16.593         |
| Crediti verso dipendenti                           | 13.227         | 1.561          | 11.666         | 11.722         | 2.265          | 9.457          |
| Crediti verso istituti previdenziali               | 10.643         | -              | 10.643         | 11.910         | -              | 11.910         |
| Crediti vs erario imposte non correlate al reddito | 102.889        | 12.123         | 90.766         | 135.209        | 7.857          | 127.352        |
| Altri crediti                                      | 188.364        | 95.147         | 93.217         | 184.415        | 99.308         | 85.107         |
|                                                    | <b>434.736</b> | <b>169.145</b> | <b>265.591</b> | <b>437.620</b> | <b>169.463</b> | <b>268.157</b> |
| Fondo svalutazione                                 | [317]          | -              | [317]          | [622]          | -              | [622]          |
|                                                    | <b>434.419</b> | <b>169.145</b> | <b>265.274</b> | <b>436.998</b> | <b>169.463</b> | <b>267.535</b> |

I **crediti finanziari non correnti** [56.167 migliaia di euro] si riferiscono principalmente a somme depositate a garanzia di contenziosi fiscali e legali relativi alla controllata Pirelli Pneus Ltda [Brasile], remunerate a tassi di mercato, per 49.956 migliaia di euro [47.317 migliaia di euro al 31 dicembre 2013].

I **crediti finanziari correnti** [41.484 migliaia di euro] si riferiscono principalmente per euro 31.195 migliaia a finanziamenti verso la società collegata Sino Italian Wire Technology Co. Ltd [Cina], per euro 1.718 migliaia all'Interest Rate Swap sul prestito obbligazionario, *unrated*, collocato da Pirelli & C. S.p.A. sul mercato eurobond nel febbraio 2011 per un importo nominale complessivo di 500 milioni di euro con cedola fissa del 5,125% e scadenza nel febbraio 2016 e per euro 2.060 migliaia a risconti delle commissioni sulla linea di finanziamento committed.

L'incremento rispetto al 31 dicembre 2013 è principalmente imputabile agli effetti derivanti dal decon-



solidamento della consociata cinese Sino Italian Wire Techonology Co Ltd, precedentemente classificata come controllata e come descritto nella Nota 2 classificata nel Bilancio chiuso al 31 dicembre 2014, come partecipazioni in società collegata all'interno della voce "Attività destinate alla vendita".

Gli **altri crediti non correnti** (95.147 migliaia di euro) si riferiscono principalmente a somme depositate a garanzia di contenziosi legali e fiscali relativi alle unità brasiliane (71.367 migliaia di euro), crediti per garanzie a favore di Pirelli esercitabili nel caso in cui si manifestassero passività potenziali relative all'acquisizione della società Campneus Lider de Pneumaticos Ltda (Brasile) per 9.147 migliaia di euro e a un credito, pari a 8.250 migliaia di euro, relativo a un conferimento in denaro a titolo di apporto versato nell'ambito della sottoscrizione di un contratto di associazione in partecipazione.

Gli **altri crediti correnti** (93.217 migliaia di euro) includono principalmente anticipi a fornitori per 47.053 migliaia di euro, un credito per la risoluzione del contenzioso Eletrobras in Brasile per 10.823 migliaia di euro, crediti per cessione di proprietà immobiliari non utilizzate per l'attività industriale in Brasile per 3.099 migliaia di euro e contributi per attività di ricerca e sviluppo da incassare da regione Piemonte per 4.437 migliaia di euro.

Per gli altri crediti correnti e non correnti si ritiene che il valore contabile approssimi il relativo *fair value*.

## 17. CREDITI TRIBUTARI

I crediti tributari sono relativi a imposte sul reddito e ammontano a 86.028 migliaia di euro (di cui 12.068 migliaia di euro non correnti) rispetto a 63.494 migliaia di euro del 31 dicembre 2013 (di cui 7.890 migliaia di euro non correnti). Tale importo si riferisce principalmente a crediti per acconti versati sulle imposte dell'esercizio, a crediti per ritenute versate all'estero nell'anno per 15.069 migliaia di euro e a crediti IRES di anni precedenti iscritti in capo a Pirelli & C. S.p.A per 5.058 migliaia di euro.

## 18. RIMANENZE

Le rimanenze sono così analizzabili:

(in migliaia di euro)

|                                                 | 31/12/2014       | 31/12/2013     |
|-------------------------------------------------|------------------|----------------|
| Materie prime, sussidiarie e di consumo         | 210.699          | 205.033        |
| Materiali vari                                  | 7.193            | 7.029          |
| Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati | 70.966           | 77.473         |
| Prodotti finiti                                 | 759.387          | 691.781        |
| Merci acquistate per la rivendita               | 2.357            | 2.827          |
| Acconti a fornitori                             | 4.414            | 3.175          |
|                                                 | <b>1.055.016</b> | <b>987.318</b> |

La crescita delle scorte di prodotti finiti è riconducibile principalmente ad un incremento delle scorte sia in termini di volumi che di mix di vendita negli Stati Uniti, in Cina e ad un incremento di mix in Germania. A questi effetti si aggiunge l'acquisizione della catena Abouchar in Brasile.

Il ripristino delle scorte, espressa al netto delle svalutazioni, è pari a 7.376 migliaia di euro (svalutazioni per euro 5.337 migliaia al 31 dicembre 2013).

Le rimanenze non sono sottoposte ad alcun vincolo di garanzia.

## 19. TITOLI DETENUTI PER LA NEGOZIAZIONE

I titoli detenuti per la negoziazione ammontano a 61.404 migliaia di euro rispetto a 48.090 migliaia di euro al 31 dicembre 2013, con un incremento di 13.314 migliaia di euro.

Sono costituiti:

- per 57.735 migliaia di euro da titoli obbligazionari a tasso variabile non quotati (25.309 migliaia di euro al 31 dicembre 2013);
- per 3.631 migliaia di euro da titoli obbligazionari a tasso fisso non quotati (21.613 migliaia di euro al 31 dicembre 2013);
- per 38 migliaia di euro da titoli azionari non quotati (1.168 migliaia di euro al 31 dicembre 2013, di cui 1.130 migliaia di euro quotati);

Per i titoli quotati, il *fair value* corrisponde alle quotazioni di mercato ufficiali al 31 dicembre 2014.

Per i titoli non quotati, il *fair value* è stato determinato facendo ricorso a stime sulla base delle migliori informazioni disponibili.

Le variazioni di *fair value* sono rilevate nel Conto economico alla voce "proventi finanziari".

## 20. DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI

Le disponibilità liquide e mezzi equivalenti passano da 879.897 migliaia di euro al 31 dicembre 2013 a 1.166.669 migliaia di euro al 31 dicembre 2014, con un incremento di 286.772 migliaia di euro principalmente dovuto all'incasso derivante dalla cessione delle attività *Steelcord* in Italia, Romania e Brasile per 125.581 migliaia di euro e all'effetto derivante dal rifinanziamento del debito tramite emissione di un nuovo prestito obbligazionario (circa 75.000 migliaia di euro, che rappresenta la parte di linee di credito non completamente rimborsate al 31 dicembre 2014). Sono essenzialmente impiegate sul mercato dei depositi con scadenze a breve termine presso primarie controparti bancarie a tassi d'interesse allineati alle condizioni prevalenti di mercato.

Ai fini del rendiconto finanziario il saldo delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti è stato indicato al netto dei conti correnti bancari passivi, pari a 16.063 migliaia di euro al 31 dicembre 2014 (73.041 migliaia di euro al 31 dicembre 2013).

Le disponibilità liquide e mezzi equivalenti e i titoli detenuti per la negoziazione detenuti in Venezuela, pari a complessivi 172.838 migliaia di euro, non si prestano al momento ad un'immediata trasferibilità alle altre unità del Gruppo.

## 21. PATRIMONIO NETTO

### 21.1 DI PERTINENZA DELLA CAPOGRUPPO

Il **patrimonio netto di pertinenza della Capogruppo** passa da 2.376.066 migliaia di euro del 31 dicembre 2013 a 2.548.345 migliaia di euro del 31 dicembre 2014.

La variazione rispetto al 31 dicembre 2013 (positiva per 172.279 migliaia di euro) è sostanzialmente dovuta al risultato netto (positivo per 319.291 migliaia di euro), all'effetto combinato inflazione/valutazione derivante dall'applicazione dei principi contabili per l'alta inflazione in Venezuela (positivo per 49.090 migliaia di euro), all'adeguamento a *fair value* di strumenti finanziari derivati in *cash flow hedge* escluso il relativo effetto fiscale (positivo per 15.765 migliaia di euro), all'adeguamento a *fair value* di partecipazioni *available for sale* (positivo per 15.397 migliaia di euro), controbilanciati da perdite attuariali su fondi pensione escluso il relativo effetto fiscale (negativo per 29.884 migliaia di euro), dall'erogazione di dividendi (156.743 migliaia di euro) e alle differenze cambio da conversione di bilanci esteri (negative per 57.232 migliaia di euro).

Il **capitale sociale** sottoscritto e versato al 31 dicembre 2014 (incluse le azioni proprie in portafoglio) è rappresentato da n. 475.740.182 azioni ordinarie e n. 12.251.311 azioni di risparmio, prive di indicazione del valore nominale e con godimento regolare, per complessivi 1.345.381 migliaia di euro. Il capitale sociale è rappresentato al netto del valore delle azioni proprie in portafoglio (n. 351.590 azioni ordinarie e n. 408.342 azioni di risparmio) ed ammonta pertanto a 1.343.285 migliaia di euro. Il totale delle azioni proprie in portafoglio rappresenta lo 0,16% del capitale sociale.

Il **patrimonio netto per azione** è pari a 5,222 euro rispetto a 4,869 euro del 31 dicembre 2013.

## 21.2 DI PERTINENZA DI TERZI

Il patrimonio netto di terzi passa da 60.523 migliaia di euro al 31 dicembre 2013 a 63.157 migliaia di euro al 31 dicembre 2014. Le variazioni principali derivano dal risultato dell'esercizio (positivo per 13.546 migliaia di euro), dalla cessione di quote di minoranza della società brasiliana Comercial e Importadora de Pneus Ltda (positivo per 5.631 migliaia di euro), dall'acquisizione della rete di vendita Abouchar mediante aumento di capitale riservato a terzi (positivo per 10.300 migliaia di euro), compensati dalla cessione delle interessenze del business Steelcord (21.372 migliaia di euro).

# 22. FONDI RISCHI E ONERI

Sono di seguito riportate le movimentazioni intervenute nel periodo:

### FONDI RISCHI ED ONERI - PARTE NON CORRENTE (in migliaia di euro)

|                            | 31/12/2014     |
|----------------------------|----------------|
| <b>Valore iniziale</b>     | <b>116.745</b> |
| Attività operative cessate | (3.334)        |
| Differenze da conversione  | (646)          |
| Incrementi                 | 12.101         |
| Utilizzi                   | (9.030)        |
| Storni                     | (20.857)       |
| Altro                      | 2.820          |
| <b>Valore finale</b>       | <b>97.799</b>  |

La **parte non corrente** si riferisce principalmente ad accantonamenti effettuati dalla controllata Pirelli Pneus Ltda con sede in Brasile a fronte di contenziosi di natura legale e fiscale (44.162 migliaia di euro) e di vertenze lavoro (31.364 migliaia di euro) e dalla capogruppo Pirelli & C. S.p.A. a fronte di contenziosi di natura fiscale (10.588 migliaia di euro) e per rischi commerciali, bonifiche e vertenze lavoro (7.444 migliaia di euro).

Gli **incrementi** si riferiscono prevalentemente ad accantonamenti per vertenze lavoro nella controllata Pirelli Pneus Ltda – Brasile.

Gli **utilizzi** sono a fronte di costi sostenuti prevalentemente per vertenze lavoro da parte della controllata Pirelli Pneus Ltda – Brasile e per vertenze lavoro e bonifiche da parte della capogruppo Pirelli & C. S.p.A.

Gli **storni** di fondi eccedenti hanno riguardato prevalentemente cause fiscali in capo alla capogruppo Pirelli & C. S.p.A. per 9.455 migliaia di euro in quanto le contestazioni si sono estinte per effetto del passaggio in giudicato delle decisioni di 2° grado, che l'Agenzia delle Entrate non ha impugnato in Cassazione, e per 10.000 migliaia di euro a rilasci di fondi accantonati in esercizi precedenti a fronte di garanzie contrattuali ad oggi scadute.

**FONDI RISCHI ED ONERI - PARTE CORRENTE** (in migliaia di euro)

|                            | 31/12/2014    |
|----------------------------|---------------|
| <b>Valore iniziale</b>     | <b>90.089</b> |
| Attività operative cessate | (1.483)       |
| Differenze da conversione  | 1.591         |
| Incrementi                 | 14.241        |
| Utilizzi                   | (25.549)      |
| Storni                     | (9.953)       |
| Altro                      | (1.906)       |
| <b>Valore finale</b>       | <b>67.030</b> |

La **parte corrente** include principalmente accantonamenti a fronte di reclami e garanzie prodotti (19.440 migliaia di euro), bonifiche di aree dismesse (4.790 migliaia di euro), riorganizzazioni e chiusura attività (4.354 migliaia di euro), contenziosi per malattie professionali (10.947 migliaia di euro), rischi fiscali (4.135 migliaia di euro), vertenze sul lavoro (3.485 migliaia di euro), assicurazione infortuni lavoro (4.155 migliaia di euro) e cause legali (2.217 migliaia di euro).

Gli **incrementi** si riferiscono prevalentemente ad accantonamenti per reclami su prodotto, vertenze lavoro, malattie professionali e riorganizzazioni/chiusura attività.

Gli **utilizzi** sono principalmente riconducibili a costi sostenuti per chiusure di pendenze in capo a unità con sede in Italia per contenziosi per malattie professionali e in Germania per riorganizzazioni aziendali, e a reclami ricevuti dalle varie unità del Gruppo.

Gli **storni** di fondi eccedenti hanno riguardato prevalentemente reclami (2.378 migliaia di euro), rischi fiscali (1.724 migliaia di euro), assicurazione infortuni lavoro (1.187 migliaia di euro) e vertenze lavoro (1.290 migliaia di euro).

## 23. FONDI DEL PERSONALE

La voce comprende:

(in migliaia di euro)

|                            | 31/12/2014     | 31/12/2013     |
|----------------------------|----------------|----------------|
| <b>Fondi pensione:</b>     |                |                |
| - finanziati               | 203.183        | 222.242        |
| - non finanziati           | 107.899        | 93.763         |
| TFR (società italiane)     | 42.451         | 44.496         |
| Piani di assistenza medica | 22.337         | 17.333         |
| Altri benefici             | 83.075         | 61.616         |
|                            | <b>458.945</b> | <b>439.450</b> |

## Fondi pensione

Nella tabella seguente si riporta la composizione dei fondi pensione al 31 dicembre 2014:

(in migliaia di euro)

|                                                                     | 31/12/2014     |              |                                            |               |                |              |                                        |
|---------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|--------------------------------------------|---------------|----------------|--------------|----------------------------------------|
|                                                                     | GERMANIA       | SVEZIA       | TOTALE FONDI<br>PENSIONE NON<br>FINANZIATI | USA           | UK             | ALTRI PAESI  | TOTALE FONDI<br>PENSIONE<br>FINANZIATI |
| <b>Fondi finanziati</b>                                             |                |              |                                            |               |                |              |                                        |
| Valore attuale delle passività finanziarie                          |                |              |                                            | 158.128       | 1.205.203      | 5.985        | 1.369.316                              |
| <i>Fair value</i> delle attività a servizio del piano               |                |              |                                            | (116.931)     | (1.044.306)    | (4.896)      | (1.166.133)                            |
| <b>Fondi non finanziati</b>                                         |                |              |                                            |               |                |              |                                        |
| Valore attuale delle passività non finanziate [" <i>unfunded</i> "] | 104.008        | 3.891        | 107.899                                    | -             | -              | -            | -                                      |
| <b>Passività nette in bilancio</b>                                  | <b>104.008</b> | <b>3.891</b> | <b>107.899</b>                             | <b>41.197</b> | <b>160.897</b> | <b>1.089</b> | <b>203.183</b>                         |

Nella tabella seguente si riporta la composizione dei fondi pensione al 31 dicembre 2013:

(in migliaia di euro)

|                                                                     | 31/12/2013    |              |                                            |               |                |             |                                        |
|---------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|--------------------------------------------|---------------|----------------|-------------|----------------------------------------|
|                                                                     | GERMANIA      | SVEZIA       | TOTALE FONDI<br>PENSIONE NON<br>FINANZIATI | USA           | UK             | ALTRI PAESI | TOTALE FONDI<br>PENSIONE<br>FINANZIATI |
| <b>Fondi finanziati</b>                                             |               |              |                                            |               |                |             |                                        |
| Valore attuale delle passività finanziarie                          |               |              |                                            | 124.986       | 973.635        | 4.527       | 1.103.148                              |
| <i>Fair value</i> delle attività a servizio del piano               |               |              |                                            | (98.799)      | (778.403)      | (3.704)     | (880.906)                              |
| <b>Fondi non finanziati</b>                                         |               |              |                                            |               |                |             |                                        |
| Valore attuale delle passività non finanziate [" <i>unfunded</i> "] | 90.087        | 3.676        | 93.763                                     | -             | -              | -           | -                                      |
| <b>Passività nette in bilancio</b>                                  | <b>90.087</b> | <b>3.676</b> | <b>93.763</b>                              | <b>26.187</b> | <b>195.232</b> | <b>823</b>  | <b>222.242</b>                         |

L'incremento della passività del fondo pensione USA è principalmente dovuta alla variazione delle tabelle ufficiali di mortalità, mentre la diminuzione delle passività dei fondi UK è legata all'*overperformance* dei relativi asset che sono stati in grado di più che compensare l'incremento delle passività causato dalla riduzione dei tassi di sconto.

Le caratteristiche dei principali fondi pensione in essere al 31 dicembre 2014 sono le seguenti:

- Germania:** si tratta di un piano a benefici definiti non finanziato e basato sull'ultima retribuzione. Garantisce una pensione addizionale a quella statale. Il piano è stato chiuso nell'ottobre del 1982; conseguentemente i partecipanti al piano sono dipendenti assunti anteriormente a tale data;
- USA:** si tratta di un piano a benefici definiti finanziato e basato sull'ultima retribuzione. Garantisce una pensione addizionale a quella statale ed è amministrato da un Trust. Il piano è stato chiuso nel 2001 e congelato nel 2003 per quei dipendenti che sono passati a uno schema a contributi definiti. I partecipanti al piano sono tutti non attivi;
- UK:** si tratta di piani a benefici definiti finanziati e basati sull'ultima retribuzione. Garantiscono una pensione addizionale a quella statale e sono amministrati all'interno di Trust. I piani sono stati chiusi nel 2001. Il piano in carico alla consociata Pirelli Tyres Ltd è stato congelato nel corso del 2010 per i dipendenti assunti prima del 2001, passati a uno schema a contributi definiti. Il piano in carico alla consociata Pirelli UK Ltd, che include i dipendenti del settore Cavi e Sistemi

ceduto nel 2005, era già stato congelato nel 2005 in occasione della cessione;

**Svezia:** si tratta di un piano a benefici definiti [ITP2], chiuso a nuovi ingressi, a cui partecipano esclusivamente pensionati e titolari di pensioni differite.

I movimenti dell'anno 2014 della passività netta a benefici definiti relativi a fondi pensione sia finanziati sia non finanziati sono i seguenti:

[in migliaia di euro]

|                                                                                   | VALORE ATTUALE<br>PASSIVITÀ LORDA | FAIR VALUE DELLE ATTIVITÀ<br>A SERVIZIO DEL PIANO | TOTALE PASSIVITÀ<br>NETTA |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>Valore iniziale</b>                                                            | <b>1.196.912</b>                  | <b>[880.907]</b>                                  | <b>316.005</b>            |
| Differenze da conversione                                                         | 92.263                            | [75.846]                                          | 16.416                    |
| Movimenti transitati da conto economico:                                          |                                   |                                                   |                           |
| - costo relativo alle prestazioni di lavoro corrente                              | 895                               | -                                                 | 895                       |
| - interessi passivi / [attivi]                                                    | 54.973                            | [42.086]                                          | 12.887                    |
|                                                                                   | <b>55.867</b>                     | <b>[42.086]</b>                                   | <b>13.781</b>             |
| Remeasurements riconosciuti nel patrimonio netto:                                 |                                   |                                                   |                           |
| - [utili]/perdite attuariali derivanti da variazioni nelle ipotesi demografiche   | 12.630                            | -                                                 | 12.630                    |
| - [utili]/perdite attuariali derivanti da variazioni nelle ipotesi finanziarie    | 170.829                           | -                                                 | 170.829                   |
| - effetto delle rettifiche basate sull'esperienza passata                         | 11.885                            | -                                                 | 11.885                    |
| - rendimento delle attività a servizio del piano, al netto degli interessi attivi | -                                 | [187.135]                                         | [187.135]                 |
|                                                                                   | <b>195.343</b>                    | <b>[187.135]</b>                                  | <b>8.208</b>              |
| Contribuzioni del datore di lavoro                                                | -                                 | [44.006]                                          | [44.006]                  |
| Contribuzioni del lavoratore                                                      | 22                                | [22]                                              | -                         |
| Benefici pagati                                                                   | [62.668]                          | 62.668                                            | -                         |
| Altro                                                                             | [531]                             | 1.207                                             | 675                       |
| <b>Valore Finale al 31 dicembre 2014</b>                                          | <b>1.477.209</b>                  | <b>[1.166.127]</b>                                | <b>311.082</b>            |

I movimenti dell'anno 2013 della passività netta a benefici definiti erano i seguenti:

[in migliaia di euro]

|                                                                                   | VALORE ATTUALE<br>PASSIVITÀ LORDA | FAIR VALUE DELLE ATTIVITÀ<br>A SERVIZIO DEL PIANO | TOTALE<br>PASSIVITÀ NETTA |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>Valore iniziale</b>                                                            | <b>1.223.913</b>                  | <b>[852.944]</b>                                  | <b>370.969</b>            |
| Differenze da conversione                                                         | [26.077]                          | 19.646                                            | [6.431]                   |
| Movimenti transitati da conto economico:                                          |                                   |                                                   |                           |
| - costo relativo alle prestazioni di lavoro corrente                              | 923                               | -                                                 | 923                       |
| - interessi passivi / [attivi]                                                    | 50.201                            | [36.347]                                          | 13.854                    |
|                                                                                   | <b>51.124</b>                     | <b>[36.347]</b>                                   | <b>14.777</b>             |
| Remeasurements riconosciuti nel patrimonio netto:                                 |                                   |                                                   |                           |
| - [utili]/perdite attuariali derivanti da variazioni nelle ipotesi demografiche   | [13.089]                          | -                                                 | [13.089]                  |
| - [utili]/perdite attuariali derivanti da variazioni nelle ipotesi finanziarie    | 20.009                            | -                                                 | 20.009                    |
| - effetto delle rettifiche basate sull'esperienza passata                         | [1.702]                           | -                                                 | [1.702]                   |
| - rendimento delle attività a servizio del piano, al netto degli interessi attivi | -                                 | [23.376]                                          | [23.376]                  |
|                                                                                   | <b>5.218</b>                      | <b>[23.376]</b>                                   | <b>[18.158]</b>           |
| Contribuzioni del datore di lavoro                                                | -                                 | [45.888]                                          | [45.888]                  |
| Contribuzioni del lavoratore                                                      | 28                                | [28]                                              | -                         |
| Benefici pagati                                                                   | [56.865]                          | 56.865                                            | -                         |
| Altro                                                                             | [429]                             | 1.165                                             | 736                       |
| <b>Valore Finale al 31 dicembre 2013</b>                                          | <b>1.196.912</b>                  | <b>[880.907]</b>                                  | <b>316.005</b>            |

Il costo relativo alle prestazioni di lavoro corrente è incluso nella voce “costi del personale” (nota 32), mentre gli interessi passivi/[attivi] nella voce “oneri finanziari” (nota 37).

Nella tabella che segue si riporta la composizione delle attività a servizio dei fondi pensione finanziati:

(in migliaia di euro)

|                      | 31/12/2014     |                |                  |             | 31/12/2013     |                |                |             |
|----------------------|----------------|----------------|------------------|-------------|----------------|----------------|----------------|-------------|
|                      | QUOTATI        | NON QUOTATI    | TOTALE           | %           | QUOTATI        | NON QUOTATI    | TOTALE         | %           |
| Azioni               | 74.725         | 269.765        | 344.490          | 30%         | 70.300         | 170.224        | 240.524        | 28%         |
| Obbligazioni         | 203.615        | 161.826        | 365.441          | 31%         | 75.664         | 115.653        | 191.317        | 22%         |
| Polizze assicurative | -              | 4.896          | 4.896            | 0%          | -              | 3.704          | 3.704          | 0%          |
| Depositi             | 63.913         | 4.468          | 68.381           | 6%          | 102.145        | 43.221         | 145.366        | 17%         |
| Fondi bilanciati     | 846            | 187.179        | 188.025          | 16%         | -              | 250.004        | 250.004        | 28%         |
| Immobili             | -              | 73.210         | 73.210           | 6%          | -              | 29.448         | 29.448         | 3%          |
| Derivati             | 113.151        | -              | 113.151          | 10%         | 8.926          | 1.934          | 10.860         | 1%          |
| Altro                | -              | 8.533          | 8.533            | 1%          | -              | 9.683          | 9.683          | 1%          |
|                      | <b>456.249</b> | <b>709.878</b> | <b>1.166.127</b> | <b>100%</b> | <b>257.035</b> | <b>623.871</b> | <b>880.906</b> | <b>100%</b> |

I principali rischi a cui il Gruppo è esposto in relazione ai fondi pensione sono di seguito dettagliati:

- volatilità delle attività a servizio dei piani: per contenere le passività, la strategia di investimento predilige attività che ci si attende abbiano rendimenti relativamente elevati e stabili nel lungo periodo. Ciò implica che alcuni investimenti, come ad esempio azioni quotate, presentino un'alta volatilità nel breve periodo e che questo esponga i piani a rischi di riduzione del valore delle attività nel breve periodo e di conseguenza porti ad un aumento delle passività. Questo rischio è tuttavia mitigato dalla diversificazione degli investimenti in diverse classi di investimento, tramite diversi *investment managers* e diversi stili di investimento. Inoltre, gli investimenti sono continuamente rivisti alla luce delle condizioni di mercato, con aggiustamenti per mantenere il rischio complessivo a livelli adeguati;
- variazioni nei rendimenti delle obbligazioni e nell'inflazione attesa: aspettative di rendimenti delle obbligazioni in diminuzione e/o di crescita dell'inflazione portano ad un incremento del valore delle passività. I piani riducono tale rischio mediante investimenti in attività “liability hedging”. In UK la protezione assicurata da un portafoglio di questo tipo è stata costruita nel corso degli ultimi anni e dal secondo trimestre 2014 essa ha raggiunto il 100% del valore della passività coperte da assets;
- aspettativa di vita: l'aumento dell'aspettativa di vita comporta un aumento del valore delle passività del piano. I piani non si proteggono in maniera diretta da tale rischio, ma per la valutazione delle passività vengono usate ipotesi prudenti la cui adeguatezza è rivista periodicamente.

In UK la gestione delle attività a servizio dei piani è stata delegata, sotto la supervisione e all'interno di un preciso mandato attribuito dai *Trustees*, ad un *Fiduciary Manager* che opera secondo un modello di *Liability Driven Investment* (LDI), ovvero avendo quale riferimento le passività [*liability benchmark*], in modo da poter così minimizzare la volatilità [e quindi la rischiosità] del deficit, che di fatto si è ridotta a circa un terzo rispetto ai livelli in essere prima della sua introduzione (inizio 2011).

I parametri chiave di tale mandato si possono così riassumere:

- un *mix* di attività gestito in modo dinamico nel tempo piuttosto che un'allocazione strategica fissa;
- una copertura di circa il 100% del rischio associato al tasso di interesse e di inflazione - inteso come percentuale del valore delle attività - mediante l'utilizzo di strumenti di debito (titoli di stato) e derivati;
- gestione del rischio di cambio con l'obiettivo di coprire almeno il 70% dell'esposizione a valute estere in portafoglio mediante utilizzo di contratti *forward*.



In UK i *funding arrangements* e le *funding policies* sono rivisti ogni 3 anni. La prossima valutazione di *funding* è prevista nel 2017. Negli Stati Uniti le valutazioni di *funding* avvengono su base annuale.

I contributi che ci si aspetta di versare durante l'esercizio 2015 per i fondi pensione non finanziati ammontano a 6.632 migliaia di euro, mentre per quelli finanziati a 40.731 migliaia di euro. Quest'ultimo importo potrà essere soggetto ad adeguamenti soprattutto in base all'esito del processo di *funding evaluation* in corso in UK.

### Trattamento di fine rapporto (TFR)

I movimenti dell'anno del fondo trattamento di fine rapporto sono i seguenti:

[in migliaia di euro]

|                                                                                | 31/12/2014    | 31/12/2013    |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Valore iniziale</b>                                                         | <b>44.496</b> | <b>47.007</b> |
| Passività destinate alla vendita                                               | (6.574)       | -             |
| Movimenti transitati da conto economico:                                       |               |               |
| - costo relativo alle prestazioni di lavoro corrente                           | 146           | 236           |
| - costo per interessi                                                          | 1.254         | 1.446         |
| <i>Remeasurements</i> riconosciuti nel patrimonio netto:                       |               |               |
| - [utili]/perdite attuariali derivanti da variazioni nelle ipotesi finanziarie | 5.787         | (1.230)       |
| - effetto delle rettifiche basate sull'esperienza passata                      | (748)         | (617)         |
| Liquidazioni / anticipazioni                                                   | (2.129)       | (2.056)       |
| Altro                                                                          | 219           | (290)         |
| <b>Valore Finale</b>                                                           | <b>42.451</b> | <b>44.496</b> |

Il costo relativo alle prestazioni di lavoro corrente è incluso nella voce "costi del personale" (nota 32), mentre gli interessi passivi alla voce "oneri finanziari" (nota 37).

I contributi che ci si aspetta di versare durante l'esercizio 2015 per il trattamento di fine rapporto ammontano a 1.558 migliaia di euro.

### Piani di assistenza medica

La voce si riferisce esclusivamente al piano medico in essere nella consociata negli Stati Uniti.

[in migliaia di euro]

|                                            | USA           |
|--------------------------------------------|---------------|
| <b>Passività in bilancio al 31/12/2014</b> | <b>22.337</b> |
| Passività in bilancio al 31/12/2013        | 17.333        |

I movimenti del periodo sono i seguenti:

(in migliaia di euro)

|                                                                                 | 31/12/2014    | 31/12/2013    |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Valore iniziale</b>                                                          | <b>17.333</b> | <b>20.403</b> |
| Differenze da conversione                                                       | 2.585         | [799]         |
| Movimenti transitati da conto economico:                                        |               |               |
| - costo relativo alle prestazioni di lavoro corrente                            | 4             | 5             |
| - costo per interessi                                                           | 773           | 710           |
| <i>Remeasurements</i> riconosciuti nel patrimonio netto:                        |               |               |
| - (Utili)/perdite attuariali derivanti da variazioni nelle ipotesi finanziarie  | 1.610         | [968]         |
| - (utili)/perdite attuariali derivanti da variazioni nelle ipotesi demografiche | 854           | -             |
| - Effetto delle rettifiche basate sull'esperienza passata                       | 303           | [777]         |
| Benefici pagati                                                                 | [1.125]       | [1.241]       |
| <b>Valore Finale</b>                                                            | <b>22.337</b> | <b>17.333</b> |

Il costo relativo alle prestazioni di lavoro corrente è incluso nella voce “costi del personale” (nota 32), mentre gli interessi passivi alla voce “oneri finanziari” (nota 37).

I contributi che ci si aspetta di versare durante l'esercizio 2015 per il piano di assistenza medica ammontano a 1.483 migliaia di euro.

## Informazioni aggiuntive relative ai benefici successivi al rapporto di lavoro

Le perdite nette attuariali maturate nel 2014 imputate direttamente a patrimonio netto ammontano a 30.263 migliaia di euro (nel 2013 utili netti per 22.823 migliaia di euro).

Le principali assunzioni attuariali utilizzate al 31 dicembre 2014 sono le seguenti:

|                                                              | ITALIA | GERMANIA | OLANDA | SVEZIA | UK    | USA   |
|--------------------------------------------------------------|--------|----------|--------|--------|-------|-------|
| Tasso di sconto                                              | 1,75%  | 1,75%    | 1,75%  | 2,40%  | 3,70% | 3,75% |
| Tasso di inflazione                                          | 1,50%  | 2,00%    | 2,00%  | 1,50%  | 2,98% | N/A   |
| Tasso atteso di incremento delle retribuzioni                | -      | 3,00%    | 2,00%  | -      | -     | N/A   |
| Tasso tendenziale dei costi per assistenza medica - iniziale | -      | -        | -      | -      | -     | 6,00% |
| Tasso tendenziale dei costi per assistenza medica - finale   | -      | -        | -      | -      | -     | 4,50% |

Le principali assunzioni attuariali utilizzate al 31 dicembre 2013 sono le seguenti:

|                                                              | ITALIA | GERMANIA | OLANDA | SVEZIA | UK    | USA   |
|--------------------------------------------------------------|--------|----------|--------|--------|-------|-------|
| Tasso di sconto                                              | 3,40%  | 3,40%    | 3,40%  | 4,00%  | 4,70% | 4,40% |
| Tasso di inflazione                                          | 2,00%  | 2,00%    | 2,00%  | 2,00%  | 3,33% | N/A   |
| Tasso atteso di incremento delle retribuzioni                | -      | 3,00%    | 2,00%  | -      | -     | N/A   |
| Tasso tendenziale dei costi per assistenza medica - iniziale | -      | -        | -      | -      | -     | 7,50% |
| Tasso tendenziale dei costi per assistenza medica - finale   | -      | -        | -      | -      | -     | 4,50% |

Nella tabella seguente è riportata l'analisi delle scadenze di pagamento relative ai benefici successivi al rapporto di lavoro:

(in migliaia di euro)

|                              | ENTRO 1 ANNO  | TRA 1 E 2 ANNI | TRA 3 E 5 ANNI | OLTRE 5 ANNI   | TOTALE         |
|------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Fondi pensione               | 65.367        | 66.091         | 202.717        | 352.147        | 686.322        |
| Trattamento di fine rapporto | 1.558         | 1.707          | 5.922          | 12.331         | 21.518         |
| Piani di assistenza medica   | 1.483         | 1.469          | 4.419          | 7.166          | 14.537         |
|                              | <b>68.406</b> | <b>69.269</b>  | <b>213.059</b> | <b>371.643</b> | <b>722.377</b> |

La durata media ponderata delle obbligazioni per benefici successivi al rapporto di lavoro è pari a 15,73 anni [15,72 anni al 31 dicembre 2013].

Nella tabella seguente si riporta un'analisi di sensitività per le ipotesi attuariali rilevanti alla fine dell'esercizio:

(in %)

|                                     | IMPATTO SUI BENEFICI SUCCESSIVI AL RAPPORTO DI LAVORO |                         |       |                         |       |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------|-------|-------------------------|-------|
|                                     | VARIAZIONE NELL'IPOTESI                               | INCREMENTO DELL'IPOTESI |       | DECREMENTO DELL'IPOTESI |       |
| Tasso di sconto                     | 0,25%                                                 | riduzione del           | 3,77% | aumento del             | 3,96% |
| Tasso di inflazione (solo piani UK) | 0,25%                                                 | aumento del             | 2,48% | riduzione del           | 1,97% |

Alla fine del 2013 la situazione era la seguente:

(in %)

|                                     | IMPATTO SUI BENEFICI SUCCESSIVI AL RAPPORTO DI LAVORO |                         |       |                         |       |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------|-------|-------------------------|-------|
|                                     | VARIAZIONE NELL'IPOTESI                               | INCREMENTO DELL'IPOTESI |       | DECREMENTO DELL'IPOTESI |       |
| Tasso di sconto                     | 0,25%                                                 | riduzione del           | 3,73% | aumento del             | 3,97% |
| Tasso di inflazione (solo piani UK) | 0,25%                                                 | aumento del             | 3,48% | riduzione del           | 3,49% |

La sola finalità dell'analisi sopra esposta consiste nello stimare la variazione della passività al variare dei tassi di sconto e del tasso d'inflazione in UK in prossimità dell'ipotesi centrale sui tassi stessi, piuttosto che nel fare riferimento ad un insieme alternativo di ipotesi.

L'analisi di sensitività sulla passività relativa a benefici successivi al rapporto di lavoro si basa sulla stessa metodologia utilizzata per calcolare la passività riconosciuta in Bilancio.

## Altri benefici a lungo termine

La composizione degli altri benefici a lungo termine è la seguente:

(in migliaia di euro)

|                                                                         | 31/12/2014    | 31/12/2013    |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Piani di incentivazione a lungo termine                                 | 10.909        | -             |
| Premi di anzianità                                                      | 17.252        | 16.093        |
| Benefici assimilati a indennità di fine rapporto - società non italiane | 46.340        | 34.898        |
| Altri benefici a lungo termine                                          | 8.574         | 10.625        |
|                                                                         | <b>83.075</b> | <b>61.616</b> |

Il valore iscritto nella voce Piani di incentivazione a lungo termine, pari a 10.909 migliaia di euro al 31 dicembre 2014, rappresenta la miglior stima del piano di incentivazione triennale monetario Long

Term Incentive 2014-2016 destinato al *Management* del Gruppo Pirelli e approvato dal Consiglio di Amministrazione e dall'Assemblea di Pirelli & C. rispettivamente in data 27 febbraio e 12 giugno 2014; tale piano di incentivazione è correlato agli obiettivi del periodo 2014 - 2016 contenuti nel Piano industriale 2013 - 2017.

## 24. DEBITI VERSO BANCHE E ALTRI FINANZIATORI

I debiti verso banche ed altri finanziatori sono così analizzabili:

(in migliaia di euro)

|                                     | 31/12/2014       |                  |                | 31/12/2013       |                  |                |
|-------------------------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|------------------|----------------|
|                                     | TOTALE           | NON CORRENTI     | CORRENTI       | TOTALE           | NON CORRENTI     | CORRENTI       |
| Obbligazioni                        | 1.214.297        | 1.214.297        | -              | 607.157          | 607.157          | -              |
| Debiti verso banche                 | 1.034.380        | 563.735          | 470.645        | 1.659.221        | 1.401.490        | 257.731        |
| Debiti verso altri finanziatori     | 16.028           | 1.055            | 14.973         | 11.740           | 2.929            | 8.811          |
| Debiti per leasing finanziario      | 1.086            | 903              | 183            | 1.345            | 1.080            | 265            |
| Ratei e risconti passivi finanziari | 43.644           | 159              | 43.485         | 43.395           | 97               | 43.298         |
| Altri debiti finanziari             | 3.181            | 1.577            | 1.604          | 8.201            | 1.653            | 6.548          |
|                                     | <b>2.312.616</b> | <b>1.781.726</b> | <b>530.890</b> | <b>2.331.059</b> | <b>2.014.406</b> | <b>316.653</b> |

La voce **obbligazioni** si riferisce:

- al prestito obbligazionario, *unrated*, collocato da Pirelli & C. S.p.A. sul mercato eurobond nel febbraio 2011 per un importo nominale complessivo di 500 milioni di euro con cedola fissa del 5,125% e scadenza nel febbraio 2016;
- al *private placement* collocato da Pirelli International Plc sul mercato USA per un importo nominale complessivo di 150 milioni di USD (pari a 123,5 milioni di euro al cambio del 31 dicembre 2014), con durata compresa fra 5 e 12 anni e cedola media pari a 5,05%.
- al prestito obbligazionario, *unrated*, collocato da Pirelli International Plc sul mercato eurobond nel novembre 2014 per un importo nominale di 600 milioni di euro con cedola fissa del 1,75%.

Il valore contabile della voce obbligazioni è stato così determinato:

(in migliaia di euro)

|                                                       | 31/12/2014       | 31/12/2013     |
|-------------------------------------------------------|------------------|----------------|
| Valore nominale                                       | 1.223.548        | 608.767        |
| Costi di transazione                                  | (13.828)         | (6.136)        |
| Ammortamento tasso di interesse effettivo             | 4.304            | 2.942          |
| Aggiustamento per derivati in <i>fair value hedge</i> | 273              | 1.584          |
|                                                       | <b>1.214.297</b> | <b>607.157</b> |

I **debiti verso banche**, pari a euro 1.034.380 migliaia, si riferiscono principalmente a :

- finanziamenti erogati dalla Banca Europea per gli Investimenti (BEI) a favore di Pirelli Tyre S.p.A. per progetti di ricerca e sviluppo e a favore di S.C. Pirelli Tyres Romania S.r.l. per investimenti industriali locali. Tali finanziamenti ammontano a un totale di 250.000 migliaia di euro (250.000 migliaia di euro al 31 dicembre 2013), interamente utilizzati, di cui 150.000 migliaia di euro classificati fra i debiti verso banche non correnti e 100.000 migliaia di euro classificati fra i debiti verso banche correnti (al 31 dicembre 2013 classificati tra i debiti verso banche non correnti);
- 75.000 migliaia di euro relativi all'utilizzo della linea sindacata (575.000 migliaia di euro al 31 dicembre 2013), concessa a Pirelli & C. S.p.A., Pirelli Tyre S.p.A. e Pirelli International Plc per un importo totale di 1.200.000 migliaia di euro, sottoscritta il 30 novembre 2010 con durata quinquennale. Tali utilizzi sono stati classificati fra i debiti verso banche correnti. Il decremento

rispetto all'esercizio precedente è riferibile al rimborso parziale della linea di credito con scadenza originaria novembre 2015 mediante la liquidità rinveniente dall'emissione del nuovo prestito obbligazionario unrated da 600 milioni di euro, collocato sul mercato pubblico da Pirelli International Plc nel novembre 2014. Si segnala che la linea sindacata novembre 2010 - novembre 2015 è stata completamente estinta e sostituita con una nuova linea di credito revolving [800 milioni di euro], un term loan multicurrency [200 milioni di euro] e un ulteriore contratto [200 milioni di euro] negoziati rispettivamente in data 9 gennaio e 13 febbraio 2015;

154.701 migliaia di euro relativi allo *Schuldschein*, finanziamento sindacato dal *lender* sulla base di un certificato di debito governato dalla legge tedesca, concesso a Pirelli International Plc e garantito da Pirelli & C. S.p.A. e Pirelli Tyre S.p.A., erogato il 14 dicembre 2012 con durata compresa fra 3, 5 e 7 anni, classificato fra i debiti verso banche non correnti;

45.300 migliaia di euro relativi a finanziamenti classificati fra i debiti verso banche non correnti, erogati a favore delle consociate messicane da Bancomext nel primo semestre 2013 con durata 7 anni. Il finanziamento è garantito da Pirelli Tyre S.p.A. e coperto da garanzia reale;

8.905 migliaia di euro, di cui 4.026 migliaia di euro classificati fra i debiti verso banche non correnti, erogati dal Banco Nacion Argentina tra l'ottobre 2011 e il giugno 2012 a favore di Pirelli Neumaticos S.A.I.C. La durata del finanziamento classificato tra i debiti non correnti è di 5 anni. Entrambi i finanziamenti sono coperti da garanzia reale;

utilizzo di linee di credito a livello locale in Cina, Brasile e Turchia per 445.300 migliaia di euro.

Al 31 dicembre 2014 il Gruppo dispone, oltre alla liquidità e a titoli detenuti per la negoziazione pari a 1.228.073 migliaia di euro, di linee di credito *committed* non utilizzate pari a 1.125.000 migliaia di euro [625.000 migliaia di euro al 31 dicembre 2013], la cui scadenza è 2015.

I **ratei e risconti passivi finanziari** (43.644 migliaia di euro) si riferiscono principalmente al rateo per interessi maturati sui prestiti obbligazionari (23.656 migliaia di euro; 21.974 migliaia di euro al 31 dicembre 2013) e su *interest rate swaps* (18.152 migliaia di euro; 17.717 migliaia di euro al 31 dicembre 2013).

La riduzione rispetto allo scorso esercizio degli **altri debiti finanziari correnti** è dovuta in particolare all'acquisto del residuo 20% dell'opzione di vendita a favore della famiglia Faria da Silva della società Campneus Lider de Pneumaticos Ltda.

Negli **altri debiti finanziari non correnti** è iscritto il deposito cauzionale verso Prelios S.p.A. per 1.650 migliaia di euro, legato all'affitto del fabbricato R&D, per tutta la durata della locazione (15 ottobre 2012 - 14 ottobre 2018).

I debiti finanziari correnti e non correnti assistiti da garanzia reale (pegni e ipoteche) ammontano a 84.747 migliaia di euro (74.503 migliaia di euro al 31 dicembre 2013).

I debiti finanziari correnti includono la quota parte dei debiti finanziari non correnti, pari a 278.700 migliaia di euro (123.000 migliaia di euro al 31 dicembre 2013), che sarà regolata entro l'esercizio successivo.

Per i debiti finanziari correnti, si ritiene che il valore contabile approssimi il relativo *fair value*. Per i debiti finanziari non correnti, si riporta di seguito il *fair value*, confrontato con il valore contabile:

(in migliaia di euro)

|                                                    | 31/12/2014       |                  | 31/12/2013       |                  |
|----------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                                    | VALORE CONTABILE | FAIR VALUE       | VALORE CONTABILE | FAIR VALUE       |
| Prestito obbligazionario Pirelli & C. S.p.A.       | 498.940          | 523.565          | 499.217          | 533.010          |
| Prestito obbligazionario Pirelli International Plc | 592.483          | 605.184          | -                | -                |
| <i>Private placement</i> Pirelli International Plc | 122.873          | 147.731          | 107.940          | 108.774          |
| Debiti verso banche                                | 563.735          | 566.125          | 1.401.490        | 1.404.240        |
| Altri debiti finanziari                            | 3.695            | 3.695            | 5.759            | 5.759            |
|                                                    | <b>1.781.726</b> | <b>1.846.300</b> | <b>2.014.406</b> | <b>2.051.783</b> |

I prestiti obbligazionari pubblici emessi da Pirelli & C. S.p.A e da Pirelli International Plc sono quotati e il relativo *fair value* è stato misurato con riferimento ai prezzi di fine anno. Pertanto, sono classificati nel livello 1 della gerarchia.

Il *fair value del private placement* in USD emesso da Pirelli International Plc e dei debiti verso banche è stato calcolato scontando ciascun flusso di cassa debitorio al tasso *swap* di mercato per la divisa e scadenza di riferimento, maggiorato del merito di credito del Gruppo e pertanto si colloca al livello 2 della gerarchia.

Al 31 dicembre 2014 la ripartizione dei debiti verso banche e altri finanziatori per tasso e valuta di origine del debito è la seguente:

(in migliaia di euro)

|                            | TASSO FISSO      |            | TASSO VARIABILE |            | TOTALE           |
|----------------------------|------------------|------------|-----------------|------------|------------------|
| EUR                        | 124.828          |            | 119.531         |            | 244.358          |
| BRL (Real brasiliano)      | 176.540          |            | -               |            | 176.540          |
| CNY (Renminbi cinese)      | 34.333           |            | -               |            | 34.333           |
| RON (Leu romeno)           | 106              |            | -               |            | 106              |
| TRY (Lira turca)           | 46.731           |            | -               |            | 46.731           |
| ARS (Peso argentino)       | 5.192            |            | -               |            | 5.192            |
| Altre valute               | 23.630           |            | -               |            | 23.630           |
| <b>Debiti correnti</b>     | <b>411.360</b>   | <b>77%</b> | <b>119.530</b>  | <b>23%</b> | <b>530.890</b>   |
| EUR                        | 1.193.922        |            | 151.356         |            | 1.345.278        |
| USD (Dollaro USA)          | 123.045          |            | -               |            | 123.045          |
| BRL (Real brasiliano)      | 130.271          |            | 44.051          |            | 174.322          |
| CNY (Renminbi cinese)      | -                |            | 40.883          |            | 40.883           |
| RON (Leu romeno)           | -                |            | 49.495          |            | 49.495           |
| MXN (Peso messicano)       | -                |            | 44.843          |            | 44.843           |
| ARS (Peso argentino)       | 3.861            |            | -               |            | 3.861            |
| <b>Debiti non correnti</b> | <b>1.451.098</b> | <b>81%</b> | <b>330.628</b>  | <b>19%</b> | <b>1.781.726</b> |
|                            | <b>1.862.458</b> | <b>81%</b> | <b>450.158</b>  | <b>19%</b> | <b>2.312.616</b> |

Al 31 dicembre 2013 la situazione era la seguente:

(in migliaia di euro)

|                            | TASSO FISSO      |            | TASSO VARIABILE |            | TOTALE           |
|----------------------------|------------------|------------|-----------------|------------|------------------|
| EUR                        | 46.446           |            | 6.139           |            | 52.585           |
| BRL (Real brasiliano)      | 125.732          |            | -               |            | 125.732          |
| CNY (Renminbi cinese)      | 54.835           |            | -               |            | 54.835           |
| RON (Leu romeno)           | [205]            |            | -               |            | [205]            |
| TRY (Lira turca)           | 53.608           |            | -               |            | 53.608           |
| Altre valute               | 30.078           |            | 20              |            | 30.098           |
| <b>Debiti correnti</b>     | <b>310.494</b>   | <b>98%</b> | <b>6.159</b>    | <b>2%</b>  | <b>316.653</b>   |
| EUR                        | 1.303.486        |            | 124.531         |            | 1.428.017        |
| USD (Dollaro USA)          | 29.588           |            | 80.895          |            | 110.483          |
| BRL (Real brasiliano)      | 104.008          |            | 93.049          |            | 197.057          |
| CNY (Renminbi cinese)      | -                |            | 58.878          |            | 58.878           |
| RON (Leu romeno)           | -                |            | 49.812          |            | 49.812           |
| MXN (Peso messicano)       | -                |            | 160.296         |            | 160.296          |
| ARS (Peso argentino)       | 9.763            |            | -               |            | 9.763            |
| Altre valute               | 100              |            | -               |            | 100              |
| <b>Debiti non correnti</b> | <b>1.446.945</b> | <b>72%</b> | <b>567.461</b>  | <b>28%</b> | <b>2.014.406</b> |
|                            | <b>1.757.439</b> | <b>75%</b> | <b>573.620</b>  | <b>25%</b> | <b>2.331.059</b> |

Il valore dei debiti a tasso fisso sopra riportato include i debiti contrattualmente a tasso fisso e quei debiti denominati contrattualmente a tasso variabile a fronte dei quali sono stati posti in essere derivati di copertura.

L'esposizione del Gruppo a variazioni nei tassi di interesse sui debiti finanziari, sia in termini di tipologia di tasso che in termini di data di rinegoziazione degli stessi (*resetting*), sono così sintetizzabili:

(in migliaia di euro)

|                 | 31/12/2014       |                  |                 | 31/12/2013       |                  |                 |
|-----------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|-----------------|
|                 | TOTALE           | TASSO FISSO      | TASSO VARIABILE | TOTALE           | TASSO FISSO      | TASSO VARIABILE |
| fino a 6 mesi   | 635.162          | 185.003          | 450.158         | 872.224          | 298.604          | 573.620         |
| tra 6 e 12 mesi | 130.602          | 130.602          | -               | 6.589            | 6.589            | -               |
| tra 1 e 5 anni  | 1.459.288        | 1.459.288        | -               | 1.424.426        | 1.424.426        | -               |
| oltre 5 anni    | 87.565           | 87.565           | -               | 27.820           | 27.820           | -               |
|                 | <b>2.312.616</b> | <b>1.862.458</b> | <b>450.158</b>  | <b>2.331.059</b> | <b>1.757.439</b> | <b>573.620</b>  |

Il costo medio del debito per l'anno 2014 è stato pari al 6,05% [6,23% nel 2013].

Con riferimento alla presenza di *covenant* finanziari e di clausole di *negative pledge* si segnala che:

la linea di finanziamento di tipo *revolving*, concessa a Pirelli & C. S.p.A., Pirelli Tyre S.p.A. e Pirelli International Plc per un importo totale di 1.200.000 migliaia di euro, utilizzata per 75.000 migliaia di euro, prevede un solo *covenant* finanziario, ossia l'impegno a mantenere un determinato rapporto tra indebitamento netto consolidato e Margine Operativo Lordo. Tale parametro al 31 dicembre 2014 risulta rispettato. Per quanto riguarda i *negative pledge*, la linea prevede l'impegno a non concedere garanzie reali, oltre la soglia definita come il maggiore di 100.000 migliaia di euro e il 3% dei Total Assets (come definiti nel Bilancio consolidato di Pirelli & C. S.p.A.), con l'eccezione per garanzie reali su debito esistente o che lo sostituisca, da concedere per legge, relativo a "trade finance", "project finance" e finanza agevolata o su finanziamenti erogati da organismi sovranazionali;

il *private placement* da complessivi 150 milioni di USD con scadenze comprese tra il 5 dicembre 2017 e il 5 dicembre 2024 prevede, oltre agli impegni di cui sopra:



il rispetto di un rapporto massimo tra indebitamento non centralizzato (in società diverse da Pirelli International Plc, Pirelli & C. S.p.A. e Pirelli Tyre S.p.A.) e attività totali come risultanti dal Bilancio consolidato di Pirelli & C. S.p.A. pari al 25% [e che in ogni caso il rapporto tra debito cosiddetto “secured” e attivo totale non superi il 15%];

l'introduzione di un *covenant* finanziario tale per cui il *ratio* margine operativo lordo / oneri finanziari come risultanti dal Bilancio consolidato di Pirelli & C. S.p.A. risulti maggiore o uguale a 3,5 nel caso in cui il rapporto tra indebitamento netto consolidato e margine operativo lordo sia maggiore di 2,5. Tali parametri al 31 dicembre 2014 risultano entrambi rispettati;

lo *Schuldschein* sottoscritto da Pirelli International Plc, da complessivi nominali 155.000 migliaia di euro con scadenze comprese tra il 14 giugno 2016 e il 14 dicembre 2019 prevede, per quanto riguarda i *negative pledge*, l'impegno a non concedere garanzie reali, oltre la soglia definita come il maggiore di 100.000 migliaia di euro e il 3% dei Total Assets (come definiti nel Bilancio consolidato di Pirelli & C. S.p.A.), con l'eccezione per garanzie reali su debito esistente o che lo sostituisca, da concedere per legge, relativo a “trade finance”, “project finance” e finanza agevolata o su finanziamenti erogati da organismi sovranazionali.

Gli altri debiti finanziari in essere non contengono *covenant* finanziari.

## 25. DEBITI COMMERCIALI

(in migliaia di euro)

|                 | 31/12/2014       |              |                  | 31/12/2013       |              |                  |
|-----------------|------------------|--------------|------------------|------------------|--------------|------------------|
|                 | TOTALE           | NON CORRENTI | CORRENTI         | TOTALE           | NON CORRENTI | CORRENTI         |
| Fornitori       | 1.377.024        |              | 1.377.024        | 1.233.162        |              | 1.233.162        |
| Effetti passivi | 17.288           |              | 17.288           | 11.304           |              | 11.304           |
|                 | <b>1.394.312</b> | <b>-</b>     | <b>1.394.312</b> | <b>1.244.466</b> | <b>-</b>     | <b>1.244.466</b> |

Per i debiti commerciali si ritiene che il valore contabile approssimi il relativo *fair value*.

## 26. ALTRI DEBITI

Si riporta nella tabella di seguito un dettaglio della voce in oggetto:

(in migliaia di euro)

|                                                   | 31/12/2014     |               |                | 31/12/2013     |               |                |
|---------------------------------------------------|----------------|---------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
|                                                   | TOTALE         | NON CORRENTI  | CORRENTI       | TOTALE         | NON CORRENTI  | CORRENTI       |
| Ratei e risconti passivi commerciali e altri      | 69.354         | 36.230        | 33.124         | 79.897         | 36.054        | 43.843         |
| Debiti vs erario imposte non correlate al reddito | 121.692        | 4.622         | 117.070        | 93.799         | 5.038         | 88.761         |
| Debiti verso dipendenti                           | 103.211        | -             | 103.211        | 111.317        | 856           | 110.461        |
| Debiti verso istituti di previdenza               | 75.356         | 29.098        | 46.258         | 64.027         | 22.781        | 41.246         |
| Dividendi deliberati                              | 9.624          | -             | 9.624          | 2.076          | -             | 2.076          |
| Altri debiti                                      | 138.932        | 4.742         | 134.190        | 159.895        | 12.124        | 147.771        |
|                                                   | <b>518.169</b> | <b>74.692</b> | <b>443.477</b> | <b>511.011</b> | <b>76.853</b> | <b>434.158</b> |

I **ratei e risconti passivi commerciali non correnti** si riferiscono per 32.132 migliaia di euro a contributi in conto capitale ricevuti a fronte di investimenti realizzati in Messico e Romania, il cui beneficio è riconosciuto a Conto economico in misura proporzionale ai costi per i quali il contributo è stato erogato.

I **ratei e risconti passivi commerciali correnti** includono 8.224 migliaia di euro relativi all'incenti-

vo fiscale del progetto Gravatai realizzato in Brasile e riscontato per la durata del periodo di ammortamento dell'investimento, 5.902 migliaia di euro per contributi pubblici erogati dalla Regione Piemonte, relativi al finanziamento in conto impianti finalizzato alla realizzazione del Nuovo Polo Tecnologico e il cui beneficio è riconosciuto a Conto economico in misura proporzionale ai costi per i quali il contributo è stato erogato, 2.849 migliaia di euro per costi relativi a coperture assicurative in alcuni paesi dell'area Europa, 2.514 migliaia di euro per varie iniziative di natura commerciale, 1.655 migliaia di euro relativi alla quota non ancora rilevata a Conto economico dei contributi statali ricevuti per l'investimento di Slatina in Romania e 1.205 migliaia di euro per debiti verso personale interinale impiegato in Turchia.

La voce **debiti verso erario** per imposte non correlate al reddito è costituita principalmente da debiti Iva o imposte equivalenti, imposte indirette e non correlate al reddito e ritenute alla fonte per lavoratori dipendenti.

I **debiti correnti verso dipendenti** includono principalmente competenze maturate nel periodo ma non ancora liquidate, comprensive della stima degli incentivi.

Gli **altri debiti correnti** (134.190 migliaia di euro) comprendono principalmente:

- 76.398 migliaia di euro per l'acquisto di immobilizzazioni materiali (84.531 migliaia di euro al 31 dicembre 2013);
- 16.839 migliaia di euro per anticipi da clienti (8.835 migliaia di euro al 31 dicembre 2013);
- 8.342 migliaia di euro per ritenute alla fonte su redditi (11.993 migliaia di euro al 31 dicembre 2013);
- 8.061 migliaia di euro per debiti verso rappresentanti, agenti, professionisti e consulenti (6.693 migliaia di euro al 31 dicembre 2013);
- 2.490 migliaia per l'acquisto di un terreno in Argentina;
- 1.662 migliaia di euro per debiti verso amministratori, sindaci e organismi di vigilanza (2.527 migliaia di euro al 31 dicembre 2013);
- 1.476 migliaia di euro per contributi di solidarietà da devolvere in osservanza delle normative locali ad associazioni di natura benefico-sociale in Venezuela;
- 985 migliaia di euro per progetti di sviluppo ambientale e urbanistico in fase di realizzazione in Brasile.

Per gli altri debiti correnti e non correnti si ritiene che il valore approssimi il relativo *fair value*.

## 27. DEBITI TRIBUTARI

I debiti tributari, pari a 104.158 migliaia di euro (di cui 3.397 migliaia di euro di passività non correnti), sono per la maggior parte relativi a imposte sul reddito nazionali e regionali rispetto a 83.809 migliaia di euro del 31 dicembre 2013 (di cui 3.537 migliaia di euro di passività non correnti).

## 28. STRUMENTI FINANZIARI DERIVATI

La voce comprende la valutazione a *fair value* degli strumenti derivati in essere al 31 dicembre 2014. Il dettaglio è il seguente:

[in migliaia di euro]

|                                                                         | 31/12/2014        |                    | 31/12/2013        |                    |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
|                                                                         | ATTIVITÀ CORRENTI | PASSIVITÀ CORRENTI | ATTIVITÀ CORRENTI | PASSIVITÀ CORRENTI |
| <b>Non in hedge accounting</b>                                          |                   |                    |                   |                    |
| Derivati su cambi - posizioni commerciali                               | 19.765            | [26.001]           | 17.255            | [13.544]           |
| Derivati su cambi - inclusi in posizione finanziaria netta              | 5.868             | [2.554]            | 4.438             | [3.175]            |
| Derivati su tassi di interesse                                          | -                 | [2.180]            | -                 | -                  |
| Altri derivati - inclusi in posizione finanziaria netta                 |                   | [2.089]            | 575               |                    |
| <b>In hedge accounting</b>                                              |                   |                    |                   |                    |
| <b>- cash flow hedge</b>                                                |                   |                    |                   |                    |
| Derivati su cambi - posizioni commerciali                               | 2.113             |                    | 384               | [1.482]            |
| Derivati su tassi di interesse                                          | 606               | [10.011]           | 513               | [38.824]           |
| Altri derivati                                                          | 545               |                    |                   | [13]               |
| <b>- fair value hedge</b>                                               |                   |                    |                   |                    |
| Derivati su tassi di interesse - inclusi in posizione finanziaria netta | 207               |                    | 1.653             |                    |
|                                                                         | <b>29.104</b>     | <b>[42.835]</b>    | <b>24.818</b>     | <b>[57.038]</b>    |
| - Totale derivati inclusi in posizione finanziaria netta                | 6.075             | [4.642]            | 6.666             | [3.175]            |

### Strumenti finanziari derivati non in hedge accounting

Il valore dei **derivati su cambi** corrisponde alla valutazione a *fair value* di acquisti/vendite di valuta a termine in essere alla data di chiusura del periodo. Si tratta di operazioni di copertura di transazioni commerciali e finanziarie del gruppo per le quali non è stata adottata l'opzione dell'*hedge accounting*. Il *fair value* è determinato usando il tasso di cambio a termine alla data di Bilancio.

Il valore dei **derivati su tassi di interesse**, rilevati fra le passività correnti per 2.180 migliaia di euro si riferisce alla valutazione a *fair value* di 12 *interest rate swap* "plain vanilla" su un nozionale complessivo di 575 milioni di euro con scadenza febbraio 2015, che prevedono il pagamento di un tasso di interesse fisso e l'incasso di un tasso variabile stipulati al fine di limitare l'esposizione al rischio di variazione dei tassi di interesse associati alla linea sindacata *revolving* a tasso variabile concessa a Pirelli & C. S.p.A, Pirelli Tyre S.p.A. e Pirelli International Plc per un importo totale di 1.200.000 migliaia di euro e utilizzata per 75.000 migliaia di euro al 31 dicembre 2014. Per tali derivati nel mese di novembre 2014 è stato interrotto l'*hedge accounting* e le perdite precedentemente cumulate nel patrimonio netto [16.739 migliaia di euro] sono state interamente riclassificate a Conto economico [si veda nota 37 "oneri finanziari"]. Successivamente all'interruzione dell'*hedge accounting*, le variazioni di *fair value* del derivato vengono rilevate a Conto economico.

### Strumenti finanziari derivati in hedge accounting

#### Cash flow hedge

Il valore dei **derivati su tassi di interesse**, rilevati fra le passività correnti per 10.011 migliaia di euro e fra le attività correnti per 606 migliaia di euro [passività correnti pari a 38.324 migliaia di euro e attività correnti pari a 513 migliaia di euro al 31 dicembre 2013], si riferisce principalmente alla valu-

tazione a *fair value* di 4 *cross currency interest rate swaps* negoziati nel novembre 2012 per coprire l'esposizione al rischio cambio e limitare l'esposizione al rischio tasso associati al *private placement* collocato da Pirelli International Plc sul mercato USA per un importo nominale complessivo di 150 milioni di USD, durata compresa fra 5 e 12 anni (si veda nota 24 "Debiti verso banche e altri finanziatori"). L'obiettivo è quello di coprire le variazioni dei flussi di cassa del debito denominati in valuta estera (sia capitale che interessi) legate a variazioni nei tassi di cambio. L'importo rilevato a patrimonio netto nel periodo è negativo per 3.297 migliaia di euro.

## 29. IMPEGNI E RISCHI

### Impegni per acquisto di immobilizzazioni materiali

Gli impegni per acquisto di immobilizzazioni materiali sono pari a 167.122 migliaia di euro (109.535 migliaia di euro al 31 dicembre 2013), riferiti in prevalenza alle società in Russia, Romania, Brasile, Italia, Messico e Cina.

### Impegni per acquisto di partecipazioni/quote di fondi

Si riferiscono ad impegni a sottoscrivere quote della società Equinox Two S.c.a., società di private equity specializzata in investimenti in società quotate e non quotate con alto potenziale di crescita, per un controvalore pari a un massimo di 2.358 migliaia di euro.

### Altri rischi

All'inizio di **aprile 2014** la Commissione Europea ha comunicato a Pirelli, e agli altri soggetti coinvolti (tra i quali Prysmian Cavi e Sistemi, controllata da Pirelli sino al luglio 2005), la decisione presa a conclusione dell'indagine antitrust avviata relativamente al business dei cavi energia, che prevede una sanzione a carico di Prysmian pari a circa 104 milioni di euro per una parte dei quali, pari a 67 milioni di euro, Pirelli è chiamata a rispondere in solido con Prysmian. Tale decisione conferma che non vi è stato un coinvolgimento diretto di Pirelli nel presunto cartello. La contestata violazione antitrust è riconducibile esclusivamente al principio della cosiddetta "parental liability", in quanto, durante parte del periodo del presunto cartello, Prysmian era controllata da Pirelli. Pirelli ha presentato ricorso al Tribunale dell'Unione Europea contro la decisione della Commissione Europea contestando l'applicazione del principio di "parental liability". Pirelli ritiene infatti che non le sia applicabile il principio della "parental liability".

La Commissione Europea ha inoltre intimato a Pirelli di depositare garanzia bancaria a copertura del pagamento, se e quando dovuto, del 50% della sanzione comminata a Prysmian e Pirelli in solido tra loro. In conseguenza di quanto sopra Pirelli ha consegnato in data 17 dicembre 2014 la garanzia richiesta alla Commissione.

Pirelli ha intrapreso un'azione davanti al Tribunale di Milano affinché venga accertato e dichiarato l'obbligo di Prysmian di tenere manlevata Pirelli da qualsiasi pretesa della Commissione Europea in relazione alla predetta sanzione.

Pirelli, sulla base di accurate analisi giuridiche supportate da autorevoli pareri di legali esterni, ritiene di non essere coinvolta nelle presunte irregolarità della sua ex controllata, e che la piena responsabilità finale dell'eventuale violazione (e del pagamento della relativa sanzione) debba essere esclusivamente a carico della società direttamente coinvolta.

In conseguenza di quanto sopra la valutazione del rischio è tale da non dover richiedere lo stanziamento di alcuno specifico fondo nel Bilancio annuale al 31 dicembre 2014.

## 30. RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI

I ricavi delle vendite e delle prestazioni sono così analizzabili:

(in migliaia di euro)

|                                   | 2014             | 2013             |
|-----------------------------------|------------------|------------------|
| Ricavi per vendite di beni        | 5.913.216        | 5.951.568        |
| Ricavi per prestazioni di servizi | 104.847          | 109.392          |
|                                   | <b>6.018.063</b> | <b>6.060.960</b> |

## 31. ALTRI PROVENTI

La voce è così composta:

(in migliaia di euro)

|                                                    | 2014           | 2013           |
|----------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Plusvalenza da cessione immobilizzazioni materiali | 18.279         | 37.862         |
| Proventi da affitti                                | 7.887          | 9.831          |
| Indennizzi assicurativi e risarcimenti vari        | 17.277         | 8.485          |
| Recuperi e rimborsi                                | 58.467         | 63.000         |
| Contributi pubblici                                | 6.981          | 6.483          |
| Altro                                              | 95.185         | 126.648        |
|                                                    | <b>204.076</b> | <b>252.309</b> |

Le **plusvalenze da cessione di immobilizzazioni materiali** derivano principalmente per 6.261 migliaia di euro dalla cessione del terreno nell'area di Sumaré in Brasile e per complessivi 9.365 migliaia di euro dalla vendita di terreni e fabbricati in Germania e Turchia. Nell'esercizio 2013 il valore si riferiva in particolare alla plusvalenza di 31.142 migliaia realizzata dalla cessione di proprietà immobiliari non utilizzate per l'attività industriale in Brasile.

La voce **recuperi e rimborsi** accoglie principalmente:

-  rimborsi di imposte e dazi per 21.157 migliaia di euro ricevuti in Italia, Brasile e Germania in particolare sotto forma di contributi per smaltimento pneumatici;
-  contributi per acquisti di gas ed energia, rimborsi di imposte varie e rimborsi d'imposta per complessivi 12.836 migliaia di euro derivanti da agevolazioni fiscali ottenute in Argentina, Egitto e nello stato di Bahia in Brasile.

La voce **altro** include principalmente proventi per attività sportiva per 36.676 migliaia di euro, proventi da rilasci di fondi rischi e oneri (22.040 migliaia di euro) e fondi svalutazione crediti (4.549 migliaia di euro). La riduzione della voce altro rispetto all'esercizio 2013, per un ammontare pari a circa 31.464 migliaia di euro, è principalmente dovuta al rilascio effettuato nel corso dell'esercizio 2013 del fondo accantonato relativamente al piano di incentivazione triennale 2012 - 2014 per 12.371 migliaia di euro, ai proventi che erano stati conseguiti a seguito della cessione di alcuni diritti detenuti in Brasile per 13.092 migliaia di euro e ai maggiori rilasci di fondi rischi e oneri rilevati nel 2013 per 4.846 migliaia di euro.

Gli altri proventi includono **eventi non ricorrenti** pari a 15.626 migliaia di euro (7,7% del totale) relativi a plusvalenze immobiliari realizzate in Brasile, Germania e Turchia per cessione di terreni e fabbricati. Nel 2013 la voce includeva le plusvalenze derivanti dalla cessione di proprietà immobiliari non utilizzate per l'attività industriale in Brasile (31.142 migliaia di euro) e il provento derivante dalla vendita di crediti in contenzioso (13.202 migliaia di euro) e che rappresentavano il 17,6% della voce.

## 32. COSTI DEL PERSONALE

La voce è così composta:

(in migliaia di euro)

|                                                          | 2014             | 2013             |
|----------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Salari e stipendi                                        | 960.867          | 920.356          |
| Oneri sociali                                            | 174.268          | 168.049          |
| Costi per indennità di fine rapporto e assimilati *      | 31.539           | 29.498           |
| Costi per fondi pensione a contribuiti definiti          | 21.390           | 20.577           |
| Costi relativi a fondi pensione a benefici definiti      | 895              | 923              |
| Costi relativi a premi di anzianità                      | 5.865            | 888              |
| Costi per piani assistenza medica a contribuiti definiti | 38.742           | 36.140           |
| Altri costi                                              | 6.204            | 18.126           |
|                                                          | <b>1.239.770</b> | <b>1.194.557</b> |

\* Include società italiane ed estere

I costi del personale includono **eventi non ricorrenti** per un totale di 24.744 migliaia di euro (2,0% del totale) per costi di ristrutturazione.

Nel 2013 la voce includeva 45.435 migliaia di euro di cui 25.447 migliaia di euro relativi a costi di ristrutturazione e 19.988 migliaia di euro relativi a oneri legati alla definizione di una controversia legale in Brasile. Essi rappresentavano il 3,8% del totale.

## 33. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI

La voce è così composta:

(in migliaia di euro)

|                                                 | 2014           | 2013           |
|-------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali | 20.917         | 19.016         |
| Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali   | 277.890        | 265.817        |
| Svalutazioni delle immobilizzazioni materiali   | 6.048          | 7.559          |
|                                                 | <b>304.855</b> | <b>292.392</b> |

Le **svalutazioni** sono riferite principalmente ad impianti e macchinari localizzati in Russia e Italia. Di queste svalutazioni 5.744 migliaia di euro si qualificano come **eventi non ricorrenti** (1,9% del totale della voce).

## 34. ALTRI COSTI

La voce è così suddivisa:

(in migliaia di euro)

|                                         | 2014             | 2013             |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|
| costi di vendita                        | 305.041          | 293.627          |
| acquisti merci destinate alla rivendita | 306.783          | 302.857          |
| fluidi ed energia                       | 223.611          | 235.476          |
| pubblicità                              | 219.051          | 200.189          |
| consulenze                              | 53.968           | 47.197           |
| manutenzioni                            | 66.276           | 66.223           |
| gestione e custodia magazzini           | 53.578           | 44.908           |
| locazioni e noleggi                     | 113.253          | 101.619          |
| lavorazioni esterne da terzi            | 44.961           | 36.276           |
| spese viaggio                           | 49.241           | 47.852           |
| spese informatiche                      | 27.435           | 27.060           |
| compensi key manager                    | 10.058           | 7.724            |
| accantonamenti vari                     | 26.341           | 32.542           |
| bolli, tributi ed imposte locali        | 37.916           | 37.263           |
| mensa                                   | 24.052           | 18.047           |
| svalutazione crediti                    | 16.389           | 6.250            |
| assicurazioni                           | 28.587           | 29.579           |
| spese per prestazioni di pulizie        | 21.031           | 19.533           |
| smaltimenti rifiuti                     | 21.111           | 23.295           |
| spese per sicurezza                     | 12.081           | 12.286           |
| spese telefoniche                       | 12.181           | 11.109           |
| altro                                   | 156.823          | 197.467          |
|                                         | <b>1.829.766</b> | <b>1.798.378</b> |

Nella voce altri costi sono inclusi **eventi non ricorrenti** per 1.800 migliaia di euro (0,1% del totale della voce) relativi agli oneri accessori derivanti dalle operazioni di cessione di terreni e fabbricati realizzate in Brasile, Germania e Turchia. Nel 2013 questa voce includeva 2.716 migliaia di euro (0,1% del totale della voce) di costi connessi alle plusvalenze immobiliari realizzate in Brasile.

## 35. RISULTATO DA PARTECIPAZIONI

### 35.1 QUOTA DI RISULTATO DI SOCIETÀ COLLEGATE E JV

La quota di risultato delle partecipazioni in imprese collegate e *joint-venture* valutate con il metodo del patrimonio netto è negativa per 55.147 migliaia di euro rispetto ad un valore negativo di 25.835 migliaia di euro dell'esercizio 2013.

Essa comprende essenzialmente il recepimento delle quote di risultato di competenza della partecipazione in Prelios S.p.A. (negativa per 23.612 migliaia di euro rispetto a 12.838 migliaia di euro del 2013), in Fenice S.r.l. (negativa per 30.770 migliaia di euro), in GWM Renewable Energy II S.p.A. (negativa per 3.244 migliaia di euro rispetto a 191 migliaia di euro del 2013), in Eurostazioni S.p.A. (positiva per 3.587 migliaia di euro) e in PT Evoluzione Tyre (negativa per 1.378 migliaia di euro rispetto ad un valore positivo di 637 migliaia di euro del 2013). Nell'anno 2013 la quota comprendeva inoltre la quota di competenza della partecipazione in RCS MediaGroup S.p.A. (negativa per 13.573 migliaia di euro), riclassificata a fine 2013 nelle attività finanziarie disponibili per la vendita.



Si veda in proposito anche quanto riportato alla precedente nota 12 "Partecipazioni in imprese collegate e *joint-venture*".

## 35.2 UTILI DA PARTECIPAZIONI

Sono così analizzabili:

[in migliaia di euro]

|                                                               | 2014          | 2013         |
|---------------------------------------------------------------|---------------|--------------|
| Effetto conversione prestito obbligazionario Prelios S.p.A.   | 13.307        | -            |
| Plusvalenza vendita controllate                               | 4.781         | -            |
| Effetto adeguamento a <i>fair value</i> RCS MediaGroup S.p.A. | -             | 8.638        |
| Altri proventi                                                | 901           | 913          |
|                                                               | <b>18.989</b> | <b>9.551</b> |

Relativamente all'effetto della conversione del prestito obbligazionario Prelios S.p.A. [c.d. Convertendo], si veda quanto riportato alla precedente nota 12 "Partecipazioni in imprese collegate e *joint-venture*".

La **plusvalenza vendita controllate** si riferisce esclusivamente alla cessione della partecipazione di Pirelli Finance (Luxembourg) S.A.

## 35.3 PERDITE DA PARTECIPAZIONI

La composizione della voce è di seguito riportata:

[in migliaia di euro]

|                                                                                     | 2014          | 2013          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Adeguamento a <i>fair value</i> azioni categoria B Prelios                          | 4.772         | -             |
| Svalutazione partecipazioni collegate                                               | 20.393        | -             |
| Svalutazione di attività finanziarie disponibili per la vendita                     | 29.294        | 19.018        |
| Valutazione di attività finanziarie designate a <i>fair value</i> a conto economico | -             | 44.286        |
| Altri oneri da partecipazioni                                                       | 256           | -             |
|                                                                                     | <b>54.715</b> | <b>63.304</b> |

Relativamente all'adeguamento a *fair value* delle azioni di categoria B Prelios S.p.A. si veda la precedente nota 13 "Altre attività finanziarie".

La voce **svalutazione partecipazioni collegate** si riferisce alle partecipazioni in Fenice S.r.l. per 18.956 migliaia di euro e GWM Renewable Energy II S.p.A. per 1.437 migliaia di euro. Si rimanda a quanto riportato alla precedente nota 12 "Partecipazioni in imprese collegate e *joint-venture*".

La voce **svalutazione di attività finanziarie disponibili per la vendita** si riferisce principalmente alle partecipazioni in Alitalia S.p.A. [11.229 migliaia di euro], in RCS MediaGroup S.p.A. [euro 15.860 migliaia di euro] e Equinox Two S.C.A. [1.764 migliaia di euro]. Nel 2013 la voce si riferiva principalmente alle partecipazioni in Mediobanca S.p.A. [10.429 migliaia di euro], Alitalia S.p.A. [4.925 migliaia di euro], Equinox Two S.C.A. [1.232 migliaia di euro], Fin. Priv. S.r.l. [1.345 migliaia di euro] e S.In.T S.p.A. [917 migliaia di euro].

Nel 2013 la voce **valutazione di attività finanziarie designate a fair value a Conto economico** si riferiva alla svalutazione dello strumento partecipativo di Prelios S.p.A. [cd *convertendo*] detenuto da Pirelli & C. S.p.A. a seguito della riorganizzazione finanziaria di Prelios S.p.A. stessa, e convertito nel corso del 2014 anticipatamente in azioni ordinarie Prelios di categoria A e azioni Prelios di categoria B, come descritto nella nota 12.

## 35.4 DIVIDENDI

I dividendi del 2014 ammontano a 3.873 migliaia di euro rispetto a 1.290 migliaia di euro del 2013. Essi sono riferiti principalmente per 2.363 migliaia di euro alla partecipazione in Mediobanca S.p.A., per 680 migliaia di euro a proventi da fondi comuni di investimento [610 migliaia di euro nel 2013], per 308 migliaia di euro a Fin. Priv. S.r.l. [103 migliaia di euro nel 2013] e per 256 migliaia di euro a Euroqube S.A.

## 36. PROVENTI FINANZIARI

La voce è così composta:

[in migliaia di euro]

|                                                                     | 2014          | 2013          |
|---------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Interessi                                                           | 40.100        | 31.170        |
| Altri proventi finanziari                                           | 8.595         | 10.180        |
| Valutazioni a <i>fair value</i> titoli detenuti per la negoziazione | -             | 353           |
| Valutazione a <i>fair value</i> di strumenti derivati su cambi      | 42.982        | 23.084        |
|                                                                     | <b>91.677</b> | <b>64.787</b> |

Gli **interessi** includono 15.405 migliaia per interessi attivi verso istituti finanziari [5.219 migliaia di euro nel 2013], 10.475 migliaia di euro per interessi su titoli a reddito fisso [8.622 migliaia di euro al 31 dicembre 2013], 8.337 migliaia di euro per interessi su *interest rate swaps* [9.551 migliaia di euro nel 2013], 2.620 migliaia di euro per interessi su crediti commerciali [2.234 migliaia di euro nel 2013] e 2.058 migliaia di euro per interessi su titoli di stato.

Gli **altri proventi finanziari** includono interessi attivi su crediti vantati verso l'erario brasiliano per 998 migliaia di euro e proventi per 1.446 migliaia di euro rivenienti dalla rettifica del valore contabile [*basis adjustment*] di passività finanziarie oggetto di copertura dal rischio tasso di interesse, per le quali è stato attivato l'*hedge accounting* del tipo *fair value hedge*.

Tale rettifica è compensata dalla variazione negativa di *fair value* degli strumenti di copertura inclusa negli oneri finanziari alla voce "valutazione a *fair value* di altri strumenti derivati" [si veda nota 37].

La **voce valutazione a fair value di strumenti derivati su cambi** si riferisce a operazioni di acquisto/ vendita di valuta a termine a copertura di transazioni commerciali e finanziarie, in accordo con la politica di gestione del rischio di cambio del gruppo. Per le operazioni aperte a fine esercizio, il *fair value* è determinato applicando il tasso di cambio a termine alla data di Bilancio. La valutazione a *fair value* si compone di due elementi: la componente interesse legata al differenziale di tassi di interesse tra le due valute oggetto delle singole coperture, pari a un costo netto di copertura di 33.178 migliaia di euro e la componente cambi, pari a un utile netto di 76.160 migliaia di euro.

## 37. ONERI FINANZIARI

La voce è così composta:

[in migliaia di euro]

|                                                                     | 2014           | 2013           |
|---------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Interessi                                                           | 124.757        | 116.205        |
| Commissioni                                                         | 17.100         | 19.987         |
| Effetto alta inflazione Venezuela                                   | 28.974         | 18.680         |
| Altri oneri finanziari                                              | 9.736          | 1.870          |
| Perdite su cambi nette                                              | 147.973        | 73.576         |
| Interessi netti su fondi del personale                              | 19.453         | 19.374         |
| Valutazione a <i>fair value</i> titoli detenuti per la negoziazione | 477            | -              |
| Valutazione a <i>fair value</i> di altri strumenti derivati         | 5.617          | 8.027          |
|                                                                     | <b>354.087</b> | <b>257.719</b> |

Gli **interessi** includono 26.730 migliaia di euro a fronte del prestito obbligazionario emesso da Pirelli & C. S.p.A. nel 2011 [26.673 migliaia di euro nel 2013], 5.805 migliaia di euro a fronte del *private placement* collocato da Pirelli International Plc sul mercato americano a fine 2012 [5.894 migliaia di euro nel 2013], 1.237 migliaia di euro a fronte del prestito obbligazionario collocato da Pirelli International Plc sul mercato *eurobond* nel novembre 2014 e 22.996 migliaia di euro per interessi su *interest rate swaps* [18.262 migliaia di euro nel 2013].

Le **perdite su cambi nette** pari a 147.973 migliaia di euro (perdite su cambi pari a 1.015.947 migliaia di euro e utili su cambi pari a 867.974 migliaia di euro) si riferiscono all'adeguamento ai cambi di fine periodo delle partite espresse in valuta diversa da quella funzionale ancora in essere alla data di chiusura del Bilancio e alle perdite nette sulle partite chiuse nel corso dell'esercizio.

L'incremento registrato dalla voce rispetto all'esercizio precedente è principalmente imputabile, come indicato predentemente nella nota 7, all'effetto dell'adeguamento al cambio di 12 bolivar per dollaro [14,57 bolivar per euro] delle transazioni commerciali in valuta estera registrate dalla controllata Pirelli de Venezuela C.A. *outstanding* alla data di Bilancio, che ha comportato la rilevazione nell'esercizio di perdite su cambi per complessivi 72.085 migliaia di euro.

Confrontando il valore delle perdite su cambi al netto della quota del Venezuela [75.888 migliaia di euro] con la valutazione a *fair value* della componente cambi dei derivati su cambi di copertura, negoziati nell'ambito della strategia di copertura dal rischio di cambio del gruppo [utile netto di 76.160 migliaia di euro, come indicato in precedenza alla voce "proventi finanziari"], ne deriva che la gestione del rischio cambio è sostanzialmente in equilibrio.

La voce **interessi netti su fondi del personale** include principalmente 12.887 migliaia di euro relativi ai fondi pensione, 1.254 migliaia di euro relativi al trattamento di fine rapporto ed 773 migliaia di euro relativi ai piani di assistenza medica (si veda nota 23 "Fondi del Personale").

La **valutazione a *fair value* di altri strumenti derivati** (si veda anche nota 28 "Strumenti finanziari derivati") include principalmente:

- 2.680 migliaia di euro negativi relativi alla riclassifica a Conto economico, per effetto dell'interruzione dell'*hedge accounting*, di perdite precedentemente cumulate nel patrimonio netto, relative a derivati su tassi di interesse [4.399 migliaia di euro negativi nel 2013];
- 1.446 migliaia di euro relativi all'adeguamento a *fair value* di *interest rate swap* stipulati a copertura del rischio di tasso di interesse associato a passività finanziarie, per i quali è stato attivato l'*hedge accounting* del tipo *fair value hedge* [3.211 migliaia di euro nel 2013].

# 38. IMPOSTE

Le imposte risultano così composte:

(in migliaia di euro)

|                   | 2014           | 2013           |
|-------------------|----------------|----------------|
| Imposte correnti  | 194.949        | 207.907        |
| Imposte differite | [21.640]       | 1.085          |
|                   | <b>173.309</b> | <b>208.992</b> |

Il carico fiscale effettivo del gruppo per il 2014 è attribuibile agli oneri fiscali del Settore Tyre (pari a 231.709 migliaia di euro) a fronte di imponibili positivi delle relative consociate compensati parzialmente dalla contabilizzazione in capo a Pirelli & C. S.p.A. degli effetti positivi derivanti dall'opzione per il consolidato fiscale domestico e dalla contabilizzazione di imposte anticipate in relazione alla prevedibile recuperabilità delle perdite fiscali nazionali nell'arco di 4 anni. Il decremento della voce rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente è imputabile principalmente alla contabilizzazione di imposte differite attive su perdite fiscali pregresse in relazione alla prevedibile recuperabilità delle perdite fiscali stesse da parte delle società italiane del Gruppo per effetto del miglioramento dei piani futuri che ne hanno consentito il riconoscimento.

La riconciliazione fra imposte teoriche e imposte effettive è la seguente:

(in migliaia di euro)

|                                                                       | 2014           | 2013           |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Utile/(perdita) al lordo delle imposte                                | 488.523        | 513.484        |
| Storno quota di risultato di società collegate e <i>joint-venture</i> | 55.147         | 25.835         |
| <b>A) Totale Imponibile</b>                                           | <b>543.670</b> | <b>539.319</b> |

|                            |                |                |
|----------------------------|----------------|----------------|
| <b>B) Imposte teoriche</b> | <b>176.327</b> | <b>173.477</b> |
|----------------------------|----------------|----------------|

Principali cause che danno origine a variazioni tra imposte teoriche ed effettive:

|                                                                                                          |          |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| - Redditi non soggetti a tassazione                                                                      | [65.539] | [59.012] |
| - Costi non deducibili                                                                                   | 91.402   | 43.579   |
| - Utilizzo di perdite pregresse                                                                          | [5.961]  | [2.894]  |
| - Imposte differite attive non riconosciute e/o rilasci di differite attive precedentemente riconosciute | 9.259    | 36.829   |
| - Imposte non correlate al reddito e oneri per verifiche fiscali                                         | 806      | 42.792   |
| - Altro                                                                                                  | [32.986] | [25.779] |

|                             |                |                |
|-----------------------------|----------------|----------------|
| <b>C) Imposte effettive</b> | <b>173.309</b> | <b>208.992</b> |
|-----------------------------|----------------|----------------|

|                          |     |     |
|--------------------------|-----|-----|
| Tax rate teorico [B/A]   | 32% | 32% |
| Tax rate effettivo [C/A] | 32% | 39% |

Il carico fiscale teorico di Gruppo è calcolato tenuto conto delle aliquote fiscali nominali dei paesi nei quali operano le principali società del gruppo, come sotto riportate:

|                             | 2014   | 2013   |
|-----------------------------|--------|--------|
| <b>Europa</b>               |        |        |
| Italia                      | 31,40% | 31,40% |
| Germania                    | 29,58% | 29,55% |
| Romania                     | 16,00% | 16,00% |
| Gran Bretagna               | 21,50% | 23,25% |
| Turchia                     | 20,00% | 20,00% |
| Russia                      | 20,00% | 20,00% |
| <b>Nafta</b>                |        |        |
| USA                         | 40,00% | 40,00% |
| Messico                     | 30,00% | 30,00% |
| <b>Centro e Sud America</b> |        |        |
| Argentina                   | 35,00% | 35,00% |
| Brasile                     | 34,00% | 34,00% |
| Venezuela                   | 34,00% | 34,00% |
| <b>Asia / Pacifico</b>      |        |        |
| Cina                        | 25,00% | 25,00% |
| <b>Middle East / Africa</b> |        |        |
| Egitto                      | 30,00% | 25,00% |

L'aliquota fiscale nominale della Gran Bretagna si riduce dal 23,25% del 2013 al 21,50% del 2014 in linea con quanto statuito dalla normativa fiscale locale [Finance Act 2012].

L'aliquota fiscale nominale dell'Egitto aumenta dal 25% del 2013 al 30% del 2014 a seguito di un cambio normativo [atto 44/2014].

## 39. ATTIVITÀ E PASSIVITÀ DESTINATE ALLA VENDITA E ATTIVITÀ OPERATIVE CESSATE (DISCONTINUED OPERATION)

Per effetto della sottoscrizione dell'accordo di cessione delle attività *steelcord* siglato da Pirelli e Bekaert in data 28 febbraio 2014 il business *steelcord* si qualifica come *discontinued operation*.

In data 18 dicembre 2014 si è finalizzata la cessione delle attività *steelcord* in Italia [Figline], Romania [Slatina] e Brasile [Sumaré] per un controvalore di circa 150 milioni di euro in termini di *enterprise value* (circa 134 milioni di euro in termini di *equity value*) coerente – in termini pro-quota – con i circa 255 milioni di euro del valore complessivo dell'accordo, che ha comportato la rilevazione di una plusvalenza pari a complessivi 17.878 migliaia di euro al netto delle relative imposte (7.820 migliaia di euro); inoltre per effetto di tale cessione si è proceduto a riclassificare a conto economico la riserva cambi iscritta alla data di cessione (negativa per 3.298 migliaia di euro).

Le attività e passività destinate alla vendita riportate nella seguente tabella si riferiscono alle attività in Turchia [*closing* annunciato in data 6 febbraio 2015] e Cina [*closing* annunciato in data 27 marzo 2015]:

**SITUAZIONE PATRIMONIALE-FINANZIARIA ATTIVITÀ DESTINATE ALLA VENDITA** (in migliaia di euro)

|                                           | 31/12/2014    |
|-------------------------------------------|---------------|
| Immobilizzazioni materiali                | 12.289        |
| Immobilizzazioni immateriali              | 1.422         |
| Partecipazioni in imprese collegate e jv  | 11.406        |
| Attività per imposte differite            | 1.108         |
| Rimanenze                                 | 7.600         |
| Crediti commerciali                       | 2.088         |
| Altri crediti                             | 2.033         |
| Disponibilità liquide e mezzi equivalenti | 5.938         |
| Strumenti finanziari derivati             | 153           |
| <b>Totale Attività</b>                    | <b>44.037</b> |
| Fondi del personale                       | 3.212         |
| Debiti verso banche e altri finanziatori  | 224           |
| Debiti commerciali                        | 3.945         |
| Altri debiti                              | 3.244         |
| Fondi rischi e oneri                      | 1.954         |
| Debiti tributari                          | 65            |
| <b>Totale Passività</b>                   | <b>12.644</b> |

In particolare si segnala che la voce Partecipazioni in imprese collegate e jv si riferisce alla partecipazione detenuta nella società Sino Italian Wire Tech. Co. Ltd. [Cina]. La società detenuta al 49% e consolidata integralmente in virtù di un'opzione call a favore di Pirelli su una quota pari al 26% del capitale sociale, è stata riclassificata nella voce "partecipazioni in società collegate" per il venir meno in data 15 dicembre 2014 dell'esercitabilità di tale opzione per effetto della firma dell'accordo di cessione a Bekaert. In accordo alle prescrizioni dell'IFRS 10, il valore dell'interessenza di minoranza in sede di deconsolidamento è stato valutato al *Fair Value* comportando una svalutazione di 784 migliaia di euro rilevati all'interno della voce "risultato attività operative cessate".

Si segnala inoltre che la riserva cambi registrata sulle attività steelcord in Turchia negativa per 13.949 migliaia di euro euro al 31 dicembre 2014, verrà classificata a conto economico al momento della cessione.

Il risultato delle attività operative cessate è così analizzabile:

**CONTO ECONOMICO ATTIVITÀ OPERATIVE CESSATE** (in migliaia di euro)

|                                                                                 | 2014          | 2013         |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|
| Ricavi delle vendite e delle prestazioni                                        | 73.500        | 85.200       |
| Materie prime e materiali di consumo utilizzati (al netto della variaz. scorte) | [24.358]      | [28.424]     |
| Costi del personale                                                             | [15.611]      | [17.204]     |
| Ammortamenti e svalutazioni                                                     | [2.200]       | [4.100]      |
| Altri costi                                                                     | [24.999]      | [29.172]     |
| <b>Risultato operativo</b>                                                      | <b>6.332</b>  | <b>6.300</b> |
| Risultato da partecipazioni                                                     | 411           | -            |
| Oneri finanziari                                                                | [1.700]       | [2.900]      |
| <b>Risultato al lordo delle imposte</b>                                         | <b>5.043</b>  | <b>3.400</b> |
| Imposte                                                                         | [2.000]       | [1.400]      |
| <b>A Risultato netto dell'esercizio</b>                                         | <b>3.043</b>  | <b>2.000</b> |
| Plusvalenza lorda cessione attività in Italia, Romania e Brasile                | 25.698        | -            |
| Effetto fiscale cessione                                                        | [7.820]       | -            |
| <b>B Plusvalenza netta da cessione</b>                                          | <b>17.878</b> | -            |
| C Rigiro riserva cambi unità cedute                                             | [3.298]       | -            |
| <b>Totale risultato netto attività operative cessate (A+B+C)</b>                | <b>17.623</b> | <b>2.000</b> |

Il risultato dell'esercizio delle attività operative cessate positivo per 3.043 migliaia di euro esposto nella tabella precedente, come descritto nella sezione "Cessione attività *steelcord*" della precedente nota 2, include i ricavi delle vendite del business *steelcord* realizzati verso terzi esterni al gruppo Pirelli (73.500 migliaia di euro) e i costi correlati a tali ricavi (complessivamente 70.457 migliaia di euro, considerando anche il risultato da partecipazioni, gli oneri finanziari e le imposte). Si evidenzia che l'ammontare complessivo dei costi verso terzi del business *steelcord*, inclusi gli oneri finanziari e le imposte, ammonta nell'esercizio 2014 a 255.464 migliaia di euro. Il risultato delle attività operative cessate che si sarebbe determinato considerando i ricavi verso terzi ed il totale dei costi verso terzi del business (inclusi i costi correlati ai ricavi realizzati dal business verso il gruppo Pirelli) nell'esercizio 2014 sarebbe negativo per 181.964 migliaia di euro.

## 40. UTILE/(PERDITA) PER AZIONE

L'utile/(perdita) base per azione è dato dal rapporto fra utile/(perdita) di pertinenza della Capogruppo [rettificato per tener conto del dividendo minimo destinato alle azioni di risparmio] e la media ponderata del numero di azioni ordinarie in circolazione nel periodo, con l'esclusione delle azioni proprie.

(in migliaia di euro)

|                                                                                                          | 2014         | 2013         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Risultato del periodo di pertinenza della Capogruppo relativo alle attività in funzionamento             | 301.668      | 301.574      |
| Risultato attribuibile alle azioni di risparmio considerando la maggiorazione del 2%                     | [7.476]      | [7.473]      |
| Risultato del periodo di pertinenza della Capogruppo rettificato relativo alle attività in funzionamento | 294.192      | 294.101      |
| <b>Utile base per azione ordinaria relativo alle attività in funzionamento (in euro per azione)</b>      | <b>0,619</b> | <b>0,619</b> |

(in migliaia di euro)

|                                                                                                   | 2014         | 2013         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Risultato del periodo di pertinenza della Capogruppo relativo alle attività operative cessate     | 17.623       | 2.000        |
| Risultato attribuibile alle azioni di risparmio considerando la maggiorazione del 2%              | [437]        | [50]         |
| Risultato del periodo di pertinenza della Capogruppo rettificato delle attività operative cessate | 17.186       | 1.950        |
| <b>Utile base per azione relativo alle attività operative cessate (in euro per azione)</b>        | <b>0,036</b> | <b>0,004</b> |

Non è stato calcolato l'utile/(perdita) diluito per azione in quanto, essendosi estinti i piani di stock option, non vi sono i presupposti per effettuare detto calcolo.

## 41. DIVIDENDI PER AZIONE

Nel corso del primo semestre 2014, Pirelli & C. S.p.A. ha distribuito ai propri azionisti, sul risultato dell'anno 2013, un dividendo unitario di 0,32 euro per ciascuna delle n. 475.388.592 azioni ordinarie [escluso le proprie] e di 0,39 euro per ciascuna delle n. 11.842.969 azioni di risparmio [escluso le proprie] per complessivi 156.743 migliaia di euro.

Nel 2013 Pirelli & C. S.p.A. ha distribuito ai propri azionisti, sul risultato dell'anno 2012, un dividendo unitario di 0,32 euro alle azioni ordinarie [escluse le proprie] e di 0,39 euro alle azioni di risparmio [escluse le proprie]. L'importo totale distribuito è stato pari a 156.743 migliaia di euro.



## 42. IPERINFLAZIONE

In base a quanto stabilito dai principi contabili di gruppo in merito ai criteri di ingresso / uscita dalla contabilità per l'inflazione, la società controllata Pirelli de Venezuela C.A. ha adottato la contabilità per l'inflazione a partire dalla predisposizione del Bilancio consolidato al 31 dicembre 2009 ed è la sola società del gruppo operante in regime di alta inflazione. L'indice dei prezzi utilizzato a tal fine è un indice misto: fino al 31 dicembre 2007 è stato utilizzato l'indice dei prezzi al consumo (IPC) riferito alle sole città di Caracas e Maracaibo; a partire dal 2008 il Banco Central de Venezuela congiuntamente all'Istituto Nazionale di Statistica hanno iniziato la pubblicazione di un indice dei prezzi al consumo per l'intera nazione (Indice Nacional de precios al consumidor - INPC), che ha come base di calcolo il dicembre 2007.

Per il Bilancio al 31 dicembre 2014 è stato utilizzato un indice di inflazione stimato pari a 66,84% in quanto quello ufficiale divulgato dal Banco Central de Venezuela non era disponibile. L'indice di inflazione ufficiale è risultato pari a 68,54% con una differenza di 1,02% rispetto alla stima e pertanto non significativo.

|                  | INDICE | FATTORE DI CONVERSIONE |
|------------------|--------|------------------------|
| 31 dicembre 2012 | 318,9  | 1,5619                 |
| 31 dicembre 2013 | 498,1  | 1,6684                 |
| 31 dicembre 2014 | 831,0  | 1,0000                 |

Le perdite sulla posizione monetaria netta sono imputate a Conto economico alla voce "Oneri finanziari" [nota 37] per un importo di 28.974 migliaia di euro (18.680 migliaia di euro nel 2013).

## 43. RAPPORTI CON PARTI CORRELATE

Le operazioni con le parti correlate, ivi incluse le operazioni infragruppo, non sono qualificabili nè come atipiche nè come inusuali, rientrando invece nell'ordinario corso degli affari delle società del Gruppo. 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 e poste in essere nel rispetto delle disposizioni contenute nella Procedura per le operazioni con parti correlate di cui la Società si è dotata.

Nel prospetto che segue sono riportate in sintesi le voci della Situazione patrimoniale - finanziaria, del Conto economico e del rendiconto finanziario che includono le partite con parti correlate e la relativa percentuale d'incidenza:

(in milioni di euro)

|                                              | TOTALE BILANCIO<br>AL 31/12/2014 | DI CUI PARTI<br>CORRELATE | % INCIDENZA | TOTALE BILANCIO<br>AL 31/12/2013 | DI CUI PARTI<br>CORRELATE | % INCIDENZA |
|----------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------|-------------|----------------------------------|---------------------------|-------------|
| <b>SITUAZIONE PATRIMONIALE - FINANZIARIA</b> |                                  |                           |             |                                  |                           |             |
| <b>Attività non correnti</b>                 |                                  |                           |             |                                  |                           |             |
| Altre attività finanziarie                   | 180,7                            | -                         | -           | 289,1                            | 104,1                     | 36,00%      |
| <b>Attività correnti</b>                     |                                  |                           |             |                                  |                           |             |
| Crediti commerciali                          | 673,8                            | 1,7                       | 0,25%       | 666,4                            | 1,4                       | 0,21%       |
| Altri crediti                                | 265,3                            | 31,6                      | 11,92%      | 267,5                            | 8,5                       | 3,17%       |
| <b>Passività non correnti</b>                |                                  |                           |             |                                  |                           |             |
| Debiti verso banche ed altri finanziatori    | 1.781,7                          | 3,4                       | 0,19%       | 2.014,4                          | 1,7                       | 0,08%       |
| <b>Passività correnti</b>                    |                                  |                           |             |                                  |                           |             |
| Debiti verso banche ed altri finanziatori    | 530,9                            | 30,2                      | 5,70%       | 316,7                            | -                         | -           |
| Debiti commerciali                           | 1.394,3                          | 34,5                      | 2,48%       | 1.244,5                          | 41,1                      | 3,30%       |
| Altri debiti                                 | 443,5                            | 0,4                       | 0,09%       | 434,2                            | 0,1                       | 0,02%       |
| Disponibilità liquide                        | 1.166,7                          | 120,0                     | 10,3%       | 879,9                            | -                         | -           |
| Debiti tributari                             | 100,8                            | -                         | -           | 80,3                             | 0,6                       | 0,75%       |

(in milioni di euro)

|                                          | 2014      | DI CUI PARTI<br>CORRELATE | % INCIDENZA | 2013      | DI CUI PARTI<br>CORRELATE | % INCIDENZA |
|------------------------------------------|-----------|---------------------------|-------------|-----------|---------------------------|-------------|
| <b>CONTO ECONOMICO</b>                   |           |                           |             |           |                           |             |
| Ricavi delle vendite e delle prestazioni | 6.018,1   | 0,2                       | 0,00%       | 6.061,0   | 1,9                       | 0,03%       |
| Altri proventi                           | 204,1     | 3,5                       | 1,74%       | 252,3     | 3,1                       | 1,24%       |
| Costi del personale                      | [1.239,8] | [8,2]                     | 0,66%       | [1.194,6] | [3,4]                     | 0,28%       |
| Altri costi                              | [1.829,8] | [40,6]                    | 2,22%       | [1.798,4] | [70,1]                    | 3,90%       |
| Proventi finanziari                      | 91,7      | 0,4                       | 0,46%       | 64,8      | 1,5                       | 2,36%       |
| Oneri finanziari                         | [354,1]   | [1,5]                     | 0,4%        | [257,7]   | -                         | -           |
| Risultato da partecipazioni              | [87,0]    | [41,8]                    | 48,1%       | [78,3]    | [25,8]                    | 33,00%      |
| Imposte                                  | [173,3]   | -                         | -           | [209,0]   | [0,6]                     | 0,29%       |

Vengono di seguito dettagliati gli effetti economici, patrimoniali e i flussi finanziari delle operazioni con parti correlate sui dati consolidati del Gruppo Pirelli & C. al 31 dicembre 2014.

**RAPPORTI CON SOCIETÀ COLLEGATE E JOINT-VENTURE** (in milioni di euro)

|                                                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Altri proventi                                        | 3,5  | L'importo si riferisce principalmente ad affitti attivi e relative spese di gestione verso il gruppo Prelios [euro 2,1 milioni], a riaddebiti di canoni leasing al gruppo GWM Renewable Energy S.p.A. [euro 0,3 milioni], a servizi resi dal Poliambulatorio Bicocca S.r.l. a Prelios S.p.A. [euro 0,2 milioni] e a royalties corrisposte da Idea Granda Società Consortile S.r.l. a Pirelli & C. Ambiente S.r.l. [euro 0,5 milioni].                                                              |
| Altri costi                                           | 24,0 | Questa voce accoglie costi per acquisto di energia e noleggio macchinari sostenuti da Pirelli Deutschland GmbH verso Industriekraftwerk Breuberg GmbH [euro 23,6 milioni] e prestazioni di servizi dal consorzio CORIMAV a Pirelli & C. S.p.A. [0,2 milioni di euro].                                                                                                                                                                                                                              |
| Risultato da partecipazioni (Utili da partecipazioni) | 13,3 | Effetto conversione prestito obbligazionario Prelios S.p.A.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Proventi finanziari                                   | 0,4  | Trattasi degli interessi maturati sul finanziamento concesso da Pirelli & C. Ambiente S.r.l. al gruppo GWM Renewable Energy II.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Crediti commerciali correnti                          | 1,7  | Comprendono crediti per prestazioni di servizi effettuati da Pirelli Tyre S.p.A. e Poliambulatorio S.r.l. al gruppo Prelios S.p.A. [euro 0,2 milioni], da Pirelli & C. Ambiente S.r.l. a Idea Granda Società Consortile S.r.l. [euro 0,4 milioni] e a GWM Renewable Energy S.p.A [euro 0,3 milioni], da Pirelli Tyre S.p.A. a PT Evoluzione Tyres [euro 0,2 milioni] e a Sino Italian Wire Technology Co. Ltd [euro 0,5 milioni].                                                                  |
| Altri crediti correnti                                | 31,6 | Tra gli altri vi sono in particolare il credito per la cessione degli impianti di Pirelli & C. Ambiente S.r.l. a GWM Renewable Energy II S.p.A. [euro 0,1 milioni], i crediti di Pirelli Tyre Co. Ltd verso Sino Italian Wire Technology Co. Ltd. [euro 0,1 milioni] e i crediti finanziari di Pirelli International Ltd [euro 8,3 milioni] e Pirelli Tyre Co. Ltd [euro 22,9 milioni] verso Sino Italian Wire Technology Co. Ltd e di Pirelli & C. S.p.A. verso Fenice S.r.l. [euro 0,1 milioni]. |
| Debiti verso banche e altri finanziatori non correnti | 1,7  | Deposito cauzionale ricevuto da Prelios S.p.A. a garanzia della locazione dello stabile R&D.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Debiti commerciali correnti                           | 34,5 | Includono debiti di Pirelli Deutschland GmbH per l'acquisto di energia da Industriekraftwerk Breuberg GmbH [euro 22,0 milioni], debiti di Pirelli Tyre Co. Ltd e Pirelli Tyre S.p.A. verso Sino Italian Wire Technology Co. Ltd [euro 12,4 milioni] e di Pirelli & C. S.p.A. verso il consorzio Corimav [euro 0,1 milioni].                                                                                                                                                                        |
| Altri debiti correnti                                 | 0,4  | Tra gli altri vi sono in particolare i debiti di Pirelli & C. Ambiente S.r.l. verso il gruppo GWM Renewable Energy II [euro 0,3 milioni] e il sconto in Pirelli & C. S.p.A. della quota relativa al canone di locazione del fabbricato R&D [euro 0,1 milioni] a Prelios S.p.A.                                                                                                                                                                                                                     |

**RAPPORTI CON PARTI CORRELATE PER IL TRAMITE DI AMMINISTRATORI** (in milioni di euro)

|             |     |                                                                                               |
|-------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Altri costi | 6,6 | Questa voce è relativa ai contratti di sponsorizzazione verso FC Internazionale Milano S.p.A. |
|-------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|

**RAPPORTI CON ALTRE PARTI CORRELATE** (in milioni di euro)

|                                                       |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ricavi delle vendite e delle prestazioni              | 0,2   | Includono i proventi per servizi resi da Pirelli Sistemi Informativi S.p.A. e Pirelli & C. S.p.A. al Gruppo Camfin.                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Altri proventi                                        | 0,1   | In questa voce sono iscritti gli affitti attivi e le relative spese di gestione riaddebitate al gruppo Camfin S.p.A.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Oneri finanziari                                      | 1,5   | L'importo si riferisce a interessi riconosciuti da Pirelli & C. S.p.A. ai gruppi Intesa - San Paolo [euro 0,1 milioni] e Unicredit [euro 0,1 milioni], da Pirelli International Plc ai gruppi Intesa - San Paolo [euro 0,3 milioni] e Unicredit [euro 0,3 milioni], e da Pirelli Tyre Co. Ltd al gruppo Intesa - San Paolo [euro 0,6 milioni] e relativi ad un finanziamento. |
| Debiti verso banche e altri finanziatori non correnti | 1,7   | Trattasi dei debiti di Pirelli Tyre S.p.A. per finanziamenti ricevuti dai gruppi Intesa - San Paolo [euro 0,6 milioni] e Unicredit [euro 1,1 milioni].                                                                                                                                                                                                                        |
| Debiti verso banche e altri finanziatori correnti     | 12,5  | Questi debiti includono gli utilizzi da parte di Pirelli International Plc [euro 12,5 milioni] della linea sindacata di euro 1.200 milioni concessa dai gruppi Intesa - San Paolo e Unicredit.                                                                                                                                                                                |
| Debiti verso banche e altri finanziatori correnti     | 17,7  | Debiti per finanziamenti ricevuti da Pirelli Tyre Co. Ltd tramite il gruppo Intesa - San Paolo [euro 16,9 milioni] e da Pirelli Tyre S.p.A. tramite i gruppi Intesa - San Paolo [euro 0,3 milioni] e Unicredit [euro 0,2 milioni].                                                                                                                                            |
| Disponibilità liquide                                 | 120,0 | Depositi disposti da Pirelli International Plc presso i gruppi Intesa - San Paolo [euro 90,0 milioni] e Unicredit [euro 30,0 milioni].                                                                                                                                                                                                                                        |

## Benefici a dirigenti con responsabilità strategica

Al 31 dicembre 2014 i compensi spettanti ai dirigenti con responsabilità strategiche ammontano a 18.268 migliaia di euro [11.086 migliaia di euro al 31 dicembre 2013]. La parte relativa ai benefici al personale dipendente è stata imputata nella voce di Conto economico “costi del personale” per 8.209 migliaia di euro [3.362 migliaia di euro al 31 dicembre 2013] e per 10.058 migliaia di euro nella voce di Conto economico “altri costi” [7.724 migliaia di euro al 31 dicembre 2013]. I compensi includono inoltre 1.835 migliaia di euro relativi a TFR e a trattamento di fine mandato [960 migliaia di euro al 31 dicembre 2013].

## 44. EVENTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA FINE DELL'ESERCIZIO

In data **9 gennaio 2015** Pirelli ha sottoscritto un contratto per una nuova linea di credito revolving [800 milioni di euro] e un ‘term loan multicurrency’ [200 milioni di euro] per un valore complessivo di 1 miliardo di euro e di durata quinquennale. Il contratto sostituisce l'esistente linea di credito revolving per 1,2 miliardi di euro in scadenza nel novembre 2015 e che pertanto viene anticipatamente estinta. Inoltre, in data **13 febbraio 2015**, è stato sottoscritto un ulteriore contratto per un valore complessivo di 200 milioni di euro di durata quinquennale, a condizioni sostanzialmente in linea con quelle della linea di credito di cui sopra.

In data **27 gennaio 2015** l'assemblea speciale dei possessori di azioni di risparmio Pirelli & C. SpA, ha nominato Angelo Cardarelli quale rappresentante comune per gli esercizi 2015, 2016 e 2017 in sostituzione del professor Giuseppe Niccolini.

In data **6 febbraio 2015** Pirelli e Bekaert hanno annunciato di aver finalizzato la cessione a Bekaert delle attività steelcord di Pirelli in Turchia [Izmit]. In data **27 marzo 2015**, con la cessione delle attività steelcord in Cina [Yanzhou], è stato completato il trasferimento di tutte le attività steelcord di Pirelli a Bekaert. In linea con quanto già comunicato al mercato nel febbraio 2014 in occasione dell'annuncio dell'operazione, il valore complessivo [Enterprise value] per il 100% delle attività steelcord è stato confermato in 255 milioni di euro.

In data **12 febbraio 2015** il Consiglio di Amministrazione di Pirelli & C. S.p.A. ha esaminato i risultati preliminari e non auditati della gestione 2014.

In data **22 marzo 2015** China National Tire & Rubber co. [CNRC], controllata di ChemChina's [ChemChina], Camfin S.p.A. [Camfin] e gli azionisti di Camfin [Coinv S.p.A. e Long-Term Investments Luxembourg S.A.] hanno firmato un accordo vincolante per una partnership industriale di lungo termine relativa a Pirelli.

Obiettivo dichiarato della partnership è quello di rafforzare i piani di sviluppo di Pirelli, il presidio di aree geograficamente strategiche e il raddoppio dei volumi nel segmento Industrial [da circa 6 milioni a circa 12 milioni di gomme] attraverso la futura integrazione delle attività tyre nel segmento Industrial di CNRC e di Pirelli. Elemento centrale dell'accordo è la continuità e autonomia dell'attuale struttura manageriale del gruppo Pirelli. L'operazione prevede la nomina del Presidente da parte di CNRC e la permanenza di Marco Tronchetti Provera quale CEO di Pirelli.

Sede e know-how di Pirelli saranno mantenuti in Italia: sono previste maggioranze rafforzate per autorizzare lo spostamento dell'Headquarters e il trasferimento a terzi del know-how Pirelli. L'accordo prevede:

- l'acquisto da parte di una società italiana di nuova costituzione [Bidco], che sarà indirettamente controllata da CNRC in partnership con Camfin attraverso due società italiane di nuova costituzione [Newco e Holdco], della partecipazione detenuta da Camfin nel capitale azionario di Pirelli;
- il contestuale reinvestimento da parte di Camfin di una parte dei proventi della vendita;
- successivamente al completamento dell'acquisto, un'Offerta Pubblica di Acquisto Obbligatoria sul restante capitale ordinario di Pirelli a un prezzo di Euro 15,00 per azione ordinaria e un'Offerta Pubblica di Acquisto Volontaria sulla totalità del capitale di risparmio di Pirelli a un prezzo per azione di risparmio di Euro 15,00, condizionata al raggiungimento di non meno del 30% del capitale di risparmio. Opa obbligatoria e Opa volontaria saranno lanciate da Bidco con l'obiettivo di procedere al de-listing di Pirelli;
- il dividendo relativo ai risultati 2014 sarà pagato da Pirelli prima dell'acquisto da parte di Bidco delle azioni Pirelli detenute da Camfin.

Il completamento dell'operazione è subordinato alle condizioni tipiche di un'operazione di questo tipo ed è atteso nell'estate del 2015, dopo l'approvazione da parte delle autorità antitrust e delle altre autorità competenti.

Sul sito internet di Pirelli sono disponibili gli estratti degli accordi parasociali relativi alla predetta partnership.

## 45. ALTRE INFORMAZIONI

### Spese di ricerca e sviluppo

Le spese di ricerca passano da 199,2 milioni di euro dell'anno 2013 (3,3% delle vendite) a 205,5 milioni di euro del 2014 (3,4 delle vendite). Sono spese in Conto economico in quanto non sussistono i requisiti richiesti dai principi IFRS in merito alla loro capitalizzazione.

### Compensi ad Amministratori e Sindaci

(in migliaia di euro)

|                | 2014         | 2013         |
|----------------|--------------|--------------|
| Amministratori | 8.553        | 6.928        |
| Sindaci        | 198          | 200          |
|                | <b>8.751</b> | <b>7.128</b> |

### Dipendenti

Il numero medio, suddiviso per categorie, dei dipendenti delle imprese incluse nell'area di consolidamento è il seguente:

(in migliaia di euro)

|                       | 2014          | 2013          |
|-----------------------|---------------|---------------|
| Dirigenti e impiegati | 7.536         | 7.461         |
| Operai                | 28.546        | 27.593        |
| Lavoratori temporanei | 2.750         | 2.701         |
|                       | <b>38.832</b> | <b>37.755</b> |

## Compensi alla Società di revisione

Il seguente prospetto, redatto ai sensi dell'art. 149 – duodecies del Regolamento Emittenti Consob, evidenzia i corrispettivi di competenza dell'esercizio 2014 per i servizi di revisione e per quelli diversi dalla revisione, resi dalla società Reconta Ernst & Young S.p.A. e da entità appartenenti alla sua rete:

[in migliaia di euro]

|                                                    | SOGGETTO CHE HA EROGATO IL SERVIZIO | DESTINATARIO        | ONORARI PARZIALI   | ONORARI TOTALI |       |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|--------------------|----------------|-------|
| Servizi di revisione e attestazione <sup>(1)</sup> | Reconta Ernst & Young S.p.A.        | Pirelli & C. S.p.A. | 311                |                |       |
|                                                    | Reconta Ernst & Young S.p.A.        | Società Controllate | 657                |                |       |
|                                                    | Network Ernst & Young               | Società Controllate | 2.202              | 3.170          | 77,9% |
| Servizi diversi dalla revisione                    | Reconta Ernst & Young S.p.A.        | Pirelli & C. S.p.A. | -                  |                |       |
|                                                    | Reconta Ernst & Young S.p.A.        | Società Controllate | -                  |                |       |
|                                                    | Network Ernst & Young               | Società Controllate | 900 <sup>(2)</sup> | 900            | 22,1% |
|                                                    |                                     |                     | <b>4.070</b>       | <b>100,0%</b>  |       |

<sup>(1)</sup> nella voce "Servizi di revisione e attestazione" sono indicate le somme corrisposte per servizi di revisione legale dei conti e altri servizi che prevedono l'emissione di una relazione di revisione nonché le somme corrisposte per gli incarichi di cd. servizi di attestazione in quanto sinergici con l'attività di revisione legale dei conti.

<sup>(2)</sup> attività di supporto per analisi del network distributivo e per le attività di go-to market in Brasile relative ad un progetto di durata pluriennale

## Transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali

Ai sensi della Comunicazione Consob del 28 luglio 2006, si precisa che nel corso dell'esercizio 2014 il Gruppo non ha posto in essere operazioni atipiche e/o inusuali, così come definite dalla Comunicazione stessa.

## Tassi di cambio

I principali tassi di cambio usati per il consolidamento sono i seguenti:

[valuta locale contro euro]

|                          | CAMBI DI FINE PERIODO |            |                 | CAMBI MEDI |          |                 |
|--------------------------|-----------------------|------------|-----------------|------------|----------|-----------------|
|                          | 31/12/2014            | 31/12/2013 | VARIAZIONE IN % | 2014       | 2013     | VARIAZIONE IN % |
| Bolivar Venezuela Fuerte | 14,5692               | 8,6883     | 67,69%          | 14,5692    | 8,6883   | 67,69%          |
| Corona Svedese           | 9,3930                | 8,8591     | 6,03%           | 9,0986     | 8,6513   | 5,17%           |
| Dollaro Australiano      | 1,4829                | 1,5423     | [3,85%]         | 1,4726     | 1,3769   | 6,95%           |
| Dollaro Canadese         | 1,4063                | 1,4671     | [4,14%]         | 1,4672     | 1,3681   | 7,24%           |
| Dollaro Singapore        | 1,6058                | 1,7414     | [7,79%]         | 1,6833     | 1,6615   | 1,31%           |
| Dollaro USA              | 1,2141                | 1,3791     | [11,96%]        | 1,3295     | 1,3279   | 0,12%           |
| Dollaro Taiwan           | 38,4336               | 41,0572    | [6,39%]         | 40,2949    | 39,4096  | 2,25%           |
| Franco Svizzero          | 1,2024                | 1,2276     | [2,05%]         | 1,2146     | 1,2308   | [1,32%]         |
| Sterlina Egiziana        | 8,6840                | 9,5821     | [9,37%]         | 9,4226     | 9,1343   | 3,16%           |
| Lira Turchia [nuova]     | 2,8207                | 2,9418     | [4,12%]         | 2,9042     | 2,5345   | 14,59%          |
| Nuovo Leu Romania        | 4,4821                | 4,4710     | 0,25%           | 4,4442     | 4,4191   | 0,57%           |
| Peso Argentina           | 10,3818               | 8,9931     | 15,44%          | 10,7954    | 7,2835   | 48,22%          |
| Peso Messicano           | 17,8808               | 18,0291    | [0,82%]         | 17,6321    | 16,9666  | 3,92%           |
| Rand Sudafricano         | 14,0353               | 14,5660    | [3,64%]         | 14,4062    | 12,8251  | 12,33%          |
| Real Brasiliano          | 3,2270                | 3,2265     | 0,02%           | 3,1206     | 2,8716   | 8,67%           |
| Renminbi Cinese          | 7,4291                | 8,4082     | [11,65%]        | 8,1669     | 8,2243   | [0,70%]         |
| Rublo Russia             | 68,3427               | 44,9699    | 51,97%          | 50,9928    | 42,4001  | 20,27%          |
| Sterlina Gran Bretagna   | 0,7789                | 0,8337     | [6,57%]         | 0,8066     | 0,8490   | [4,99%]         |
| Yen Giapponese           | 145,2300              | 144,7200   | 0,35%           | 140,3142   | 129,6245 | 8,25%           |

Si segnala che, ai fini del consolidamento dei dati della controllata in Venezuela al 31 dicembre 2014, è stato adottato il tasso di cambio fissato dall'asta del SICAD I di fine dicembre 2014, pari a 12,0 bolivar per dollaro [14,57 bolivar per euro], e non più il tasso di cambio ufficiale fisso di 6,3 bolivar per

dollaro [8,68 bolivar per euro], sulla base di quanto stabilito dal “Convenio Cambiario N. 25” emanato in Venezuela il 22 gennaio 2014, che ha chiarito che il tasso di cambio ufficiale di 6,3 bolivar per usd è sempre più utilizzato per gli acquisti di beni e servizi ritenuti “essenziali” dal governo venezuelano.

### Posizione finanziaria netta (indicatore alternativo di performance non previsto dai principi contabili)

(in migliaia di euro)

|                                                                 | NOTA | 31/12/2014       |                        | 31/12/2013       |                        |
|-----------------------------------------------------------------|------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|
|                                                                 |      |                  | DI CUI PARTI CORRELATE |                  | DI CUI PARTI CORRELATE |
| Debiti verso banche e altri finanziatori correnti               | 24   | 530.890          | 30.244                 | 316.653          | -                      |
| Strumenti finanziari derivati correnti (passività)              | 27   | 4.642            |                        | 3.175            |                        |
| Debiti verso banche e altri finanziatori non correnti           | 24   | 1.781.726        | 3.367                  | 2.014.406        | 1.674                  |
| <b>Totale debito lordo</b>                                      |      | <b>2.317.258</b> |                        | <b>2.334.234</b> |                        |
| Disponibilità liquide e mezzi equivalenti                       | 20   | (1.166.669)      | (120.000)              | (879.897)        |                        |
| Titoli detenuti per la negoziazione                             | 19   | (61.404)         |                        | (48.090)         |                        |
| Crediti finanziari correnti                                     | 16   | (41.484)         | (31.611)               | (17.738)         | (8.234)                |
| Strumenti finanziari derivati correnti (attività)               | 27   | (6.075)          |                        | (6.666)          |                        |
| <b>Indebitamento finanziario netto *</b>                        |      | <b>1.041.626</b> |                        | <b>1.381.843</b> |                        |
| Crediti finanziari non correnti                                 | 16   | (56.167)         |                        | (59.460)         |                        |
| <b>A Posizione finanziaria netta attività in funzionamento</b>  |      | <b>985.459</b>   |                        | <b>1.322.383</b> |                        |
| <b>B Posizione finanziaria netta attività operative cessate</b> |      | <b>(5.801)</b>   |                        | <b>-</b>         |                        |
| <b>A+B Posizione finanziaria netta totale</b>                   |      | <b>979.658</b>   |                        | <b>1.322.383</b> |                        |

\* Ai sensi della Comunicazione Consob del 28 luglio 2006 ed in conformità con la raccomandazione del CESR del 10 febbraio 2005 "Raccomandazione per l'attuazione uniforme del regolamento della Commissione Europea sui prospetti informativi"

Il debito lordo si è complessivamente ridotto rispetto a dicembre 2013 passando da 2.334,2 milioni di euro a 2.317,3 milioni di euro.

L'incremento registrato nelle disponibilità liquide è principalmente dovuto all'incasso derivante dalla cessione delle attività *steelcord* in Italia, Romania e Brasile per 125.581 migliaia di euro e all'effetto [circa 75.000 migliaia di euro] derivante dal rifinanziamento del debito tramite emissione di un nuovo prestito obbligazionario.

L'incremento dei crediti finanziari correnti è principalmente imputabile al deconsolidamento della società Sino Italian Wire Technology Co. Ltd [Cina] – attiva nel business *steelcord* – con la conseguente rilevazione di crediti che il Gruppo vanta verso la società per 31.195 migliaia di euro.



# AREA DI CONSOLIDAMENTO

## ELENCO DELLE IMPRESE INCLUSE NEL CONSOLIDAMENTO COL METODO INTEGRALE

| DENOMINAZIONE                                                | ATTIVITÀ   | SEDE                  | DIVISA | CAPITALE SOCIALE | % PART.               | POSSEDUTE DA                                                               |
|--------------------------------------------------------------|------------|-----------------------|--------|------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>EUROPA</b>                                                |            |                       |        |                  |                       |                                                                            |
| <b>Austria</b>                                               |            |                       |        |                  |                       |                                                                            |
| Pirelli GmbH                                                 | Pneumatici | Vienna                | Euro   | 726.728          | 100,0%                | Pirelli Tyre (Suisse) SA                                                   |
| <b>Belgio</b>                                                |            |                       |        |                  |                       |                                                                            |
| Pirelli Tyres Belux S.A.                                     | Pneumatici | Bruxelles             | Euro   | 700.000          | 100,0%                | Pirelli Tyre (Suisse) SA                                                   |
| <b>Francia</b>                                               |            |                       |        |                  |                       |                                                                            |
| Pneus Pirelli S.A.S                                          | Pneumatici | Villepinte            | Euro   | 1.515.858        | 100,0%                | Pirelli Tyre S.p.A.                                                        |
| <b>Germania</b>                                              |            |                       |        |                  |                       |                                                                            |
| Deutsche Pirelli Reifen Holding GmbH                         | Pneumatici | Breuberg / Odenwald   | Euro   | 7.694.943        | 100,0%                | Pirelli Tyre S.p.A.                                                        |
| Drahtcord Saar Geschaefstfuehrungs GmbH I.L. in liquidazione | Pneumatici | Merzig                | Euro   | 60.000           | 50,0%                 | Pirelli Deutschland GmbH                                                   |
| Drahtcord Saar GmbH & Co. KG I.L. in liquidazione            | Pneumatici | Merzig                | Euro   | 30.000.000       | 50,0%                 | Pirelli Deutschland GmbH                                                   |
| Driver Handelssysteme GmbH                                   | Pneumatici | Breuberg / Odenwald   | Euro   | 26.000           | 100,0%                | Deutsche Pirelli Reifen Holding GmbH                                       |
| Pirelli Deutschland GmbH                                     | Pneumatici | Breuberg / Odenwald   | Euro   | 26.334.100       | 100,0%                | Deutsche Pirelli Reifen Holding GmbH                                       |
| Pirelli Personal Service GmbH                                | Pneumatici | Breuberg / Odenwald   | Euro   | 25.000           | 100,0%                | Deutsche Pirelli Reifen Holding GmbH                                       |
| PK Grundstuecksverwaltungs GmbH                              | Pneumatici | Hoechst / Odenwald    | Euro   | 26.000           | 100,0%                | Deutsche Pirelli Reifen Holding GmbH                                       |
| Pneumobil GmbH                                               | Pneumatici | Breuberg/ Odenwald    | Euro   | 259.225          | 100,0%                | Deutsche Pirelli Reifen Holding GmbH                                       |
| <b>Grecia</b>                                                |            |                       |        |                  |                       |                                                                            |
| Elastika Pirelli C.S.A.                                      | Pneumatici | Kallithea (Atene)     | Euro   | 11.630.000       | 99,9%<br>0,1%         | Pirelli Tyre S.p.A.<br>Pirelli Tyre (Suisse) SA                            |
| Pirelli Hellas S.A. (in liquidazione)                        | Pneumatici | Atene                 | \$ Usa | 22.050.000       | 79,9%                 | Pirelli Tyre S.p.A.                                                        |
| The Experts in Wheels – Driver Hellas S.A.                   | Pneumatici | Kallithea (Atene)     | Euro   | 100.000          | 72,8%                 | Elastika Pirelli C.S.A.                                                    |
| <b>Italia</b>                                                |            |                       |        |                  |                       |                                                                            |
| Driver Italia S.p.A.                                         | Pneumatici | Milano                | Euro   | 350.000          | 71,3%                 | Pirelli Tyre S.p.A.                                                        |
| Driver Servizi Retail S.p.A.                                 | Pneumatici | Milano                | Euro   | 120.000          | 100,0%                | Pirelli Tyre S.p.A.                                                        |
| HB Servizi S.r.l.                                            | Servizi    | Milano                | Euro   | 10.000           | 100,0%                | Pirelli & C. S.p.A.                                                        |
| Maristel S.p.A.                                              | Servizi    | Milano                | Euro   | 1.020.000        | 100,0%                | Pirelli & C. S.p.A.                                                        |
| Pirelli & C. Ambiente S.r.l.                                 | Ambiente   | Milano                | Euro   | 5.000.000        | 100,0%                | Pirelli & C. S.p.A.                                                        |
| Pirelli Design S.r.l.                                        | Moda       | Milano                | Euro   | 20.000           | 100,0%                | PZero S.r.l.                                                               |
| Pirelli Industrie Pneumatici S.r.l.                          | Pneumatici | Settimo Torinese (To) | Euro   | 40.000.000       | 100,0%                | Pirelli Tyre S.p.A.                                                        |
| Pirelli Labs S.p.A.                                          | Servizi    | Milano                | Euro   | 5.000.000        | 100,0%                | Pirelli & C. S.p.A.                                                        |
| Pirelli Servizi Amministrazione e Tesoreria S.p.A.           | Servizi    | Milano                | Euro   | 2.047.000        | 100,0%                | Pirelli & C. S.p.A.                                                        |
| Pirelli Sistemi Informativi S.r.l.                           | Servizi    | Milano                | Euro   | 1.010.000        | 100,0%                | Pirelli & C. S.p.A.                                                        |
| Pirelli Tyre S.p.A.                                          | Pneumatici | Milano                | Euro   | 756.820.000      | 100,0%                | Pirelli & C. S.p.A.                                                        |
| Pirelli Tyre Commerciale Italia S.r.l.                       | Servizi    | Milano                | Euro   | 10               | 100,0%                | Pirelli & C. S.p.A.                                                        |
| Poliambulatorio Bicocca S.r.l.                               | Servizi    | Milano                | Euro   | 10.000           | 100,0%                | Pirelli Tyre S.p.A.                                                        |
| PZero S.r.l.                                                 | Moda       | Milano                | Euro   | 4.000.000        | 100,0%                | Pirelli & C. S.p.A.                                                        |
| Servizi Aziendali Pirelli S.C.p.A.                           | Servizi    | Milano                | Euro   | 104.000          | 92,3%<br>2,0%<br>2,0% | Pirelli & C. S.p.A.<br>Pirelli Tyre S.p.A.<br>Pirelli & C. Ambiente S.r.l. |
|                                                              |            |                       |        |                  | 1,0%                  | Pirelli Servizi Amministrazione e Tesoreria S.p.A.                         |
|                                                              |            |                       |        |                  | 1,0%                  | Pirelli Labs S.p.A.                                                        |
|                                                              |            |                       |        |                  | 1,0%                  | Pirelli Sistemi Informativi S.r.l.                                         |
|                                                              |            |                       |        |                  | 1,0%                  | PZero S.r.l.                                                               |

ELENCO DELLE IMPRESE INCLUSE NEL CONSOLIDAMENTO COL METODO INTEGRALE

| DENOMINAZIONE                                            | ATTIVITÀ             | SEDE              | DIVISA                 | CAPITALE SOCIALE | % PART. | POSSEDUTE DA                                    |
|----------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|------------------------|------------------|---------|-------------------------------------------------|
| EUROPA                                                   |                      |                   |                        |                  |         |                                                 |
| Paesi Bassi                                              |                      |                   |                        |                  |         |                                                 |
| E-VOLUTION Tyre B.V.                                     | Pneumatici           | Heinenoord        | Euro                   | 261.700.000      | 65,0%   | Pirelli Tyre S.p.A.                             |
| Pirelli China Tyre N.V.                                  | Pneumatici           | Rotterdam         | Euro                   | 38.045.000       | 100,0%  | Pirelli Tyre S.p.A.                             |
| Pirelli Tyres Nederland B.V.                             | Pneumatici           | Rotterdam         | Euro                   | 18.152           | 100,0%  | Pirelli Tyre (Suisse) SA                        |
| Polonia                                                  |                      |                   |                        |                  |         |                                                 |
| Driver Polska Sp.ZO.O.                                   | Pneumatici           | Varsavia          | Zloty                  | 100.000          | 70,0%   | Pirelli Polska Sp.ZO.O.                         |
| Pirelli Polska Sp.ZO.O.                                  | Pneumatici           | Varsavia          | Zloty                  | 625.771          | 100,0%  | Pirelli Tyre S.p.A.                             |
| Regno Unito                                              |                      |                   |                        |                  |         |                                                 |
| CTC 2008 Ltd                                             | Pneumatici           | Burton on Trent   | Sterlina Gran Bretagna | 100.000          | 100,0%  | Pirelli UK Tyres Ltd                            |
| Pirelli Cif Trustees Ltd                                 | Finanziaria          | Burton on Trent   | Sterlina Gran Bretagna | 4                | 25,0%   | Pirelli General Executive Pension Trustees LTD  |
|                                                          |                      |                   |                        |                  | 25,0%   | Pirelli General & Overseas Pension Trustees LTD |
|                                                          |                      |                   |                        |                  | 25,0%   | Pirelli Tyres Executive Pension Trustees LTD    |
|                                                          |                      |                   |                        |                  | 25,0%   | Pirelli Tyres Pension Trustees LTD              |
| Pirelli International plc (ex-Pirelli International Ltd) | Finanziaria          | Burton on Trent   | Euro                   | 250.000.000      | 100,0%  | Pirelli Tyre S.p.A.                             |
| Pirelli Motorsport Services Ltd                          | Pneumatici           | Burton on Trent   | Sterlina Gran Bretagna | 1                | 100,0%  | Pirelli Tyre S.p.A.                             |
| Pirelli General Executive Pension Trustees Ltd           | Finanziaria          | Burton on Trent   | Sterlina Gran Bretagna | 1                | 100,0%  | Pirelli UK Ltd                                  |
| Pirelli General & Overseas Pension Trustees Ltd          | Finanziaria          | Burton on Trent   | Sterlina Gran Bretagna | 1                | 100,0%  | Pirelli UK Ltd                                  |
| Pirelli Tyres Executive Pension Trustees Ltd             | Pneumatici           | Burton on Trent   | Sterlina Gran Bretagna | 1                | 100,0%  | Pirelli Tyres Ltd                               |
| Pirelli Tyres Ltd                                        | Pneumatici           | Burton on Trent   | Sterlina Gran Bretagna | 16.000.000       | 100,0%  | Pirelli UK Tyres Ltd                            |
| Pirelli Tyres Pension Trustees Ltd                       | Pneumatici           | Burton on Trent   | Sterlina Gran Bretagna | 1                | 100,0%  | Pirelli Tyres Ltd                               |
| Pirelli UK Ltd                                           | Finanziaria          | Burton on Trent   | Sterlina Gran Bretagna | 163.991.278      | 100,0%  | Pirelli & C. S.p.A.                             |
| Pirelli UK Tyres Ltd                                     | Pneumatici           | Burton on Trent   | Sterlina Gran Bretagna | 85.000.000       | 100,0%  | Pirelli Tyre S.p.A.                             |
| Repubblica Slovacca                                      |                      |                   |                        |                  |         |                                                 |
| Pirelli Slovakia S.R.O.                                  | Pneumatici           | Bratislava        | Euro                   | 6.639            | 100,0%  | Pirelli Tyre S.p.A.                             |
| Romania                                                  |                      |                   |                        |                  |         |                                                 |
| S.C. Pirelli & C. Eco Technology RO S.r.l.               | Mobilità sostenibile | Oras Bumbesti-Jiu | Ron                    | 74.001.000       | 100,0%  | Pirelli & C. Ambiente S.r.l.                    |
| S.C. Pirelli Tyres Romania S.r.l.                        | Pneumatici           | Slatina           | Ron                    | 853.912.300      | 100,0%  | Pirelli Tyre S.p.A.                             |
| Syro Consumer S.r.l.                                     | Mobilità sostenibile | Bumbesti-Jiu      | Ron                    | 10.000           | 95,0%   | Pirelli & C. Ambiente S.r.l.                    |
|                                                          |                      |                   |                        |                  | 5,0%    | Pirelli Tyre S.p.A.                             |

**ELENCO DELLE IMPRESE INCLUSE NEL CONSOLIDAMENTO COL METODO INTEGRALE**

| DENOMINAZIONE                                    | ATTIVITÀ   | SEDE                | DIVISA       | CAPITALE SOCIALE | % PART. | POSSEDUTE DA                                      |
|--------------------------------------------------|------------|---------------------|--------------|------------------|---------|---------------------------------------------------|
| <b>EUROPA</b>                                    |            |                     |              |                  |         |                                                   |
| <b>Russia</b>                                    |            |                     |              |                  |         |                                                   |
| Closed Joint Stock Company "Voronezh Tyre Plant" | Pneumatici | Voronezh            | Rublo Russia | 1.520.000.000    | 100,0%  | Limited Liability Company<br>Pirelli Tyre Russia  |
| OOO Pirelli Tyre Services                        | Pneumatici | Mosca               | Rublo Russia | 54.685.259       | 95,0%   | Pirelli Tyre (Suisse) SA                          |
|                                                  |            |                     |              |                  | 5,0%    | Pirelli Tyre S.p.A.                               |
| Limited Liability Company "AMTEL-Russian Tyres"  | Pneumatici | Mosca               | Rublo Russia | 10.000           | 100,0%  | Limited Liability Company<br>Pirelli Tyre Russia  |
| Limited Liability Company Pirelli Tyre Russia    | Pneumatici | Mosca               | Rublo Russia | 4.000.000        | 99,9%   | E-VOLUTION Tyre B.V.                              |
|                                                  |            |                     |              |                  | 0,1%    | OOO Pirelli Tyre Services                         |
| Limited Liability Company "Vyatskaya Shina"      | Pneumatici | Kirov               | Rublo Russia | 4.912.000        | 100,0%  | Open Joint Stock Company<br>"Kirov Tyre Plant"    |
| Open Joint Stock Company "Kirov Tyre Plant"      | Pneumatici | Kirov               | Rublo Russia | 354.088.639      | 100,0%  | Limited Liability Company<br>Pirelli Tyre Russia  |
| <b>Spagna</b>                                    |            |                     |              |                  |         |                                                   |
| Euro Driver Car S.L.                             | Pneumatici | Barcellona          | Euro         | 951.000          | 56,2%   | Pirelli Neumaticos S.A. -<br>Sociedad Unipersonal |
|                                                  |            |                     |              |                  | 0,3%    | Omnia Motor S.A. -<br>Sociedad Unipersonal        |
| Omnia Motor S.A. - Sociedad Unipersonal          | Pneumatici | Barcellona          | Euro         | 1.502.530        | 100,0%  | Pirelli Neumaticos S.A. -<br>Sociedad Unipersonal |
| Pirelli Neumaticos S.A. - Sociedad Unipersonal   | Pneumatici | Barcellona          | Euro         | 25.075.907       | 100,0%  | Pirelli Tyre S.p.A.                               |
| Tyre & Fleet S.L. - Sociedad Unipersonal         | Pneumatici | Barcellona          | Euro         | 20.000           | 100,0%  | Pirelli Neumaticos S.A. -<br>Sociedad Unipersonal |
| <b>Svezia</b>                                    |            |                     |              |                  |         |                                                   |
| Dackia Aktiebolag                                | Pneumatici | Taby                | Corona Sve.  | 31.000.000       | 100,0%  | Pirelli Tyre S.p.A.                               |
| Inter Wheel Sweden Aktiebolag                    | Pneumatici | Karlstad            | Corona Sve.  | 1.000.000        | 100,0%  | Dackia Aktiebolag                                 |
| Pirelli Tyre Nordic Aktiebolag                   | Pneumatici | Bromma              | Corona Sve.  | 950.000          | 100,0%  | Pirelli Tyre S.p.A.                               |
| <b>Svizzera</b>                                  |            |                     |              |                  |         |                                                   |
| Pirelli Group Reinsurance Company SA             | Servizi    | Lugano              | Fr. Sv.      | 8.000.000        | 100,0%  | Pirelli & C. S.p.A.                               |
| Pirelli Tyre (Suisse) SA                         | Pneumatici | Basilea             | Fr. Sv.      | 1.000.000        | 100,0%  | Pirelli Tyre S.p.A.                               |
| <b>Turchia</b>                                   |            |                     |              |                  |         |                                                   |
| Celikord A.S.                                    | Pneumatici | Istanbul            | Lira Turchia | 44.000.000       | 100,0%  | Pirelli Tyre S.p.A.                               |
| Turk-Pirelli Lastikleri A.S.                     | Pneumatici | Istanbul            | Lira Turchia | 204.500.000      | 100,0%  | Pirelli Tyre S.p.A.                               |
| <b>Ungheria</b>                                  |            |                     |              |                  |         |                                                   |
| Pirelli Hungary Tyre Trading and Services Ltd    | Pneumatici | Budapest            | Fiorino Ung. | 3.000.000        | 100,0%  | Pirelli Tyre S.p.A.                               |
| <b>AMERICA DEL NORD</b>                          |            |                     |              |                  |         |                                                   |
| <b>Canada</b>                                    |            |                     |              |                  |         |                                                   |
| Pirelli Tire Inc.                                | Pneumatici | St-Laurent (Quebec) | \$ Can.      | 6.000.000        | 100,0%  | Pirelli Tyre (Suisse) SA                          |
| <b>U.S.A.</b>                                    |            |                     |              |                  |         |                                                   |
| Pirelli North America Inc.                       | Pneumatici | New York (New York) | \$ Usa       | 10               | 100,0%  | Pirelli Tyre S.p.A.                               |
| Pirelli Tire LLC                                 | Pneumatici | Rome (Georgia)      | \$ Usa       | 1                | 100,0%  | Pirelli North America Inc.                        |

## ELENCO DELLE IMPRESE INCLUSE NEL CONSOLIDAMENTO COL METODO INTEGRALE

| DENOMINAZIONE                                              | ATTIVITÀ    | SEDE                     | DIVISA          | CAPITALE SOCIALE | % PART.               | POSSEDUTE DA                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|-----------------|------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AMERICA CENTRO/SUD                                         |             |                          |                 |                  |                       |                                                                                                               |
| <b>Argentina</b>                                           |             |                          |                 |                  |                       |                                                                                                               |
| Pirelli Neumaticos S.A.I.C.                                | Pneumatici  | Buenos Aires             | Peso Arg.       | 101.325.176      | 95,0%<br>5,0%         | Pirelli Tyre S.p.A.<br>Pirelli Pneus Ltda                                                                     |
| <b>Brasile</b>                                             |             |                          |                 |                  |                       |                                                                                                               |
| Comercial e Importadora de Pneus Ltda                      | Pneumatici  | Sao Paulo                | Real            | 101.427.384      | 64,0%                 | Pirelli Pneus Ltda                                                                                            |
| Ecosil - Industria Quimica do Brasil Ltda                  | Pneumatici  | Meleiro                  | Real            | 9.099.055        | 97,7%                 | Pirelli Pneus Ltda                                                                                            |
| Pirelli Ltda                                               | Finanziaria | Sao Paulo                | Real            | 14.000.000       | 100,0%                | Pirelli & C. S.p.A.                                                                                           |
| Pirelli Pneus Ltda                                         | Pneumatici  | Santo André              | Real            | 495.781.721      | 100,0%                | Pirelli Tyre S.p.A.                                                                                           |
| RF Centro de Testes de Produtos Automotivos Ltda           | Pneumatici  | Elias Fausto [Sao Paulo] | Real            | 6.812.000        | 100,0%                | Pirelli Pneus Ltda                                                                                            |
| TLM - Total Logistic Management Serviços de Logistica Ltda | Pneumatici  | Santo André              | Real            | 1.006.000        | 100,0%                | Pirelli Pneus Ltda                                                                                            |
| <b>Cile</b>                                                |             |                          |                 |                  |                       |                                                                                                               |
| Pirelli Neumaticos Chile Limitada                          | Pneumatici  | Santiago                 | Peso Cileno/000 | 1.918.451        | 100,0%                | Pirelli Pneus Ltda                                                                                            |
| <b>Colombia</b>                                            |             |                          |                 |                  |                       |                                                                                                               |
| Pirelli de Colombia SAS<br>(ex-Pirelli de Colombia SA)     | Pneumatici  | Santa Fe De Bogota       | Peso Col./000   | 3.315.069        | 96,1%<br>2,3%<br>1,6% | Pirelli Pneus Ltda<br>Pirelli de Venezuela C.A.<br>TLM - Total Logistic Management Serviços de Logistica Ltda |
| <b>Perù</b>                                                |             |                          |                 |                  |                       |                                                                                                               |
| Pirelli de Peru S.A.C.                                     | Pneumatici  | Lima                     | Nuevos Soles    | 837.745          | 100,0%                | Pirelli Pneus Ltda                                                                                            |
| <b>Messico</b>                                             |             |                          |                 |                  |                       |                                                                                                               |
| Pirelli Neumaticos de Mexico S.A. de C.V.                  | Pneumatici  | Silao                    | Peso Mess.      | 35.098.400       | 100,0%                | Pirelli Pneus Ltda                                                                                            |
| Pirelli Neumaticos S.A. de C.V.                            | Pneumatici  | Silao                    | Peso Mess.      | 3.249.016.500    | 99,4%<br>0,6%         | Pirelli Tyre S.p.A.<br>Pirelli Pneus Ltda                                                                     |
| Pirelli Servicios S.A. de C.V.                             | Pneumatici  | Silao                    | Peso Mess.      | 50.000           | 99,0%<br>1,0%         | Pirelli Tyre S.p.A.<br>Servicios Pirelli Mexico S.A. de C.V.                                                  |
| Servicios Pirelli Mexico S.A. de C.V.                      | Pneumatici  | Silao                    | Peso Mess.      | 50.000           | 99,0%<br>1,0%         | Pirelli Pneus Ltda<br>Pirelli Ltda                                                                            |
| <b>Venezuela</b>                                           |             |                          |                 |                  |                       |                                                                                                               |
| Pirelli de Venezuela C.A.                                  | Pneumatici  | Valencia                 | Bolivar/000     | 20.062.679       | 96,2%                 | Pirelli Tyre S.p.A.                                                                                           |
| AFRICA                                                     |             |                          |                 |                  |                       |                                                                                                               |
| <b>Egitto</b>                                              |             |                          |                 |                  |                       |                                                                                                               |
| Alexandria Tire Company S.A.E.                             | Pneumatici  | Alessandria              | Lira Egiziana   | 393.000.000      | 89,1%                 | Pirelli Tyre S.p.A.                                                                                           |
| International Tire Company Ltd                             | Pneumatici  | Alessandria              | Lira Egiziana   | 50.000           | 99,8%                 | Alexandria Tire Company S.A.E.                                                                                |
| <b>Sud Africa</b>                                          |             |                          |                 |                  |                       |                                                                                                               |
| Pirelli Tyre (Pty) Ltd                                     | Pneumatici  | Centurion                | Rand Sudafr.    | 1                | 100,0%                | Pirelli Tyre [Suisse] SA                                                                                      |

**ELENCO DELLE IMPRESE INCLUSE NEL CONSOLIDAMENTO COL METODO INTEGRALE**

| DENOMINAZIONE                               | ATTIVITÀ             | SEDE            | DIVISA         | CAPITALE SOCIALE | % PART. | POSSEDUTE DA                    |
|---------------------------------------------|----------------------|-----------------|----------------|------------------|---------|---------------------------------|
| <b>OCEANIA</b>                              |                      |                 |                |                  |         |                                 |
| <b>Australia</b>                            |                      |                 |                |                  |         |                                 |
| Pirelli Tyres Australia Pty Ltd             | Pneumatici           | Sydney          | \$ Austr.      | 150.000          | 100,0%  | Pirelli Tyre (Suisse) SA        |
| <b>Nuova Zelanda</b>                        |                      |                 |                |                  |         |                                 |
| Pirelli Tyres (NZ) Ltd                      | Pneumatici           | Auckland        | \$ N.Z.        | 100              | 100,0%  | Pirelli Tyres Australia Pty Ltd |
| <b>ASIA</b>                                 |                      |                 |                |                  |         |                                 |
| <b>Cina</b>                                 |                      |                 |                |                  |         |                                 |
| Pirelli Tyre Co., Ltd                       | Pneumatici           | Yanzhou         | Renminbi       | 1.721.150.000    | 90,0%   | Pirelli China Tyre N.V.         |
| Pirelli Tyre Trading (Shanghai) Co., Ltd    | Pneumatici           | Shanghai        | \$ USA         | 700.000          | 100,0%  | Pirelli China Tyre N.V.         |
| Yanzhou HIXIH Ecotech Environment CO., Ltd. | Mobilità sostenibile | Yanzhou         | Renminbi       | 130.000.000      | 100,0%  | Pirelli Tyre Co. Ltd            |
| <b>Corea</b>                                |                      |                 |                |                  |         |                                 |
| Pirelli Korea Ltd                           | Pneumatici           | Seoul           | Korean Won     | 100.000.000      | 100,0%  | Pirelli Asia Pte Ltd            |
| <b>Giappone</b>                             |                      |                 |                |                  |         |                                 |
| Pirelli Japan Kabushiki Kaisha              | Pneumatici           | Tokyo           | Yen Giapponese | 2.200.000.000    | 100,0%  | Pirelli Tyre S.p.A.             |
| <b>Singapore</b>                            |                      |                 |                |                  |         |                                 |
| Pirelli Asia Pte Ltd                        | Pneumatici           | Singapore       | \$ Sing.       | 2                | 100,0%  | Pirelli Tyre (Suisse) SA        |
| <b>Taiwan</b>                               |                      |                 |                |                  |         |                                 |
| Pirelli Taiwan Co. Ltd                      | Pneumatici           | New Taipei City | \$ N.T.        | 10.000.000       | 100,0%  | Pirelli Tyre (Suisse) SA        |

ELENCO DELLE PARTECIPAZIONI VALUTATE CON IL METODO DEL PATRIMONIO NETTO

| DENOMINAZIONE                                            | ATTIVITÀ                | SEDE               | DIVISA   | CAPITALE SOCIALE | % PART | POSSEDUTE DA                                      |
|----------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------|----------|------------------|--------|---------------------------------------------------|
| EUROPA                                                   |                         |                    |          |                  |        |                                                   |
| Germania                                                 |                         |                    |          |                  |        |                                                   |
| Industriekraftwerk Breuberg GmbH                         | Generazione elettricità | Hoechst / Odenwald | Euro     | 1.533.876        | 26%    | Pirelli Deutschland GmbH                          |
| Grecia                                                   |                         |                    |          |                  |        |                                                   |
| Eco Elastika S.A.                                        | Pneumatici              | Atene              | Euro     | 60.000           | 20%    | Elastika Pirelli C.S.A.                           |
| Italia                                                   |                         |                    |          |                  |        |                                                   |
| Consorzio per la Ricerca di Materiali Avanzati (CORIMAV) | Finanziaria             | Milano             | Euro     | 103.500          | 100%   | Pirelli & C. S.p.A.                               |
| Eurostazioni S.p.A.                                      | Finanziaria             | Roma               | Euro     | 160.000.000      | 33%    | Pirelli & C. S.p.A.                               |
| Fenice S.r.l.                                            | Finanziaria             | Milano             | Euro     | 41.885.034       | 63%    | Pirelli & C. S.p.A.                               |
| GWM Renewable Energy II S.p.A.                           | Ambiente                | Roma               | Euro     | 15.063.016       | 17%    | Pirelli & C. Ambiente S.r.l.                      |
| Idea Granda Società Consortile r.l.                      | Ambiente                | Cuneo              | Euro     | 1.292.500        | 49%    | Pirelli & C. Ambiente S.r.l.                      |
| Prelios S.p.A.                                           | Finanziaria             | Milano             | Euro     | 426.441.257      | 29%    | Pirelli & C. S.p.A.<br>del capitale votante       |
| Serenergy S.r.l.                                         | Ambiente                | Milano             | Euro     | 25.500           | 50%    | Pirelli & C. Ambiente S.r.l.                      |
| Romania                                                  |                         |                    |          |                  |        |                                                   |
| S.C. Eco Anvelope S.A.                                   | Pneumatici              | Bucarest           | Ron      | 160.000          | 20%    | S.C. Pirelli Tyres Romania S.r.l.                 |
| Spagna                                                   |                         |                    |          |                  |        |                                                   |
| Signus Ecovalor S.L.                                     | Pneumatici              | Madrid             | Euro     | 200.000          | 20%    | Pirelli Neumaticos S.A. -<br>Sociedad Unipersonal |
| ASIA                                                     |                         |                    |          |                  |        |                                                   |
| Cina                                                     |                         |                    |          |                  |        |                                                   |
| Sino Italian Wire Technology Co. Ltd                     | Pneumatici              | Yanzhou            | Renminbi | 227.500.000      | 49%    | Pirelli Tyre S.p.A.                               |
| Indonesia                                                |                         |                    |          |                  |        |                                                   |
| PT Evoluzione Tyres                                      | Pneumatici              | Subang             | \$ USA   | 68.000.000       | 60%    | Pirelli Tyre S.p.A.                               |

ELENCO DELLE ALTRE PARTECIPAZIONI RILEVANTI

| DENOMINAZIONE                                          | ATTIVITÀ    | SEDE      | DIVISA          | CAPITALE SOCIALE | % PART | POSSEDUTE DA             |
|--------------------------------------------------------|-------------|-----------|-----------------|------------------|--------|--------------------------|
| Belgio                                                 |             |           |                 |                  |        |                          |
| Euroqube S.A. (in liquidazione)                        | Servizi     | Bruxelles | Euro            | 84.861.116       | 17,8%  | Pirelli & C. S.p.A.      |
| Francia                                                |             |           |                 |                  |        |                          |
| Aliapur S.A.                                           | Pneumatici  | Lione     | Euro            | 262.500          | 14,3%  | Pirelli Tyre S.p.A.      |
| Italia                                                 |             |           |                 |                  |        |                          |
| Fin. Priv. S.r.l.                                      | Finanziaria | Milano    | Euro            | 20.000           | 14,3%  | Pirelli & C. S.p.A.      |
| Polonia                                                |             |           |                 |                  |        |                          |
| Centrum Utylizacji Opon Organizacja Odzysku S.A.       | Pneumatici  | Varsavia  | Zloty           | 1.008.000        | 14,3%  | Pirelli Polska Sp. ZO.O. |
| Regno Unito                                            |             |           |                 |                  |        |                          |
| Tlcom I Ltd Partnership                                | Finanziaria | Londra    | Euro            | 1.154            | 10,8%  | Pirelli UK Ltd           |
| Tunisia                                                |             |           |                 |                  |        |                          |
| Société Tunisienne des Industries de Pneumatiques S.A. | Pneumatici  | Tunisi    | Dinaro Tunisino | 12.623.469       | 15,8%  | Pirelli Tyre S.p.A.      |





# BILANCIO D'ESERCIZIO







**SITUAZIONE PATRIMONIALE-FINANZIARIA** (valori in euro)

|                                            |                                           | 31/12/2014           |                        | 31/12/2013           |                        |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|
|                                            |                                           |                      | DI CUI PARTI CORRELATE |                      | DI CUI PARTI CORRELATE |
| 7                                          | Immobilizzazioni materiali                | 98.475.019           |                        | 102.631.700          |                        |
| 8                                          | Immobilizzazioni immateriali              | 6.004.723            |                        | 4.126.856            |                        |
| 9                                          | Partecipazioni in imprese controllate     | 1.141.058.670        |                        | 1.162.188.115        |                        |
| 10                                         | Partecipazioni in imprese collegate       | 125.099.440          |                        | 93.062.007           |                        |
| 11                                         | Altre attività finanziarie                | 173.459.081          |                        | 280.850.569          | 104.086.795            |
| 12                                         | Attività per imposte differite            | 119.085.130          |                        | 101.312.131          |                        |
| 13                                         | Altri crediti                             | 509.063.077          | 500.000.000            | 15.402.098           |                        |
| <b>Attività non correnti</b>               |                                           | <b>2.172.245.140</b> |                        | <b>1.759.573.476</b> |                        |
| 14                                         | Crediti commerciali                       | 32.745.336           | 30.389.437             | 33.696.449           | 29.884.534             |
| 13                                         | Altri crediti                             | 422.632.944          | 408.443.595            | 770.358.601          | 741.069.571            |
| 15                                         | Disponibilità liquide e mezzi equivalenti | 7.883                |                        | 14.843               |                        |
| 16                                         | Crediti tributari                         | 91.003.635           | 39.111.994             | 43.213.125           | 18.719.195             |
| 17                                         | Strumenti finanziari derivati             | 208.573              |                        | 1.654.650            |                        |
| <b>Attività correnti</b>                   |                                           | <b>546.598.371</b>   |                        | <b>848.937.668</b>   |                        |
| <b>Totale Attività</b>                     |                                           | <b>2.718.843.511</b> |                        | <b>2.608.511.144</b> |                        |
| <b>Patrimonio netto:</b>                   |                                           |                      |                        |                      |                        |
|                                            | - Capitale sociale                        | 1.343.285.421        |                        | 1.343.285.421        |                        |
|                                            | - Altre riserve                           | 209.191.418          |                        | 184.663.134          |                        |
|                                            | - Riserva da risultati a nuovo            | 245.738.903          |                        | 220.185.053          |                        |
|                                            | - Risultato netto dell'esercizio          | 257.963.959          |                        | 191.891.145          |                        |
| <b>18</b>                                  | <b>Totale Patrimonio netto</b>            | <b>2.056.179.701</b> |                        | <b>1.940.024.753</b> |                        |
| 19                                         | Debiti verso banche e altri finanziatori  | 500.590.378          | 1.650.000              | 500.866.521          | 1.650.000              |
| 23                                         | Altri debiti                              | -                    |                        | 8.809                |                        |
| 20                                         | Fondi rischi e oneri                      | 17.055.654           |                        | 37.166.924           |                        |
| 21                                         | Fondi del personale                       | 4.194.187            |                        | 1.622.888            |                        |
| <b>Passività non correnti</b>              |                                           | <b>521.840.219</b>   |                        | <b>539.665.142</b>   |                        |
| 19                                         | Debiti verso banche e altri finanziatori  | 21.997.360           |                        | 23.200.347           |                        |
| 22                                         | Debiti commerciali                        | 27.302.326           | 1.204.719              | 27.775.728           | 3.758.562              |
| 23                                         | Altri debiti                              | 24.571.419           | 8.350.139              | 39.228.696           | 18.300.143             |
| 20                                         | Fondi rischi ed oneri                     | 2.656.657            |                        | -                    |                        |
| 24                                         | Debiti tributari                          | 64.295.829           | 18.612.759             | 38.616.478           | 22.523.677             |
| <b>Passività correnti</b>                  |                                           | <b>140.823.591</b>   |                        | <b>128.821.249</b>   |                        |
| <b>Totale Passività e Patrimonio netto</b> |                                           | <b>2.718.843.511</b> |                        | <b>2.608.511.144</b> |                        |

Le poste di bilancio relative a operazioni con parti correlate sono descritte alla nota 35, cui si rimanda.

**CONTO ECONOMICO** (valori in euro)

|                                         |                                                 | 2014                   |              | 2013                   |              |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|
|                                         |                                                 | DI CUI PARTI CORRELATE |              | DI CUI PARTI CORRELATE |              |
| 25                                      | Ricavi delle vendite e delle prestazioni        | 19.321.622             | 18.706.933   | 11.043.874             | 10.343.807   |
| 26                                      | Altri proventi                                  | 123.892.638            | 104.439.243  | 122.809.365            | 104.955.975  |
| 27                                      | Materie prime e materiali di consumo utilizzati | [233.230]              |              | [258.928]              |              |
| 28                                      | Costi del personale                             | [28.236.505]           | [3.638.250]  | [18.081.780]           | [2.088.037]  |
|                                         | - di cui eventi non ricorrenti                  | [3.770.000]            |              | -                      |              |
| 29                                      | Ammortamenti e svalutazioni                     | [5.870.715]            |              | [5.223.585]            |              |
| 30                                      | Altri costi                                     | [80.274.818]           | [16.027.490] | [85.976.534]           | [22.847.586] |
| <b>Risultato operativo</b>              |                                                 | <b>28.598.992</b>      |              | <b>24.312.412</b>      |              |
| 31                                      | Risultato da partecipazioni                     | 192.741.651            |              | 199.283.817            |              |
|                                         | - utili da partecipazioni                       | 18.941.099             | 13.307.092   | 293.031                | 278.392      |
|                                         | - perdite da partecipazioni                     | [139.120.559]          |              | [126.730.957]          |              |
|                                         | - dividendi                                     | 312.921.111            | 309.281.288  | 325.721.743            | 324.477.254  |
| 32                                      | Proventi finanziari                             | 19.619.201             | 18.568.988   | 23.816.605             | 19.818.935   |
| 33                                      | Oneri finanziari                                | [29.615.039]           | [297.863]    | [27.175.404]           |              |
| <b>Risultato al lordo delle imposte</b> |                                                 | <b>211.344.805</b>     |              | <b>220.237.430</b>     |              |
| 34                                      | Imposte                                         | 46.619.154             | 35.688.825   | [28.346.285]           | [7.727.805]  |
| <b>Risultato dell'esercizio</b>         |                                                 | <b>257.963.959</b>     |              | <b>191.891.145</b>     |              |

Le poste di bilancio relative a operazioni con parti correlate sono descritte alla nota 35 cui si rimanda.

**CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO** (in migliaia di euro)

|              |                                                                                    | 2014           | 2013           |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>A</b>     | <b>Risultato dell'esercizio</b>                                                    | <b>257.964</b> | <b>191.891</b> |
| <b>B</b>     | <b>Voci che non potranno essere riclassificate a conto economico:</b>              |                |                |
|              | - Saldo utili/(perdite) attuariali su benefici a dipendenti                        | [156]          | 88             |
|              | <b>Totale B</b>                                                                    | <b>[156]</b>   | <b>88</b>      |
| <b>C</b>     | <b>Voci riclassificate / che potranno essere riclassificate a conto economico:</b> |                |                |
|              | Adeguamento a fair value di altre attività finanziarie:                            |                |                |
|              | - Utili / (perdite) del periodo                                                    | [5.542]        | 37.499         |
|              | - (Utili) / perdite riclassificati a conto economico                               | 20.632         | 1.048          |
|              | <b>Totale C</b>                                                                    | <b>15.090</b>  | <b>38.547</b>  |
| <b>B+C</b>   | <b>Totale altre componenti di conto economico complessivo</b>                      | <b>14.934</b>  | <b>38.635</b>  |
| <b>A+B+C</b> | <b>Totale utili/(perdite) complessivi dell'esercizio</b>                           | <b>272.898</b> | <b>230.526</b> |

**PROSPETTO DELLE VARIAZIONI DI PATRIMONIO NETTO** (in migliaia di euro)

|                                                                | CAPITALE SOCIALE | RISERVA LEGALE | RISERVA DA CONCENTRAZIONI | RISERVE IAS (*) | RISERVA DA RISULTATI A NUOVO | RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO | TOTALE           |
|----------------------------------------------------------------|------------------|----------------|---------------------------|-----------------|------------------------------|--------------------------------|------------------|
| <b>Totale al 31/12/2012</b>                                    | <b>1.343.285</b> | <b>117.899</b> | <b>12.467</b>             | <b>3.941</b>    | <b>154.233</b>               | <b>234.416</b>                 | <b>1.866.241</b> |
| <b>Ripartizione utile come da delibera del 13 maggio 2013:</b> |                  |                |                           |                 |                              |                                |                  |
| - Dividendo                                                    | -                | -              | -                         | -               | -                            | (156.743)                      | (156.743)        |
| - Riserva legale                                               | -                | 11.721         | -                         | -               | -                            | (11.721)                       | -                |
| - Utile a nuovo                                                | -                | -              | -                         | -               | 65.952                       | (65.952)                       | -                |
| Altre componenti di conto economico complessivo                | -                | -              | -                         | 38.635          | -                            | -                              | 38.635           |
| Risultato dell'esercizio                                       | -                | -              | -                         | -               | -                            | 191.891                        | 191.891          |
| <b>Totale al 31/12/2013</b>                                    | <b>1.343.285</b> | <b>129.620</b> | <b>12.467</b>             | <b>42.576</b>   | <b>220.185</b>               | <b>191.891</b>                 | <b>1.940.024</b> |
| <b>Ripartizione utile come da delibera del 12 giugno 2014:</b> |                  |                |                           |                 |                              |                                |                  |
| - Dividendo                                                    | -                | -              | -                         | -               | -                            | (156.743)                      | (156.743)        |
| - Riserva legale                                               | -                | 9.595          | -                         | -               | -                            | (9.595)                        | -                |
| - Utile a nuovo                                                | -                | -              | -                         | -               | 25.554                       | (25.554)                       | -                |
| Altre componenti di conto economico complessivo                | -                | -              | -                         | 14.934          | -                            | -                              | 14.934           |
| Risultato dell'esercizio                                       | -                | -              | -                         | -               | -                            | 257.964                        | 257.964          |
| <b>Totale al 31/12/2014</b>                                    | <b>1.343.285</b> | <b>139.215</b> | <b>12.467</b>             | <b>57.510</b>   | <b>245.739</b>               | <b>257.964</b>                 | <b>2.056.180</b> |

**DETTAGLIO RISERVE IAS** (in migliaia di euro)

|                                                 | RISERVE IAS (*)                                         |                                  |               |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------|
|                                                 | RISERVA ADEGUAMENTO FV DELLE ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE | RISERVA UTILI/PERDITE ATTUARIALI | TOTALE        |
| <b>Saldo al 31/12/2012</b>                      | <b>1.875</b>                                            | <b>2.066</b>                     | <b>3.941</b>  |
| Altre componenti di conto economico complessivo | 38.547                                                  | 88                               | 38.635        |
| <b>Saldo al 31/12/2013</b>                      | <b>40.422</b>                                           | <b>2.154</b>                     | <b>42.576</b> |
| Altre componenti di conto economico complessivo | 15.090                                                  | (156)                            | 14.934        |
| <b>Saldo al 31/12/2014</b>                      | <b>55.512</b>                                           | <b>1.998</b>                     | <b>57.510</b> |



**RENDICONTO FINANZIARIO** (in migliaia di euro)

|          |                                                                                    | 2014             |                        | 2013             |                        |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|
|          |                                                                                    |                  | DI CUI PARTI CORRELATE |                  | DI CUI PARTI CORRELATE |
|          | Risultato al lordo delle imposte                                                   | 211.345          |                        | 220.237          |                        |
|          | Ammortamenti e svalutazioni e ripristini immobilizzazioni immateriali e materiali  | 5.871            |                        | 5.224            |                        |
|          | Risultato da partecipazioni                                                        | (192.742)        |                        | (199.284)        |                        |
|          | Storno proventi finanziari                                                         | (19.619)         |                        | (23.817)         |                        |
|          | Storno oneri finanziari                                                            | 29.615           |                        | 27.175           |                        |
|          | Imposte                                                                            | 46.619           |                        | (28.346)         |                        |
|          | Variazione crediti/debiti commerciali                                              | 478              |                        | (720)            |                        |
|          | Variazioni altri crediti, altri debiti, fondi                                      | (61.937)         |                        | 38.763           |                        |
|          | Variazione fondi del personale                                                     | 2.571            |                        | (2.198)          |                        |
|          | (Plusvalenze)/minusvalenze da cessioni di immobilizzazioni materiali e immateriali | (91)             |                        | (10)             |                        |
| <b>A</b> | <b>Flusso netto generato/(assorbito) da attività operative</b>                     | <b>22.110</b>    |                        | <b>37.024</b>    |                        |
|          | Investimenti in immobilizzazioni materiali                                         | (553)            |                        | (814)            |                        |
|          | Disinvestimenti di immobilizzazioni materiali                                      | 458              |                        | 13               |                        |
|          | Investimenti in immobilizzazioni immateriali                                       | (3.135)          |                        | (2.971)          |                        |
|          | Investimenti in partecipazioni in imprese controllate                              | (13.030)         | (13.030)               | (37.500)         | (37.500)               |
|          | Investimenti di partecipazioni in imprese collegate                                | -                |                        | (44.318)         | (44.318)               |
|          | Investimenti in altre attività finanziarie                                         | (5.349)          |                        | (8.193)          | (558)                  |
|          | Disinvestimenti di partecipazioni in imprese controllate                           | 15.271           |                        | 110              | 110                    |
|          | Dividendi ricevuti                                                                 | 312.921          |                        | 325.241          |                        |
| <b>B</b> | <b>Flusso netto generato/(assorbito) da attività d'investimento</b>                | <b>306.583</b>   |                        | <b>231.568</b>   |                        |
|          | Dividendi erogati                                                                  | (156.743)        |                        | (156.743)        |                        |
|          | Variazione dei crediti finanziari                                                  | (161.927)        | -                      | (93.013)         |                        |
|          | Interessi attivi ed altri proventi finanziari                                      | 19.619           |                        | 23.817           |                        |
|          | Variazione dei debiti finanziari                                                   | (34)             |                        | (15.472)         |                        |
|          | Interessi passivi ed altri oneri finanziari                                        | (29.615)         |                        | (27.175)         |                        |
| <b>C</b> | <b>Flusso netto generato/(assorbito) da attività di finanziamento</b>              | <b>(328.700)</b> |                        | <b>(268.586)</b> |                        |
| <b>D</b> | <b>Flusso di cassa complessivo generato/(assorbito) nell'esercizio (A+B+C)</b>     | <b>(7)</b>       |                        | <b>6</b>         |                        |
| <b>E</b> | <b>Disponibilità liquide nette all'inizio dell'esercizio</b>                       | <b>15</b>        |                        | <b>9</b>         |                        |
| <b>F</b> | <b>Disponibilità liquide nette alla fine dell'esercizio (D+E)</b>                  | <b>8</b>         |                        | <b>15</b>        |                        |

Nel Rendiconto Finanziario sono stati esposti i rapporti con parti correlate solo nel caso in cui non direttamente desumibili dagli altri schemi di bilancio.

Le poste di bilancio relative a operazioni con parti correlate sono descritte alla nota 35 cui si rimanda.

# NOTE ESPLICATIVE

## 1. INFORMAZIONI GENERALI

Pirelli & C. S.p.A. (di seguito anche la “Società” o la “Capogruppo”) è una società con personalità giuridica organizzata secondo l'ordinamento della Repubblica Italiana.

Fondata nel 1872 e quotata alla Borsa Italiana è una holding che gestisce, coordina e finanzia le attività delle società controllate.

Alla data di bilancio la Società ha come principale investimento la partecipazione in Pirelli Tyre S.p.A. - società attiva nel settore pneumatici - di cui possiede il 100% del capitale sociale; altre attività sono rappresentate dagli investimenti in Pirelli & C. Ambiente S.r.l., società di cui possiede il 100% del capitale sociale, attiva nelle tecnologie per il contenimento delle emissioni in atmosfera e nel campo delle fonti rinnovabili di energia e PZero S.r.l., società attiva nel campo della moda, di cui possiede il 100% del capitale sociale.

La sede legale della Società è a Milano, Italia.

La revisione del bilancio è affidata a Reconta Ernst & Young S.p.A. ai sensi dell'art. 159 del D.L. 24 febbraio 1998 n. 58 e tenuto conto della raccomandazione CONSOB del 20 febbraio 1997, in esecuzione della delibera assembleare del 29 aprile 2008, che ha conferito l'incarico a detta società per ciascuno dei nove esercizi con chiusura dal 31 dicembre 2008 al 31 dicembre 2016.

La pubblicazione del bilancio separato di Pirelli & C. S.p.A. per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2014 è stata autorizzata con delibera del Consiglio di Amministrazione del 31 marzo 2015.

## 2. BASE PER LA PRESENTAZIONE

### SCHEMI DI BILANCIO

La Società ha applicato quanto stabilito dalla delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006 in materia di schemi di bilancio e dalla Comunicazione Consob n. 6064293 del 28 luglio 2006 in materia di informativa societaria.

Il bilancio separato al 31 dicembre 2014 è costituito dagli schemi della situazione patrimoniale-finanziaria, del conto economico, del prospetto del conto economico complessivo, del prospetto delle variazioni di patrimonio netto, del rendiconto finanziario e dalle note esplicative ed è corredato dalla relazione degli amministratori sull'andamento della gestione.

Lo schema adottato per lo situazione patrimoniale-finanziaria prevede la distinzione delle attività e delle passività tra correnti e non correnti.

Le componenti dell'utile/perdita d'esercizio sono presentate in un prospetto di conto economico separato, anziché essere incluse direttamente nel prospetto del conto economico complessivo. Lo schema di conto economico adottato prevede la classificazione dei costi per natura.

Il prospetto degli utili e delle perdite complessivi include il risultato dell'esercizio e, per categorie omogenee, i proventi e gli oneri che, in base agli IFRS, sono imputati direttamente a patrimonio netto. La Società ha optato per la presentazione degli effetti fiscali e delle riclassifiche a conto economico di utili/perdite rilevati a patrimonio netto in esercizi precedenti direttamente nel prospetto del conto economico complessivo e non nelle note esplicative.

Il prospetto delle variazioni di patrimonio netto include gli importi delle operazioni con i possessori di



capitale e i movimenti intervenuti durante l'esercizio nelle riserve.

Nel rendiconto finanziario, i flussi finanziari derivanti dall'attività operativa sono presentati utilizzando il metodo indiretto, per mezzo del quale l'utile o la perdita d'esercizio sono rettificati dagli effetti delle operazioni di natura non monetaria, da qualsiasi differimento o accantonamento di precedenti o futuri incassi o pagamenti operativi e da elementi di ricavi o costi connessi ai flussi finanziari derivanti dall'attività di investimento o dall'attività finanziaria.

In conformità a quanto disposto dall'art. 5, comma 2, del Decreto Legislativo n. 38 del 28 febbraio 2005, il presente bilancio è redatto utilizzando l'euro come moneta di conto.

I prospetti di situazione patrimoniale-finanziaria e di conto economico sono presentati in unità di euro, mentre il prospetto del conto economico complessivo, il rendiconto finanziario, il prospetto delle variazioni di patrimonio netto e i valori riportati nelle note esplicative sono presentati in migliaia di euro.

## 3. PRINCIPI CONTABILI

Ai sensi del Decreto Legislativo 28 febbraio 2005 n. 38, il bilancio separato di Pirelli & C. S.p.A. è stato predisposto in base ai principi contabili internazionali IFRS emessi dall'International Accounting Standards Board ("IASB") e omologati dall'Unione Europea, in vigore al 31 dicembre 2014, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D. Lsg. n. 38/2005. Per IFRS si intendono anche tutti i principi contabili internazionali rivisti ("IAS") e tutte le interpretazioni dell'International Financial Reporting Interpretations Committee ("IFRIC"), precedentemente denominato Standing Interpretations Committee ("SIC"). Il bilancio separato è stato redatto sulla base del criterio del costo storico ad eccezione di strumenti finanziari derivati e attività finanziarie disponibili per la vendita, che sono valutati a *fair value*. Il bilancio separato è stato redatto nella prospettiva della continuazione dell'attività aziendale. L'informativa relativa ai principali rischi e incertezze è stata riepilogata nella relazione sulla gestione. I principi contabili utilizzati nella predisposizione del bilancio separato sono i medesimi utilizzati ai fini della predisposizione del bilancio consolidato ove applicabili, salvo in relazione alla valutazione delle partecipazioni in società controllate e collegate e ai dividendi, come di seguito indicato.

### PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ CONTROLLATE E COLLEGATE

Le partecipazioni in controllate e collegate sono iscritte al costo rettificato per eventuali perdite di valore secondo i criteri previsti dallo IAS 36.

Nel caso in cui la perdita di pertinenza della Società ecceda il valore contabile della partecipazione e la partecipante sia obbligata ad adempiere a obbligazioni legali o implicite dell'impresa partecipata, o comunque a coprirne le perdite, l'eventuale eccedenza rispetto al valore contabile è rilevata in un apposito fondo del passivo nell'ambito dei fondi rischi e oneri.

In presenza di specifici indicatori di *impairment*, il valore delle partecipazioni è assoggettato a *impairment test*. Ai fini dell'*impairment test*, il valore di carico delle partecipazioni è confrontato con il valore recuperabile, definito come il maggiore tra il *fair value*, dedotti i costi di vendita, e il valore d'uso.

Se il valore recuperabile di una partecipazione è inferiore al valore contabile, quest'ultimo è ridotto al valore recuperabile. Tale riduzione costituisce una perdita di valore, che è imputata a conto economico. Ai fini dell'*impairment test*, nel caso di partecipazioni in società quotate, il *fair value* è determinato con riferimento al valore di mercato della partecipazione a prescindere dalla quota di possesso. Nel caso di partecipazioni in società non quotate, il *fair value* è determinato facendo ricorso a stime sulla base delle migliori informazioni disponibili.

Il valore d'uso è determinato applicando il criterio del "Discounted Cash Flow – asset side", accettato dai principi contabili di riferimento, che consiste nel calcolo del valore attuale dei flussi di cassa futuri che si stima saranno generati dalla partecipata, inclusi dei flussi finanziari derivanti dalle attività operative e del corrispettivo derivante dalla cessione finale dell'investimento.

Se vengono meno i presupposti per una svalutazione precedentemente effettuata, il valore contabile della partecipazione è ripristinato con imputazione a conto economico, nei limiti del costo originario.

## DIVIDENDI

I dividendi ricevuti sono rilevati a conto economico nel momento in cui sorge il diritto all'incasso, che normalmente corrisponde alla delibera assembleare di distribuzione dei dividendi.

# 4. POLITICA DI GESTIONE DEI RISCHI FINANZIARI

I rischi finanziari ai quali il Gruppo è esposto sono legati principalmente all'andamento dei tassi di cambio, all'oscillazione dei tassi d'interesse, al prezzo delle attività finanziarie detenute in portafoglio, alla capacità dei propri clienti di far fronte alle obbligazioni nei confronti del gruppo (rischio di credito) e al reperimento di risorse finanziarie sul mercato (rischio di liquidità).

La gestione dei rischi finanziari è parte integrante della gestione delle attività del Gruppo ed è svolta centralmente sulla base di linee guida definite dalla Direzione Finanza, nell'ambito delle strategie di gestione dei rischi definite a livello più generale dal Comitato Manageriale Rischi.

## 4.1 TIPOLOGIA DI RISCHI FINANZIARI

### Rischio di cambio

Tale rischio è generato dalle transazioni di natura commerciale e finanziaria effettuate in valute diverse dall'euro. L'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) può determinare utili o perdite dovute al cambio.

L'obiettivo del Gruppo è quello di minimizzare gli effetti sul conto economico del rischio di cambio transattivo. Per raggiungere tale obiettivo, 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, per la copertura del quale stipulano contratti a termine con la Tesoreria di gruppo.

Le posizioni soggette a rischio cambio gestite sono principalmente rappresentate da crediti e debiti in valuta estera.

La Tesoreria di Gruppo è responsabile di coprire le risultanti posizioni nette per ogni valuta 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.

Per tali contratti il Gruppo non ritiene opportuno attivare l'opzione dell'hedge accounting prevista dallo IAS 39 in quanto la rappresentazione degli effetti economici e patrimoniali della strategia di copertura dal rischio di cambio transattivo è comunque sostanzialmente garantita anche senza avvalersi dell'opzione suddetta.

Si evidenzia inoltre che, nell'ambito del processo di pianificazione annuale e triennale, vengono formulate previsioni sui tassi di cambio per tali orizzonti temporali sulla base delle migliori informazioni disponibili sul mercato. L'oscillazione del tasso di cambio tra il momento in cui viene effettuata la previsione e il momento in cui nasce la transazione commerciale o finanziaria rappresenta il rischio di cambio transattivo su transazioni future.

L'opportunità di porre in essere operazioni di copertura su transazioni future, che vengono autorizzate caso per caso dalla Direzione Finanza, è oggetto di continuo monitoraggio. Qualora sussistano i requisiti, viene attivato l'hedge accounting previsto dallo IAS 39.

## Rischio di 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. La politica di Gruppo è quella di tendere al mantenimento di un rapporto tra esposizione a tasso fisso e variabile nell'ordine del 70% fisso, 30% variabile.

Al fine di mantenere tale rapporto tendenziale, il Gruppo pone in essere contratti derivati, tipicamente *interest rate swaps*, con finalità di copertura per i quali viene attivato l'hedge accounting quando vengono rispettate le condizioni previste dallo IAS 39.

Nell'ambito della suddetta politica le singole società del Gruppo possono presentare delle situazioni di maggiore o minore esposizione alla variabilità dei tassi; nel dettaglio, al 31 dicembre 2014 la Società presentava una posizione finanziaria netta positiva, dove i debiti finanziari presentavano una ripartizione del 88% fisso - 12% variabile, al lordo di *interest rate swap* stipulati con finalità di copertura, mentre i crediti finanziari erano interamente a tasso variabile.

Al 31 dicembre 2013 la Società presentava una posizione finanziaria netta positiva, dove i debiti finanziari presentavano una ripartizione del 78% fisso - 22% variabile, al lordo di *interest rate swap* stipulati con finalità di copertura, mentre i crediti finanziari erano interamente a tasso variabile.

A parità di altre condizioni, un'ipotetica variazione in aumento o in diminuzione dello 0,50% nel livello dei tassi di interesse comporterebbe - in ragione d'anno - un impatto netto sul conto economico pari a 1.351 migliaia di euro positivi, nel caso di aumento, 1.351 migliaia di euro negativi, nel caso di diminuzione.

## Rischio di prezzo associato ad attività finanziarie

La società è esposta al rischio di prezzo limitatamente alla volatilità di attività finanziarie quali titoli azionari e obbligazionari quotati e non quotati; tali attività sono classificate come attività finanziarie disponibili per la vendita.

Su queste attività non sono normalmente posti in essere derivati che coprano il rischio di volatilità. Una variazione positiva del 5% dei titoli azionari, a parità di altre condizioni, comporterebbe una variazione positiva di 7.244 migliaia di euro del patrimonio netto (7.318 migliaia di euro al 31 dicembre 2013); una variazione negativa del 5% dei titoli azionari, a parità di altre condizioni, comporterebbe una variazione negativa di 6.163 migliaia di euro del patrimonio netto (7.318 migliaia di euro al 31 dicembre 2013) ed 1.081 migliaia di euro di oneri nel conto economico della Società.

## Rischio di credito

Il rischio di credito rappresenta l'esposizione della Società a potenziali perdite derivanti dal mancato adempimento delle obbligazioni assunte dalle controparti sia commerciali che finanziarie. L'esposizione della Società per le obbligazioni di carattere commerciale è prevalentemente verso società del Gruppo, per le obbligazioni di carattere finanziario totalmente verso società del Gruppo.

Al fine di limitare il rischio per le obbligazioni commerciali verso terze parti, la Società ha 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.

Per quanto riguarda le controparti finanziarie per la gestione di risorse temporaneamente in eccesso, la Società ricorre solo a interlocutori di elevato standing creditizio e monitora costantemente le esposizioni verso le singole controparti.

La Società non detiene titoli del debito pubblico di nessun paese europeo e monitora costantemente le esposizioni nette a credito verso il sistema bancario.

## Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità rappresenta il rischio che le risorse finanziarie disponibili non siano sufficienti per far fronte alle obbligazioni finanziarie e commerciali nei termini e nelle scadenze prestabiliti.

I principali strumenti utilizzati dal Gruppo per la gestione del rischio di liquidità 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.

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. La Capogruppo 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 delle linee di credito bancarie a breve e a lungo termine avviene centralmente, anche al fine di massimizzare i vantaggi economici.

Al 31 dicembre 2014 il Gruppo dispone di una linea di credito revolving committed di durata quinquennale di 1.200 milioni di euro, di cui la tranche italiana di 525 milioni di euro è utilizzabile da Pirelli & C. S.p.A. e Pirelli Tyre S.p.A. e la tranche internazionale, pari a 675 milioni di euro, è utilizzabile dalla sola Pirelli International Plc. Al 31 dicembre 2014 la linea di credito non è utilizzata dalla Società.

Le scadenze delle passività finanziarie al 31 dicembre 2014 sono così sintetizzabili:

(in migliaia di euro)

|                                           | ENTRO 1 ANNO  | TRA 1 E 3 ANNI | OLTRE I 3 ANNI | TOTALE 31/12/2014 |
|-------------------------------------------|---------------|----------------|----------------|-------------------|
| Debiti verso banche ed altri finanziatori | 21.997        | 498.940        | 1.650          | 522.587           |
| Debiti commerciali                        | 27.302        | -              | -              | 27.302            |
| Altri debiti                              | 24.571        | -              | -              | 24.571            |
|                                           | <b>73.870</b> | <b>498.940</b> | <b>1.650</b>   | <b>574.460</b>    |

Le scadenze delle passività finanziarie al 31 dicembre 2013 erano così sintetizzabili:

(in migliaia di euro)

|                                           | ENTRO 1 ANNO  | TRA 1 E 3 ANNI | OLTRE I 3 ANNI | TOTALE 31/12/2013 |
|-------------------------------------------|---------------|----------------|----------------|-------------------|
| Debiti verso banche ed altri finanziatori | 23.200        | -              | 500.867        | 524.067           |
| Debiti commerciali                        | 27.776        | -              | -              | 27.776            |
| Altri debiti                              | 39.228        | 9              | -              | 39.237            |
|                                           | <b>90.204</b> | <b>9</b>       | <b>500.867</b> | <b>591.080</b>    |

## 5 INFORMAZIONI RELATIVE AL FAIR VALUE

### 5.1 MISURAZIONE DEL FAIR VALUE

In relazione agli strumenti finanziari valutati al *fair value*, si riporta di seguito la classificazione di tali strumenti sulla base della gerarchia di livelli prevista dall'IFRS 7, che riflette la significatività degli *input* utilizzati nella determinazione del *fair value*. Si distinguono i seguenti livelli:

- Livello 1 – quotazioni non rettificata rilevate su un mercato attivo per attività o passività oggetto di valutazione;
- Livello 2 – input diversi dai prezzi quotati di cui al punto precedente, che sono osservabili sul mercato, direttamente (come nel caso dei prezzi) o indirettamente (cioè in quanto derivati dai prezzi);
- Livello 3 – input che non sono basati su dati di mercato osservabili.

La seguente tabella evidenzia le attività e passività valutate al *fair value* al 31 dicembre 2014, suddivise nei tre livelli sopra definiti:

(in migliaia di euro)

|                                                        | NOTA | VALORE CONTABILE<br>AL 31/12/2014 | LIVELLO 1      | LIVELLO 2     | LIVELLO 3     |
|--------------------------------------------------------|------|-----------------------------------|----------------|---------------|---------------|
| <b>Attività finanziarie disponibili per la vendita</b> |      |                                   |                |               |               |
| Altre attività finanziarie                             |      |                                   |                |               |               |
| -titoli azionari e quote                               | 11   | 158.637                           | 128.271        | 18.071        | 12.295        |
| -fondi d'investimento                                  | 11   | 14.822                            | -              | 14.822        | -             |
| <b>Strumenti finanziari di copertura</b>               |      |                                   |                |               |               |
| Strumenti finanziari derivati correnti                 | 17   | 209                               | -              | 209           | -             |
| <b>Totale</b>                                          |      | <b>173.668</b>                    | <b>128.271</b> | <b>33.102</b> | <b>12.295</b> |

La ripartizione al 31 dicembre 2013 era la seguente

(in migliaia di euro)

|                                                        | NOTA | VALORE CONTABILE<br>AL 31/12/2013 | LIVELLO 1      | LIVELLO 2     | LIVELLO 3      |
|--------------------------------------------------------|------|-----------------------------------|----------------|---------------|----------------|
| <b>Attività finanziarie disponibili per la vendita</b> |      |                                   |                |               |                |
| Altre attività finanziarie                             |      |                                   |                |               |                |
| -titoli azionari e quote                               | 11   | 265.767                           | 130.730        | 16.365        | 118.671        |
| -fondi d'investimento                                  | 11   | 15.084                            | -              | 15.084        | -              |
| <b>Strumenti finanziari di copertura</b>               |      |                                   |                |               |                |
| Strumenti finanziari derivati correnti                 | 17   | 1.655                             | -              | 1.655         | -              |
| <b>Totale</b>                                          |      | <b>282.506</b>                    | <b>130.730</b> | <b>33.104</b> | <b>118.671</b> |

Nel corso dell'esercizio 2014 non vi sono stati trasferimenti dal livello 1 al livello 2 e viceversa.

La seguente tabella evidenzia le variazioni intervenute nel livello 3:

(in migliaia di euro)

|                                                      | 31/12/2014     | 31/12/2013     |
|------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Valore iniziale</b>                               | <b>118.671</b> | <b>12.086</b>  |
| Incrementi                                           | 9.043          | 112.761        |
| Riclassifiche                                        | [104.087]      | -              |
| Rettifiche di valore                                 | [11.641]       | [4.926]        |
| Adeguamento a fair value rilevato a patrimonio netto | 309            | [1.250]        |
| <b>Valore finale</b>                                 | <b>12.295</b>  | <b>118.671</b> |

Nel corso dell'esercizio non vi sono stati trasferimenti dal livello 3 ad altri livelli e viceversa [si veda nota n. 11].

Il *fair value* degli strumenti finanziari che sono negoziati in mercati attivi è basato sulle quotazioni del prezzo pubblicate alla data di riferimento del bilancio. Questi strumenti, inclusi nel livello 1, comprendono principalmente investimenti azionari classificati come attività finanziarie disponibili per la vendita. Il *fair value* degli strumenti finanziari non negoziati in mercati attivi [ad esempio i derivati] è determinato utilizzando tecniche di valutazione che massimizzano il ricorso a dati di mercato osservabili disponibili, usando tecniche di valutazione diffuse in ambito finanziario:

- prezzi di mercato per strumenti simili;
- il *fair value* degli interest rate swaps è calcolato attualizzando i flussi di cassa futuri stimati basati su curve di rendimento osservabili;
- il *fair value* dei derivati in cambi (contratti forward) è determinato utilizzando il tasso di cambio forward alla data di bilancio.

## 5.2 CATEGORIE DI ATTIVITÀ E PASSIVITÀ FINANZIARIE

Nella tabella che segue sono riportati i valori contabili per ogni classe di attività e passività finanziaria identificata dallo IAS 39:

(in migliaia di euro)

|                                                             | NOTA | VALORE CONTABILE AL 31/12/2014 | VALORE CONTABILE AL 31/12/2013 |
|-------------------------------------------------------------|------|--------------------------------|--------------------------------|
| <b>ATTIVITÀ FINANZIARIE</b>                                 |      |                                |                                |
| <b>Finanziamenti e crediti</b>                              |      |                                |                                |
| Altri crediti non correnti                                  | 13   | 509.063                        | 15.402                         |
| Crediti commerciali correnti                                | 14   | 32.745                         | 33.696                         |
| Altri crediti correnti                                      | 13   | 422.633                        | 770.359                        |
| Disponibilità liquide                                       | 15   | 8                              | 15                             |
| <b>Attività finanziarie disponibili per la vendita</b>      |      |                                |                                |
| Altre attività finanziarie                                  | 11   | 173.459                        | 280.851                        |
| <b>Strumenti derivati di copertura</b>                      |      |                                |                                |
| Strumenti finanziari derivati                               | 17   | 209                            | 1.655                          |
| <b>Totale attività finanziarie</b>                          |      | <b>1.138.117</b>               | <b>1.101.977</b>               |
| <b>PASSIVITÀ FINANZIARIE</b>                                |      |                                |                                |
| <b>Passività finanziarie valutate al costo ammortizzato</b> |      |                                |                                |
| Debiti verso banche e altri finanziatori non correnti       | 19   | 500.590                        | 500.867                        |
| Debiti verso banche e altri finanziatori correnti           | 19   | 21.997                         | 23.200                         |
| Debiti commerciali correnti                                 | 22   | 27.302                         | 27.776                         |
| Altri debiti non correnti                                   | 23   | -                              | 9                              |
| Altri debiti correnti                                       | 23   | 24.571                         | 39.229                         |
| <b>Totale passività finanziarie</b>                         |      | <b>574.460</b>                 | <b>591.080</b>                 |

## 6. POLITICA DI GESTIONE DEL CAPITALE

Obiettivo della Società è la massimizzazione del ritorno sul capitale netto investito, mantenendo la capacità di operare nel tempo, garantendo adeguati ritorni per gli azionisti e benefici per gli altri *stakeholder*, con una struttura finanziaria sostenibile.

Al fine di raggiungere questi obiettivi la Società, oltre al perseguimento di risultati economici soddisfacenti e alla generazione di flussi di cassa, può intervenire sulla politica dei dividendi e sulla configurazione del capitale della Società.

I principali indicatori che la Società utilizza per la gestione del capitale sono:

**1) R.O.I. (Return on investments)** è calcolato come il rapporto in termini percentuali tra risultato operativo, comprensivo del risultato da partecipazioni, e capitale netto investito medio: l'indicatore rappresenta la capacità dei risultati aziendali di remunerare il capitale netto investito inteso come somma di attività fisse e di capitale circolante netto. Il risultato da partecipazioni è ricompreso nel calcolo in quanto principale grandezza rappresentativa delle performance di una holding di partecipazioni. L'obiettivo della Società è che tale rapporto sia maggiore del costo medio del capitale (WACC).

**2) Gearing:** è calcolato come rapporto tra posizione finanziaria netta e patrimonio netto. È un indicatore della sostenibilità del rapporto tra indebitamento e capitale proprio, che tiene conto nei diversi momenti della situazione di mercato e dell'andamento del costo del capitale e del debito.

**3) R.O.E (Return on equity):** è calcolato come rapporto in termini percentuali tra risultato netto e patrimonio netto contabile medio. È un indicatore rappresentativo della capacità della Società di remunerare gli azionisti. L'obiettivo è che l'indicatore assuma un valore superiore al tasso di rendimento di un investimento *risk free*, correlato alla natura dei business gestiti.

Si riportano di seguito i valori per gli anni 2014 e 2013:

|                                                               | 2014   | 2013   |
|---------------------------------------------------------------|--------|--------|
| R.O.I. [risultato operativo / capitale netto investito medio] | 12,86% | 13,20% |
| Gearing*                                                      | N/A    | N/A    |
| R.O.E. [Return on Equity]                                     | 12,91% | 10,10% |

\* tale indice non è applicabile in quanto negli esercizi 2014 e 2013 la posizione finanziaria netta è attiva

## 7. IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI

I movimenti intervenuti nel biennio 2013-2014 sono riepilogati nel seguente prospetto:

[in migliaia di euro]

| VALORE LORDO                          | SITUAZIONE<br>31/12/2012 | INCREMENTI<br>DELL'ESERCIZIO | DIMINUZIONI<br>DELL'ESERCIZIO | SITUAZIONE<br>31/12/2013 | INCREMENTI<br>DELL'ESERCIZIO | DIMINUZIONI<br>DELL'ESERCIZIO | SITUAZIONE<br>31/12/2014 |
|---------------------------------------|--------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Terreni                               | 21.212                   | -                            | (3)                           | 21.209                   | -                            | (97)                          | 21.112                   |
| Fabbricati                            | 110.641                  | 211                          | -                             | 110.852                  | -                            | -                             | 110.852                  |
| Impianti e macchinario                | 4.969                    | 14                           | -                             | 4.983                    | -                            | -                             | 4.983                    |
| Attrezz. industriali<br>e commerciali | 1.181                    | -                            | -                             | 1.181                    | -                            | -                             | 1.181                    |
| Altri beni                            | 13.593                   | 589                          | (123)                         | 14.059                   | 553                          | (362)                         | 14.250                   |
|                                       | <b>151.596</b>           | <b>814</b>                   | <b>(126)</b>                  | <b>152.284</b>           | <b>553</b>                   | <b>(459)</b>                  | <b>152.378</b>           |

| FONDO AMMORTAMENTO                    | SITUAZIONE<br>31/12/2012 | AMMORTAMENTI   | DIMINUZIONI | SITUAZIONE<br>31/12/2013 | AMMORTAMENTI   | DIMINUZIONI | SITUAZIONE<br>31/12/2014 |
|---------------------------------------|--------------------------|----------------|-------------|--------------------------|----------------|-------------|--------------------------|
| Fabbricati                            | (31.342)                 | (3.988)        | -           | (35.330)                 | (4.018)        | -           | (39.348)                 |
| Impianti e macchinario                | (4.644)                  | (111)          | -           | (4.755)                  | (51)           | -           | (4.806)                  |
| Attrezz. industriali<br>e commerciali | (1.124)                  | (23)           | -           | (1.147)                  | (11)           | -           | (1.158)                  |
| Altri beni                            | (8.048)                  | (495)          | 123         | (8.420)                  | (533)          | 362         | (8.591)                  |
|                                       | <b>(45.158)</b>          | <b>(4.617)</b> | <b>123</b>  | <b>(49.652)</b>          | <b>(4.613)</b> | <b>362</b>  | <b>(53.903)</b>          |

| VALORE NETTO                          | SITUAZIONE<br>31/12/2012 | INCREMENTI/<br>(DECREMENTI) | AMMORTAMENTI   | SITUAZIONE<br>31/12/2013 | INCREMENTI/<br>(DECREMENTI) | AMMORTAMENTI   | SITUAZIONE<br>31/12/2014 |
|---------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------|--------------------------|-----------------------------|----------------|--------------------------|
| Terreni                               | 21.212                   | (3)                         | -              | 21.209                   | (97)                        | -              | 21.112                   |
| Fabbricati                            | 79.299                   | 211                         | (3.988)        | 75.522                   | -                           | (4.018)        | 71.504                   |
| Impianti e macchinario                | 325                      | 14                          | (111)          | 228                      | -                           | (51)           | 177                      |
| Attrezz. industriali<br>e commerciali | 57                       | -                           | (23)           | 34                       | -                           | (11)           | 23                       |
| Altri beni                            | 5.545                    | 589                         | (495)          | 5.639                    | 553                         | (533)          | 5.659                    |
|                                       | <b>106.438</b>           | <b>811</b>                  | <b>(4.617)</b> | <b>102.632</b>           | <b>456</b>                  | <b>(4.613)</b> | <b>98.475</b>            |

Non sono stati capitalizzati oneri finanziari sulle immobilizzazioni materiali.

Nessuna svalutazione è stata effettuata nel corso dell'esercizio 2014.



## 8. IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI

I movimenti intervenuti nel biennio 2013-2014 sono stati i seguenti:

(in migliaia di euro)

|                          | 31/12/2012   | INCREMENTI   | AMM.TI       | 31/12/2013   | INCREMENTI   | AMM.TI         | 31/12/2014   |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|
| Licenze software         | 414          | 284          | [183]        | 515          | 558          | [217]          | 856          |
| Altre:                   |              |              |              | -            |              |                | -            |
| - spese di software      | 508          | -            | [165]        | 343          | 183          | [163]          | 363          |
| - spese progetti diversi | 841          | 2.687        | [259]        | 3.269        | 2.394        | [877]          | 4.786        |
| <b>TOTALE</b>            | <b>1.763</b> | <b>2.971</b> | <b>[607]</b> | <b>4.127</b> | <b>3.135</b> | <b>[1.257]</b> | <b>6.005</b> |

Gli **incrementi** dell'esercizio comprendono principalmente gli oneri sostenuti per l'implementazione di sistemi per la gestione del personale (progetto in fase di sviluppo per 2.394 migliaia di euro) e per l'acquisto di licenze [558 migliaia di euro].

Nessuna svalutazione è stata effettuata nel corso dell'esercizio 2014.

## 9. PARTECIPAZIONI IN IMPRESE CONTROLLATE

Ammontano a 1.141.058 migliaia di euro (1.162.188 migliaia di euro al 31 dicembre 2013), in diminuzione rispetto all'esercizio precedente per 21.130 migliaia di euro.

Si riporta di seguito il dettaglio:

(in migliaia di euro)

|                                                    | 31/12/2014       | 31/12/2013       |
|----------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Pirelli Servizi Amministrazioni e Tesoreria S.p.A. | 3.238            | 3.238            |
| Maristel S.p.A.                                    | 1.315            | 1.315            |
| Pirelli Labs S.p.A.                                | 4.079            | 4.079            |
| Pirelli Sistemi Informativi S.r.l.                 | 1.655            | 1.655            |
| Pirelli & C. Ambiente S.r.l.                       | -                | 13.500           |
| Pirelli Tyre S.p.A.                                | 1.085.861        | 1.085.861        |
| Pirelli Tyre Commerciale S.r.l.                    | 20               | -                |
| PZero Srl                                          | 4.894            | 4.064            |
| Servizi Aziendali Pirelli S.C.p.A.                 | 103              | 103              |
| HB Servizi S.r.l.                                  | 2.010            | -                |
| Pirelli Ltda                                       | 9.666            | 9.666            |
| Pirelli Finance (Luxembourg) S.A.                  | -                | 10.490           |
| Pirelli UK Ltd.                                    | 21.871           | 21.871           |
| Pirelli Group Reinsurance Company S.A.             | 6.346            | 6.346            |
| <b>TOTALE</b>                                      | <b>1.141.058</b> | <b>1.162.188</b> |

Il prospetto di dettaglio ex art. 2427 c.c. è fornito tra gli allegati.

Di seguito le variazioni intervenute:

(in migliaia di euro)

|                        | 31/12/2014       | 31/12/2013       |
|------------------------|------------------|------------------|
| <b>Valore iniziale</b> | <b>1.162.188</b> | <b>1.160.949</b> |
| Incrementi             | 13.030           | 37.500           |
| Svalutazioni           | (23.670)         | (36.166)         |
| Decrementi             | (10.490)         | (95)             |
| <b>Valore finale</b>   | <b>1.141.058</b> | <b>1.162.188</b> |

Gli **incrementi** si riferiscono principalmente all'aumento di capitale effettuato a favore di PZero S.r.l. per 11.000 migliaia di euro e all'aumento di capitale per 2.000 migliaia di euro in HB Servizi S.r.l.

Le **svalutazioni** si riferiscono alla partecipazione in PZero S.r.l. (10.170 migliaia di euro) e in Pirelli & C. Ambiente S.r.l. (13.500 migliaia di euro).

Con riferimento alla partecipazione in Pirelli & C. Ambiente S.r.l., si è ritenuto che il risultato negativo di periodo rappresentasse un indicatore di impairment. È stato pertanto svolto un *impairment test* che consiste nella stima del valore recuperabile della partecipazione ed il successivo confronto con il valore netto contabile. Il valore recuperabile è pari al maggiore tra *fair value* e valore d'uso.

Per la definizione di quest'ultimo è stata utilizzata una valutazione, effettuata da un soggetto terzo ed indipendente, della partecipazione detenuta dalla GWM Renewable Energy II S.p.A., principale asset della Pirelli & C. Ambiente S.r.l., in Greentech Energy System, società quotata alla borsa di Danimarca. La valutazione si fonda sull'attualizzazione dei flussi di cassa (*Discounted Cash Flows*) e su metodologie che utilizzano i multipli, sulla base delle informazioni economico-finanziarie disponibili al Mercato. Dal confronto è emersa una perdita di valore rilevata a conto economico pari a 16.156 migliaia di euro, l'eccedenza rispetto al valore contabile è stata rilevata in un apposito fondo rischi e oneri.

I **decrementi** si riferiscono alla cessione a terzi della controllata Pirelli Finance (Luxembourg) S.A., che ha portato un effetto positivo a conto economico pari a 4.781 migliaia di euro.

## 10. PARTECIPAZIONI IN IMPRESE COLLEGATE

Ammontano a 125.100 migliaia di euro (93.062 migliaia di euro al 31 dicembre 2013).

La voce è così composta:

(in migliaia di euro)

|                                                            | 31/12/2014     | 31/12/2013    |
|------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| <b>Titoli quotati</b>                                      |                |               |
| Prelis S.p.A.                                              | 56.037         | 21.836        |
| <b>Titoli non quotati</b>                                  |                |               |
| Consorzio per le Ricerche sui Materiali Avanzati (CORIMAV) | 104            | 104           |
| Eurostazioni S.p.A. - Roma                                 | 52.937         | 52.937        |
| Fenice S.r.l.                                              | 16.022         | 18.185        |
| <b>TOTALE</b>                                              | <b>125.100</b> | <b>93.062</b> |

Si riporta di seguito il dettaglio dei movimenti:

[in migliaia di euro]

|                        | 31/12/2014     | 31/12/2013    |
|------------------------|----------------|---------------|
| <b>Valore iniziale</b> | <b>93.062</b>  | <b>92.910</b> |
| Incrementi             | 112.622        | 66.119        |
| Svalutazioni           | (80.584)       | [4.801]       |
| Riclassifiche ed altro | -              | [61.166]      |
| <b>Valore finale</b>   | <b>125.100</b> | <b>93.062</b> |

Gli **incrementi** dell'esercizio si riferiscono alle partecipazioni in Prelios S.p.A. [69.858 migliaia di euro] e in Fenice S.r.l. [42.764 migliaia di euro].

L'incremento del valore della partecipazione in Prelios S.p.A. è associato alla conversione del prestito obbligazionario Prelios [c.d. Convertendo]; in data 14 aprile 2014, a seguito del determinarsi delle condizioni per la richiesta anticipata della conversione del Convertendo a suo tempo sottoscritto da Pirelli nell'ambito del piano di rimodulazione dell'indebitamento finanziario di Prelios, Pirelli ha ricevuto, in cambio delle obbligazioni Prelios detenute (Tranche A e B), aventi un valore di bilancio a tale data pari a 104.087 migliaia di euro (oltre agli interessi maturati):

n. 111.916.082 azioni Prelios ordinarie di categoria A, che hanno comportato un aumento della quota del capitale votante detenuta da Pirelli dal 13,06% al 29,22% post conversione, di cui circa il 7% liberamente trasferibile e circa il 22% vincolato agli obblighi di *lock-up* fino a luglio 2016 (con rinnovo automatico per un ulteriore triennio salvo disdetta) previsti nei patti tra i soci di Fenice [Pirelli, Intesa SanPaolo S.p.A., Unicredit S.p.A. e Feidos 11 S.p.A.]; tali azioni sono state iscritte al *fair value*, corrispondente alla quotazione di Borsa di Prelios S.p.A. del 14 aprile 2014 [0,62 euro per azione], per un valore di 69.858 migliaia di euro;

n. 93.390.705 azioni Prelios di categoria B – non quotate e senza diritti di voto, che si qualificano ai fini IFRS come attività finanziarie disponibili per la vendita, e che sono state iscritte al *fair value* del 14 aprile 2014, per un controvalore di 47.536 migliaia di euro (si veda in proposito successiva nota 11 "Altre attività finanziarie").

Dalla sostituzione del prestito convertendo con le azioni Prelios di categoria A e B, è emerso un effetto positivo di 13.307 migliaia di euro, rilevato a conto economico nella voce "utili da partecipazioni" (si veda successiva nota 31.1).

L'incremento del valore della partecipazione in Fenice S.r.l. è imputabile all'operazione di conferimento, in accordo ai patti in essere tra i soci di Fenice S.r.l., delle azioni di categoria B di Prelios S.p.A. avvenuta in data 30 giugno 2014, per un valore complessivo di 42.764 migliaia di euro, pari al *fair value* delle n. 93.390.705 azioni Prelios di categoria B [0,46 euro per azione]; tale valore è stato determinato applicando uno sconto per illiquidità del 18% circa rispetto alla quotazione di Borsa di Prelios S.p.A. al 30 giugno 2014 [0,56 euro per azione].

A seguito del conferimento, la percentuale di possesso in Fenice è aumentata dal 32,83% al 62,56%; sebbene la percentuale di possesso sia maggiore del 50%, non si configura per Pirelli il controllo su Fenice S.r.l. sulla base di quanto previsto dai patti parasociali.

Le **svalutazioni** sono relative a Fenice S.r.l. [44.927 migliaia di euro] e a Prelios S.p.A. [euro 35.657 migliaia di euro].

Con riferimento alla partecipazione in Fenice, si segnala che in seguito all'incremento dell'interessenza di Pirelli in Fenice S.r.l. [per effetto del conferimento delle azioni Prelios di categoria B], si è accentuata l'asimmetria di ripartizione fra i soci degli eventuali proventi da cessione delle azioni Prelios di categoria B (cd *pay-off* della partecipazione) per effetto dei patti parasociali in essere tra i soci stessi. In base alle clausole in essere infatti, il *pay-off* a scadenza dei proventi di pertinenza di ciascun socio è asimmetrico rispetto all'interessenza detenuta.

Si è ritenuto che tale asimmetria rappresentasse un indicatore di *impairment* e pertanto la partecipazione è stata assoggettata ad *impairment test*, con l'obiettivo di confrontare il valore della partecipazione con il valore recuperabile della stessa, rappresentato dal *fair value*.

Il *fair value* della partecipazione al 31 dicembre 2014, per la determinazione del quale Pirelli si è avvalsa dell'ausilio di un professionista terzo indipendente, è risultato inferiore al valore di carico della stessa, ed ha quindi comportato una svalutazione della partecipazione per un importo pari a 44.927 migliaia di euro.

Per la stima del *fair value* è stato utilizzato un approccio reddituale (*income approach*) fondato sul criterio delle opzioni e si è fatto ricorso ad input di livello 2.

La stima è stata effettuata partendo dalla *liquidation preference*, ossia il meccanismo di ripartizione preferenziale / asimmetrico degli eventuali proventi ricavati da Fenice stessa a seguito della cessione delle azioni Prelios di categoria B. Come data di presumibile cessione si è scelto di adottare la data di prima scadenza del patto parasociale, ossia 31 luglio 2018.

Poichè il *pay off* è asimmetrico, è stato riprodotto sulla base di un portafoglio di posizioni lunghe e corte di opzioni, valorizzate al 31 dicembre 2014 sulla base delle formule di Black&Scholes.

Con riferimento alla partecipazione in Prelios, si è ritenuto che la quotazione del titolo al 31 dicembre 2014, pari a 0,265 euro per azione, significativamente inferiore al valore di carico, pari a 0,62 euro per azione, rappresentasse un'obiettiva evidenza di perdita di valore. È stato pertanto svolto un *impairment test* che consiste nella stima del valore recuperabile della partecipazione ed il successivo confronto con il valore netto contabile. Il valore recuperabile è pari al maggiore tra *fair value* e valore d'uso.

Per la definizione di quest'ultimo la società si è avvalsa dell'ausilio di un professionista terzo indipendente. In particolare le analisi si fondano sulle attese di risultato 2015-2017 della piattaforma di gestione e servizi risultanti dall'aggiornamento delle previsioni del Piano Industriale 2015-2017 nonchè sui valori di libro del debito e delle attività di investimento al 31 dicembre 2014, così come approvati dal Consiglio di Amministrazione di Prelios S.p.A. in data 10 marzo 2015 e comunicati al mercato. Il tasso di sconto applicato ai flussi di cassa prospettici utilizzato nella perizia per la determinazione dell'*enterprise value* della piattaforma servizi, definito come costo medio del capitale al netto delle imposte, è pari a 7,18%.

Al fine di allineare il valore contabile al valore d'uso, pari a 0,3783 euro per azione, è stata registrata una svalutazione sul valore della partecipazione per complessivi 35.657 migliaia di euro.

Il *fair value* di competenza della partecipazione in Prelios S.p.A., quotata alla Borsa di Milano, calcolato utilizzando la quotazione al 31 dicembre 2014 (euro 0,2651 per azione), è pari a 39.268 migliaia di euro.

## 11. ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE

Pari a 173.459 migliaia di euro al 31 dicembre 2014 (280.851 migliaia di euro al 31 dicembre 2013) sono così composte:

(in migliaia di euro)

|                                                                        | 31/12/2014     | 31/12/2013     |
|------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Attività finanziarie designate a fair value rilevato a conto economico | -              | 104.087        |
| Attività finanziarie disponibili per la vendita                        | 173.459        | 176.764        |
| <b>Totale</b>                                                          | <b>173.459</b> | <b>280.851</b> |

Si riporta di seguito il dettaglio:

(in migliaia di euro)

|                                                                               | 31/12/2014     | 31/12/2013     |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Attività finanziarie designate a fair value rilevato a conto economico</b> |                |                |
| Convertendo 2013-2019 Prelios "A"                                             | -              | 56.740         |
| Convertendo 2013-2019 Prelios "B"                                             | -              | 47.347         |
| <b>Attività finanziarie disponibili per la vendita</b>                        |                |                |
| <b>Titoli quotati</b>                                                         |                |                |
| Mediobanca S.p.A. - Milano                                                    | 106.650        | 100.191        |
| RCS Mediagroup S.p.A. - Milano                                                | 21.621         | 30.539         |
| <b>Titoli non quotati</b>                                                     |                |                |
| Fin. Priv. S.r.l.                                                             | 14.473         | 13.732         |
| Fondo Comune di Investimento Immobiliare Anastasia                            | 14.822         | 15.084         |
| Alitalia - Compagnia Area Italiana S.p.A.                                     | 5.349          | 7.534          |
| Istituto Europeo di Oncologia S.r.l.                                          | 5.382          | 5.038          |
| F.C. Internazionale Milano S.p.A.                                             | 558            | 558            |
| Altre società                                                                 | 4.604          | 4.088          |
| <b>Totale</b>                                                                 | <b>173.459</b> | <b>280.851</b> |

Il valore delle **attività finanziarie valutate a fair value a conto economico** al 31 dicembre 2013 si riferiva al prestito Convertendo, strumento finanziario di equity sottoscritto nell'ambito dell'operazione di ristrutturazione del credito finanziario verso Prelios S.p.A. finalizzata nel mese di agosto 2013.

Il prestito, con originaria scadenza al 31 dicembre 2019, è stato convertito il 14 aprile 2014 in seguito al realizzarsi delle condizioni per cui l'emittente ne ha richiesto anticipatamente la conversione totale. A seguito di tale conversione Pirelli ha ottenuto:

- n. 111.916.082 azioni Prelios ordinarie di categoria A;
- n. 93.390.705 azioni Prelios di categoria B - non quotate e senza diritti di voto - iscritte al *fair value* ad un valore di 0,51 euro per azione, per complessivi 47.536 migliaia di euro; il *fair value* è stato determinato applicando uno sconto per illiquidità del 18% circa rispetto al valore delle azioni ordinarie Prelios S.p.A. al 14 aprile 2014 [0,62 euro per azione] – si veda precedente nota 10.

Le azioni B si qualificano come attività finanziarie disponibili per la vendita, e sono state misurate al *fair value*, con rilevazione delle variazioni di *fair value* nel patrimonio netto. In data 30 giugno 2014, secondo quanto previsto nei patti tra i soci della collegata Fenice S.r.l., tali azioni sono state conferite a Fenice stessa, che continua così a detenere la totalità delle azioni di categoria B anche post conversione. Le perdite rilevate a patrimonio netto nel periodo dalla prima iscrizione [14 aprile 2014] al 30 giugno 2014 [4.772 migliaia di euro] sono state pertanto riclassificate a conto economico alla voce "perdite da partecipazioni" [si veda nota 31.2].

Di seguito le movimentazioni intervenute nella voce **attività finanziarie disponibili per la vendita**:

(in migliaia di euro)

|                                             | 31/12/2014     | 31/12/2013     |
|---------------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Valore iniziale</b>                      | <b>176.764</b> | <b>109.854</b> |
| Incrementi                                  | 56.579         | 52.959         |
| Decrementi                                  | [42.764]       | -              |
| Adeguamento a fair value a Patrimonio netto | [5.542]        | 37.499         |
| Svalutazioni                                | [11.578]       | [60.993]       |
| Riclassifiche                               | -              | 37.480         |
| Altro                                       | -              | [35]           |
| <b>Valore finale</b>                        | <b>173.459</b> | <b>176.764</b> |

Gli **incrementi** dell'esercizio si riferiscono principalmente, alle azioni di categoria B di Prelios S.p.A.

ottenute a seguito della conversione anticipata del prestito obbligazionario Prelios, per 47.536 migliaia di euro, come sopra descritto e ad operazioni relative alla partecipazione in Alitalia: nel mese di febbraio alla conversione del prestito obbligazionario per 2.842 migliaia di euro con un premio di conversione pari a 853 migliaia di euro; a partire dal mese di ottobre, in seguito all'annunciata ristrutturazione aziendale del Gruppo Alitalia e del nuovo piano industriale, sottoscrizione di n. 49.387.729 azioni Alitalia- Compagnia Aerea Italiana S.p.A. per 5.349 migliaia di euro pari al del 2,7% del capitale sociale (due tranches di versamento).

I **decrementi** si riferiscono principalmente al conferimento delle suddette azioni di categoria B di Prelios S.p.A. alla società collegata Fenice S.r.l., avvenuto in data 30 giugno 2014.

Gli **adeguamenti a fair value a patrimonio netto** si riferiscono principalmente alle partecipazioni in Mediobanca S.p.A. [positivo per 6.459 migliaia di euro], Fin.Priv. S.r.l. [positivo per 741 migliaia di euro], Emittente Titoli [positivo per 965 migliaia di euro], IEO [positivo per 344 migliaia di euro], Movincom Servizi S.p.A. [negativo per 100 migliaia di euro], Fondo Anastasia [negativo per 262 migliaia di euro], Prelios S.p.A. azioni B [negativo per 4.772 migliaia di euro] e RCS Mediagroup S.p.A [negativo per 8.922 migliaia di euro].

La voce **svalutazioni** si riferisce principalmente alla partecipazione in Alitalia S.p.A. [11.229 migliaia di euro] per la quota relativa alla partecipazione detenuta nella società precedentemente alla ristrutturazione aziendale operata.

Per i titoli quotati il *fair value* corrisponde alla quotazione di Borsa al 31 dicembre 2014. Per i titoli e fondi immobiliari non quotati, il *fair value* è stato oggetto di stima sulla base delle informazioni disponibili.

Ulteriori dettagli sono riportati negli allegati alle note esplicative.

## 12. ATTIVITÀ PER IMPOSTE DIFFERITE

Ammontano a 119.085 migliaia di euro (101.312 migliaia di euro nel 2013), si riferiscono alle imposte differite attive sulle perdite fiscali residue ritenute recuperabili sulla base delle previsioni di futuri imponibili fiscali positivi del consolidato fiscale italiano nell'arco temporale previsto dal Piano industriale 2013-2017.

Il totale imposte differite attive in oggetto riflette inoltre l'utilizzo nell'anno di perdite fiscali a fronte di imponibili positivi e l'adeguamento derivante dalla valutazione di sostenibilità delle imposte differite attive stesse in base alle indicazioni dei piani futuri delle società italiane (vedi nota 34).

# 13. ALTRI CREDITI

Gli altri crediti sono così composti:

[in migliaia di euro]

|                                                             | 31/12/2014     |                |                | 31/12/2013     |               |                |
|-------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
|                                                             | TOTALE         | NON CORRENTI   | CORRENTI       | TOTALE         | NON CORRENTI  | CORRENTI       |
| Altri crediti verso imprese controllate                     | 3.039          |                | 3.039          | 75             | -             | 75             |
| Crediti finanziari verso imprese controllate                | 901.917        | 500.000        | 401.917        | 735.458        | -             | 735.458        |
| Depositi cauzionali                                         | 2.244          | 637            | 1.607          | 643            | 643           | -              |
| Altri crediti verso terzi                                   | 9.726          | 8.426          | 1.300          | 16.977         | 14.459        | 2.518          |
| Crediti finanziari verso altre imprese                      | -              | -              | -              | 2.872          | -             | 2.872          |
| Crediti verso l'erario per imposte non correlate al reddito | 7.425          | -              | 7.425          | 19.129         | -             | 19.129         |
| Ratei attivi finanziari                                     | 5.286          | -              | 5.286          | 9.919          | -             | 9.919          |
| Risconti attivi finanziari                                  | 2.059          | -              | 2.059          | 688            | 300           | 388            |
|                                                             | <b>931.696</b> | <b>509.063</b> | <b>422.633</b> | <b>785.761</b> | <b>15.402</b> | <b>770.359</b> |

I **crediti finanziari verso imprese controllate non correnti** comprendono principalmente i finanziamenti erogati alla data del 31 dicembre 2014 a favore di Pirelli Tyre S.p.A. [350.000 migliaia di euro, durata 24/02/2014 - 24/02/2016] e di Pirelli Industrie Pneumatici S.r.l. [150.000 migliaia di euro, durata 02/04/2014 - 04/04/2016].

Gli **altri crediti verso terzi non correnti** sono riferiti principalmente ad un conferimento in denaro a titolo di apporto versato nell'ambito della sottoscrizione di un contratto di associazione in partecipazione.

I **crediti finanziari verso imprese controllate correnti** comprendono principalmente l'utilizzo della linea di credito erogata a Pirelli Tyre S.p.A. a tasso variabile [Euribor + 1,40%] con scadenza 2 marzo 2015 per 363.000 migliaia di euro, il finanziamento erogato a Pirelli & C. Ambiente S.r.l. per 33.000 migliaia di euro a tasso variabile [Euribor 1 anno + 2%], durata 17 ottobre 2014 - 19 ottobre 2015, ed i rapporti di conto corrente fruttiferi, regolati a tassi di mercato, con Pirelli Servizi Amministrativi e Tesoreria S.p.A. per 5.188 migliaia di euro e con Pirelli International Plc per 630 migliaia di euro.

I **ratei attivi finanziari correnti** sono riferiti principalmente alle quote di interessi maturati, ma non ancora incassati, sui crediti finanziari verso la controllata Pirelli Tyre S.p.A. per 2.669 migliaia di euro, Pirelli Industrie Pneumatici S.r.l. per 738 migliaia di euro e per 1.718 migliaia di euro relativi al Interest Rate Swap sul prestito obbligazionario (si veda nota 19).

I **risconti attivi finanziari** si riferiscono principalmente alle commissioni sulla linea di finanziamento committed.

Per gli altri crediti si ritiene che il valore contabile approssimi il relativo *fair value*.



# 14. CREDITI COMMERCIALI

Ammontano a 32.745 migliaia di euro rispetto a 33.696 migliaia di euro dell'esercizio precedente.

La composizione è la seguente:

[in migliaia di euro]

|                                   | 31/12/2014    | 31/12/2013    |
|-----------------------------------|---------------|---------------|
| Crediti verso imprese controllate | 30.389        | 29.388        |
| Crediti verso imprese collegate   | -             | 110           |
| Crediti verso altre imprese       | 5.458         | 7.240         |
| <b>Totale crediti lordi</b>       | <b>35.847</b> | <b>36.738</b> |
| Fondo svalutazione crediti        | [3.102]       | [3.042]       |
| <b>Totale crediti</b>             | <b>32.745</b> | <b>33.696</b> |

Del totale dei crediti commerciali lordi pari a 35.847 migliaia di euro [36.738 migliaia di euro al 31 dicembre 2013] 5.510 migliaia di euro risultano scaduti al 31 dicembre 2014 [6.113 migliaia di euro al 31 dicembre 2013].

I crediti scaduti e a scadere sono stati svalutati in base alle politiche di Gruppo descritte nel paragrafo relativo alla gestione del rischio di credito all'interno della "Politica di gestione dei rischi finanziari".

I crediti svalutati includono sia posizioni significative oggetto di svalutazione individuale, sia posizioni con caratteristiche simili dal punto di vista del rischio di credito, raggruppate e svalutate su base collettiva.

L'analisi dei crediti commerciali per area geografica è la seguente:

|              | 31/12/2014                        |                             | 31/12/2013                        |                             |
|--------------|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
|              | CREDITI VERSO IMPRESE CONTROLLATE | CREDITI VERSO ALTRE IMPRESE | CREDITI VERSO IMPRESE CONTROLLATE | CREDITI VERSO ALTRE IMPRESE |
| Italia       | 94,38%                            | 35,00%                      | 95,90%                            | 42,80%                      |
| Resto Europa | 5,46%                             | 28,13%                      | 3,61%                             | 27,50%                      |
| Africa       | -                                 | -                           | 0,01%                             | 29,39%                      |
| Altro        | 0,16%                             | 36,87%                      | 0,48%                             | 0,31%                       |
|              | <b>100,00%</b>                    | <b>100,00%</b>              | <b>100,00%</b>                    | <b>100,00%</b>              |

Di seguito si riporta la movimentazione del fondo svalutazione crediti:

[in migliaia di euro]

|                         | 31/12/2014   | 31/12/2013   |
|-------------------------|--------------|--------------|
| <b>Valore iniziale</b>  | <b>3.042</b> | <b>3.732</b> |
| Incrementi/[decrementi] | 60           | [690]        |
| <b>Valore finale</b>    | <b>3.102</b> | <b>3.042</b> |

Per i crediti commerciali si ritiene che il valore contabile approssimi il relativo *fair value*.

# 15. DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI

Ammontano a 8 migliaia di euro [15 migliaia di euro al 31 dicembre 2013].

## 16. CREDITI TRIBUTARI

Ammontano a 91.004 migliaia di euro [43.213 migliaia di euro al 31 dicembre 2013]. L'importo comprende principalmente:

-  crediti verso l'erario per withholding tax [43.146 migliaia di euro];
-  crediti verso le società del Gruppo che aderiscono al consolidato fiscale per 39.112 migliaia di euro [18.719 migliaia di euro al 31 dicembre 2013]. L'incremento rispetto all'esercizio precedente dipende sostanzialmente dal maggior apporto di imponibile fiscale positivo da parte di Pirelli Tyre S.p.A.;
-  crediti verso l'Erario per IRES esercizi 2008/2014 per 5.058 migliaia di euro [4.959 migliaia di euro al 31 dicembre 2013] e per un contenzioso IVA anno 2004 [1.102 migliaia di euro].

## 17. STRUMENTI FINANZIARI DERIVATI

La voce, pari a euro 209 migliaia di euro [1.655 migliaia di euro al 31 dicembre 2013], comprende la valutazione a *fair value* di 2 *interest rate swap* su un nozionale di 50 milioni di euro, stipulati al fine di coprirsi dal rischio di variazioni di *fair value* di una parte del prestito obbligazionario a tasso fisso emesso da Pirelli & C. S.p.A. nel febbraio 2011 per 500 milioni di euro (si veda nota 19). Tali derivati prevedono l'incasso di un tasso fisso del 5,125% su base annuale con la stessa periodicità del pagamento della cedola sul prestito obbligazionario anch'essa pari a 5,125% e il pagamento di un tasso variabile EURIBOR 6 mesi con uno spread medio del 2,38%. Con riferimento a tali strumenti derivati è stato adottato l'*hedge accounting* del tipo *fair value hedge*, in base al quale la variazione positiva di *fair value* dello strumento derivato è rilevata a conto economico e risulta compensata da una perdita sul prestito obbligazionario attribuibile al rischio coperto di pari importo, rilevata a conto economico negli oneri finanziari e che ha rettificato il valore contabile del prestito obbligazionario ("*basis adjustment*").

## 18. PATRIMONIO NETTO

Il patrimonio netto ammonta a 2.056.180 migliaia di euro [1.940.025 migliaia di euro al 31 dicembre 2013]. L'analisi delle variazioni e la sua composizione è riportata nei prospetti principali di bilancio.

### 18.1 CAPITALE SOCIALE

Il **capitale sociale** al 31 dicembre 2014 ammonta a 1.345.381 migliaia di euro, ed è rappresentato da n. 475.740.182 azioni ordinarie e n. 12.251.311 azioni di risparmio prive di indicazione del valore nominale e con godimento regolare.

Il capitale sociale è presentato al netto delle azioni proprie in portafoglio, pari a 969 migliaia di euro per le azioni ordinarie (n. az. 351.590, pari allo 0,07% delle sole azioni ordinarie) e 1.126 migliaia di euro per le azioni di risparmio (n. az. 408.342, pari al 3,33% delle sole azioni di risparmio) ed ammonta pertanto a 1.343.285 migliaia di euro. Il totale delle azioni proprie in portafoglio rappresenta lo 0,16% del capitale sociale.

Nel prospetto di seguito riportato si evidenzia l'analisi della disponibilità e distribuibilità delle singole poste del patrimonio netto.

(in migliaia di euro)

|                                      | IMPORTO          | POSSIBILITÀ DI UTILIZZO | QUOTA DISPONIBILE | RIEPILOGO DELLE UTILIZZAZIONI EFFETTUATE NEL TRIENNIO 2012-2014 |
|--------------------------------------|------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Capitale sociale <sup>(1)</sup>      | 1.343.285        |                         | -                 | -                                                               |
| Riserva legale                       | 139.215          | B                       | 139.215           | -                                                               |
| Altre riserve                        |                  |                         |                   |                                                                 |
| - Riserva per concentrazioni         | 12.467           | A, B, C                 | 12.467            | -                                                               |
| - Riserve IAS                        | 57.509           |                         | -                 | -                                                               |
| Riserva da risultati a nuovo         | 245.739          | A, B, C                 | 245.739           | -                                                               |
| <b>Totale</b>                        | <b>1.798.215</b> |                         | <b>397.421</b>    |                                                                 |
| Quota non disponibile <sup>(2)</sup> |                  |                         | [6.005]           |                                                                 |
| <b>Residua quota disponibile</b>     |                  |                         | <b>391.416</b>    |                                                                 |

A - per aumento di capitale; B - per copertura perdite; C - per distribuzione ai soci.

<sup>(1)</sup> Valore al netto delle nr. 351.590 azioni proprie ordinarie e n. 408.342 azioni proprie di risparmio senza valore nominale pari a complessivi euro 2.095 migliaia

<sup>(2)</sup> Rappresenta l'ammontare della quota non distribuibile per effetto della parte destinata a copertura dei costi pluriennali non ancora ammortizzati ex art. 2426 C.C.

## 19. DEBITI VERSO BANCHE E ALTRI FINANZIATORI

Di seguito il dettaglio della voce debiti verso banche e altri finanziatori:

(in migliaia di euro)

|                                 | 31/12/2014     |                |               | 31/12/2013     |                |               |
|---------------------------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|---------------|
|                                 | TOTALE         | NON CORRENTI   | CORRENTI      | TOTALE         | NON CORRENTI   | CORRENTI      |
| Prestito obbligazionario        | 498.940        | 498.940        | -             | 499.217        | 499.217        | -             |
| Debiti verso altri finanziatori | 1.650          | 1.650          | -             | 1.650          | 1.650          | -             |
| Ratei passivi                   | 21.997         | -              | 21.997        | 23.200         | -              | 23.200        |
|                                 | <b>522.587</b> | <b>500.590</b> | <b>21.997</b> | <b>524.067</b> | <b>500.867</b> | <b>23.200</b> |

Il prestito obbligazionario unrated è stato collocato da Pirelli & C. S.p.A. sul mercato eurobond nel febbraio 2011 per un importo nominale complessivo di 500 milioni di euro con cedola fissa del 5,125% e scadenza nel febbraio 2016.

Il valore contabile del prestito obbligazionario al 31 dicembre 2014 è stato così determinato:

(in migliaia di euro)

|                                                | 31/12/2014     | 31/12/2013     |
|------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Valore nominale                                | 500.000        | 500.000        |
| Costi di transazione                           | [5.296]        | [5.296]        |
| Ammortamento tasso di interesse effettivo      | 3.964          | 2.860          |
| Aggiustamento per derivati in fair value hedge | 272            | 1.653          |
|                                                | <b>498.940</b> | <b>499.217</b> |

La voce **ratei passivi** è essenzialmente riferita agli interessi maturati ma non ancora liquidati sul prestito obbligazionario per 21.974 migliaia di euro.

Si riporta di seguito il *fair value* dei debiti verso banche e altri finanziatori, confrontato con il relativo valore contabile:

(in migliaia di euro)

|                                      | VALORE CONTABILE |                | FAIR VALUE     |                |
|--------------------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|
|                                      | 31/12/2014       | 31/12/2013     | 31/12/2014     | 31/12/2013     |
| Prestito obbligazionario             | 498.940          | 499.217        | 523.565        | 533.010        |
| Altri debiti finanziari non correnti | 1.650            | 1.650          | 1.650          | 1.650          |
|                                      | <b>500.590</b>   | <b>500.867</b> | <b>525.215</b> | <b>534.660</b> |

I debiti verso banche e altri finanziatori sono denominati in euro.

## 20. FONDI PER RISCHI E ONERI

Sono di seguito riportate le movimentazioni intervenute nel periodo:

### FONDI RISCHI E ONERI - PARTE NON CORRENTE (in migliaia di euro)

|                        | 31/12/2014    | 31/12/2013    |
|------------------------|---------------|---------------|
| <b>Valore iniziale</b> | <b>37.167</b> | <b>50.486</b> |
| Incrementi             | 1.012         | 361           |
| Storni                 | [19.455]      | [11.743]      |
| Utilizzi               | [1.668]       | [1.937]       |
| <b>Valore finale</b>   | <b>17.056</b> | <b>37.167</b> |

Si riferiscono ad accantonamenti effettuati principalmente per:

- bonifiche per 4.671 migliaia di euro;
- rischi fiscali per 10.588 migliaia di euro riferiti essenzialmente alla causa IVA anno 2004 (1.100 migliaia di euro) in attesa del giudizio di ultimo grado e alla causa IRPEG anno 2002 relativa alla FOS S.p.A. (per garanzie rimaste contrattualmente in capo a Pirelli in sede di cessione della partecipazione FOS S.p.A.) in attesa del giudizio della Suprema Corte (7.400 migliaia di euro).

Gli **incrementi** si riferiscono principalmente all'accantonamento per adeguare il fondo all'effettivo fabbisogno per le cause legali e fiscali.

Gli **storni** di fondi eccedenti si riferiscono principalmente alle controversie IRPEG E ILOR per gli esercizi 1982/1983 e IRPEG per gli esercizi 1983/1984 che si sono estinte per effetto del passaggio ingiudicato delle decisioni di 2° grado, con esito positivo per la società per 9.455 migliaia di euro, che l'Agenzia delle Entrate non ha impugnato in Cassazione entro i termini previsti e a rilasci di fondi accantonati in esercizi precedenti a fronte di garanzie contrattuali ad oggi scadute per 10.000 migliaia di euro.

Gli **utilizzi** sono a fronte di costi sostenuti per bonifiche e transazioni legali.

I **fondi rischi e oneri parte corrente** sono pari a 2.657 migliaia di euro e si riferiscono all'accantonamento dell'eccedenza rispetto al valore contabile, per l'adeguamento del valore della partecipazione in Pirelli & C. Ambiente S.r.l.

## 21. FONDI DEL PERSONALE

I fondi del personale ammontano a 4.194 migliaia di euro [1.623 migliaia di euro al 31 dicembre 2013]. La voce comprende il fondo trattamento di fine rapporto che ammonta a 1.489 migliaia di euro [1.114 migliaia di euro al 31 dicembre 2013] e altri benefici ai dipendenti per 2.705 migliaia di euro [509 migliaia di euro al 31 dicembre 2013].

### Trattamento di fine rapporto (TFR)

Le movimentazioni intervenute nell'esercizio 2014 per il fondo trattamento di fine rapporto sono le seguenti:

(in migliaia di euro)

|                                                            |              |
|------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Situazione al 31/12/2012</b>                            | <b>1.020</b> |
| Movimenti transitati da conto economico                    | 96           |
| [Utili]/perdite attuariali riconosciute a patrimonio netto | [88]         |
| Liquidazioni, anticipazioni, trasferimenti                 | 86           |
| <b>Situazione al 31/12/2013</b>                            | <b>1.114</b> |
| Movimenti transitati da conto economico                    | 92           |
| [Utili]/perdite attuariali riconosciute a patrimonio netto | 156          |
| Liquidazioni, anticipazioni, trasferimenti                 | 127          |
| <b>Situazione al 31/12/2014</b>                            | <b>1.489</b> |

Gli importi rilevati in conto economico sono inclusi nella voce "Costi del Personale" [nota 28].

Le perdite attuariali nette maturate nell'esercizio 2014 imputate direttamente a patrimonio netto ammontano a 156 migliaia di euro. Il valore cumulato al 31 dicembre 2014 degli utili netti imputati direttamente a patrimonio netto è pari a 1.998 migliaia di euro [2.154 migliaia di euro al 31 dicembre 2013].

Le principali assunzioni attuariali utilizzate al 31 dicembre 2014 sono le seguenti:

|                    |      |
|--------------------|------|
| <b>2014</b>        |      |
| Tasso di sconto    | 1,8% |
| Tasso d'inflazione | 1,5% |

Le principali assunzioni attuariali utilizzate al 31 dicembre 2013 erano le seguenti:

|                    |      |
|--------------------|------|
| <b>2013</b>        |      |
| Tasso di sconto    | 3,4% |
| Tasso d'inflazione | 2,0% |

I dipendenti in forza al 31 dicembre 2014 ammontano a 125 unità [103 unità al 31 dicembre 2013].

A parità di altre condizioni, un'ipotetica variazione in aumento o in diminuzione dello 0,25% del tasso di sconto comporterebbe una variazione positiva pari al 2,37%, nel caso di aumento [2,36% al 31 dicembre 2013], ed una variazione negativa pari al 2,43%, nel caso di diminuzione [2,49% al 31 dicembre 2013].

## Altri benefici ai dipendenti

Gli altri benefici ai dipendenti includono la miglior stima del piano di incentivazione triennale monetario Long Term Incentive 2014-2016 destinato al *Management* del Gruppo Pirelli e approvato dal Consiglio di Amministrazione e dall'Assemblea di Pirelli & C. rispettivamente in data 27 febbraio e 12 giugno 2014; tale piano di incentivazione è correlato agli obiettivi del periodo 2014 – 2016 contenuti nel Piano industriale 2013 – 2017.

# 22. DEBITI COMMERCIALI

La composizione dei debiti commerciali è la seguente:

(in migliaia di euro)

|                                  | 31/12/2014    | 31/12/2013    |
|----------------------------------|---------------|---------------|
| Debiti verso imprese controllate | 1.149         | 282           |
| Debiti verso imprese collegate   | 56            | 160           |
| Debiti verso altre imprese       | 26.097        | 27.334        |
|                                  | <b>27.302</b> | <b>27.776</b> |

Per i debiti commerciali si ritiene che il valore contabile approssimi il relativo *fair value*.

# 23. ALTRI DEBITI

La composizione è la seguente:

(in migliaia di euro)

|                                                         | 31/12/2014    |              |               | 31/12/2013    |              |               |
|---------------------------------------------------------|---------------|--------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
|                                                         | TOTALE        | NON CORRENTI | CORRENTI      | TOTALE        | NON CORRENTI | CORRENTI      |
| Verso istituti previdenziali                            | -             | -            | -             | 8             | 8            | -             |
| Debiti verso imprese controllate                        | 8.119         | -            | 8.119         | 18.068        | -            | 18.068        |
| Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale | 1.989         | -            | 1.989         | 1.665         | -            | 1.665         |
| Debiti verso dipendenti                                 | 3.989         | -            | 3.989         | 3.537         | -            | 3.537         |
| Altri debiti                                            | 9.884         | -            | 9.884         | 14.584        | -            | 14.584        |
| Ratei passivi                                           | 590           | -            | 590           | 1.375         | -            | 1.375         |
|                                                         | <b>24.571</b> | <b>-</b>     | <b>24.571</b> | <b>39.237</b> | <b>8</b>     | <b>39.229</b> |

I **debiti verso imprese controllate** si riferiscono al consolidato IVA.

I **debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale** sono prevalentemente costituiti da contributi da versare a Inps e Inail.

I **debiti verso dipendenti** si riferiscono alle competenze da liquidare al personale dipendente.

La voce **altri debiti** comprende debiti per compensi da liquidare agli amministratori e sindaci, per le ritenute d'acconto su redditi di lavoro autonomo e dipendente e altre voci minori.

Per gli altri debiti correnti si ritiene che il valore contabile approssimi il relativo *fair value*.

# 24. DEBITI TRIBUTARI

Ammontano a 64.296 migliaia di euro [38.616 migliaia di euro al 31 dicembre 2013]. La variazione è principalmente dovuta all'incremento dei debiti per IRES da consolidato fiscale.

## 25. RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI

Si riferiscono principalmente a:

(in migliaia di euro)

|                                                        | 2014          | 2013          |
|--------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Vendite di servizi e prestazioni a imprese controllate | 18.707        | 10.222        |
| Vendite di servizi e prestazioni ad altre imprese      | 615           | 822           |
|                                                        | <b>19.322</b> | <b>11.044</b> |

L'incremento è sostanzialmente dovuto alla riorganizzazione delle strutture con il conseguente ampliamento dei servizi resi verso le consociate italiane del Gruppo.

## 26. ALTRI PROVENTI

Ammontano a 123.892 migliaia di euro, 122.809 migliaia di euro nell'esercizio 2013 e sono così articolati:

(in migliaia di euro)

|                                        | 2014           | 2013           |
|----------------------------------------|----------------|----------------|
| Altri ricavi verso imprese controllate | 104.357        | 103.728        |
| Altri ricavi verso altre imprese       | 19.535         | 19.081         |
|                                        | <b>123.892</b> | <b>122.809</b> |

Gli **altri ricavi verso imprese controllate** includono le royalties pagate dalle società del Gruppo per l'utilizzo del marchio [80.087 migliaia di euro nel 2014 - 80.013 migliaia di euro nel 2013], recuperi spese e altri ricavi [14.450 migliaia di euro nel 2014 - 14.925 migliaia di euro nel 2013], affitti e recuperi spese di gestione su affitti [9.820 migliaia di euro nel 2014 - 8.790 migliaia di euro nel 2013].

Gli **altri ricavi verso altre imprese** comprendono principalmente le *royalties* pagate da altre imprese per l'utilizzo del marchio Pirelli [2.109 migliaia di euro nel 2014 - 2.413 migliaia di euro nel 2013], lo storno di fondi eccedenti [10.000 migliaia di euro nel 2014 - 5.396 migliaia di euro nel 2013], recuperi di costi e altri ricavi [3.287 migliaia di euro nel 2014 - 5.073 migliaia di euro nel 2013], affitti e recupero spese di gestione su affitti includono le royalties pagate dalle società del Gruppo per l'utilizzo del marchio [80.087 migliaia di euro nel 2014 - 80.013 migliaia di euro nel 2013], recuperi spese e altri ricavi [14.450 migliaia di euro nel 2014 - 14.925 migliaia di euro nel 2013], affitti e recuperi spese di gestione su affitti [9.820 migliaia di euro nel 2014 - 8.790 migliaia di euro nel 2013].

## 27. MATERIE PRIME E MATERIALI DI CONSUMO UTILIZZATI

Ammontano a 233 migliaia di euro [259 migliaia di euro nel 2013] e includono acquisti di materiale pubblicitario, di lubrificanti, carburanti e materiali vari.



## 28. COSTI DEL PERSONALE

Ammontano a 28.237 migliaia di euro (18.082 migliaia di euro nel 2013) così ripartito:

(in migliaia di euro)

|                                             | 2014          | 2013          |
|---------------------------------------------|---------------|---------------|
| Salari e stipendi                           | 22.301        | 13.404        |
| Oneri sociali                               | 4.473         | 3.564         |
| TFR                                         | 62            | 62            |
| Trattamento di quiescenza e obblighi simili | 1.030         | 851           |
| Altri costi                                 | 371           | 201           |
|                                             | <b>28.237</b> | <b>18.082</b> |

Il personale mediamente in forza è il seguente:

|            |    |
|------------|----|
| Dirigenti: | 37 |
| Impiegati: | 88 |
| Operai:    | 1  |

L'incremento rispetto all'esercizio precedente è sostanzialmente dovuto a maggiori accantonamenti effettuati sull'incentivazione variabile annuale ed a medio termine (piano triennale LTI 2014/2016), come precedentemente descritto alla nota 21.

I costi del personale includono **eventi non ricorrenti** per un totale di 3.770 migliaia di euro (13,4% del totale) per costi di ristrutturazione.

## 29. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI

Di seguito il dettaglio:

(in migliaia di euro)

|                                             | 2014         | 2013         |
|---------------------------------------------|--------------|--------------|
| Ammortamenti - immobilizzazioni materiali   | 4.613        | 4.617        |
| Ammortamenti - immobilizzazioni immateriali | 1.258        | 607          |
|                                             | <b>5.871</b> | <b>5.224</b> |

## 30. ALTRI COSTI

La composizione degli altri costi è la seguente:

(in migliaia di euro)

|                                                       | 2014          | 2013          |
|-------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Prestazioni rese da imprese controllate               | 6.473         | 6.784         |
| Pubblicità                                            | 25.076        | 25.309        |
| Consulenze e collaborazioni                           | 8.917         | 6.611         |
| Accantonamento a fondi rischi e oneri futuri          | 1.071         | 361           |
| Legali e notarili                                     | 1.564         | 1.991         |
| Spese viaggio                                         | 3.442         | 5.008         |
| Compensi amministratori e organi di vigilanza         | 2.928         | 3.243         |
| Quote associative e contributi                        | 3.516         | 5.128         |
| Canoni di affitto, noleggi                            | 9.808         | 9.211         |
| Spese informatiche                                    | 2.445         | 2.265         |
| Consumi di energia elettrica, acqua, gas              | 1.836         | 2.301         |
| Vigilanza                                             | 1.839         | 1.924         |
| Premi assicurativi                                    | 1.228         | 1.016         |
| Spese gestione brevetti e marchi                      | 764           | 1.458         |
| Spese di pulizia e manutenzione ordinaria su immobili | 551           | 950           |
| Manutenzione immobili                                 | 985           | 1.550         |
| Altro                                                 | 7.832         | 10.867        |
|                                                       | <b>80.275</b> | <b>85.977</b> |

## 31. RISULTATO DA PARTECIPAZIONI

### 31.1 UTILI DA PARTECIPAZIONI

Sono pari a 18.941 migliaia di euro (293 migliaia di euro nel 2013) e si riferiscono principalmente al provento derivante dalla conversione del prestito obbligazionario convertendo di Prelios S.p.A. (13.307 migliaia di euro) e alla plusvalenza relativa alla cessione a terzi della controllata Pirelli Finance (Luxembourg) S.A. (4.781 migliaia di euro).

## 31.2. PERDITE DA PARTECIPAZIONI

Ammontano a 139.121 migliaia di euro (126.731 migliaia di euro nell'esercizio 2013), in dettaglio:

(in migliaia di euro)

|                                                                   | 2014           | 2013           |
|-------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Perdita di valore di partecipazioni in imprese controllate</b> |                |                |
| - PZero S.r.l.                                                    | 10.169         | 15.220         |
| - Pirelli & C. Ambiente S.r.l.                                    | 16.156         | 20.137         |
| - Pirelli Finance (Luxembourg) S.A.                               | -              | 809            |
| <b>Perdita di valore di partecipazioni in imprese collegate</b>   |                |                |
| - Prelios S.p.A.                                                  | 35.657         | 10             |
| - Fenice S.r.l.                                                   | 44.927         | 4.801          |
| <b>Perdita di valore di altre attività finanziarie</b>            |                |                |
| - Prelios azioni di categoria B                                   | 4.772          | -              |
| - Convertendo Prelios S.p.A.                                      | -              | 44.286         |
| - Mediobanca S.p.A.                                               | -              | 10.429         |
| - Alitalia S.p.A.                                                 | 11.229         | 4.925          |
| - Fin.Priv. S.r.l.                                                | -              | 1.345          |
| - RCS Mediagroup S.p.A.                                           | 15.860         | 23.721         |
| - Altre                                                           | 351            | 1.048          |
|                                                                   | <b>139.121</b> | <b>126.731</b> |

La **perdita di valore di partecipazioni in imprese controllate** si riferisce all'adeguamento al suo valore d'uso della controllata Pirelli & C. Ambiente S.r.l. e al *Fair Value* di Pzero S.r.l., che è stimato essere il valore del patrimonio netto contabile (si veda nota 9).

La **perdita di valore di partecipazioni in imprese collegate** si riferisce all'adeguamento di Prelios S.p.A. al suo valore d'uso e all'adeguamento al *fair value* di Fenice S.r.l. (si veda nota 10).

La **perdita di valore di altre attività finanziarie** si riferisce alle svalutazioni delle partecipazioni *available for sale*, Alitalia S.p.A. (11.229 migliaia di euro), Eurocube S.A. (in liquidazione) (222 migliaia di euro) e RCS Mediagroup S.p.A. (15.860 migliaia di euro). Per le azioni Prelios S.p.A. di categoria B la svalutazione rappresenta la differenza tra il valore di prima iscrizione (47.536 migliaia di euro) e il *fair value* alla data del conferimento (42.764 migliaia di euro), pari alla quotazione di Borsa delle azioni A al 30 giugno 2014 (0,56 euro per azione) meno lo sconto per illiquidità del 18,45% (0,46 euro per azione), rilevata dapprima a diminuzione dell'equity in apposita riserva e in un momento immediatamente successivo, in seguito al conferimento (assimilato ad una vendita), girata a conto economico.

## 31.3. DIVIDENDI

Ammontano a 312.921 migliaia di euro contro 325.722 migliaia di euro nel 2013. In dettaglio:

(in migliaia di euro)

|                                                               | 2014           | 2013           |
|---------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Da imprese controllate</b>                                 |                |                |
| - Pirelli Tyre S.p.A. - Italia                                | 294.000        | 310.000        |
| - Pirelli Ltda - Brasile                                      | 7.671          | 10.530         |
| - Pirelli Sistemi Informativi S.r.l. - Italia                 | 500            | 1.000          |
| - Pirelli Servizi Amministrazione e Tesoreria S.p.A. - Italia | 800            | 1.000          |
| - Maristel S.p.A. - Italia                                    | 1.000          | -              |
| - Pirelli Group Reinsurance Company SA                        | 4.299          | -              |
|                                                               | <b>308.270</b> | <b>322.530</b> |
| <b>Da imprese collegate</b>                                   |                |                |
| - Eurostazioni S.p.A. - Italia                                | 1.011          | 1.947          |
|                                                               | <b>1.011</b>   | <b>1.947</b>   |
| <b>Da altre imprese</b>                                       |                |                |
| - Mediobanca S.p.A. - Italia                                  | 2.363          | -              |
| - ECA Ltd - Gran Bretagna                                     | -              | 21             |
| - Sint S.p.A. - Italia                                        | -              | 481            |
| - Fin. Priv. S.r.l. - Italia                                  | 308            | 103            |
| - Emittente Titoli S.p.A. - Italia                            | 33             | 30             |
| - Fondo Anastasia - Italia                                    | 680            | 610            |
| - Euroqube S.A. (in liquidazione)                             | 256            | -              |
|                                                               | <b>3.640</b>   | <b>1.245</b>   |
|                                                               | <b>312.921</b> | <b>325.722</b> |

## 32. PROVENTI FINANZIARI

Ammontano a 19.619 migliaia di euro [23.817 migliaia di euro nel 2013]. Includono principalmente interessi su finanziamenti concessi alla controllata Pirelli Tyre S.p.A. [13.964 migliaia di euro nel 2014, 14.605 migliaia di euro nel 2013] e a Pirelli Industrie Pneumatici S.r.l. [3.791 migliaia di euro nel 2014, 4.420 migliaia di euro nel 2013].

Il decremento rispetto al 2013 è essenzialmente dovuto alla conversione, avvenuta nel 2014, del credito finanziario verso Prelios S.p.A. in partecipazione, nell'ambito del processo di ristrutturazione finanziaria della società.

## 33. ONERI FINANZIARI

Ammontano a 29.615 migliaia di euro [27.175 migliaia di euro nel 2013] e comprendono essenzialmente 26.730 migliaia di euro relativi agli interessi maturati sul Prestito Obbligazionario [26.673 migliaia di euro nel 2013] e 2.440 migliaia di euro relativi a interessi su finanziamenti [306 migliaia di euro nel 2013].

# 34. IMPOSTE

Le imposte sono analizzate nel seguente prospetto:

(in migliaia di euro)

|                                            | 2014          | 2013            |
|--------------------------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Imposte correnti sul reddito</b>        |               |                 |
| Ritenute alla fonte estere                 | 18.373        | [6.702]         |
| IRAP                                       | [2.257]       | [1.487]         |
| Imposte anni precedenti                    | [1.503]       | [6.007]         |
| IRES da consolidato                        | 5.669         | 7.304           |
| Altre imposte dell'esercizio               | 9.331         | 6.438           |
| <b>Totale Imposte correnti sul reddito</b> | <b>29.613</b> | <b>[454]</b>    |
| <b>Imposte differite</b>                   |               |                 |
| Da consolidato fiscale                     | [767]         | [1.726]         |
| Su perdite pregresse                       | 17.773        | [26.166]        |
| <b>Totale Imposte differite</b>            | <b>17.006</b> | <b>[27.892]</b> |
| <b>Totale Imposte</b>                      | <b>46.619</b> | <b>[28.346]</b> |

Le imposte correnti includono l'effetto di proventizzazione di ritenute alla fonte estere di anni precedenti, così come i benefici derivanti dal consolidamento fiscale del gruppo italiano e il rilascio di fondi precedentemente accantonati. Il totale imposte riflette inoltre la contabilizzazione di imposte differite attive in relazione alla prevedibile recuperabilità delle perdite fiscali da parte delle società italiane del Gruppo per effetto del miglioramento dei piani futuri che ne hanno consentito il riconoscimento.

Il passaggio del carico fiscale teorico a quello effettivo per l'esercizio 2014 è analizzato nel seguente prospetto:

(in migliaia di euro)

|                                                                         |                                  | IRES            | IRAP            |                 |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Risultato al lordo delle imposte</b>                                 | <b>A</b>                         | <b>211.345</b>  | <b>211.345</b>  | <b>211.345</b>  |
| Risultato netto delle attività cessate                                  | B                                |                 | -               | -               |
| <b>Risultato ante imposte incluso del risultato da attività cessate</b> | <b>C=A-B</b>                     | <b>211.345</b>  | <b>211.345</b>  | <b>211.345</b>  |
| Aliquota d'imposta                                                      | D                                | 27,5 %          | 5,57%           |                 |
| <b>Imposte teoriche</b>                                                 | <b>E=C*D</b>                     | <b>[58.120]</b> | <b>[11.772]</b> | <b>[69.892]</b> |
| <b>Variazioni in diminuzione</b>                                        |                                  |                 |                 |                 |
| - Detassazione dividendi                                                | F                                | 81.417          | 18.484          | 99.901          |
| - Plusvalenza cessione partecipazioni                                   | G                                | 1.315           | -               | 1.315           |
| - Fondi                                                                 | H                                | 3.209           | -               | 3.209           |
| - Altre variazioni in diminuzione                                       | I                                | 10.265          | 961             | 11.226          |
| - Imposte differite                                                     | L                                | 35.465          | -               | 35.465          |
| - Proventizzazione WHT anni pregressi                                   | M                                | 18.373          | -               | 18.373          |
| <b>Variazioni in aumento</b>                                            |                                  |                 |                 |                 |
| - Svalutazioni del periodo                                              | N                                | [40.379]        | -               | [40.379]        |
| - Tasse esercizi precedenti                                             | O                                | [1.852]         | -               | [1.852]         |
| - WHT non recuperate                                                    | P                                | -               | -               | -               |
| - Imposte differite                                                     | Q                                | -               | [9.931]         | -               |
| - Altre variazioni in aumento                                           | R                                | [3.923]         | -               | [3.923]         |
| <b>Carico fiscale effettivo di Pirelli &amp; C. S.p.A.</b>              | <b>S=E+F+G+H+I+L+M+N+O+P+Q+R</b> | <b>45.770</b>   | <b>[2.258]</b>  | <b>43.512</b>   |
| Provento netto da consolidato fiscale                                   |                                  | 3.106           | -               | 3.106           |
| <b>Totale imposte dell'esercizio</b>                                    |                                  | <b>48.876</b>   | <b>[2.258]</b>  | <b>46.618</b>   |
| <b>Risultato dell'esercizio</b>                                         |                                  |                 |                 | <b>257.963</b>  |

Il passaggio del carico fiscale teorico a quello effettivo per l'esercizio 2013 è analizzato nel seguente prospetto:

(in migliaia di euro)

|                                                                         |                                | IRES            | IRAP            |                 |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Risultato al lordo delle imposte</b>                                 | <b>A</b>                       | <b>220.237</b>  | <b>220.237</b>  | <b>220.237</b>  |
| Risultato netto delle attività cessate                                  | B                              | -               | -               | -               |
| <b>Risultato ante imposte incluso del risultato da attività cessate</b> | <b>C=A-B</b>                   | <b>220.237</b>  | <b>220.237</b>  | <b>220.237</b>  |
| Aliquota d'imposta                                                      | D                              | 27,5 %          | 5,57%           |                 |
| <b>Imposte teoriche</b>                                                 | <b>E = C*D</b>                 | <b>[60.565]</b> | <b>[12.267]</b> | <b>[72.832]</b> |
| <b>Variazioni in diminuzione</b>                                        |                                |                 |                 |                 |
| - Detassazione dividendi                                                | F                              | 85.087          | 18.143          | 103.230         |
| - Tasse esercizi precedenti                                             | G                              | -               | 498             | 498             |
| - Fondi                                                                 | H                              | 9.480           | -               | 9.480           |
| - Altre variazioni in diminuzione                                       | I                              | 116             | 2.294           | 2.410           |
| - Proventizzazione WHT anni pregressi                                   | L                              | -               | -               | -               |
| <b>Variazioni in aumento</b>                                            |                                |                 |                 |                 |
| - Svalutazioni del periodo                                              | M                              | [22.672]        | -               | [22.672]        |
| - Tasse esercizi precedenti                                             | N                              | [6.007]         | -               | [6.007]         |
| - WHT non recuperate                                                    | O                              | [4.564]         | -               | [4.564]         |
| - Imposte differite                                                     | P                              | [26.166]        | -               | [26.166]        |
| - Altre variazioni in aumento                                           | Q                              | [6.387]         | [10.155]        | [16.542]        |
|                                                                         |                                |                 |                 | -               |
| <b>Carico fiscale effettivo di Pirelli &amp; C. S.p.A.</b>              | <b>R=E+F+G+H+I+L+M+N+O+P+Q</b> | <b>[31.678]</b> | <b>[1.487]</b>  | <b>[33.165]</b> |
| Provento netto da consolidato fiscale                                   |                                | 4.819           | -               | 4.819           |
| <b>Totale imposte dell'Esercizio</b>                                    |                                | <b>[26.859]</b> | <b>[1.487]</b>  | <b>[28.346]</b> |
| <b>Risultato dell'Esercizio</b>                                         |                                |                 |                 | <b>191.891</b>  |

## CONSOLIDATO FISCALE

Si segnala che a partire dall'esercizio 2004 la Società ha esercitato l'opzione per la tassazione consolidata in qualità di consolidante, ai sensi dell'art. 117 e seguenti del T.u.i.r., con regolazione dei rapporti nascenti dall'adesione al consolidato mediante un apposito "Regolamento", che prevede una procedura comune per l'applicazione delle disposizioni normative e regolamentari.

Detto regolamento è stato aggiornato negli anni successivi a seguito di modifiche intervenute nell'ambito delle società partecipanti all'accordo e della compagine azionaria ad esse relativa, nonché alla luce degli interventi correttivi e integrativi della normativa di riferimento.

Le citate modifiche hanno riguardato in particolare la remunerazione delle perdite fiscali utilizzate dalle società aderenti al consolidato. L'adozione del consolidato consente di compensare, in capo alla Capogruppo Pirelli & C. S.p.A., gli imponibili positivi o negativi della Capogruppo stessa con quelli delle società controllate residenti che abbiano esercitato l'opzione, tenuto conto che le perdite fiscali maturate nei periodi precedenti all'introduzione della tassazione di gruppo possono essere utilizzate solo dalle società cui competono.



## 35. RAPPORTI CON PARTI CORRELATE

Nel prospetto che segue sono riportate in sintesi le voci di situazione patrimoniale-finanziaria e conto economico che includono le partite con parti correlate e la relativa percentuale d'incidenza.

### SITUAZIONE PATRIMONIALE-FINANZIARIA (in milioni di euro)

|                               | TOTALE AL<br>31/12/2014 | DI CUI PARTI<br>CORRELATE | % INCIDENZA | TOTALE AL<br>31/12/2013 | DI CUI PARTI<br>CORRELATE | % INCIDENZA |
|-------------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------|-------------------------|---------------------------|-------------|
| <b>Attività non correnti</b>  |                         |                           |             |                         |                           |             |
| Altri crediti                 | 509,1                   | 500,0                     | 98,2%       | 15,4                    | -                         | 0,0%        |
| Altre attività finanziarie    | 173,5                   | -                         | 0,0%        | 280,9                   | 104,1                     | 37,1%       |
| <b>Attività correnti</b>      |                         |                           |             |                         |                           |             |
| Crediti commerciali           | 32,7                    | 30,4                      | 92,8%       | 33,7                    | 29,8                      | 88,4%       |
| Altri crediti                 | 422,6                   | 408,5                     | 96,7%       | 770,4                   | 741,1                     | 96,2%       |
| Crediti tributari             | 91,0                    | 39,1                      | 43,0%       | 43,2                    | 18,7                      | 43,3%       |
| <b>Passività non correnti</b> |                         |                           |             |                         |                           |             |
| Debiti finanziari             | 500,6                   | 1,7                       | 0,3%        | 500,9                   | 1,7                       | 0,3%        |
| <b>Passività correnti</b>     |                         |                           |             |                         |                           |             |
| Debiti commerciali            | 27,3                    | 1,2                       | 4,4%        | 27,8                    | 3,8                       | 13,5%       |
| Altri debiti                  | 24,6                    | 8,3                       | 33,8%       | 39,2                    | 18,3                      | 46,7%       |
| Debiti tributari              | 64,3                    | 18,6                      | 28,9%       | 38,6                    | 22,5                      | 58,3%       |

### CONTO ECONOMICO (in milioni di euro)

|                                                          | TOTALE<br>2014 | DI CUI PARTI<br>CORRELATE | %<br>INCIDENZA | TOTALE<br>2013 | DI CUI PARTI<br>CORRELATE | %<br>INCIDENZA |
|----------------------------------------------------------|----------------|---------------------------|----------------|----------------|---------------------------|----------------|
| <b>Partite economiche</b>                                |                |                           |                |                |                           |                |
| Ricavi dei servizi e prestazioni                         | 19,3           | 18,7                      | 97,0%          | 11,0           | 10,3                      | 93,7%          |
| Altri proventi                                           | 123,9          | 104,4                     | 84,3%          | 122,8          | 105,0                     | 85,5%          |
| Costi del personale                                      | [28,2]         | [3,6]                     | 12,7%          | [18,1]         | [2,0]                     | 11,1%          |
| Altri costi                                              | [80,3]         | [16,0]                    | 19,9%          | [86,0]         | [22,8]                    | 26,5%          |
| Risultato da partecipazioni -<br>Utili da partecipazioni | 18,9           | 13,3                      | 70,3%          | 0,3            | 0,3                       | 100%           |
| Risultato da partecipazioni -<br>Dividendi               | 312,9          | 309,3                     | 98,8%          | 325,7          | 324,5                     | 99,6%          |
| Oneri finanziari                                         | [29,6]         | [0,2]                     | 0,7%           | [27,2]         | -                         | -              |
| Proventi finanziari                                      | 19,6           | 18,6                      | 94,6%          | 23,8           | 19,8                      | 83,2%          |
| Imposte                                                  | 46,6           | 35,7                      | 76,6%          | [28,3]         | [7,8]                     | N.S.           |

Nel seguente prospetto si riportano le voci del rendiconto finanziario che includono le operazioni con parti correlate:

(in milioni di euro)

|                                                       | TOTALE AL<br>31/12/2014 | DI CUI PARTI<br>CORRELATE | % INCIDENZA | TOTALE AL<br>31/12/2013 | DI CUI PARTI<br>CORRELATE | % INCIDENZA |
|-------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------|-------------------------|---------------------------|-------------|
| <b>Flussi finanziari</b>                              |                         |                           |             |                         |                           |             |
| Investimenti in partecipazioni in imprese controllate | [13,0]                  | [13,0]                    | 100%        | [37,5]                  | [37,5]                    | 100%        |
| Investimenti in partecipazioni in imprese collegate   | -                       | -                         | -           | [44,3]                  | [44,3]                    | 100%        |
| Investimenti in altre attività finanziarie            | -                       | -                         | -           | [8,2]                   | [0,6]                     | 7%          |

Le operazioni con parti correlate, ivi incluse le operazioni intragruppo, non sono qualificabili come inusuali, rientrando nell'ordinario corso degli affari delle società del Gruppo. Dette operazioni, quando non concluse a condizioni standard o dettate da specifiche condizioni normative, sono comunque regolate a condizioni di mercato.

Nei prospetti che seguono sono indicati i principali rapporti con le parti correlate per gli esercizi chiusi al 31 dicembre 2014 e 31 dicembre 2013 (i valori sono espressi in milioni di euro).

## ESERCIZIO 2014 - RAPPORTI CON IMPRESE CONTROLLATE

(in milioni di euro)

### PARTITE PATRIMONIALI-FINANZIARIE

#### Attività non correnti

|               |       |                                                                                                                                                |
|---------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Altri crediti | 500,0 | Si riferiscono a finanziamenti erogati a Pirelli Tyre S.p.A. (350 milioni di euro) a Pirelli Industrie Pneumatici S.r.l. (150 milioni di euro) |
|---------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### Attività correnti

|                     |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Crediti commerciali | 30,4  | Riguardano principalmente crediti per servizi/prestazioni (27,9 milioni di euro Pirelli Tyre S.p.A., 1,6 milioni di euro Pirelli Tyre Russia, 0,3 milioni di euro Pirelli Sistemi Informativi S.r.l., 0,2 milioni di euro Pzero S.r.l.)                                                                                                                                                                                                                    |
| Altri crediti       | 408,4 | Si riferisce principalmente: per 365,7 milioni di euro si riferiscono a finanziamenti erogati e relativi ratei per interessi maturati e non liquidati con Pirelli Tyre S.p.A.; 33,2 milioni di euro si riferiscono ad un finanziamento erogato e relativi ratei per interessi maturati ma non liquidati con Pirelli &C.Ambiente S.r.l.; 5,2 milioni di euro al conto corrente intragruppo in essere con Pirelli Servizi Amministrazione e Tesoreria S.p.A. |
| Crediti tributari   | 39,1  | L'importo si riferisce ai crediti verso le società del gruppo che aderiscono al consolidato fiscale (principalmente 38,7 milioni di euro Pirelli Tyre S.p.A., 0,2 milioni di euro Pirelli Sistemi Informativi S.r.l., 0,1 milioni di euro Pirelli Servizi Amministrazione e Tesoreria S.p.A.)                                                                                                                                                              |

#### Passività correnti

|                    |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Debiti commerciali | 1,1  | Riguardano principalmente debiti per la fornitura di servizi (i principali sono: 0,5 milioni di euro Pirelli Ltda., 0,3 milioni di euro Pirelli Amministrazione e Tesoreria S.p.A., 0,1 milioni di euro Servizi Aziendali Pirelli S.c.p.a., 0,1 milioni di euro Pirelli Sistemi Informativi S.r.l.). |
| Altri debiti       | 8,2  | Si riferiscono principalmente a debiti con le società del Gruppo che aderiscono al consolidato IVA, i principali sono: 7,8 milioni di euro Pirelli Tyre S.p.A., 0,1 milioni di euro Pzero S.r.l..                                                                                                    |
| Debiti tributari   | 18,6 | Si riferisce a debiti verso le società controllate che aderiscono al consolidato fiscale principalmente 18,4 milioni di euro Pirelli Tyre, 0,1 milioni di euro verso Pirelli Ambiente S.r.l.                                                                                                         |

### PARTITE ECONOMICHE

|                                          |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ricavi delle vendite e delle prestazioni | 18,7  | L'importo si riferisce principalmente a contratti di servizi. I principali rapporti sono: 17,3 milioni di euro Pirelli Tyre S.p.A., 0,4 milioni di euro Pirelli Ambiente S.r.l., 0,3 milioni di euro Pirelli Sistemi Informativi S.r.l., 0,4 milioni di euro PZero S.r.l.                                                                                                                                                                                              |
| Altri proventi                           | 102,6 | L'importo si riferisce principalmente a: accordi di licenza di marchio (78,7 milioni di euro Pirelli Tyre S.p.A., 1,2 milioni di euro Pirelli Tyre Russia); altri recuperi (13,7 milioni di euro Pirelli Tyre S.p.A., 0,1 milioni di euro Pirelli International Ltd); contratti di locazione (1,1 milioni di euro Pirelli Sistemi Informativi S.r.l., 6,5 milioni di euro Pirelli Tyre S.p.A., 0,3 milioni di euro Pirelli Servizi Amministrazione e Tesoreria S.p.A.) |
| Altri costi                              | 6,3   | L'importo si riferisce principalmente a oneri per servizi e costi vari (2,1 milioni di euro Pzero S.r.l., 1,1 milioni di euro Pirelli Servizi Amministrazione e Tesoreria S.p.A., 1,1 milioni di euro Pirelli Sistemi Informativi S.r.l., 0,6 milioni di euro Pirelli Tyre S.p.A., 0,5 milioni di euro Pirelli Tyre Russia, 0,2 milioni di euro Pirelli Tyres Limited, 0,3 milioni di euro Servizi Aziendali Pirelli S.c.p.a.).                                        |
| Risultato da partecipazioni - Dividendi  | 308,3 | Si riferiscono a : 294,0 milioni di euro Pirelli Tyre S.p.A., 7,7 milioni di euro Pirelli Ltda, 4,3 milioni di euro Pirelli Group Reinsurance Company S.r.l., 1,0 milioni di euro Servizi Aziendali Pirelli S.c.p.a., 0,8 milioni di euro Pirelli Servizi Amministrazioni e Tesoreria S.p.A., 0,5 milioni di euro Pirelli Sistemi Informativi S.r.l..                                                                                                                  |
| Proventi finanziari                      | 18,6  | Proventi derivanti da finanziamenti erogati (13,9 milioni di euro Pirelli Tyre S.p.A, 3,8 milioni di euro Pirelli Industrie Pneumatici S.r.l., 0,7 milioni di euro Pirelli Ambiente S.r.l.).                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Imposte                                  | 35,7  | Si riferiscono a proventi e oneri verso società del gruppo che aderiscono al consolidato fiscale. Proventi fiscali - le principali poste sono: Pirelli Tyre S.p.A. 36,3 milioni di euro, Pirelli Sistemi Informativi S.r.l. 0,2 milioni di euro; Oneri fiscali - le principali poste sono: Pirelli Tyre S.p.A. 1,2 milioni di euro                                                                                                                                     |

**FLUSSI FINANZIARI PER INVESTIMENTI E DISINVESTIMENTI**

|                                                       |      |                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Investimenti in partecipazioni in imprese controllate | 13,0 | L'importo si riferisce per 11,0 milioni di euro all'aumento di capitale in Pzero Srl, per 2,0 milioni di euro per l'acquisizione e versamenti in conto capitale in HB Servizi s.r.l. |
|-------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**RAPPORTI CON IMPRESE COLLEGATE**

[in milioni di euro]

**PARTITE PATRIMONIALI-FINANZIARIE****Attività correnti**

|               |     |                                                                                                |
|---------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Altri Crediti | 0,1 | L'importo si riferisce al finanziamento e relativi interessi erogato a favore di Fenice S.r.l. |
|---------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Passività correnti**

|                    |     |                                                                                   |
|--------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Debiti commerciali | 0,1 | Riguardano debiti per la fornitura di servizi da parte di Corimav                 |
| Altri debiti       | 0,1 | Si riferisce ad un risconto verso Prelios S.p.A. per l'affitto del fabbricato R&D |

**Passività non correnti**

|                   |     |                                                                                 |
|-------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------|
| Debiti finanziari | 1,7 | Riguarda il deposito cauzionale Prelios S.p.A. per l'affitto del fabbricato R&D |
|-------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------|

**PARTITE ECONOMICHE**

|                                         |      |                                                                                                                 |
|-----------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Altri proventi                          | 1,7  | L'importo si riferisce all'affitto dello stabile R&D da parte di Prelios S.p.A.                                 |
| Altri costi                             | 0,2  | Si riferisce a rapporti con il Consorzio per le Ricerche sui Materiali Avanzati - Corimav (0,2 milioni di euro) |
| Risultato da partecipazioni - Dividendi | 1,0  | L'importo si riferisce ai dividendi erogati da Eurostazioni S.p.A.                                              |
| Utili da partecipazioni                 | 13,3 | Si tratta della plusvalenza a seguito della conversione del prestito obbligazionario Prelios S.p.A.             |

**RAPPORTI CON PARTI CORRELATE TRAMITE AMMINISTRATORI**

[in milioni di euro]

**PARTITE ECONOMICHE**

|             |     |                                                                                     |
|-------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Altri costi | 6,6 | L'importo si riferisce ai costi di sponsorizzazione FC Internazionale Milano S.p.A. |
|-------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|

**RAPPORTI CON ALTRE PARTI CORRELATE**

[in milioni di euro]

**PARTITE ECONOMICHE**

|                  |     |                                                                                                                                     |
|------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Altri proventi   | 0,1 | Si tratta del contratto di affitto verso Camfin S.p.A.                                                                              |
| Oneri finanziari | 0,2 | Si tratta di interessi sulla linea di finanziamento Banca IMI Banca Intesa (0,1 milioni di euro) ed Unicredit (0,1 milioni di euro) |

# ESERCIZIO 2013 - RAPPORTI CON IMPRESE CONTROLLATE

(in milioni di euro)

## PARTITE PATRIMONIALI-FINANZIARIE

### Attività correnti

|                     |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Crediti commerciali | 29,5  | Riguardano principalmente crediti per servizi/prestazioni (euro 27,4 milioni Pirelli Tyre S.p.A., euro 0,9 milioni Pirelli Tyre Russia, 0,3 milioni Pirelli Sistemi Informativi S.r.l., 0,2 Pirelli Ambiente S.r.l.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Altri crediti       | 741,1 | Si riferisce principalmente: per euro 584,6 milioni si riferiscono a finanziamenti erogati e relativi ratei per interessi maturati e non liquidati con Pirelli Tyre S.p.A.; euro 130,9 milioni si riferiscono ad un finanziamento erogato e relativi ratei per interessi maturati ma non liquidati con Pirelli Industrie Pneumatici S.r.l.; euro 20,0 milioni si riferiscono ad un finanziamento erogato e relativi ratei per interessi maturati ma non liquidati con Pirelli Ambiente S.r.l.; euro 4,2 milioni al conto corrente intragruppo in essere con Pirelli Servizi Amministrazione e Tesoreria S.p.A. |
| Crediti tributari   | 18,7  | L'importo si riferisce ai crediti verso le società del gruppo che aderiscono al consolidato fiscale (principalmente euro 17,4 milioni Pirelli Tyre S.p.A., euro 0,4 milioni Pirelli Steelcord S.r.l., euro 0,2 milioni Pirelli Servizi Amministrazione e Tesoreria S.p.A.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

### Passività correnti

|                    |      |                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Debiti commerciali | 0,3  | Riguardano principalmente debiti per la fornitura di servizi (i principali sono: euro 0,1 milioni Pirelli Tyre Ltd., euro 0,1 milioni Servizi Aziendali Pirelli Scpa).                                                              |
| Altri debiti       | 18,2 | Si riferiscono a debiti con le società del Gruppo che aderiscono al consolidato IVA, i principali sono: euro 16,1 milioni Pirelli Tyre S.p.A., euro 1,1 milioni Pirelli Industrie Pneumatici S.r.l., euro 0,5 milioni Pzero S.r.l.. |
| Debiti tributari   | 21,9 | Si riferisce a debiti verso le società controllate che aderiscono al consolidato fiscale principalmente euro 21,4 Pirelli Tyre, euro 0,3 verso Pirelli Industrie Pneumatici S.r.l. ed euro 0,1 Driver S.r.l.                        |

## PARTITE ECONOMICHE

|                                          |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ricavi delle vendite e delle prestazioni | 10,1  | L'importo si riferisce principalmente a contratti di servizi. I principali rapporti sono: euro 8,9 milioni Pirelli Tyre S.p.A., euro 0,3 milioni Pirelli Ambiente S.r.l., euro 0,2 milioni Pirelli Sistemi Informativi S.r.l., euro 0,2 milioni PZero S.r.l., euro 0,2 milioni Pirelli Servizi Amministrazione e Tesoreria S.p.A.                                                                                                                                        |
| Altri proventi                           | 103,0 | L'importo si riferisce principalmente a: accordi di licenza di marchio (euro 79,2 milioni Pirelli Tyre S.p.A., euro 0,6 milioni Pirelli Tyre Russia, euro 0,1 milioni PZero S.r.l.); altri recuperi (euro 13,6 milioni Pirelli Tyre S.p.A., euro 0,1 milioni Pirelli International Ltd); contratti di locazione (euro 1,1 milioni Pirelli Sistemi Informativi S.r.l., euro 6,5 milioni Pirelli Tyre S.p.A., euro 0,2 Pirelli Servizi Amministrazione e Tesoreria S.p.A.) |
| Altri costi                              | 6,4   | L'importo si riferisce principalmente a oneri per servizi e costi vari (euro 2,4 milioni Pzero S.r.l., euro 1,6 milioni Pirelli Tyre S.p.A., euro 0,9 milioni Pirelli Servizi Amministrazione e Tesoreria S.p.A., euro 0,8 milioni Pirelli Sistemi Informativi S.r.l., euro 0,2 milioni Pirelli Tyres Limited, euro 0,2 milioni Servizi Aziendali Pirelli S.c.p.a.).                                                                                                     |
| Risultato da partecipazioni - Dividendi  | 322,5 | Si riferiscono a : euro 310,0 milioni Pirelli Tyre S.p.A., euro 10,5 milioni Pirelli Ltda, euro 1,0 milioni Pirelli Sistemi Informativi S.r.l., euro 1,0 milioni Pirelli Servizi Amministrazione e Tesoreria S.p.A..                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Proventi finanziari                      | 19,8  | Proventi derivanti da finanziamenti erogati (euro 14,6 milioni Pirelli Tyre S.p.A, euro 4,4 milioni Pirelli Industrie Pneumatici S.r.l., euro 0,6 milioni Pirelli Servizi Amministrazione e Tesoreria S.p.A., euro 0,2 milioni Pirelli Ambiente S.r.l.).                                                                                                                                                                                                                 |
| Imposte                                  | [8,3] | Si riferiscono a proventi e oneri verso società del gruppo che aderiscono al consolidato fiscale. Proventi fiscali - le principali poste sono: Pirelli Tyre S.p.A. euro 7,3 milioni, Pirelli Steelcord S.r.l. euro 0,4 milioni, Pirelli Sistemi Informativi S.r.l. euro 0,2 milioni                                                                                                                                                                                      |

## FLUSSI FINANZIARI PER INVESTIMENTI E DISINVESTIMENTI

|                                                       |      |                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Investimenti in partecipazioni in imprese controllate | 37,5 | L'importo si riferisce per euro 17,0 milioni all'aumento di capitale in Pzero Srl, per euro 0,5 milioni al versamento in conto capitale in Maristel S.r.l., per euro 20,0 milioni all'aumento di capitale sociale di Pirelli Ambiente S.r.l. |
|-------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## RAPPORTI CON IMPRESE COLLEGATE

[in milioni di euro]

### PARTITE PATRIMONIALI-FINANZIARIE

#### Attività correnti

|                            |       |                                                                    |
|----------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------|
| Crediti commerciali        | 0,1   | Per servizi/prestazioni relative a Fenice Srl                      |
| Altre attività finanziarie | 104,1 | L'importo si riferisce al prestito convertendo verso Prelis S.p.A. |

#### Passività correnti

|                    |     |                                                                                                                          |
|--------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Debiti commerciali | 0,2 | Riguardano principalmente debiti per la fornitura di servizi (euro 0,1 milioni Prelis S.p.A., euro 0,1 milioni Corimav). |
| Debiti finanziari  | 1,7 | Riguarda il deposito cauzionale Prelis S.p.A. per l'affitto del fabbricato R&D                                           |
| Altri debiti       | 0,1 | Si riferisce ad un sconto verso Prelis S.p.A. per l'affitto del fabbricato R&D                                           |
| Debiti tributari   | 0,6 | Si riferisce a debiti verso le società del gruppo Prelis S.p.A. che aderiscono al consolidato fiscale                    |

### PARTITE ECONOMICHE

|                                          |     |                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ricavi delle vendite e delle prestazioni | 0,1 | L'importo si riferisce principalmente a recupero costi verso la società Fenice S.r.l.                                                            |
| Altri proventi                           | 1,7 | L'importo si riferisce all'affitto dello stabile R&D da parte di Prelis S.p.A.                                                                   |
| Altri costi                              | 0,3 | Si riferisce a rapporti con il Consorzio per le Ricerche sui Materiali Avanzati - Corimav (euro 0,2 milioni), e gruppo Prelis (euro 0,1 milioni) |
| Risultato da partecipazioni - Dividendi  | 2,0 | L'importo si riferisce ai dividendi erogati da Eurostazioni S.p.A. (euro 1,9 milioni)                                                            |
| Imposte                                  | 0,6 | Si riferiscono a oneri verso società del gruppo Prelis S.p.A. che aderivano al consolidato fiscale.                                              |

### FLUSSI FINANZIARI PER INVESTIMENTI E DISINVESTIMENTI

|                                                     |      |                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Investimenti in partecipazioni in imprese collegate | 44,3 | L'importo si riferisce per euro 23,0 alla sottoscrizione del capitale sociale di Fenice S.r.l. e per euro 21,3 al versamento per aumento di capitale in RCS S.p.A. |
|-----------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## RAPPORTI CON PARTI CORRELATE PER IL TRAMITE DEGLI AMMINISTRATORI

[in milioni di euro]

### PARTITE PATRIMONIALI-FINANZIARIE

#### Attività correnti

|                     |     |                                                                                                                  |
|---------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Crediti commerciali | 0,2 | L'importo si riferisce ai crediti per fornitura di servizi e prestazioni resi a Camfin S.p.A. (euro 0,2 milioni) |
|---------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### Passività correnti

|                    |     |                                                                                             |
|--------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Debiti commerciali | 3,3 | Riguardano il debito per l'attività di sponsorizzazione con FC Internazionale Milano S.p.A. |
|--------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------|

### PARTITE ECONOMICHE

|                                          |      |                                                                                                                                      |
|------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ricavi delle vendite e delle prestazioni | 0,1  | L'importo si riferisce a contratti per servizi resi a Camfin S.p.A.                                                                  |
| Altri proventi                           | 0,3  | L'importo si riferisce principalmente ad affitti attivi e relative spese di gestione immobili verso Camfin S.p.A. (euro 0,2 milioni) |
| Altri costi                              | 13,0 | L'importo si riferisce ai costi di sponsorizzazione FC Internazionale Milano S.p.A.                                                  |

### FLUSSI FINANZIARI PER INVESTIMENTI E DISINVESTIMENTI

|                                            |     |                                                                               |
|--------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------|
| Investimenti in altre attività finanziarie | 0,6 | Si riferisce all'aumento di capitale della F.C. Internazionale Milano S.p.A.. |
|--------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------|

## BENEFICI A DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE DELL'IMPRESA

Al 31 dicembre 2014, i compensi spettanti ai dirigenti con responsabilità strategiche, ammontano a 6.582 migliaia di euro [5.214 migliaia di euro al 31 dicembre 2013] di cui imputati nella voce di conto economico "costi del personale" 3.638 migliaia di euro [2.088 migliaia di euro nell'esercizio 2013] e nella voce di conto economico "altri costi" 2.944 migliaia di euro [3.127 migliaia di euro al 31 dicembre 2013]. I compensi includono inoltre 353 migliaia di euro relativi a TFR e a trattamento di fine mandato [348 migliaia di euro al 31 dicembre 2013].

## 36. ALTRE INFORMAZIONI

### COMPENSI ALLA SOCIETÀ DI REVISIONE

Il seguente prospetto, redatto ai sensi dell'art. 149 - duodecies del regolamento emittenti Consob, evidenzia i corrispettivi di competenza dell'esercizio 2014 per i servizi di revisione e per quelli diversi dalla revisione, resi dalla società Reconta Ernst & Young S.p.A.

(in migliaia di euro)

|                                                    | SOGGETTO CHE HA EROGATO IL SERVIZIO | DESTINATARIO        | ONORARI PARZIALI | ONORARI TOTALI |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|------------------|----------------|
| Servizi di revisione e attestazione <sup>(1)</sup> | Reconta Ernst & Young S.p.A.        | Pirelli & C. S.p.A. | 311              | 311            |
| Servizi diversi dalla revisione                    | Reconta Ernst & Young S.p.A.        | Pirelli & C. S.p.A. | -                | -              |
|                                                    |                                     |                     |                  | <b>311</b>     |

<sup>(1)</sup> nella voce "Servizi di revisione e attestazione" sono indicate le somme corrisposte per servizi di revisione legale dei conti e altri servizi che prevedono l'emissione di una relazione di revisione nonché le somme corrisposte per gli incarichi di cd. servizi di attestazione in quanto sinergici con l'attività di revisione legale dei conti.

### TRANSAZIONI DERIVANTI DA OPERAZIONI ATIPICHE E/O INUSUALI

Ai sensi della Comunicazione Consob del 28 luglio 2006, si precisa che nel corso del 2014 la Società non ha posto in essere operazioni atipiche e/o inusuali, così come definite dalla Comunicazione stessa.

## 37. POSIZIONE FINANZIARIA NETTA (INDICATORE ALTERNATIVO DI PERFORMANCE NON PREVISTO DAI PRINCIPI CONTABILI)

(in migliaia di euro)

|                                                       | NOTA | 31/12/2014             |           | 31/12/2013             |           |
|-------------------------------------------------------|------|------------------------|-----------|------------------------|-----------|
|                                                       |      | DI CUI PARTI CORRELATE |           | DI CUI PARTI CORRELATE |           |
| Debiti verso banche e altri finanziatori correnti     | 19   | 21.997                 |           | 23.200                 |           |
| Debiti verso banche e altri finanziatori non correnti | 19   | 500.383                |           | 499.214                |           |
| <b>Totale debito lordo</b>                            |      | <b>522.380</b>         |           | <b>522.414</b>         |           |
| Disponibilità liquide                                 | 15   | [8]                    |           | [15]                   |           |
| Crediti finanziari correnti                           | 13   | [410.871]              | [405.486] | [748.637]              | [740.995] |
| <b>[(Liquidità)/Indebitamento finanziario netto *</b> |      | <b>111.501</b>         |           | <b>[226.238]</b>       |           |
| Crediti finanziari non correnti                       | 13   | [500.636]              | [500.000] | [943]                  |           |
| <b>Posizione finanziaria netta totale</b>             |      | <b>[389.135]</b>       |           | <b>[227.181]</b>       |           |

\* Ai sensi della Comunicazione Consob del 28 luglio 2006 ed in conformità con la raccomandazione del CESR del 10 febbraio 2005 "Raccomandazione per l'attuazione uniforme del regolamento della Commissione Europea sui prospetti informativi"

Di seguito i principali movimenti che hanno inciso sulla posizione finanziaria netta nell'esercizio 2014:

- incasso di dividendi per 312.921 migliaia di euro, di cui 294.000 migliaia di euro erogati da Pirelli Tyre S.p.A., 7.671 migliaia di euro erogati da Pirelli Ltda e 4.299 migliaia di euro erogati da Pirelli Group Reinsurance Company S.A.;
- aumento di capitale in società controllate per 13.030 migliaia di euro, e in altre imprese per 9.043 migliaia di euro;
- pagamento dei dividendi agli azionisti per 156.745 migliaia di euro.

## 38.IMPEGNI E RISCHI

### GARANZIE RILASCIATE NELL'INTERESSE DI IMPRESE CONTROLLATE E ALTRE IMPRESE

Le garanzie sono state rilasciate a fronte di finanziamenti e impegni contrattuali di natura commerciale di società controllate per 106.668 migliaia di euro e altre imprese per 83 migliaia di euro.

### ALTRI RISCHI

All'inizio di aprile 2014 la Commissione Europea ha comunicato a Pirelli, e agli altri soggetti coinvolti (tra i quali Prysmian Cavi e Sistemi, controllata da Pirelli sino al luglio 2005), la decisione presa a conclusione dell'indagine antitrust avviata relativamente al business dei cavi energia, che prevede una sanzione a carico di Prysmian pari a circa 104 milioni di euro per una parte dei quali, pari a 67 milioni di euro, Pirelli è chiamata a rispondere in solido con Prysmian. Tale decisione conferma che non vi è stato un coinvolgimento diretto di Pirelli nel presunto cartello. La contestata violazione antitrust è riconducibile esclusivamente al principio della cosiddetta "*parental liability*", in quanto, durante parte del periodo del presunto cartello, Prysmian era controllata da Pirelli. Pirelli ha presentato ricorso al Tribunale dell'Unione Europea contro la decisione della Commissione Europea contestando l'applicazione del principio di "*parental liability*". Pirelli ritiene, infatti, che non le sia applicabile il principio della "*parental liability*".

La Commissione Europea ha inoltre intimato a Pirelli di depositare garanzia bancaria a copertura del pagamento, se e quando dovuto, del 50% della sanzione comminata a Prysmian e Pirelli in solido tra loro. In conseguenza di quanto sopra Pirelli ha consegnato in data 17 dicembre 2014 la garanzia richiesta alla Commissione.

Pirelli ha intrapreso un'azione davanti al Tribunale di Milano affinché venga accertato e dichiarato l'obbligo di Prysmian di tenere manlevata Pirelli da qualsiasi pretesa della Commissione Europea in relazione alla predetta sanzione.

Pirelli, sulla base di accurate analisi giuridiche supportate da autorevoli pareri di legali esterni, ritiene di non essere coinvolta nelle presunte irregolarità della sua ex controllata, e che la piena responsabilità finale dell'eventuale violazione (e del pagamento della relativa sanzione) debba essere esclusivamente a carico della società direttamente coinvolta.

In conseguenza di quanto sopra la valutazione del rischio è tale da non dover richiedere lo stanziamento di alcuno specifico fondo nel Bilancio annuale al 31 dicembre 2014.



## 39. EVENTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

In data **9 gennaio 2015** Pirelli ha sottoscritto un contratto per una nuova linea di credito revolving [800 milioni di euro] e un 'term loan multicurrency' [200 milioni di euro] per un valore complessivo di 1 miliardo di euro e di durata quinquennale. Il contratto sostituisce l'esistente linea di credito revolving per 1,2 miliardi di euro in scadenza nel novembre 2015 e che pertanto viene anticipatamente estinta. Inoltre, in data **13 febbraio 2015**, è stato sottoscritto un ulteriore contratto per un valore complessivo di 200 milioni di euro di durata quinquennale, a condizioni sostanzialmente in linea con quelle della linea di credito di cui sopra.

In data **27 gennaio 2015** l'assemblea speciale dei possessori di azioni di risparmio Pirelli & C. SpA, ha nominato Angelo Cardarelli quale rappresentante comune per gli esercizi 2015, 2016 e 2017 in sostituzione del professor Giuseppe Niccolini.

In data **6 febbraio 2015** Pirelli e Bekaert hanno annunciato di aver finalizzato la cessione a Bekaert delle attività steelcord di Pirelli in Turchia [Izmit]. In data **27 marzo 2015**, con la cessione delle attività steelcord in Cina [Yanzhou], è stato completato il trasferimento di tutte le attività steelcord di Pirelli a Bekaert. In linea con quanto già comunicato al mercato nel febbraio 2014 in occasione dell'annuncio dell'operazione, il valore complessivo [Enterprise value] per il 100% delle attività steelcord è stato confermato in 255 milioni di euro.

In data **12 febbraio 2015** il Consiglio di Amministrazione di Pirelli & C. S.p.A. ha esaminato i risultati preliminari e non auditati della gestione 2014.

In data **22 marzo 2015** China National Tire & Rubber co. [CNRC], controllata di ChemChina's [ChemChina], Camfin S.p.A. [Camfin] e gli azionisti di Camfin [Coinv S.p.A. e Long-Term Investments Luxembourg S.A.] hanno firmato un accordo vincolante per una partnership industriale di lungo termine relativa a Pirelli.

Obiettivo dichiarato della partnership è quello di rafforzare i piani di sviluppo di Pirelli, il presidio di aree geograficamente strategiche e il raddoppio dei volumi nel segmento Industrial [da circa 6 milioni a circa 12 milioni di gomme] attraverso la futura integrazione delle attività tyre nel segmento Industrial di CNRC e di Pirelli. Elemento centrale dell'accordo è la continuità e autonomia dell'attuale struttura manageriale del gruppo Pirelli. L'operazione prevede la nomina del Presidente da parte di CNRC e la permanenza di Marco Tronchetti Provera quale CEO di Pirelli.

Sede e know-how di Pirelli saranno mantenuti in Italia: sono previste maggioranze rafforzate per autorizzare lo spostamento dell'Headquarters e il trasferimento a terzi del know-how Pirelli. L'accordo prevede:

- l'acquisto da parte di una società italiana di nuova costituzione [Bidco], che sarà indirettamente controllata da CNRC in partnership con Camfin attraverso due società italiane di nuova costituzione [Newco e Holdco], della partecipazione detenuta da Camfin nel capitale azionario di Pirelli;
- il contestuale reinvestimento da parte di Camfin di una parte dei proventi della vendita;
- successivamente al completamento dell'acquisto, un'Offerta Pubblica di Acquisto Obbligatoria sul restante capitale ordinario di Pirelli a un prezzo di Euro 15,00 per azione ordinaria e un'Offerta Pubblica di Acquisto Volontaria sulla totalità del capitale di risparmio di Pirelli a un prezzo per azione di risparmio di Euro 15,00, condizionata al raggiungimento di non meno del 30% del capitale di risparmio. Opa obbligatoria e Opa volontaria saranno lanciate da Bidco con l'obiettivo di procedere al de-listing di Pirelli;
- il dividendo relativo ai risultati 2014 sarà pagato da Pirelli prima dell'acquisto da parte di Bidco delle azioni Pirelli detenute da Camfin.

Il completamento dell'operazione è subordinato alle condizioni tipiche di un'operazione di questo tipo ed è atteso nell'estate del 2015, dopo l'approvazione da parte delle autorità antitrust e delle altre autorità competenti.

Sul sito internet di Pirelli sono disponibili gli estratti degli accordi parasociali relativi alla predetta partnership.

# ALLEGATI ALLE NOTE ESPLICATIVE

## MOVIMENTI DELLE PARTECIPAZIONI DAL 31/12/2013 AL 31/12/2014

|                                                              | 31/12/2013       |                                       |                            |                   |
|--------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------------|----------------------------|-------------------|
|                                                              | NUMERO<br>AZIONI | VALORI DI BILANCIO<br>(EURO/MIGLIAIA) | % TOTALE<br>PARTECIPAZIONE | DI CUI<br>DIRETTA |
| <b>PARTECIPAZIONI IN IMPRESE CONTROLLATE</b>                 |                  |                                       |                            |                   |
| <b>ITALIA</b>                                                |                  |                                       |                            |                   |
| <b>Non quotate:</b>                                          |                  |                                       |                            |                   |
| Pirelli Servizi Amministrazioni e Tesoreria S.p.A.           | 2.047.000        | 3.237,5                               | 100,0                      | 100,0             |
| Maristel S.p.A. - Milano                                     | 1.020.000        | 1.315,2                               | 100,0                      | 100,0             |
| Pirelli Labs S.p.A. - Milano                                 | 5.000.000        | 4.079,1                               | 100,0                      | 100,0             |
| Pirelli Sistemi Informativi S.r.l. - Milano                  | 1 quota          | 1.655,4                               | 100,0                      | 100,0             |
| Pirelli & C. Ambiente S.r.l.                                 | 1 quota          | 13.500,0                              | 100,0                      | 100,0             |
| Pirelli Tyre S.p.A. - Milano                                 | 756.820.000      | 1.085.860,9                           | 100,0                      | 100,0             |
| Pirelli Tyre Commerciale Italia S.r.l.                       | -                | -                                     | -                          | -                 |
| PZero Srl - Milano                                           | 1 quota          | 4.064,0                               | 100,0                      | 100,0             |
| Servizi Aziendali Pirelli S.C.p.A. - Milano                  | 95.940           | 103,3                                 | 100,0                      | 92,3              |
| HB Servizi Srl                                               | -                | -                                     | -                          | -                 |
| <b>Totale partecipazioni in imprese controllate italiane</b> |                  | <b>1.113.815,4</b>                    |                            |                   |
| <b>ESTERO</b>                                                |                  |                                       |                            |                   |
| <b>Brasile</b>                                               |                  |                                       |                            |                   |
| Pirelli Ltda - Sao Paulo                                     | 27.999.991       | 9.665,9                               | 100,0                      | 100,0             |
| <b>Lussemburgo</b>                                           |                  |                                       |                            |                   |
| Pirelli Finance (Luxembourg) S.A.                            | 26.245           | 10.489,9                              | 100,0                      | 100,0             |
| <b>Regno Unito</b>                                           |                  |                                       |                            |                   |
| Pirelli UK Ltd. - Londra - ordinarie                         | 143.991.278      | 21.871,1                              | 100,0                      | 100,0             |
| <b>Svizzera</b>                                              |                  |                                       |                            |                   |
| Pirelli Group Reinsurance Company S.A.                       | 800.000          | 6.345,8                               | 100,0                      | 100,0             |
| <b>Totale partecipazioni in imprese controllate estere</b>   |                  | <b>48.372,7</b>                       |                            |                   |
| <b>TOTALE PARTECIPAZIONI IN IMPRESE CONTROLLATE</b>          |                  | <b>1.162.188,1</b>                    |                            |                   |

## PARTECIPAZIONI IN IMPRESE COLLEGATE

|                                                            |            |                 |       |       |
|------------------------------------------------------------|------------|-----------------|-------|-------|
| <b>ITALIA</b>                                              |            |                 |       |       |
| <b>Quotate:</b>                                            |            |                 |       |       |
| Prelios S.p.A. - Milano                                    | -          | 21.836,0        | 13,1  | 13,1  |
| <b>Totale società italiane quotate</b>                     |            | <b>21.836,0</b> |       |       |
| <b>Non quotate</b>                                         |            |                 |       |       |
| Fenice Srl                                                 | 1 quota    | 18.185,3        | 32,8  | 32,8  |
| Consorzio per le Ricerche sui Materiali Avanzati (CORIMAV) | 1 quota    | 103,5           | 100,0 | 100,0 |
| Eurostazioni S.p.A. - Roma                                 | 52.333.333 | 52.937,1        | 32,7  | 32,7  |
| <b>Totale società non quotate</b>                          |            | <b>71.225,9</b> |       |       |
| <b>TOTALE PARTECIPAZIONI IN IMPRESE COLLEGATE</b>          |            | <b>93.062,0</b> |       |       |

| VARIAZIONI       |                   | 31/12/2014       |                                       |                            |                   |  |
|------------------|-------------------|------------------|---------------------------------------|----------------------------|-------------------|--|
| NUMERO<br>AZIONI | (EURO/MIGLIAIA)   | NUMERO<br>AZIONI | VALORI DI BILANCIO<br>(EURO/MIGLIAIA) | % TOTALE<br>PARTECIPAZIONI | DI CUI<br>DIRETTA |  |
| -                | -                 | 2.047.000        | 3.237,5                               | 100,0                      | 100,0             |  |
| -                | -                 | 1.020.000        | 1.315,2                               | 100,0                      | 100,0             |  |
| -                | -                 | 5.000.000        | 4.079,1                               | 100,0                      | 100,0             |  |
| -                | -                 | 1 quota          | 1.655,4                               | 100,0                      | 100,0             |  |
| -                | [13.500,0]        | 1 quota          | -                                     | 100,0                      | 100,0             |  |
| -                | -                 | 756.820.000      | 1.085.860,9                           | 100,0                      | 100,0             |  |
| -                | 20,0              | -                | 20,0                                  | 100,0                      | 100,0             |  |
| -                | 830,3             | 1 quota          | 4.894,3                               | 100,0                      | 100,0             |  |
| -                | -                 | 95.940           | 103,3                                 | 100,0                      | 92,3              |  |
| -                | 2.010,2           | -                | 2.010,2                               | 100,0                      | 100,0             |  |
|                  | <b>[10.639,5]</b> |                  | <b>1.103.175,9</b>                    |                            |                   |  |
| -                | -                 | 27.999.991       | 9.665,9                               | 100,0                      | 100,0             |  |
| [26.245]         | [10.489,9]        | -                | -                                     | -                          | 100,0             |  |
| -                | -                 | 143.991.278      | 21.871,1                              | 100,0                      | 100,0             |  |
| -                | -                 | 800.000          | 6.345,8                               | 100,0                      | 100,0             |  |
|                  | <b>[10.489,9]</b> |                  | <b>37.882,8</b>                       |                            |                   |  |
|                  | <b>[21.129,4]</b> |                  | <b>1.141.058,7</b>                    |                            |                   |  |
| 148.127.621      | 34.200,6          | 148.127.621      | 56.036,7                              | 29,2                       | 29,2              |  |
|                  | <b>34.200,6</b>   |                  | <b>56.036,7</b>                       |                            |                   |  |
| 1 quota          | [2.163,2]         | 1 quota          | 16.022,1                              | 62,6                       | 62,6              |  |
| -                | -                 | 1 quota          | 103,5                                 | 100,0                      | 100,0             |  |
| -                | -                 | 52.333.333       | 52.937,1                              | 32,7                       | 32,7              |  |
|                  | <b>[2.163,2]</b>  |                  | <b>69.062,7</b>                       |                            |                   |  |
|                  | <b>32.037,4</b>   |                  | <b>125.099,4</b>                      |                            |                   |  |

## MOVIMENTI DELLE ALTRE ATTIVITÀ FINANZIARIE DAL 31/12/2013 AL 31/12/2014

|                                                                                                                                                                                                    | 31/12/2013    |                                    |                            |                | VALUTAZIONE A FAIR<br>VALUE AL 31/12/2014 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------|----------------------------|----------------|-------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                    | NUMERO AZIONI | VALORI DI BILANCIO<br>(EURO/MILLE) | % TOTALE<br>PARTECIPAZIONE | DI CUI DIRETTA |                                           |
| PARTECIPAZIONI IN ALTRE IMPRESE                                                                                                                                                                    |               |                                    |                            |                |                                           |
| ITALIANE QUOTATE                                                                                                                                                                                   |               |                                    |                            |                |                                           |
| Mediobanca S.p.A. - Milano                                                                                                                                                                         | 15.753.367    | 100.191,4                          | 1,8                        | 1,8            | 6.458,9                                   |
| RCS Mediagroup S.p.A. - Milano                                                                                                                                                                     | 23.135.668    | 30.539,1                           | 5,5                        | 5,5            | -                                         |
| Totale altre imprese italiane quotate A 130.730,5 6.458,9                                                                                                                                          |               |                                    |                            |                |                                           |
| ITALIANE NON QUOTATE                                                                                                                                                                               |               |                                    |                            |                |                                           |
| Aree Urbane S.r.l. (in liquidazione) - Milano                                                                                                                                                      | 1 quota       | 4,1                                | 0,3                        | 0,3            | -                                         |
| C.I.R.A. - Centro Italiano di Ricerche Aerospaziali S.c.p.A. - Capua [CE]                                                                                                                          | 30            | -                                  | 0,1                        | 0,1            | -                                         |
| Alitalia - Compagnia Aerea Italiana S.p.A. - Roma                                                                                                                                                  | 11.838.402    | 7.534,4                            | 1,8                        | 1,8            | -                                         |
| CEFRIEL - Società Consortile a Responsabilità limitata                                                                                                                                             | 1 quota       | -                                  | 5,5                        | 5,5            | -                                         |
| Consorzio DIXIT (in liquidazione) - Milano                                                                                                                                                         | 1 quota       | -                                  | 14,3                       | 14,3           | -                                         |
| MIP Politecnico di Milano - Graduate School of Business<br>società consortile per azioni già Consorzio per<br>L'Innovazione nella Gestione di Azienda -Mip -[Master<br>Imprese Politecnico] Milano | 1 quota       | -                                  | 2,4                        | 2,4            | -                                         |
| Consorzio Milano Ricerche - Milano                                                                                                                                                                 | 1 quota       | -                                  | 7,1                        | 7,1            | -                                         |
| Fin Breda S.p.A. (in liquidazione) - Milano                                                                                                                                                        | 1.561.000     | -                                  | 0,4                        | 0,4            | -                                         |
| Società Generale per la Progettazione Consulenze<br>e Partecipazioni [ex Italconsult] S.p.A. - Roma                                                                                                | 1.100         | -                                  | 3,7                        | 3,7            | -                                         |
| Emittenti Titoli S.p.A. - Milano                                                                                                                                                                   | 229.000       | 2.633,3                            | 2,8                        | 2,8            | 964,2                                     |
| F.C. Internazionale Milano S.p.A. - Milano                                                                                                                                                         | 49.423.463    | 558,1                              | 1,6                        | 1,6            | -                                         |
| Fin. Priv. S.r.l. - Milano                                                                                                                                                                         | 1 quota       | 13.732,0                           | 14,3                       | 14,3           | 741,3                                     |
| Istituto Europeo di Oncologia S.r.l. - Milano                                                                                                                                                      | 1 quota       | 5.037,5                            | 6,0                        | 6,0            | 344,3                                     |
| Nomisma - Società di Studi Economici S.p.A. - Bologna                                                                                                                                              | 650.100       | 272,8                              | 5,1                        | 5,1            | -                                         |
| Redaelli Sidas S.p.A. (in liquidazione) - Milano                                                                                                                                                   | 750.000       | -                                  | 4,6                        | 4,6            | -                                         |
| S.In.T S.p.A. - Torino                                                                                                                                                                             | 90.000        | 91,3                               | 10,0                       | 10,0           | 1,4                                       |
| Consorzio Movincom scrll                                                                                                                                                                           | -             | 9,0                                | -                          | -              | 3,2                                       |
| Movincom Servizi S.p.A.                                                                                                                                                                            | -             | 472,3                              | -                          | -              | [99,6]                                    |
| Tiglio I S.r.l. - Milano                                                                                                                                                                           | 1 quota       | 200,6                              | 0,6                        | 0,6            | -                                         |
| Totale altre imprese italiane non quotate B 30.545,4 1.954,8                                                                                                                                       |               |                                    |                            |                |                                           |
| ESTERE                                                                                                                                                                                             |               |                                    |                            |                |                                           |
| Libia                                                                                                                                                                                              |               |                                    |                            |                |                                           |
| Libyan-Italian Joint Company - azioni ordinarie di tipo B                                                                                                                                          | 300           | 31,5                               | 1,0                        | 1,0            | -                                         |
| Belgio                                                                                                                                                                                             |               |                                    |                            |                |                                           |
| Euroqube S.A. (in liquidazione)                                                                                                                                                                    | 67.570        | 372,7                              | 18,0                       | 18,0           | -                                         |
| U.S.A.                                                                                                                                                                                             |               |                                    |                            |                |                                           |
| Gws Photonics Inc - Wilmington - Az. Priv tipo B                                                                                                                                                   | 1.724.138     | -                                  | -                          | -              | -                                         |
| Gws Photonics Inc - Wilmington - Az. Priv tipo C                                                                                                                                                   | 194.248       | -                                  | -                          | -              | -                                         |
| Gran Bretagna                                                                                                                                                                                      |               |                                    |                            |                |                                           |
| Eca International                                                                                                                                                                                  | 100           | -                                  | 2,8                        | 2,8            | -                                         |
| Totale altre società estere C 404,2 -                                                                                                                                                              |               |                                    |                            |                |                                           |
| ALTRI TITOLI IN PORTAFOGLIO                                                                                                                                                                        |               |                                    |                            |                |                                           |
| Fondo Comune di Investimento Immobiliare - Anastasia -<br>nr quote 53                                                                                                                              | 53            | 15.083,8                           |                            |                | [261,8]                                   |
| Convertendo 2013-2019 Prelios "A"                                                                                                                                                                  |               | 56.739,6                           | -                          | -              | -                                         |
| Convertendo 2013-2019 Prelios "B"                                                                                                                                                                  |               | 47.347,2                           | -                          | -              | -                                         |
| Totale altri titoli in portafoglio D 119.170,6 [261,8]                                                                                                                                             |               |                                    |                            |                |                                           |
| TOTALE ATTIVITÀ DISPONIBILI PER LA VENDITA A+B+C+D 280.850,6 8.151,9                                                                                                                               |               |                                    |                            |                |                                           |

| ALTRE VARIAZIONI |              | 31/12/2014    |                                    |                         |                |
|------------------|--------------|---------------|------------------------------------|-------------------------|----------------|
| NUMERO AZIONI    | (EURO/MILLE) | NUMERO AZIONI | VALORI DI BILANCIO<br>(EURO/MILLE) | % TOTALE PARTECIPAZIONI | DI CUI DIRETTA |
| -                | -            | 15.753.367    | 106.650,3                          | 1,8                     | 1,8            |
| -                | [8.918,8]    | 23.135.668    | 21.620,3                           | 5,5                     | 5,5            |
|                  | [8.918,8]    |               | 128.270,6                          |                         |                |
| -                | [4,1]        | 1 quota       | -                                  | -                       | -              |
| -                | -            | 30            | -                                  | 0,1                     | 0,1            |
| 48.387.729       | [2.185,8]    | 60.226.131    | 5.348,6                            | 2,7                     | 2,7            |
| -                | -            | 1 quota       | -                                  | 5,8                     | 5,8            |
| -                | -            | 1 quota       | -                                  | 14,3                    | 14,3           |
| -                | -            | 1 quota       | -                                  | 2,4                     | 2,4            |
| -                | -            | 1 quota       | -                                  | 7,1                     | 7,1            |
| -                | -            | 1.561.000     | -                                  | 0,4                     | 0,4            |
| -                | -            | 1.100         | -                                  | 3,7                     | 3,7            |
| -                | -            | 229.000       | 3.597,5                            | 2,8                     | 2,8            |
| -                | -            | 49.423.463    | 558,1                              | 0,5                     | 0,5            |
| -                | -            | 1 quota       | 14.473,3                           | 14,3                    | 14,3           |
| -                | -            | 1 quota       | 5.381,8                            | 6,0                     | 6,0            |
| -                | [29,3]       | 959.429       | 243,5                              | 5,1                     | 5,1            |
| -                | -            | 750.000       | -                                  | 4,6                     | 4,6            |
| -                | -            | 90.000        | 92,7                               | 10,0                    | 10,0           |
| -                | [6,2]        | -             | 6,0                                | 10,0                    | 10,0           |
| -                | -            | -             | 372,7                              | 10,0                    | 10,0           |
|                  | [90,9]       | 1 quota       | 109,7                              | 0,6                     | 0,6            |
|                  | [2.316,3]    |               | 30.183,9                           |                         |                |
| -                | -            | 300           | 31,5                               | 1,0                     | 1,0            |
| -                | [221,5]      | 67.570        | 151,2                              | 18,0                    | 18,0           |
| -                | -            | 1.724.138     | -                                  | -                       | -              |
| -                | -            | 194.248       | -                                  | -                       | -              |
| -                | -            | 100           | -                                  | 2,8                     | 2,8            |
|                  | [221,5]      |               | 182,7                              |                         |                |
| -                | -            | 53            | 14.822,0                           | -                       | -              |
| -                | [56.739,6]   | -             | -                                  | -                       | -              |
| -                | [47.347,2]   | -             | -                                  | -                       | -              |
|                  | [104.086,8]  |               | 14.822,0                           |                         |                |
|                  | [115.543,4]  |               | 173.459,2                          |                         |                |

**INVENTARIO AL BILANCIO AL 31.12.2014****ELENCO DELLE PARTECIPAZIONI IN IMPRESE CONTROLLATE E COLLEGATE (AI SENSI DELL'ART. 2427 DEL CODICE CIVILE)**

(in migliaia di euro)

|                                                              | SEDE LEGALE | VALORE IN BILANCIO | QUOTA % | CAPITALE SOCIALE | PATRIMONIO NETTO DI COMPETENZA | RISULTATO NETTO DI COMPETENZA |
|--------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|---------|------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| <b>PARTECIPAZIONI IN IMPRESE CONTROLLATE - ITALIA</b>        |             |                    |         |                  |                                |                               |
| Pirelli Servizi Amministrazioni e Tesoreria S.p.A.           | Milano      | 3.238              | 100%    | 2.047            | 3.811                          | 159                           |
| Maristel S.p.A.                                              | Milano      | 1.315              | 100%    | 1.020            | 2.126                          | [6]                           |
| Pirelli Ambiente S.r.l.                                      | Milano      | -                  | 100%    | 5.000            | [4.405]                        | [18.582]                      |
| Pirelli Sistemi Informativi S.r.l.                           | Milano      | 1.655              | 100%    | 1.010            | 1.445                          | [770]                         |
| Pirelli Labs S.p.A.                                          | Milano      | 4.079              | 100%    | 5.000            | 6.561                          | 1.311                         |
| Pirelli Tyre S.p.A.                                          | Milano      | 1.085.861          | 100%    | 756.820          | 1.168.123                      | 326.402                       |
| PZero S.r.l.                                                 | Milano      | 4.894              | 100%    | 4.000            | 4.894                          | [10.170]                      |
| Servizi Aziendali Pirelli S.c.p.a.                           | Milano      | 103                | 92,3%   | 104              | 253                            | 6                             |
| HB Servizi Srl                                               | Milano      | 2.010              | 100,0%  | 10               | 193                            | [1.817]                       |
| Pirelli Tyre Commerciale Italia S.r.l.                       | Milano      | 20                 | 100,0%  | 10               | 17                             | [3]                           |
| <b>Totale partecipazioni in imprese controllate - Italia</b> |             | <b>1.103.175</b>   |         |                  |                                |                               |
| <b>PARTECIPAZIONI IN IMPRESE CONTROLLATE - ESTERO</b>        |             |                    |         |                  |                                |                               |
| <b>Svizzera</b>                                              |             |                    |         |                  |                                |                               |
| Pirelli Group Reinsurance Company S.A.                       | Lugano      | 6.346              | 100%    | 6.653            | 11.827                         | 3.506                         |
| <b>Brasile</b>                                               |             |                    |         |                  |                                |                               |
| Pirelli Ltda                                                 | Sao Paulo   | 9.666              | 100%    | 4.338            | 4.968                          | [1.686]                       |
| <b>Regno Unito</b>                                           |             |                    |         |                  |                                |                               |
| Pirelli UK Ltd.                                              | Londra      | 21.871             | 100%    | 210.542          | 46.255                         | [2.070]                       |
| <b>Totale partecipazioni in imprese controllate - Estero</b> |             | <b>37.883</b>      |         |                  |                                |                               |
| <b>Totale partecipazioni in imprese controllate</b>          |             | <b>1.141.058</b>   |         |                  |                                |                               |
| <b>PARTECIPAZIONI IN IMPRESE COLLEGATE - ITALIA</b>          |             |                    |         |                  |                                |                               |
| Consorzio per le Ricerche sui Materiali Avanzati (CORIMAV)   | Milano      | 104                | 100%    | 104              | 104                            | 0,0                           |
| Eurostazioni S.p.A.                                          | Roma        | 52.937             | 32,7%   | 165.233          | 54.853                         | 2.437                         |
| Fenice S.r.l.                                                | Milano      | 16.022             | 62,6%   | 23.345           | *                              | *                             |
| Prelios S.p.A.                                               | Milano      | 56.037             | 29,2%   | 426.432          | 30.623                         | [17.855]                      |
| <b>Totale partecipazioni in imprese collegate - Italia</b>   |             | <b>125.100</b>     |         |                  |                                |                               |
| <b>Totale partecipazioni in imprese collegate</b>            |             | <b>125.100</b>     |         |                  |                                |                               |

\* Dati non ancora disponibili



# RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI

Signori Azionisti,

il Collegio Sindacale, ai sensi dell'art. 153 del d.lgs. 58/1998 ["TUF"], è chiamato a riferire all'Assemblea degli azionisti convocata per l'approvazione del bilancio sull'attività di vigilanza svolta nell'esercizio e sulle omissioni e sui fatti censurabili eventualmente rilevati. Il Collegio Sindacale può altresì fare proposte in ordine al bilancio e alla sua approvazione e alle materie di sua competenza.

Nel corso dell'esercizio il Collegio Sindacale ha svolto i propri compiti di vigilanza nei termini previsti dalla vigente normativa e tenuto conto dei principi di comportamento raccomandati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, nonché delle disposizioni Consob in materia di controlli societari e di attività del Collegio Sindacale.

\* \* \*

Il bilancio dell'esercizio 2014 presenta ricavi pari a 6.018,1 milioni di euro, un risultato operativo (Ebit) di 837,9 milioni di euro con un margine Ebit che si attesta al 13,9%.

L'utile netto totale consolidato, che include le attività oggetto di cessione (business Steelcord) è pari a 332,8 milioni di euro.

Il risultato da partecipazioni al 31 dicembre 2014 è stato negativo per 87,0 milioni di euro e riflette principalmente: l'impatto negativo per 54,4 milioni di euro derivante dal consolidamento con il metodo del patrimonio netto dei risultati delle collegate Prelios S.p.A. (quarto trimestre 2013 e nove mesi del 2014) e Fenice S.r.l. (intero esercizio 2014); svalutazioni per 19 milioni di euro rilevate su Fenice al fine di allineare il valore della partecipazione al fair value; ulteriori svalutazioni per complessivi 29,3 milioni di euro principalmente legate alle partecipazioni in Compagnia Aerea Italiana S.p.A. (già Alitalia) e RCS Media Group; l'effetto positivo di 13,3 milioni di euro derivante dalla sostituzione avvenuta nel corso dell'esercizio 2014 del prestito convertendo con azioni Prelios di categoria A e B. La posizione finanziaria netta consolidata è passiva per 979,6 milioni di euro (1.322,4 a fine 2013).

La capogruppo Pirelli & C. Spa ha chiuso l'esercizio con un utile netto di 258,0 milioni di euro (191,9 milioni di euro nel 2013).

Per effetto della sottoscrizione dell'accordo di cessione del 100% delle attività steelcord, nel bilancio 2014 tale business è stato classificato come "discontinued operation" e il risultato riclassificato nel conto economico nella voce "risultato delle attività operative cessate".

\* \* \*

Segnaliamo che il bilancio di Pirelli & C. S.p.A. è stato redatto in base ai principi contabili internazionali IAS/IFRS emessi dall'*International Accounting Standards Board* (IASB) e omologati dall'Unione Europea, in vigore al 31 dicembre 2014, nonché conformemente ai provvedimenti emanati in attuazione dell'articolo 9 del d.lgs. 38/2005.

Nella Relazione degli Amministratori sulla Gestione sono riepilogati i principali rischi e incertezze e si dà conto dell'evoluzione prevedibile della gestione.

Il bilancio della Società è costituito dalla situazione patrimoniale e finanziaria, dal conto economico, dal conto economico complessivo, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto, dal rendiconto finanziario e dalle note esplicative.

Il bilancio è corredato dalla Relazione degli Amministratori sulla Gestione e nel fascicolo di bilancio è inserita la Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari, predisposta ai sensi dell'articolo 123-bis del TUF.

## NOMINA DEL COLLEGIO SINDACALE

Il Collegio Sindacale in carica alla data della presente relazione è stato nominato dall'Assemblea degli azionisti del 10 maggio 2012 ed è composto dal dott. Francesco Fallacara (Presidente), dalla prof.ssa Antonella Carù e dal dott. Umile Sebastiano Iacovino, subentrato, in data 12 giugno 2014, al prof. Enrico Laghi, che ha rassegnato le dimissioni dalla carica di Sindaco effettivo della Società.

È sindaco supplente il dott. Andrea Lorenzatti.

Il Collegio Sindacale scade dall'incarico per compiuto mandato con la prossima Assemblea degli Azionisti chiamata ad approvare il bilancio al 31 dicembre 2014.

## OPERAZIONI DI PARTICOLARE RILEVANZA

Le operazioni di maggiore rilevanza sono riportate nella Relazione degli Amministratori sulla Gestione. In particolare:

In data **28 febbraio 2014**, Pirelli Tyre S.p.A. e Bekaert hanno sottoscritto un accordo per la cessione delle attività steelcord di Pirelli a Bekaert per un valore complessivo (enterprise value relativo al 100% delle attività) di circa 255 milioni di euro. Nell'ambito dell'intesa è stato definito anche un accordo di fornitura a lungo termine e di sviluppo congiunto di prodotti. In data **18 dicembre 2014** si è finalizzata la cessione delle attività steelcord in Italia (Figline), Romania (Slatina) e Brasile (Sumaré) per un valore (enterprise value) di circa 150 milioni di euro coerente – in termini pro-quota – con i circa 255 milioni di euro del valore complessivo dell'accordo. Il closing per la cessione dell'attività steelcord in Turchia (Izmit) è stato annunciato in data **6 febbraio 2015**, mentre in data **27 marzo 2015** è avvenuto il closing per la cessione delle attività in Cina (Yanzhou).

All'inizio di aprile 2014 la Commissione Europea ha comunicato a Pirelli e agli altri soggetti coinvolti (tra i quali Prysmian Cavi e Sistemi, controllata da Pirelli sino al luglio 2005) la decisione presa a conclusione dell'indagine antitrust avviata relativamente al business dei cavi energia, che prevede una sanzione a carico di Prysmian pari a circa 104 milioni di euro per una parte dei quali, pari a 67 milioni di euro, Pirelli è chiamata a rispondere in solido con Prysmian.

Pirelli ha intrapreso un'azione davanti al Tribunale di Milano affinché venga accertato e dichiarato l'obbligo di Prysmian di tenere manlevata Pirelli da qualsiasi pretesa della Commissione Europea in relazione alla predetta sanzione. Pirelli, sulla base di analisi giuridiche supportate da pareri di legali esterni, ha ritenuto di non essere coinvolta nelle presunte irregolarità della sua ex controllata, e che la piena responsabilità finale dell'eventuale violazione (e del pagamento della relativa sanzione) debba essere esclusivamente a carico della società direttamente coinvolta. In conseguenza di quanto sopra la valutazione del rischio è stata tale da non dover richiedere lo stanziamento di alcuno specifico fondo nel Bilancio annuale al 31 dicembre 2014.

In data **14 aprile 2014**, a seguito del determinarsi delle condizioni per l'anticipazione della conversione del prestito obbligazionario Prelios (cosiddetto "Convertendo") a suo tempo sottoscritto da Pirelli & C. S.p.A. nell'ambito del piano di rimodulazione dell'indebitamento finanziario di Prelios

S.p.A., Pirelli & C. S.p.A. ha ricevuto, in cambio delle obbligazioni Prelios S.p.A. da essa detenute [Tranche A e B], aventi un controvalore nominale complessivo pari a 148,4 milioni di euro (oltre agli interessi maturati):

- circa 112 milioni di azioni Prelios S.p.A. ordinarie di categoria A, che hanno comportato un aumento della quota del capitale votante detenuta da Pirelli dal 13,06% al 29,22%, di cui circa il 7% liberamente trasferibile e circa il 22% vincolato agli obblighi di lock up fino a luglio 2016;

- circa 93 milioni di azioni ordinarie di categoria B - non quotate e senza diritti di voto - che, in accordo ai patti tra i soci di Fenice S.r.l., sono state conferite in data 30 giugno 2014 alla stessa Fenice. In seguito a tale conferimento Fenice S.r.l. veicolo costituito nel corso del 2013 in seguito alla ristrutturazione del credito finanziario verso Prelios S.p.A. e partecipato oltre che da Pirelli anche da Feidos 11 S.p.A., Unicredit S.p.A. ed Intesa San Paolo S.p.A., detiene la totalità delle azioni di categoria B con lo scopo di procedere alla loro cessione sul mercato.

- In data **24 maggio 2014** è stata perfezionata l'operazione che ha portato Long-Term Investments Luxembourg S.A. - società controllata dal Fondo Pensioni Neftegarant - a detenere il 50% di Camfin S.p.A. [società che detiene il 26,19% di Pirelli & C. S.p.A.]. La parte restante è posseduta da Coinv S.p.A. partecipata al 76% da Nuove Partecipazioni S.p.A. e al 12% ciascuno da Intesa Sanpaolo S.p.A. e da Unicredit S.p.A.

- In data **12 giugno 2014** l'Assemblea di Pirelli & C. S.p.A. ha dato corso al rinnovo per tre esercizi del Consiglio di Amministrazione (fino all'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2016) determinando in 15 il numero dei componenti, di cui 8 indipendenti. Il nuovo Consiglio di Amministrazione ha nominato Marco Tronchetti Provera Presidente e Amministratore Delegato, e Alberto Pirelli Vice Presidente. Il Consiglio di Amministrazione ha, inoltre, confermato Francesco Tanzi, quale Chief Financial Officer del Gruppo.

- In data **13 novembre 2014** Pirelli ha concluso il collocamento presso investitori istituzionali internazionali di un prestito obbligazionario, unrated, sull'Euromercato per un importo nominale di 600 milioni di euro. L'operazione ha ottenuto la cedola più bassa - pari all'1,75% - mai ottenuta dal Gruppo Pirelli, nonché di un unrated corporate eurobond italiano.

Come anche rappresentato dagli amministratori nella loro relazione tra gli eventi di rilievo avvenuti dopo la fine dell'esercizio, segnaliamo che in data 22 marzo 2015

China National Tire & Rubber Co., controllata di ChemChina's, Camfin S.p.A. e gli azionisti di Camfin hanno firmato un accordo vincolante per una *partnership* industriale di lungo termine relativa a Pirelli e per una prospettata offerta pubblica obbligatoria sulla totalità della azioni Pirelli. Il completamento dell'operazione è subordinato alle condizioni tipiche di un'operazione di questo tipo ed è atteso nell'estate del 2015, dopo l'approvazione da parte delle autorità antitrust e delle altre autorità competenti.

## OPERAZIONI ATIPICHE O INUSUALI

Le operazioni rilevanti dell'esercizio 2014 sono espone in dettaglio nella Relazione degli Amministratori sulla Gestione. Non ci risultano operazioni atipiche o inusuali.

## OPERAZIONI INFRAGRUPO O CON PARTI CORRELATE

Ai sensi dell'articolo 2391-bis del Codice Civile e della delibera Consob 17221 del 12 marzo 2010 recante "Regolamento operazioni con parti correlate", successivamente modificata con delibera Consob n. 17389 del 23 giugno 2010, in data 3 novembre 2010 il Consiglio di Amministrazione di Pirelli & C., previo parere favorevole del competente Comitato composto di soli amministratori indipendenti (a ciò incaricato ai sensi dell'art. 4 del citato Regolamento con apposita deliberazione del Consiglio di Amministrazione), ha approvato all'unanimità la "Procedura per le operazioni con parti correlate".

Anche in attuazione di una specifica raccomandazione della Consob in materia, ed essendo trascorso un triennio dall'adozione, il Consiglio di Amministrazione, previo parere favorevole del Comitato per

le operazioni con parti correlate, nella riunione del 5 novembre 2013, ha valutato valida ed efficace la Procedura per le Operazioni con Parti correlate nel suo complesso, con alcune lievi modifiche.

Nella riunione del 31 marzo 2015, il Consiglio di Amministrazione, previo parere del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, ha apportato alcune marginali modifiche alla procedura per le parti correlate per tenere conto di alcune modifiche organizzative intervenute nell'ambito del Gruppo.

Il Consiglio di Amministrazione a seguito del suo rinnovo ha deliberato di attribuire al Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e *Corporate Governance*, il compito di operare anche quale "Comitato per le operazioni con parti correlate", con l'eccezione delle tematiche di remunerazione affidate al Comitato per la Remunerazione.

Ai sensi dell'articolo 4, comma 6 del citato Regolamento, segnaliamo che la Procedura adottata dalla Società anche come da ultimo modificata (i) è coerente con i principi contenuti nel Regolamento stesso, (ii) è pubblicata sul sito internet della Società ([www.pirelli.com](http://www.pirelli.com)).

Nel corso dell'esercizio 2014, risultano poste in essere operazioni con parti correlate sia infragruppo sia con terzi.

Le operazioni infragruppo da noi esaminate risultano di natura ordinaria, in quanto essenzialmente costituite da prestazioni reciproche di servizi amministrativi, finanziari e organizzativi. Esse sono state regolate applicando normali condizioni determinate secondo parametri *standard*, che rispecchiano l'effettiva fruizione dei servizi e sono state svolte nell'interesse della Società, in quanto finalizzate alla razionalizzazione dell'uso delle risorse del Gruppo.

Le operazioni con parti correlate non infragruppo da noi esaminate risultano, anch'esse, di natura ordinaria (in quanto rientranti nell'ordinario esercizio dell'attività operativa ovvero dell'attività finanziaria ad essa connessa) e/o concluse a condizioni equivalenti a quelle di mercato o standard e rispondono all'interesse della Società. Tali operazioni ci sono state periodicamente comunicate dalla Società.

Abbiamo partecipato alle riunioni del Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e *Corporate Governance* (riunitosi anche quale Comitato per le Operazioni con Parti Correlate) durante le quali lo stesso ha espresso parere favorevole ad alcune operazioni con parti correlate di "minore rilevanza", avendo il Comitato valutato l'interesse della Società al compimento dell'operazione nonché la convenienza e la correttezza sostanziale delle relative condizioni.

Le operazioni con Parti Correlate sono indicate nelle note di commento al bilancio d'esercizio e al bilancio consolidato della Società, nelle quali sono riportati anche i conseguenti effetti economici e patrimoniali.

Abbiamo vigilato sull'osservanza della Procedura in merito adottata dalla Società e sulla correttezza del processo seguito dal Consiglio e dal competente Comitato in tema di qualificazione delle parti correlate e non abbiamo nulla da segnalare.

## PROCEDURA DI IMPAIRMENT TEST

Segnaliamo che il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 24 marzo 2015, come suggerito dal documento congiunto di Banca d'Italia/Consob/ISVAP del 3 marzo 2010, ha approvato, in via autonoma e preventiva rispetto al momento dell'approvazione del bilancio da parte del Consiglio di Amministrazione (avvenuta nella riunione del 31 marzo 2015), la rispondenza della procedura di *impairment test* alle prescrizioni del principio contabile internazionale IAS 36, previa condivisione della stessa da parte del Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e *Corporate Governance* e del Collegio Sindacale.

In particolare, le procedure di *impairment test* sono state condotte dalla Società sull'avviamento allocato alle *cash generating units Consumer e Industrial*, nonché sulle partecipazioni detenute dalla Società in Prelios S.p.A. e in Fenice S.r.l. al 31 dicembre 2014.

Nelle note esplicative al bilancio sono riportate informazioni ed esiti del processo valutativo condotto con l'ausilio di un esperto altamente qualificato.

## ATTIVITÀ DI VIGILANZA AI SENSI DEL D.LGS. 39/2010 “REVISORI LEGALI DEI CONTI”

Il Collegio Sindacale unitamente al Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e *Corporate Governance* ha vigilato su:

-  processo di informativa finanziaria;
-  efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna e di gestione del rischio;
-  revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati;
-  indipendenza della società di revisione, in particolare per quanto concerne la prestazione di servizi non di revisione.

\*\*\*

### Attività di vigilanza sul processo di informativa finanziaria

Il Collegio Sindacale ha verificato l'esistenza di adeguate norme e processi a presidio del processo di “formazione” e “diffusione” delle informazioni finanziarie ed esprime, pertanto, una valutazione di adeguatezza del processo di formazione dell'informativa finanziaria e ritiene non sussistano rilievi da sottoporre all'Assemblea.

### Attività di vigilanza sull'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna e di gestione del rischio e revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati

Il Collegio Sindacale, unitamente al Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e *Corporate Governance*, ha trimestralmente incontrato il Direttore *Internal Audit* venendo informato in relazione ai risultati degli interventi di *audit* finalizzati a verificare l'adeguatezza e l'operatività del Sistema di Controllo Interno, il rispetto della legge, delle procedure e dei processi aziendali nonché sull'attività di implementazione dei relativi piani di miglioramento. Ha altresì ricevuto il Piano di *Audit* per l'esercizio e il relativo consuntivo nonché l'*Annual Risk Assessment* e l'*Annual Risk Management Plan*.

Inoltre, con periodicità semestrale ha ricevuto dal Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e *Corporate Governance* e dall'Organismo di Vigilanza la rispettiva relazione sulle attività svolte.

Il Collegio Sindacale ha, altresì, preso atto di quanto riferito dal Dirigente preposto che, in occasione dell'approvazione del progetto di bilancio, ha confermato l'adeguatezza e idoneità dei poteri e mezzi allo stesso conferiti dal Consiglio di Amministrazione della Società, confermando anche di aver avuto accesso diretto a tutte le informazioni necessarie per la produzione dei dati contabili, senza necessità di autorizzazione alcuna; il Collegio Sindacale ha, inoltre, preso atto che il Dirigente preposto ha riferito di aver partecipato ai flussi informativi interni ai fini contabili e aver approvato tutte le procedure aziendali che hanno avuto impatto sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria della Società.

Il Collegio Sindacale esprime, pertanto, una valutazione di adeguatezza del sistema di controllo interno e di governo dei rischi nel loro complesso e non sussistono rilievi da sottoporre all'Assemblea.

Il Collegio Sindacale ha incontrato con periodicità almeno trimestrale la società di revisione e dagli incontri non sono emerse questioni fondamentali in sede di revisione né carenze significative nel sistema di controllo interno relativo al processo di informativa finanziaria anche ai sensi di quanto previsto dall'art. 19 comma 3 del D.Lgs. 39/2010.

### Attività di vigilanza sull'indipendenza della società di revisione, in particolare per quanto concerne la prestazione di servizi non di revisione

Il Collegio Sindacale ha vigilato sull'indipendenza della Società di Revisione e in particolare ha ricevuto periodica evidenza degli incarichi diversi dai servizi di revisione da attribuire [o attribuiti in forza di specifiche disposizioni regolamentari] al Revisore Legale dei conti.

Con riferimento all'indipendenza della Società di Revisione, è stata definita ed emessa a livello di Gruppo un'articolata procedura in merito, che stabilisce il divieto per tutte le società del Gruppo Pirelli di attribuire incarichi a società appartenenti al *network* del Revisore Legale incaricato senza preventiva ed espressa autorizzazione del Chief Financial Officer il quale, con l'ausilio del Direttore *Internal Audit*, ha il compito di verificare che l'incarico da attribuirsi non rientri tra quelli non ammessi dall'art. 17 del citato D.Lgs. 39/2010 e che, in ogni caso, date le sue caratteristiche, non incida sull'indipendenza del revisore.

Tutti gli incarichi diversi da quelli di revisione legale dei conti o obbligatori per legge che prevedano un compenso annuale superiore a 50 mila euro sono preventivamente sottoposti all'esame del Collegio Sindacale di Pirelli & C., fatte salve motivate e specifiche ragioni. Il Direttore *Internal Audit* ha fornito con periodicità trimestrale al Collegio Sindacale un elenco dei servizi non di revisione conferiti al Revisore.

Nel corso dell'esercizio 2014, Reconta Ernst&Young S.p.A. ha svolto a favore del Gruppo le attività di seguito riassunte:

|                                                    | SOGGETTO CHE HA EROGATO IL SERVIZIO | DESTINATARIO        | ONORARI PARZIALI  | ONORARI TOTALI |               |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|-------------------|----------------|---------------|
| Servizi di revisione e attestazione <sup>(1)</sup> | Reconta Ernst & Young S.p.A.        | Pirelli & C. S.p.A. | 311               |                |               |
|                                                    | Reconta Ernst & Young S.p.A.        | Società Controllate | 657               |                |               |
|                                                    | Network Ernst & Young               | Società Controllate | 2.202             | 3.170          | 77,9%         |
| Servizi diversi dalla revisione                    | Reconta Ernst & Young S.p.A.        | Pirelli & C. S.p.A. | -                 |                |               |
|                                                    | Reconta Ernst & Young S.p.A.        | Società Controllate | -                 |                |               |
|                                                    | Network Ernst & Young               | Società Controllate | 90 <sup>(2)</sup> | 900            | 22,1%         |
| <b>Totale</b>                                      |                                     |                     |                   | <b>4.070</b>   | <b>100,0%</b> |

<sup>(1)</sup> Nella voce "Servizi di revisione e attestazione" sono indicate le somme corrisposte per servizi di revisione legale dei conti e altri servizi che prevedono l'emissione di una relazione di revisione nonché le somme corrisposte per gli incarichi di cosiddetti servizi di attestazione in quanto sinergici con l'attività di revisione legale dei conti.

<sup>(2)</sup> Attività di supporto per analisi del network distributivo e per le attività di go-to market.

Le attività di cui alla nota [2] si riferiscono a due distinti progetti, l'uno in continuazione dell'altro, relativi rispettivamente all'analisi del network distributivo brasiliano, concluso nel 2014, e alle attività di go-to market, sempre in Brasile, che si concluderà nel 2015 e di cui nel prospetto di cui sopra è riportata la quota di competenza 2014, sommata a quella del primo progetto, per un totale di circa 900.000 euro maturati nel 2014.

Il Collegio Sindacale considera che i summenzionati corrispettivi sono adeguati alla dimensione, alla complessità e alle caratteristiche dei lavori effettuati e ritiene altresì che gli incarichi (e i relativi compensi) diversi dai servizi di revisione non siano tali da incidere sull'indipendenza del Revisore Legale. A tale ultimo proposito, si segnala che il Consiglio di Amministrazione, previa valutazione del Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e *Corporate Governance*, ha condiviso tale valutazione.

## STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Il Collegio Sindacale ha valutato la struttura organizzativa della Società adeguata alle necessità della stessa e idonea a garantire il rispetto dei principi di corretta amministrazione.

## REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI E DEI DIRIGENTI AVENTI RESPONSABILITÀ STRATEGICA

Il Collegio Sindacale ha espresso nel corso dell'esercizio i pareri richiesti per legge sulla remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche, esprimendo i pareri previsti dall'articolo 2389 del Codice Civile.

Il Collegio Sindacale ha rilevato che il sistema di remunerazione in essere prevede l'attribuzione di com-

pensi articolati in una componente fissa e in una componente aggiuntiva (variabile) legata ai risultati economici conseguiti anche a lungo termine a livello di Gruppo e correlata al raggiungimento di obiettivi specifici prefissati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la Remunerazione. Nella riunione del 27 febbraio 2014 il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la Remunerazione e previo parere favorevole del Collegio Sindacale, ha deliberato di approvare un piano di incentivazione triennale 2014-2016 connesso al raggiungimento degli obiettivi contenuti nel piano industriale 2014-2017.

Detto piano di incentivazione triennale è esteso, come in passato, a tutto il *management* Pirelli ed è stato sottoposto all'Assemblea degli azionisti in data 12 giugno 2014, che lo ha approvato, per la parte in cui si prevede che una quota dell'incentivo sia determinata sulla base di un obiettivo di *Total Shareholder Return*.

Inoltre, con il Piano LTI è previsto un meccanismo *rolling* di differimento di parte dell'MBO maturato e di maggiorazione del medesimo MBO maturato al conseguimento di determinati obiettivi l'anno successivo.

## ULTERIORI ATTIVITÀ DEL COLLEGIO SINDACALE E INFORMATIVA RICHIESTA DA CONSOB

Nell'esercizio delle proprie funzioni il Collegio Sindacale, come prescritto dall'articolo 149 del TUF, ha vigilato:

- sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo;
- sul rispetto dei principi di corretta amministrazione;
- sull'adeguatezza, per gli aspetti di competenza, della struttura organizzativa della Società;
- sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste da codici di comportamento ai quali la Società, mediante informativa al pubblico, dichiara di attenersi. A tal proposito, si segnala che la Società ha redatto, ai sensi dell'articolo 123-bis del TUF, l'annuale Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari nella quale sono fornite informazioni circa (i) le pratiche di governo societario effettivamente applicate dalla Società al di là degli obblighi previsti dalle norme legislative o regolamentari, (ii) le principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria, anche consolidata, (iii) i meccanismi di funzionamento dell'Assemblea degli azionisti, i suoi principali poteri, i diritti degli azionisti e le modalità del loro esercizio, (iv) la composizione e il funzionamento degli organi di amministrazione e controllo e dei loro comitati nonché le altre informazioni previste dall'articolo 123-bis del TUF;
- sull'adeguatezza delle disposizioni impartite alle società controllate ai sensi dell'art. 114, comma 2 del d.lgs. 58/1998, avendo constatato che la Società è in grado di adempiere tempestivamente e regolarmente agli obblighi di comunicazione previsti dalla legge, come disposto dal citato art. 114, comma 2 del d.lgs. 58/1998. Ciò anche tramite la raccolta di informazioni dai responsabili delle funzioni organizzative e incontri periodici con la società di revisione, ai fini del reciproco scambio di dati e informazioni rilevanti. Al riguardo, non vi sono osservazioni particolari da riferire.

Si segnala, inoltre, che nella Relazione degli Amministratori sulla Gestione è stato inserito un paragrafo contenente la descrizione delle principali caratteristiche del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria, anche consolidata.

Il Collegio Sindacale dà atto:

- che la Relazione degli Amministratori sulla Gestione risulta conforme alle norme vigenti, coerente con le deliberazioni dell'organo amministrativo e con le risultanze del bilancio e contiene un'adeguata informazione sull'attività dell'esercizio e sulle operazioni infragruppo. La sezione contenente l'informativa sulle operazioni con parti correlate è stata inserita, in ottemperanza ai principi IFRS, nelle note esplicative del bilancio;



che la nota integrativa risulta conforme alle norme vigenti con l'indicazione dei criteri applicati nella valutazione delle voci di bilancio e nelle rettifiche di valore e che il bilancio d'esercizio e il bilancio consolidato della Società risultano redatti secondo la struttura e gli schemi imposti dalle norme vigenti. In applicazione della Delibera Consob n. 15519/2006 sono espressamente indicati negli schemi di bilancio gli effetti dei rapporti con parti correlate sulla situazione patrimoniale e finanziaria e sul conto economico;

che nei Consigli di Amministrazione delle principali società controllate sono presenti amministratori e/o dirigenti della Capogruppo che garantiscono una direzione coordinata ed un flusso di notizie adeguato, supportato anche da idonee informazioni contabili.

Segnaliamo, inoltre, che il Collegio Sindacale:

ha ottenuto dagli Amministratori, con periodicità almeno trimestrale, anche in ottemperanza a quanto previsto dall'apposita procedura approvata dal Consiglio di Amministrazione, informazioni sull'attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo strategico, economico, finanziario e patrimoniale realizzate dalla Società. Il Collegio Sindacale può ragionevolmente assicurare che le operazioni deliberate e poste in essere sono conformi alla legge e allo Statuto Sociale e non sono manifestamente imprudenti, o azzardate, o in conflitto di interesse, o in contrasto con le delibere assunte dall'Assemblea, o tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale;

ha ricevuto dall'Organismo di Vigilanza, istituito ai sensi del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231 e al quale, in qualità di componente, partecipa il Sindaco Prof.ssa Antonella Carù, informazioni circa gli esiti della propria attività di controllo, dalla quale risulta che non sono emerse anomalie o fatti censurabili;

ha tenuto periodiche riunioni con gli esponenti della società di revisione al fine di poter scambiare con essa, come prescritto dall'articolo 150, comma 3 del TUF, dati e informazioni rilevanti per l'espletamento del proprio compito. A tal proposito si fa presente che non sono emersi dati e informazioni rilevanti che debbano essere segnalati nella presente relazione;

ha ottenuto informazioni dai corrispondenti organi delle principali società controllate in merito ai sistemi di amministrazione e controllo ed all'andamento generale dell'attività sociale (ai sensi dei commi 1 e 2 dell'art. 151 del D.Lgs. 58/1998);

non ha ricevuto denunce ai sensi dell'articolo 2408 del Codice Civile né esposti;

ha rilasciato, nel corso dell'esercizio 2014, pareri ai sensi dell'art. 2386 del Codice Civile e pareri ai sensi dell'art. 2389 del Codice Civile.

In relazione alla società di revisione, il Collegio Sindacale segnala che Reconta Ernst&Young S.p.A.:

ha emesso, in data odierna, la relazione contenente il giudizio sulla conformità del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato alla disciplina normativa e ai principi contabili applicabili, con un giudizio positivo. Quella relativa al bilancio consolidato include anche un richiamo di informativa relativo alla cessione del "business steelcord" ed al relativo trattamento contabile nell'ambito delle previsioni dell'IFRS 5 (attività non correnti possedute per la vendita e attività operative cessate).

ha verificato l'effettiva predisposizione, da parte della Società, della Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari;

ha confermato la dichiarazione della Società in merito al fatto che non risultano altri incarichi a soggetti legati da rapporti continuativi alla società di revisione stessa.

Inoltre, il Collegio Sindacale, quanto agli organi sociali, segnala che:

il Consiglio di Amministrazione in carica - nominato il 12 giugno 2014 e in scadenza con l'Assemblea chiamata ad approvare il bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016 - è composto alla data della presente relazione da n. 15 Amministratori, di cui 13 non esecutivi e, tra questi ultimi, 7 in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dal Codice di Autodisciplina e dal TUF. Nel corso dell'esercizio 2014, dopo il rinnovo del Consiglio, la compagine consiliare ha subito le seguenti modificazioni:

In data 10 luglio 2014 i consiglieri Claudio Sposito, Riccardo Bruno, Piero Alonzo, Emiliano Nitti, Luciano Gobbi ed Enrico Parazzini (tutti tratti dalla lista di maggioranza e dei quali tre indipendenti) hanno rassegnato le dimissioni dalla carica. In pari data Il Consiglio di Amministrazione - con parere favorevole del Collegio Sindacale - ha cooptato i signori Igor Sechin, Didier Casimiro,

Andrey Kostin (indipendente), Ivan Glasenberg (indipendente), Petr Lazarev e Igor Soglaev in sostituzione dei consiglieri dimessisi;

- il Consiglio di Amministrazione, nel corso del 2014, si è riunito 8 volte;
- il Comitato Controllo, Rischi, Sostenibilità e *Corporate Governance*, alla data della Relazione, è composto da tre Amministratori, tutti indipendenti, e, nel corso dell'esercizio 2014, si è riunito 9 volte;
- il Comitato per la Remunerazione, alla data della Relazione, è composto da tre Amministratori tutti indipendenti e, nel corso del 2014, si è riunito 5 volte;
- il Comitato Nomine e Successioni, alla data della Relazione, è composto da quattro Amministratori, la maggioranza dei quali non esecutivi – dei quali due indipendenti – e, nel corso dell'esercizio 2014, non si è riunito;
- il Comitato Strategie, alla data della Relazione, è composto da sette Amministratori, tre dei quali indipendenti e, nel corso del 2014, non si è riunito.

Il Collegio Sindacale ha sempre assistito alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati consiliari. Nella Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari è fornita evidenza della percentuale di partecipazione dei singoli componenti del Collegio Sindacale alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e dei suoi Comitati. Il Collegio Sindacale è intervenuto alle predette riunioni anche in qualità di Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile, ai sensi dell'art. 19 del d.lgs. n. 39/2010.

Tutti i componenti del Collegio Sindacale hanno inoltre assistito all'Assemblea degli azionisti ordinari del 12 giugno 2014. Il Collegio ha altresì assistito all'Assemblea degli azionisti di risparmio del 27 gennaio 2015 che ha nominato il nuovo Rappresentante Comune.

Infine, il Collegio dà atto:

- di aver vigilato sull'espletamento degli adempimenti correlati alle normative "*Market Abuse*" e "*Tutela del risparmio*" in materia di informativa societaria e di "*internal dealing*", con particolare riferimento al trattamento delle informazioni privilegiate e alla procedura per la diffusione dei comunicati e delle informazioni al pubblico;
- di aver verificato, secondo quanto raccomandato dal Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana, il possesso da parte dei propri componenti, dei medesimi requisiti di indipendenza richiesti per gli amministratori dal predetto Codice;
- di aver riscontrato la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento dei requisiti di indipendenza adottati dal Consiglio di Amministrazione per valutare annualmente l'indipendenza dei suoi componenti e non ha osservazioni al riguardo da formulare;
- di aver constatato che la relazione degli Amministratori, allegata al bilancio della Società, descrive i principali rischi e incertezze cui la Società è esposta;
- con riferimento a quanto previsto dall'articolo 36 del Regolamento Mercati, approvato dalla Consob con deliberazione 16191/2007, di aver verificato che l'organizzazione aziendale e le procedure adottate consentono a Pirelli & C. di accertare che le società dalla stessa controllate e costituite e regolate dalla legge di Stati non appartenenti all'Unione Europea soggette al rispetto delle disposizioni Consob, dispongono di un sistema amministrativo-contabile idoneo a far pervenire regolarmente alla direzione e al revisore della Società i dati economici, patrimoniali e finanziari necessari per la redazione del bilancio consolidato. Segnaliamo che al 31 dicembre 2014, le Società *Extra UE* controllate, direttamente o indirettamente, da Pirelli & C. rilevanti ai sensi dell'articolo 36 del Regolamento Mercati sono: Pirelli de Venezuela C.A. [Venezuela], Pirelli Neumaticos S.A. de C.V. [Messico], Pirelli Neumaticos S.A.I.C. [Argentina], Pirelli Pneus Ltda [Brasile], Pirelli Tire LLC [USA], Pirelli Tyre Co. Ltd [Cina], Turk Pirelli Lastikleri A.S. [Turchia], Limited Liability Company Pirelli Tyre Russia [Russia], Commercial e Importadora De Pneus LTDA [Brasile], Alexandria Tire Company S.A.E. [Egitto].

Nel corso dell'attività di vigilanza svolta e sulla base delle informazioni ottenute dalla società di revisione, non sono state rilevate omissioni, o fatti censurabili, o irregolarità, o comunque fatti significativi tali da richiederne la segnalazione o menzione nella presente relazione.

Delle attività in precedenza descritte, svoltesi in forma sia collegiale sia individuale, è stato dato atto nei verbali delle 9 riunioni del Collegio Sindacale tenutesi nel corso del 2014.

# PROPOSTA ALL'ASSEMBLEA

## Bilancio al 31 dicembre 2014

Il Collegio esprime parere favorevole all'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2014 e non ha obiezioni da formulare in merito alle proposte di deliberazione presentate dal Consiglio di Amministrazione sulla destinazione dell'utile e sull'entità del dividendo da distribuire.

## Politica sulle Remunerazioni di Gruppo

Vi informiamo che il Collegio Sindacale ha espresso parere favorevole sulla Politica sulle Remunerazioni 2015 sottoposta alla consultazione dell'Assemblea.

## Azioni proprie

Il Collegio Sindacale non ha osservazioni da rilevare sulla richiesta da parte del Consiglio di Amministrazione - ai sensi degli articoli 2357 e 2357-ter del codice civile, dell'articolo 132 del d.lgs. 58/98 e dell'articolo 144-bis del Regolamento Emittenti - di autorizzazione all'acquisto e alla disposizione di azioni della Società, anche tenuto conto che l'acquisto sottoposto alla Vostra autorizzazione ha ad oggetto azioni interamente liberate, nei limiti degli utili distribuibili e delle riserve disponibili risultanti dall'ultimo bilancio e del 10% del capitale sociale pro-tempore di Pirelli (tenuto conto delle azioni proprie già detenute dalla Società e di quelle eventualmente possedute dalle società controllate), con esclusione della modalità prevista dall'art. 144-bis let. c) del Regolamento Emittenti. È, pertanto, esclusa la facoltà di effettuare gli acquisti di azioni proprie attraverso acquisto e vendita di strumenti derivati negoziati nei mercati regolamentati che prevedano la consegna fisica delle azioni sottostanti e alle condizioni stabilite da Borsa Italiana S.p.A..

## Nomina del Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale è in scadenza per compiuto mandato.  
Vi ringraziamo per la fiducia che ci avete accordato e Vi ricordiamo che i soci sono invitati a provvedere alla nomina del Collegio per il prossimo triennio con il voto di lista.

## Altre materie proposte

In merito alle altre materie sottoposte alla Vostra approvazione il Collegio non ha osservazioni.

\*\*\*\*

Ai sensi dell'art. 144-*quinqüesdecies* del Regolamento Emittenti, approvato dalla Consob con deliberazione 11971/99 e successive modificazioni ed integrazioni, l'elenco degli incarichi ricoperti dai componenti il Collegio Sindacale presso le società di cui al Libro V, Titolo V, Capi V, VI e VII del codice civile, è pubblicato dalla Consob sul proprio sito internet ([www.consob.it](http://www.consob.it)).

Si osserva che l'art. 144-*quaterdecies* (obblighi di informativa alla Consob) prevede che chi ricopre la carica di componente dell'organo di controllo di un solo emittente non è soggetto agli obblighi di informativa previsti dal citato articolo e in tale caso pertanto non è presente negli elenchi pubblicati dalla Consob.

A tal ultimo proposito si rileva che i componenti del Collegio Sindacale in carica alla data della presente Relazione non hanno altri incarichi in organi di controllo in emittenti quotati e pertanto si riportano di seguito i principali incarichi dagli stessi ricoperti:

Presidente del Collegio Sindacale Francesco Fallacara: Sindaco effettivo in Innova S.p.A.; Sindaco effettivo in Skiller Italia S.p.A., revisore legale in HiraFilm srl.

Sindaco Antonella Carù: nessun incarico in società di cui al Libro V, Titolo V, Capi V, VI e VII del codice civile.

Sindaco Sebastiano Umile Iacovino: sindaco effettivo in Pirelli Tyre SpA, Arianna 2001 SpA e Servizi in rete 2001 srl.

Milano, 20 aprile 2015

dott. Francesco Fallacara

prof.ssa Antonella Carù

dott. Sebastiano Umile Iacovino

# DELIBERA ZIONI







# PROPOSTA DI APPROVAZIONE DEL BILANCIO E DI DESTINAZIONE DEL RISULTATO DI ESERCIZIO

Signori Azionisti,

L'esercizio al 31 dicembre 2014 chiude con un utile di Euro 257.963.959.

Il Consiglio di Amministrazione Vi propone, dopo l'accantonamento di legge alla riserva legale, la distribuzione di un dividendo, al lordo delle ritenute di legge, di:

- Euro 0,367 per ciascuna delle azioni ordinarie;
- Euro 0,431 per ciascuna delle azioni di risparmio.

Se siete d'accordo sulle nostre proposte, Vi invitiamo ad assumere le seguenti

## DELIBERAZIONI

“L'Assemblea degli Azionisti,

- esaminata la relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2014;
- preso atto della relazione del Collegio Sindacale;
- preso atto della relazione della Società di Revisione;

## DELIBERA

- a) di approvare il bilancio della Società per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2014, così come presentato dal Consiglio di Amministrazione nel suo complesso, nelle singole appostazioni e con gli stanziamenti proposti, che evidenzia un utile di Euro 257.963.959;
- b) di destinare l'utile dell'esercizio 2014 di Euro 257.963.959 come segue:

|                                                                            |                  |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 5% alla riserva legale                                                     | euro 12.898.198  |
| agli azionisti:                                                            |                  |
| - Euro 0,367[*] alle n. 475.388.592 [**] azioni ordinarie, per complessivi | euro 174.467.613 |
| - Euro 0,431 [*] alle n. 11.842.969 [***] azioni di risparmio, per         | euro 5.104.320   |
| a nuovo il residuo utile                                                   | euro 65.493.828  |

[\*] Al lordo delle ritenute di legge.

[\*\*] Al netto delle n. 351.590 azioni ordinarie attualmente detenute dalla Società.

[\*\*\*] Al netto delle n. 408.342 azioni di risparmio attualmente detenute dalla Società.

- c) di autorizzare gli amministratori, nel caso in cui prima dello stacco del dividendo di cui al precedente punto b) siano effettuate operazioni di compravendita di azioni proprie, a destinare a e/o prelevare da utili portati a nuovo l'importo del dividendo a tali azioni spettante, nonché imputare alla medesima voce il saldo degli arrotondamenti che si dovessero determinare in sede di pagamento del dividendo.

Il dividendo dell'esercizio 2014 sarà posto in pagamento a partire dal 20 maggio 2015, con “stacco” cedola in data 18 maggio 2015 (“record date” in data 19 maggio 2015).”



# NOMINA DI SEI AMMINISTRATORI. DELIBERAZIONI INERENTI E CONSEGUENTI.

Signori Azionisti,

L'Assemblea ordinaria tenutasi in data 12 giugno 2014 ha dato corso al rinnovo del Consiglio di Amministrazione della Società, determinando in quindici il numero dei componenti e fissando in tre esercizi la durata del relativo mandato (con scadenza, dunque, all'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio d'esercizio della Società al 31 dicembre 2016).

Attraverso l'applicazione del meccanismo del voto di lista, le cd. minoranze, ai sensi dello Statuto sociale, hanno potuto nominare tre Amministratori su un totale di quindici.

Dopo l'ultima riunione assembleare del 12 giugno 2014:

in data 10 luglio 2014, i Consiglieri Claudio Sposito, Riccardo Bruno, Piero Alonzo, Emiliano Nitti, Luciano Gobbi ed Enrico Parazzini, tutti tratti dalla lista c.d. di maggioranza, hanno rassegnato le dimissioni dal Consiglio di Amministrazione della Società;

sempre in data 10 luglio 2014 il Consiglio di Amministrazione si è riunito e ha nominato, ai sensi dell'art. 10 dello Statuto sociale e dell'art. 2386, comma 1 del codice civile, Amministratori, con deliberazione approvata dal Collegio Sindacale, Igor Sechin, Didier Casimiro, Andrey Kostin, Ivan Glasenberg, Petr Lazarev e Igor Soglaev in sostituzione dei Consiglieri dimessisi.

All'atto della nomina, il Consiglio di Amministrazione ha accertato in capo ai nuovi Amministratori la sussistenza dei requisiti previsti dalla normativa vigente per assumere la carica, nonché il possesso, da parte di Ivan Glasenberg e di Andrey Kostin, dei requisiti di indipendenza previsti dal TUF (art. 147-ter comma 4 e art. 148 comma 3 D. Lgs. 58/1998) e dal Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana. Ai sensi dell'art. 2386, comma 1 c.c., i neo nominati Consiglieri scadono con l'odierna Assemblea, che, pertanto, è chiamata a deliberare in merito.

Si precisa che, ai fini dell'adozione delle prescritte deliberazioni assembleari, non trova applicazione la procedura del voto di lista, non trattandosi di ipotesi di rinnovo integrale del Consiglio di Amministrazione. Pertanto, come previsto dall'art. 10 dello Statuto Sociale, per la nomina degli Amministratori per qualsiasi ragione non nominati ai sensi del procedimento del voto di lista l'Assemblea delibera con le maggioranze di legge.

Gli Amministratori così nominati scadranno insieme a quelli attualmente in carica<sup>1</sup> e, quindi, alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2016. Si ricorda che ai sensi dello Statuto sociale, il Consiglio di Amministrazione è composto da un minimo di sette a un massimo di ventitré membri, di cui, ai sensi del Codice di Autodisciplina al quale Pirelli aderisce, almeno un terzo indipendenti, nel rispetto altresì della normativa pro tempore vigente in materia di equilibrio tra i generi. Si rammenta, infine, che a ciascun componente del Consiglio di Amministrazione spetta un compenso annuo lordo per la carica pari ad euro 50 mila, oltre agli eventuali ulteriori compensi fissati dal Consiglio di Amministrazione nel caso di partecipazione a comitati consiliari.

<sup>1</sup> Si evidenzia che alla data della presente relazione il Consiglio di Amministrazione di Pirelli & C. S.p.A. è composto da quindici Amministratori, di cui sette in possesso dei requisiti di indipendenza, sia ai sensi del d.lgs. 58/1998 sia ai sensi del Codice di Autodisciplina delle società quotate

## Proposta del Consiglio di Amministrazione

In ragione di quanto sopra, il Consiglio di Amministrazione Vi invita a presentare, previa conferma del numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione, le proposte per la nomina di 6 Amministratori in sostituzione dei Consiglieri cessati dalla carica con l'odierna Assemblea.

# COLLEGIO SINDACALE:

-  **nomina dei componenti effettivi e supplenti;**
-  **nomina del Presidente;**
-  **determinazione dei compensi dei componenti.**

Signori Azionisti,

con l'approvazione della relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2014, il Collegio Sindacale di Pirelli & C. S.p.A., nominato dall'Assemblea del 10 maggio 2012 per il triennio 2012/2014, è in scadenza per compiuto mandato.

Attualmente i Sindaci effettivi sono il dott. Francesco Fallacara (Presidente del Collegio Sindacale), la prof.ssa Antonella Carù e il dott. Umile Sebastiano Iacovino, già Sindaco supplente, subentrato ai sensi di Statuto al prof. Enrico Laghi dimessosi in data 12 giugno 2014; ricopre, invece, la carica di Sindaco supplente il dott. Andrea Lorenzatti.

L'Assemblea è, pertanto, chiamata, ai sensi della normativa, anche regolamentare, applicabile e dell'art. 16 dello Statuto sociale (integralmente riportato in calce alla presente relazione) a:

-  **nominare tre Sindaci effettivi e tre Sindaci supplenti;**
-  **nominare il Presidente del Collegio Sindacale, ove non sia possibile individuarlo a seguito dell'applicazione del meccanismo del voto di lista;**
-  **determinare i compensi dei componenti del Collegio Sindacale.**

La nomina dei Sindaci effettivi e supplenti avverrà mediante voto di lista.

Al riguardo si segnala che hanno diritto di presentare le liste i soci che, da soli o insieme ad altri soci, rappresentino almeno l'1% del capitale sociale avente diritto di voto nell'Assemblea ordinaria (soglia minima prevista dallo Statuto sociale, identica a quella stabilita da Consob con Delibera n. 19109 del 28 gennaio 2015).

Le liste dei candidati - sottoscritte dai soci che le presentano, con indicazione della loro identità e della percentuale di partecipazione da loro complessivamente detenuta nel capitale ordinario della Società - devono essere depositate presso la sede legale della Società almeno venticinque giorni prima della data fissata per l'Assemblea.

I soci possono depositare le liste di candidati anche mediante invio delle stesse e della relativa documentazione di supporto alla seguente casella di posta elettronica certificata: [assemblea@pec.pirelli.it](mailto:assemblea@pec.pirelli.it). Qualora entro il sopra indicato termine sia stata presentata una sola lista, ovvero soltanto liste presentate da soci che risultino tra loro collegati, ai sensi della normativa, anche regolamentare, applicabile, potranno essere presentate ulteriori liste sino al terzo giorno successivo al termine per la presentazione delle liste (venticinque giorni prima dell'Assemblea). In tal caso, le soglie richieste per la loro presentazione sono ridotte alla metà, pari, quindi, allo 0,5% del capitale sociale avente diritto di voto nell'Assemblea ordinaria.

La titolarità della partecipazione complessivamente detenuta è attestata, ai sensi della vigente normativa regolamentare, anche successivamente al deposito delle liste, purché almeno 21 giorni prima della data dell'Assemblea.

Le liste di candidati devono essere articolate in due distinte sezioni: la prima sezione contiene l'indicazione dei candidati (contrassegnati da un numero progressivo) alla carica di Sindaco effettivo, mentre la seconda sezione contiene l'indicazione dei candidati (contrassegnati da un numero progressivo) alla carica di Sindaco supplente. Il primo dei candidati di ciascuna sezione dovrà essere individuato tra gli iscritti nel Registro dei Revisori Legali che abbiano esercitato l'attività di revisione legale dei conti per un periodo non inferiore a tre anni. Nel rispetto di quanto previsto dallo Statuto sociale e dalla normativa pro tempore vigente in materia di equilibrio tra i generi, le liste che, considerate entrambe le sezioni, presentano un numero di candidati pari o superiore a tre, devono includere candidati di genere diverso tanto nella sezione della lista relativa ai Sindaci effettivi, quanto in quella relativa ai Sindaci supplenti.

Ciascuna lista, inoltre, deve essere corredata dalla documentazione richiesta dall'art. 16 dello Statuto Sociale e dalla normativa, anche regolamentare, applicabile. In particolare, unitamente a ciascuna lista, dovranno depositarsi le accettazioni della candidatura da parte dei singoli candidati e le dichiarazioni con le quali i medesimi attestano, sotto la propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, nonché l'esistenza dei requisiti prescritti per assumere la carica. Con le dichiarazioni, dovrà essere depositato per ciascun candidato un curriculum vitae contenente un'esauriente informativa riguardante le caratteristiche personali e professionali con l'indicazione - anche in allegato - degli incarichi di amministrazione e controllo ricoperti presso altre società. Si segnala che - ai sensi del Codice di Autodisciplina delle Società Quotate, cui la Società ha aderito - i sindaci devono essere scelti tra persone che possono essere qualificate come indipendenti anche in base ai criteri previsti dal predetto Codice con riferimento agli Amministratori e, quindi, coloro che hanno diritto e intendessero presentare le liste sono invitati a tenerne conto al momento dell'individuazione dei candidati da proporre.

Ogni socio potrà presentare o concorrere alla presentazione di una sola lista e ogni candidato potrà presentarsi in una sola lista a pena di ineleggibilità.

Le liste presentate senza l'osservanza delle disposizioni contenute nell'articolo 16 dello Statuto Sociale saranno considerate come non presentate.

Qualora venga presentata una sola lista, l'Assemblea esprime il proprio voto su di essa e, qualora la lista ottenga la maggioranza relativa, risultano eletti Sindaci effettivi e supplenti i candidati indicati nelle rispettive sezioni della lista; la presidenza del Collegio Sindacale spetta, in questo caso, alla persona indicata al primo posto nella predetta lista.

Nel caso in cui, invece, siano presentate due o più liste, l'elezione dei membri del Collegio Sindacale avverrà come segue:

- dalla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti (cd. lista di maggioranza) sono tratti, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, due membri effettivi e due supplenti;
- dalla lista che ha ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti dopo la prima (cd. lista di minoranza) sono tratti, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, il restante membro effettivo e l'altro membro supplente. Nel caso in cui più liste abbiano ottenuto lo stesso numero di voti, si procede ad una nuova votazione di ballottaggio tra tali liste da parte di tutti gli aventi diritto al voto presenti in Assemblea, risultando eletti i candidati della lista che otterrà la maggioranza semplice dei voti.

In caso di presentazione di due liste la Presidenza del Collegio Sindacale spetta al membro effettivo indicato come primo candidato nella lista di minoranza.

Nel caso non siano state presentate liste di candidati l'Assemblea provvederà alla nomina del Collegio Sindacale con le maggioranze di legge, fermo restando, in ogni caso, il rispetto della disciplina in materia di equilibrio tra i generi.

Al riguardo si ricorda che la legge n.120 del 12 luglio 2011 ha introdotto le quote di genere per la composizione degli organi amministrativi e di controllo delle società quotate, stabilendo che dette società debbano garantire, per almeno tre mandati consecutivi, il rispetto di un criterio di riparto tra generi nella composizione degli organi sociali. Al genere meno rappresentato deve, infatti, appartenere almeno un terzo degli Amministratori e dei Sindaci effettivi eletti.

Il Legislatore ha, tuttavia, stabilito che al primo rinnovo degli organi di amministrazione e controllo successivo ad un anno dalla data di entrata in vigore della dinanzi citata legge (a partire, dunque, dal 12 agosto 2012), la quota del genere meno rappresentato all'interno dell'organo neo-nominato sia almeno pari a un quinto degli Amministratori e dei Sindaci effettivi eletti.

Pertanto, al fine di assicurare l'equilibrio tra i generi, l'art. 16 dello Statuto Sociale stabilisce che le liste che, considerate entrambe le sezioni, presentano un numero di candidati pari o superiore a tre, devono includere candidati di genere diverso tanto nella sezione della lista relativa ai Sindaci effettivi, quanto in quella relativa ai Sindaci supplenti. Si rammenta, altresì, che, trattandosi del primo rinnovo del Collegio Sindacale dall'entrata in vigore della predetta legge, la quota del genere meno rappresentato deve risultare almeno pari a un quinto dei Sindaci eletti. Lo Statuto prevede, inoltre, che qualora l'applicazione del meccanismo del voto di lista non assicuri, considerati separatamente

i Sindaci effettivi e i Sindaci supplenti, il numero minimo di Sindaci appartenenti al genere meno rappresentato previsto dalla normativa di legge e/o regolamentare pro tempore vigente, il candidato appartenente al genere più rappresentato e eletto, indicato con il numero progressivo più alto di ciascuna sezione nella lista che ha riportato il numero maggiore di voti sarà sostituito dal candidato appartenente al genere meno rappresentato e non eletto, tratto dalla medesima sezione della stessa lista secondo l'ordine progressivo di presentazione.

In ragione di quanto sopra, il Consiglio di Amministrazione invita i soci che intendessero presentare liste per l'elezione di componenti del Collegio Sindacale a rispettare le sopra richiamate disposizioni raccomandando in proposito che i primi due candidati di ciascuna sezione della lista siano di genere diverso. La Società metterà a disposizione del pubblico le liste dei candidati eventualmente presentate, corredate dalle informazioni richieste dalla disciplina applicabile, presso la propria sede, presso Borsa Italiana S.p.A e il meccanismo di stoccaggio autorizzato nonché mediante pubblicazione sul sito internet [www.pirelli.com](http://www.pirelli.com).

Si invitano, infine, i soci che intendessero presentare liste per la nomina dei componenti del Collegio Sindacale a prendere visione dell'apposita documentazione pubblicata sul sito internet della Società [www.pirelli.com](http://www.pirelli.com) e, in particolare, delle raccomandazioni contenute nella comunicazione Consob n. DEM/9017893 del 26 febbraio 2009.

Oltre alla nomina del Collegio Sindacale, si rende altresì necessario deliberare in ordine all'attribuzione del compenso annuale lordo ai componenti del Collegio Sindacale, attualmente stabilito in euro 75 mila per il Presidente del Collegio Sindacale e in euro 50 mila per ciascuno dei Sindaci effettivi [per il componente del Collegio Sindacale chiamato a fare parte dell'Organismo di Vigilanza della Società è oggi attribuito un compenso aggiuntivo di euro 25 mila].

Nella determinazione del compenso da attribuire ai componenti del Collegio Sindacale, Vi invitiamo, peraltro come già avvenuto in occasione della nomina del 2012, a tenere in considerazione anche gli ulteriori compiti attribuiti a tale organo dal d.lgs. 27 gennaio 2010 n. 39 recante "Attuazione della direttiva 2006/43/CE, relativa alle revisioni legali dei conti annuali e dei conti consolidati e della circostanza che ai sensi dell'art. 6, comma 4-bis, del d.lgs. 8 giugno 2011 n. 231 recante "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300" al Collegio Sindacale possono essere attribuite le funzioni di Organismo di Vigilanza previsto dal citato decreto legislativo. Tutto ciò premesso, il Consiglio di Amministrazione, ai sensi e nel rispetto di quanto previsto dallo Statuto sociale e dalla normativa, anche regolamentare, applicabile in materia Vi invita a presentare liste di candidati per la nomina dei componenti del Collegio Sindacale nonché proposte concernenti la determinazione dei relativi compensi e a deliberare in merito:

- alla nomina dei componenti del Collegio Sindacale [tre Sindaci effettivi e tre Sindaci supplenti] per gli esercizi 2015, 2016 e 2017, mediante votazione delle liste di candidati eventualmente presentate;
- alla nomina del Presidente del Collegio Sindacale, salvo che alla sua individuazione non si possa procedere secondo quanto previsto dallo Statuto sociale;
- alla determinazione del compenso spettante ai componenti del Collegio Sindacale.

## Statuto Sociale - Articolo 16

**16.1** Il Collegio Sindacale è costituito da tre sindaci effettivi e da tre sindaci supplenti che siano in possesso dei requisiti di cui alla vigente normativa anche regolamentare; a tal fine si terrà conto che materie e settori di attività strettamente attinenti a quelli dell'impresa sono quelli indicati nell'oggetto sociale, con particolare riferimento a società o enti operanti in campo finanziario, industriale, bancario, assicurativo, immobiliare e dei servizi in genere.

**16.2** L'assemblea ordinaria elegge il Collegio Sindacale e ne determina il compenso. Alla minoranza è riservata l'elezione di un sindaco effettivo e di un sindaco supplente.

**16.3** La nomina del Collegio Sindacale avviene nel rispetto della disciplina di legge e regolamentare applicabile e, salvo quanto previsto al comma 17 del presente articolo, avviene sulla base di liste presentate dai soci nelle quali i candidati sono elencati mediante un numero progressivo.

**16.4** Ciascuna lista contiene un numero di candidati non superiore al numero dei membri da eleggere.

- 16.5** Hanno diritto di presentare una lista i soci che, da soli o insieme ad altri soci, rappresentino almeno l'1 per cento delle azioni con diritto di voto nell'assemblea ordinaria, ovvero la minore misura richiesta dalla disciplina regolamentare emanata dalla Commissione nazionale per le società e la borsa per la presentazione delle liste di candidati per la nomina del Consiglio di Amministrazione.
- 16.6** Ogni socio può presentare o concorrere alla presentazione di una sola lista.
- 16.7** Le liste dei candidati, sottoscritte da coloro che le presentano, devono essere depositate presso la sede legale della società, almeno venticinque giorni prima di quello fissato per l'assemblea chiamata a deliberare sulla nomina dei componenti del Collegio Sindacale, salva proroga nei casi previsti dalla normativa di legge e/o regolamentare. Esse sono messe a disposizione del pubblico presso la sede sociale, sul sito Internet e con le altre modalità previste dalla Commissione nazionale per la società e la borsa con regolamento almeno ventuno giorni prima della data dell'assemblea. Fatta comunque salva ogni ulteriore documentazione richiesta dalla disciplina, anche regolamentare, applicabile, le liste devono essere corredate da un curriculum vitae contenente le caratteristiche personali e professionali dei soggetti designati con indicazione degli incarichi di amministrazione e controllo ricoperti presso altre società, nonché le dichiarazioni con le quali i singoli candidati:
-  accettano la propria candidatura e
  -  attestano, sotto la propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, nonché l'esistenza dei requisiti prescritti dalla disciplina, anche regolamentare, applicabile e dallo statuto per la carica.
- Eventuali variazioni che dovessero verificarsi fino al giorno di effettivo svolgimento dell'assemblea sono tempestivamente comunicate alla Società.
- 16.8** Le liste presentate senza l'osservanza delle disposizioni che precedono sono considerate come non presentate.
- 16.9** Ogni candidato può essere inserito in una sola lista a pena di ineleggibilità.
- 16.10** Le liste si articoleranno in due sezioni: una per i candidati alla carica di Sindaco effettivo e l'altra per i candidati alla carica di Sindaco supplente. Il primo dei candidati di ciascuna sezione dovrà essere individuato tra gli iscritti nel Registro dei Revisori Legali che abbiano esercitato l'attività di revisione legale dei conti per un periodo non inferiore a tre anni. Nel rispetto di quanto previsto dalla normativa pro tempore vigente in materia di equilibrio tra i generi, le liste che, considerate entrambe le sezioni, presentano un numero di candidati pari o superiore a tre, devono includere candidati di genere diverso tanto nella sezione della lista relativa ai sindaci effettivi, quanto in quella relativa ai sindaci supplenti.
- 16.11** Ogni avente diritto al voto può votare una sola lista.
- 16.12** Alla elezione dei membri del Collegio Sindacale si procede come segue:
- a) dalla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti (cd. lista di maggioranza) sono tratti, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, due membri effettivi e due supplenti;
  - b) dalla lista che ha ottenuto in assemblea il maggior numero di voti dopo la prima (cd. lista di minoranza) sono tratti, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, il restante membro effettivo e l'altro membro supplente; nel caso in cui più liste abbiano ottenuto lo stesso numero di voti, si procede ad una nuova votazione di ballottaggio tra tali liste da parte di tutti gli aventi diritto al voto presenti in assemblea, risultando eletti i candidati della lista che ottenga la maggioranza semplice dei voti.
- 16.13** La presidenza del Collegio Sindacale spetta al membro effettivo indicato come primo candidato nella lista di minoranza.
- 16.14** Qualora l'applicazione del meccanismo del voto di lista non assicuri, considerati separatamente i sindaci effettivi e i sindaci supplenti, il numero minimo di sindaci appartenenti al genere meno rappresentato previsto dalla normativa di legge e/o regolamentare pro tempore vigente, il candidato appartenente al genere più rappresentato e eletto, indicato con il numero progressivo più alto di ciascuna sezione nella lista che ha riportato il numero maggiore di voti, sarà sostituito dal candidato appartenente al genere meno rappresentato e non eletto tratto dalla medesima sezione della stessa lista secondo l'ordine progressivo di presentazione.

- 16.15** In caso di morte, rinuncia o decadenza di un sindaco, subentra il primo supplente appartenente alla medesima lista di quello cessato. Nel caso in cui il subentro non consenta di ricostruire un Collegio Sindacale conforme alla normativa vigente anche in materia di equilibrio tra i generi, subentra il secondo supplente tratto dalla stessa lista. Qualora successivamente si renda necessario sostituire un ulteriore sindaco tratto dalla lista che ha ottenuto il maggior numero dei voti, subentra in ogni caso l'ulteriore sindaco supplente tratto dalla medesima lista. Nell'ipotesi di sostituzione del presidente del Collegio Sindacale, la presidenza è assunta dal sindaco appartenente alla medesima lista del presidente cessato, secondo l'ordine della lista stessa, fermo restando, in ogni caso, il possesso dei requisiti di legge e/o di statuto per ricoprire la carica e il rispetto dell'equilibrio tra i generi previsto dalla normativa di legge e/o regolamentare pro tempore vigente; qualora non sia possibile procedere alle sostituzioni secondo i suddetti criteri, verrà convocata un'assemblea per l'integrazione del Collegio Sindacale che delibererà a maggioranza relativa.
- 16.16** Quando l'assemblea deve provvedere, ai sensi del comma precedente ovvero ai sensi di legge, alla nomina dei sindaci effettivi e/o dei supplenti necessaria per l'integrazione del Collegio Sindacale si procede come segue: qualora si debba provvedere alla sostituzione di sindaci eletti nella lista di maggioranza, la nomina avviene con votazione a maggioranza relativa senza vincolo di lista, fermo restando, in ogni caso, il rispetto dell'equilibrio tra i generi previsto dalla normativa di legge e/o regolamentare pro tempore vigente; qualora, invece, occorra sostituire sindaci eletti nella lista di minoranza, l'assemblea li sostituisce con voto a maggioranza relativa, scegliendoli ove possibile fra i candidati indicati nella lista di cui faceva parte il sindaco da sostituire e comunque nel rispetto del principio della necessaria rappresentanza delle minoranze cui il presente Statuto assicura la facoltà di partecipare alla nomina del Collegio Sindacale, fermo restando, in ogni caso, il rispetto dell'equilibrio tra i generi previsto dalla normativa di legge e/o regolamentare pro tempore vigente. Si intende rispettato il principio di necessaria rappresentanza delle minoranze in caso di nomina di sindaci a suo tempo candidati nella lista di minoranza o in altre liste diverse dalla lista che, in sede di nomina del Collegio Sindacale, aveva ottenuto il maggior numero di voti.
- 16.17** Qualora sia stata presentata una sola lista, l'assemblea esprime il proprio voto su di essa; qualora la lista ottenga la maggioranza relativa, risultano eletti sindaci effettivi e supplenti i candidati indicati nella rispettiva sezione della lista; la presidenza del Collegio Sindacale spetta alla persona indicata al primo posto nella predetta lista.
- 16.18** Per la nomina dei sindaci per qualsiasi ragione non nominati ai sensi del procedimento qui previsto l'assemblea delibera con le maggioranze di legge fermo restando, in ogni caso, il rispetto dell'equilibrio tra i generi previsto dalla normativa di legge e/o regolamentare pro tempore vigente.
- 16.19** I sindaci uscenti sono rieleggibili.
- 16.20** La partecipazione alle riunioni del Collegio Sindacale può avvenire – qualora il Presidente o chi ne fa le veci ne accerti la necessità – mediante mezzi di telecomunicazione che consentano la partecipazione al dibattito e la parità informativa di tutti gli intervenuti.

# CONSULTAZIONE SULLA POLITICA DEL GRUPPO PIRELLI IN MATERIA DI REMUNERAZIONE

Signori Azionisti,

ai sensi dell'art. 123-ter commi 3 e 6 del Testo Unico della Finanza ("TUF"), Vi abbiamo convocato anche per sottoporre al Vostro voto consultivo la prima sezione della Relazione sulla Remunerazione che illustra la Politica in materia di remunerazione dei componenti degli organi di amministrazione, dei Direttori Generali, dei Dirigenti con responsabilità strategica, dei *Senior Manager* e degli *Executive* del Gruppo Pirelli.

La Politica sottoposta quest'anno al Vostro voto è stata elaborata basandosi sulla Politica degli anni precedenti, sulle relative esperienze applicative e tiene conto delle prescrizioni regolamentari adottate dalla Consob, nonché dell'adozione nel 2014 di un nuovo Piano *Long Term Incentive Cash* per il periodo 2014-2016 ("Piano LTI") a sostegno del nuovo Piano Industriale 2013-2017.

Rispetto allo scorso anno la Politica è stata rivista, per semplificarne la struttura, fermi restando i suoi contenuti e per fornire ulteriori dettagli sulla struttura delle remunerazioni, in particolare per quanto concerne i *target* dei sistemi di incentivazione che determinano le componenti variabili di breve e di medio-lungo periodo per il *Top Management*. Inoltre, è stato previsto che i piani di incentivazione annuale (MBO) e pluriennale (LTI) adottati da Pirelli successivamente all'1 gennaio 2015 in favore di: Amministratori investiti di particolari cariche ai quali siano delegate specifiche attribuzioni, Direttori Generali e Dirigenti con responsabilità strategica prevedano, tra l'altro, meccanismi di cd. clawback.

Come previsto dall'art. 123-ter del TUF, la Relazione sulla Remunerazione che Vi sottoponiamo è articolata in due distinte sezioni:

la prima sezione illustra:

- la Politica in materia di remunerazione degli Amministratori, dei Direttori Generali e dei Dirigenti con responsabilità strategica nonché più in generale la Politica in materia di remunerazione dell'intero *Management*;
- le procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale Politica;

la seconda sezione, nominativamente per i componenti degli organi di amministrazione e di controllo, i Direttori Generali nonché, in forma aggregata, per i Dirigenti con responsabilità strategica illustra:

- le voci che compongono la remunerazione, compresi i trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro, evidenziandone la coerenza con la Politica approvata nell'esercizio precedente;
- i compensi corrisposti nell'esercizio 2014 a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma dalla Società e da società controllate o collegate, segnalando le eventuali componenti dei suddetti compensi che sono riferibili ad attività svolte in esercizi precedenti a quello di riferimento ed evidenziando, altresì, i compensi da corrispondere in uno o più esercizi successivi a fronte dell'attività svolta nell'esercizio di riferimento, eventualmente indicando un valore di stima per le componenti non oggettivamente quantificabili nell'esercizio di riferimento.

Così come previsto dal Testo Unico della Finanza, Vi chiediamo di esprimere il Vostro voto consultivo sulla parte della Relazione sulla Remunerazione di cui alla prima sezione.



# POLIZZA ASSICURATIVA CD. "DIRECTORS AND OFFICERS LIABILITY INSURANCE". DELIBERAZIONI INERENTI E CONSEGUENTI.

Signori Azionisti,

si propone di introdurre una copertura assicurativa a fronte della responsabilità civile dei componenti degli organi sociali e del *management* contro il rischio che questi, nello svolgimento delle proprie funzioni, cagionino danni patrimoniali a terzi o a chiunque abbia un interesse nella Società, c.d. "*Directors' and Officers' Liability Insurance*" [di seguito D&O].

Il ricorso allo strumento di una copertura assicurativa a fronte della responsabilità civile dei componenti degli organi sociali e dei dirigenti, cd. *D&O*, rappresenta, oggi, una prassi internazionale diffusa nei mercati finanziari, al fine di fornire una salvaguardia dei componenti degli organi di gestione e di controllo, consentendo loro di svolgere con serenità e nell'interesse della Società i compiti attribuitigli contenendo i rischi connessi allo svolgimento delle funzioni.

I componenti degli organi sociali [e i dirigenti del gruppo] sono manlevati dall'onere di risarcimento dei danni patrimoniali derivanti da responsabilità civile, nonché delle spese giudiziali connesse alle eventuali azioni di responsabilità intentate da terzi lesi da atti compiuti dai componenti degli anzidetti organi sociali nell'esercizio delle loro funzioni.

L'assicurazione opera sia a tutela del patrimonio dei componenti degli organi sociali, sia a tutela del patrimonio delle società del Gruppo.

Le esclusioni della polizza sono in numero contenuto.

Con l'obiettivo di valutare il posizionamento di Pirelli rispetto alle maggiori aziende che hanno già adottato simili coperture, è stata svolta un'attività di benchmarking con aziende aventi caratteristiche comparabili con Pirelli.

Di seguito i principali termini e condizioni della polizza proposta:

-  Durata: 12 mesi;
-  Premio annuo: 2 - 2,5 milioni di euro;
-  Massimale: 120- 150 milioni di euro.

Sono previste franchigie a seconda dei diversi rischi associati.

\*\*\*

Per tutto quanto sopra considerato, riteniamo, quindi, utile proporVi di autorizzare il Consiglio di Amministrazione e, per esso, il Presidente e Amministratore Delegato, a stipulare una polizza assicurativa di tipo *D&O*, secondo i termini e le condizioni sopra illustrate.

Vi invitamo, pertanto, ad approvare la seguente

## DELIBERAZIONE

“L’Assemblea Ordinaria degli azionisti, preso atto della proposta degli Amministratori;

## DELIBERA

- di autorizzare il Consiglio di Amministrazione a stipulare una polizza assicurativa *Directors & Officers Liability*, secondo i termini e le condizioni sopra illustrate;
- di conferire al Consiglio di Amministrazione e, per esso, al Presidente e Amministratore Delegato, ogni più ampio potere occorrente per stipulare la polizza D&O e, comunque, per dare attuazione alla predetta deliberazione anche a mezzo di procuratori.”

# ACQUISTO E DISPOSIZIONE DI AZIONI PROPRIE. DELIBERAZIONI INERENTI E CONSEGUENTI.

Signori Azionisti,

con deliberazione assunta in data 12 giugno 2014 avete autorizzato l'acquisto di azioni proprie sino ad un numero massimo di azioni tale da non eccedere il 10% del capitale sociale *pro-tempore* e per un periodo massimo di 18 mesi dalla data della deliberazione.

Alla data della presente relazione non è stata acquistata alcuna azione nell'ambito dell'autorizzazione, di cui il Consiglio di Amministrazione non si è sinora avvalso e i cui effetti scadranno il prossimo 12 dicembre 2015.

Poiché sussistono le medesime opportunità che indussero gli Amministratori a proporVi la deliberazione del giugno 2014, riteniamo utile proporVi, con l'occasione dell'odierna assemblea e al fine di evitare la convocazione di una nuova assemblea in prossimità della scadenza di cui sopra, di rinnovare l'autorizzazione ad acquistare e a disporre di azioni proprie, alla luce delle motivazioni e secondo le modalità e nei termini di seguito illustrati.

## 1. Motivazioni per le quali è richiesta l'autorizzazione

I presupposti della richiesta e i principali obiettivi che il Consiglio di Amministrazione di Pirelli & C. S.p.A. (in seguito **"Pirelli"** o la **"Società"**) intende perseguire mediante le operazioni per le quali si propone il rinnovo dell'autorizzazione sono i seguenti:

-  acquistare azioni proprie in un'ottica di investimento a medio e lungo termine;
-  intervenire, nel rispetto delle disposizioni vigenti, direttamente o tramite intermediari, per contenere movimenti anomali delle quotazioni e per regolarizzare l'andamento delle negoziazioni e dei corsi, a fronte di momentanei fenomeni distorsivi legati a un eccesso di volatilità o a una scarsa liquidità degli scambi;
-  dotarsi di un portafoglio di azioni proprie di cui poter disporre nel contesto di eventuali operazioni di finanza straordinaria o per altri impieghi ritenuti di interesse finanziario, gestionale e/o strategico per la Società;
-  offrire agli azionisti uno strumento ulteriore di monetizzazione del proprio investimento.

Con particolare riferimento alla richiesta di autorizzazione all'acquisto di azioni proprie, si precisa che, allo stato, tale richiesta non è preordinata a operazioni di riduzione del capitale sociale tramite annullamento delle azioni proprie acquistate.

## 2. Numero massimo, categoria e valore nominale delle azioni alle quali si riferisce l'autorizzazione

La proposta è di autorizzare il Consiglio di Amministrazione ad acquistare azioni (interamente liberate) della Società, sia ordinarie sia di risparmio, in una o più volte, in misura liberamente determinabile dal Consiglio di Amministrazione sino a un numero massimo di azioni (proprie) tale da non eccedere il 10% del capitale sociale, avuto anche riguardo alle azioni proprie possedute sia direttamente sia a quelle eventualmente possedute da società dalla medesima controllate (allo stato, dunque, pari a circa 48,7 milioni di azioni).

In ogni caso, gli acquisti saranno effettuati - in conformità a quanto disposto dall'articolo 2357, comma 1 del codice civile - nei limiti degli utili distribuibili e delle riserve disponibili risultanti dall'ultimo bilancio della Società regolarmente approvato.

Si precisa che, in occasione di operazioni di acquisto, alienazione, permuta e conferimento di azioni proprie, la Società, in osservanza delle disposizioni di legge e dei principi contabili applicabili, provvederà ad effettuare le opportune appostazioni contabili. In caso di alienazione, permuta, conferimento o svalutazione, si potrà procedere ad ulteriori operazioni di acquisto fino allo spirare del

termine dell'autorizzazione assembleare, fermi restando i limiti quantitativi di legge, anche relativi al numero di azioni proprie che, tempo per tempo, possono essere detenute dalla Società o da sue controllate, nonché le condizioni stabilite dall'Assemblea.

### 3. Informazioni utili ai fini della valutazione del rispetto dell'art. 2357, Comma 3, c.c.

Il capitale sociale sottoscritto e versato della Società è rappresentato da n. 487.991.493 azioni, prive di valore nominale, di cui n. 475.740.182 azioni ordinarie e n. 12.251.311 azioni di risparmio, per un valore complessivo di euro 1.345.380.534,66.

Alla data odierna, la Società detiene direttamente n. 351.590 azioni proprie ordinarie pari allo 0,07% del capitale di categoria e dell'intero capitale sociale e n. 408.342 azioni proprie di risparmio pari al 3,3% del capitale di categoria e allo 0,084% dell'intero capitale sociale, mentre non vi sono azioni Pirelli & C. detenute da società dalla medesima controllate.

Si segnala che nel progetto di bilancio della Società relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2014 - approvato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 31 marzo 2015 e sottoposto all'approvazione dell'odierna Assemblea chiamata, altresì, a deliberare in merito alla presente proposta di autorizzazione all'acquisto e alla disposizione di azioni proprie - risultano iscritte le seguenti riserve disponibili e liberamente distribuibili:

■ Riserva da risultati a nuovo euro 245.739 migliaia

■ Riserva per concentrazioni euro 12.467 migliaia

Per completezza si segnala l'iscrizione della Riserva legale per euro 139.215 migliaia e della Riserva IAS da gestione per euro 57.510 migliaia.

### 4. Durata dell'autorizzazione

Il Consiglio di Amministrazione propone che l'autorizzazione all'acquisto di azioni proprie sia conferita per un periodo di 18 mesi dalla data in cui l'Assemblea adotterà la corrispondente deliberazione.

Il Consiglio potrà procedere alle operazioni autorizzate in una o più volte e in ogni momento.

Il predetto limite temporale di 18 mesi non si applica alle eventuali operazioni di disposizione delle azioni proprie eventualmente acquistate in virtù dell'autorizzazione assembleare.

### 5. Corrispettivo minimo e massimo

Il prezzo di acquisto delle azioni sarà individuato di volta in volta, avuto riguardo alla modalità prescelta per l'effettuazione dell'operazione e nel rispetto delle eventuali prescrizioni regolamentari o prassi di mercato ammesse, ma, in ogni caso, non dovrà essere né inferiore né superiore di oltre il 15% rispetto alla media ponderata dei prezzi ufficiali di borsa delle azioni registrati da Borsa Italiana S.p.A. nelle tre sedute precedenti ogni singola operazione.

Per quanto riguarda l'alienazione delle azioni proprie, questa potrà essere effettuata al prezzo o, comunque, secondo criteri e condizioni determinati dal Consiglio di Amministrazione, avuto riguardo alle modalità realizzative impiegate, all'andamento dei prezzi delle azioni nel periodo precedente all'operazione e al migliore interesse della Società.

### 6. Modalità di esecuzione delle operazioni

In considerazione delle diverse finalità perseguibili mediante il perfezionamento di operazioni sulle azioni proprie, il Consiglio di Amministrazione propone che l'autorizzazione sia concessa per l'effettuazione di acquisti di azioni proprie secondo qualsivoglia delle modalità consentite dalla normativa vigente, da individuarsi, di volta in volta, a discrezione del Consiglio stesso, e pertanto, allo stato:

■ mediante offerta pubblica di acquisto o scambio;

■ con acquisti effettuati sui mercati regolamentati, secondo le modalità operative stabilite da Borsa Italiana S.p.A. ed aventi le caratteristiche di cui all'art. 144-bis del Regolamento Emittenti;

■ mediante attribuzione proporzionale ai soci di opzioni di vendita da esercitarsi entro il termine di

durata dell'autorizzazione di cui al precedente paragrafo 4.

Resta comunque esclusa dall'autorizzazione che si richiede all'Assemblea la facoltà di effettuare gli acquisti di azioni proprie attraverso acquisto e vendita di strumenti derivati negoziati nei mercati regolamentati che prevedano la consegna fisica delle azioni sottostanti, seppur contemplata dall'articolo 144-bis, lettera c), del Regolamento Emittenti.

Per quanto concerne le operazioni di disposizione, il Consiglio di Amministrazione propone che l'autorizzazione consenta l'adozione di qualunque modalità risulti opportuna per corrispondere alle finalità perseguite – ivi incluso l'utilizzo delle azioni proprie al servizio di piani di incentivazione azionaria – da eseguirsi sia direttamente che per il tramite di intermediari, nel rispetto delle disposizioni di legge e regolamentari vigenti in materia, sia nazionali che comunitarie.

Le operazioni di acquisto e di alienazione di azioni proprie per le quali si richiede l'autorizzazione saranno eseguite nel rispetto della normativa applicabile e, in particolare, nel rispetto delle disposizioni legislative e regolamentari, nazionali e comunitarie, anche in tema di abusi di mercato.

Delle operazioni di acquisto e di alienazione di azioni proprie verrà fornita adeguata comunicazione in ottemperanza agli obblighi di informazione applicabili.

## 7. Eventuale annullamento delle azioni proprie acquistate

Come detto in precedenza, l'acquisto di azioni proprie non è preordinato ad operazioni di riduzione del capitale sociale tramite annullamento delle azioni proprie acquistate.

\* \* \*

Per tutto quanto sopra considerato, riteniamo quindi utile proporVi di procedere al rinnovo dell'autorizzazione in materia.

Vi invitiamo, pertanto, ad approvare la seguente

## DELIBERAZIONE

“L'Assemblea Ordinaria degli azionisti:

- preso atto della proposta degli Amministratori;
- avute presenti le disposizioni degli articoli 2357 e 2357-ter del cod. civ., dell'articolo 132 del d.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 e dell'articolo 144-bis del Regolamento Emittenti adottato da Consob con delibera n. 11971 del 14 maggio 1999, come successivamente modificato;
- preso atto che, alla data odierna, la Società detiene direttamente n. 351.590 azioni proprie ordinarie pari allo 0,07% del capitale di categoria e dell'intero capitale sociale e n. 408.342 azioni proprie di risparmio pari al 3,3% del capitale di categoria e allo 0,084% dell'intero capitale sociale, mentre non vi sono azioni Pirelli & C. detenute da società dalla medesima controllate;
- visto il bilancio chiuso al 31 dicembre 2014;
- constatata l'opportunità di rinnovare l'autorizzazione ad operazioni di acquisto e di disposizione delle azioni proprie, per i fini e con le modalità sopra illustrate

## DELIBERA

a) di autorizzare il Consiglio di Amministrazione ad acquistare azioni proprie, sia ordinarie sia di risparmio, comunque entro il limite massimo previsto dall'articolo 2357, comma 3 del codice civile e, più precisamente, sino a un numero massimo di azioni tale da non eccedere il 10% del capitale sociale pro-tempore di Pirelli, tenuto conto delle azioni proprie già detenute dalla Società e di quelle eventualmente possedute dalle società controllate, stabilendo che:

- l'acquisto può essere effettuato, in una o più volte, entro 18 mesi dalla data della presente deliberazione, con una qualsiasi delle modalità previste dal combinato disposto di cui agli articoli 132 del d.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 e 144-bis, lettere a), b) e d) del Regolamento Emittenti adottato da Consob con delibera n. 11971 del 14 maggio 1999, come successivamente modificato, tenuto conto

della specifica esenzione prevista dal comma 3 del medesimo art. 132 del d.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 e, comunque, con ogni altra modalità consentita dalle disposizioni di legge e regolamentari vigenti in materia, sia nazionali che comunitarie, ed in conformità ad ogni altra norma applicabile, ivi incluse le disposizioni legislative e regolamentari, nazionali e comunitarie, anche in tema di abusi di mercato, con la sola eccezione della modalità di acquisto prevista dall'art. 144-*bis*, lettera c), del Regolamento Emittenti dianzi citato;

delle operazioni di acquisto di azioni proprie è fornita adeguata comunicazione in ottemperanza agli obblighi di informazione applicabili;

il prezzo di acquisto di ciascuna azione non deve essere né inferiore né superiore di oltre il 15% rispetto alla media ponderata dei prezzi ufficiali di borsa delle azioni registrati da Borsa Italiana S.p.A. nelle tre sedute precedenti ogni singola operazione;

gli acquisti di azioni proprie devono essere effettuati utilizzando gli utili distribuibili e le riserve disponibili risultanti dall'ultimo bilancio regolarmente approvato al momento dell'effettuazione dell'operazione, costituendo una riserva azioni proprie e comunque procedendo alle necessarie appostazioni contabili nei modi e limiti di legge, quanto sopra, in ogni caso, in conformità e nel rispetto delle altre eventuali disposizioni di legge e regolamentari *pro-tempore* vigenti in materia;

b) di autorizzare, in tutto o in parte e senza limiti temporali, la disposizione, sia direttamente sia per il tramite di intermediari, delle azioni proprie acquistate ai sensi della deliberazione di cui al punto a), anche prima di aver esercitato integralmente l'autorizzazione all'acquisto di azioni proprie, stabilendo che:

la disposizione può essere effettuata secondo le finalità e con una qualunque delle modalità ammesse dalla legge, compreso l'utilizzo delle azioni proprie al servizio di piani di incentivazione azionaria, ed in conformità ad ogni altra norma applicabile, ivi incluse le disposizioni legislative e regolamentari, nazionali e comunitarie, in tema di abusi di mercato;

delle operazioni di alienazione di azioni proprie è fornita adeguata comunicazione in ottemperanza agli obblighi di informazione applicabili;

la cessione delle azioni proprie può avvenire in una o più volte e in qualsiasi momento, anche con offerta al pubblico, agli azionisti, nel mercato ovvero nel contesto di eventuali operazioni straordinarie. Le azioni possono essere cedute anche tramite abbinamento a obbligazioni o *warrant* per l'esercizio degli stessi e, comunque, secondo le modalità consentite dalla vigente disciplina di legge e regolamento, a discrezione del Consiglio di Amministrazione;

le disposizioni delle azioni proprie possono essere effettuate al prezzo o, comunque, secondo le condizioni e i criteri determinati dal Consiglio di Amministrazione, avuto riguardo alle modalità realizzative impiegate, all'andamento dei prezzi delle azioni nel periodo precedente l'operazione e al migliore interesse della Società;

le disposizioni possono essere in ogni caso effettuate secondo le modalità consentite dalla vigente disciplina di legge e di regolamento, a discrezione del Consiglio di Amministrazione;

c) di effettuare, ai sensi dell'art. 2357-*ter*, terzo comma del codice civile, ogni registrazione contabile necessaria o opportuna, in relazione alle operazioni sulle azioni proprie, nell'osservanza delle disposizioni di legge vigenti e dei principi contabili applicabili;

d) di conferire al Consiglio di Amministrazione – e per esso al Presidente e/o Amministratore Delegato – ogni più ampio potere occorrente per effettuare operazioni di acquisto e disposizione di azioni proprie, anche mediante operazioni successive tra loro e, comunque, per dare attuazione alle predette deliberazioni, anche a mezzo di procuratori, ottemperando a quanto eventualmente richiesto dalle autorità competenti.

# ATTESTA ZIONI







# ATTESTAZIONE DEL BILANCIO CONSOLIDATO

ATTESTAZIONE DEL BILANCIO CONSOLIDATO AI SENSI DELL'ART. 154-BIS DEL DECRETO LEGISLATIVO 24 FEBBRAIO 1998, N. 58 E AI SENSI DELL'ART. 81-TER DEL REGOLAMENTO CONSOB N. 11971 DEL 14 MAGGIO 1999 E SUCCESSIVE MODIFICHE E INTEGRAZIONI

I sottoscritti Marco Tronchetti Provera, in qualità di Presidente del Consiglio di Amministrazione e Amministratore Delegato, e Francesco Tanzi, in qualità di Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, di Pirelli & C. S.p.A. attestano, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 154-bis, commi 3 e 4, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58:

l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e

l'effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio consolidato, nel corso del periodo 1 gennaio 2014 – 31 dicembre 2014.

Al riguardo si segnala che la valutazione dell'adeguatezza delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio consolidato chiuso al 31 dicembre 2014 è avvenuta sulla base della valutazione del sistema di controllo interno. Tale valutazione si è basata su di uno specifico processo definito in coerenza dei criteri stabiliti nel modello *"Internal Control – Integrated Framework"* emesso dal *"Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission"* (COSO) che rappresenta un framework di riferimento generalmente accettato a livello internazionale.

Si attesta, inoltre, che:

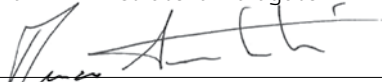
il bilancio consolidato:

- è redatto in conformità ai principi contabili internazionali applicabili riconosciuti nella Comunità europea ai sensi del regolamento [CE] n. 1606/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 luglio 2002;
- corrisponde alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
- è idoneo a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento.

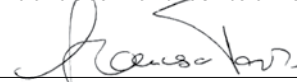
La relazione sulla gestione comprende un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione, nonché della situazione dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento, unitamente alla descrizione dei principali rischi e incertezze cui sono esposti.

31 marzo 2015

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione  
e Amministratore Delegato

  
 [Marco Tronchetti Provera]

Il Dirigente Preposto alla redazione  
dei documenti contabili societari

  
 [Francesco Tanzi]



Reconta Ernst & Young S.p.A.  
Via della Chiusa, 2  
20123 Milano

Tel: +39 02 722121  
Fax: +39 02 72212037  
ey.com

**Relazione della società di revisione  
ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27.1.2010, n. 39**

Agli Azionisti  
della Pirelli & C. S.p.A.

1. Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio consolidato, costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria, dal conto economico, dal prospetto di conto economico complessivo, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto, dal rendiconto finanziario e dalle relative note esplicative, della Pirelli & C. S.p.A. e sue controllate ("Gruppo Pirelli") chiuso al 31 dicembre 2014. La responsabilità della redazione del bilancio in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D. Lgs. n. 38/2005, compete agli amministratori della Pirelli & C. S.p.A.. É nostra la responsabilità del giudizio professionale espresso sul bilancio e basato sulla revisione contabile.
2. Il nostro esame è stato condotto secondo i principi e i criteri per la revisione contabile raccomandati dalla Consob. In conformità ai predetti principi e criteri, la revisione è stata pianificata e svolta al fine di acquisire ogni elemento necessario per accertare se il bilancio consolidato sia viziato da errori significativi e se risulti, nel suo complesso, attendibile. Il procedimento di revisione comprende l'esame, sulla base di verifiche a campione, degli elementi probativi a supporto dei saldi e delle informazioni contenuti nel bilancio, nonché la valutazione dell'adequatezza e della correttezza dei criteri contabili utilizzati e della ragionevolezza delle stime effettuate dagli amministratori. Riteniamo che il lavoro svolto fornisca una ragionevole base per l'espressione del nostro giudizio professionale.

Il bilancio consolidato presenta ai fini comparativi i dati relativi al bilancio consolidato dell'esercizio precedente. Come illustrato nelle note esplicative, gli amministratori hanno riesposto alcuni dati comparativi relativi al bilancio consolidato dell'anno precedente. I dati precedentemente presentati erano stati da noi assoggettati a revisione contabile ed avevamo emesso la nostra relazione in data 10 aprile 2014. Le modalità di rideterminazione dei dati comparativi e la relativa informativa presentata nelle note esplicative sono state da noi esaminate ai fini dell'emissione della presente relazione.

3. A nostro giudizio, il bilancio consolidato del Gruppo Pirelli al 31 dicembre 2014 è conforme agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D. Lgs. n. 38/2005; esso pertanto è redatto con chiarezza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria, il risultato economico ed i flussi di cassa del Gruppo Pirelli per l'esercizio chiuso a tale data.
4. A titolo di richiamo di informativa, si segnala che per effetto dell'accordo di cessione sottoscritto in data 28 febbraio 2014, il business "steelcord" si qualifica come discontinued operation ai sensi del principio IFRS 5 (Attività non correnti possedute per la vendita e attività operative cessate). Come illustrato nelle note esplicative n. 2 (Base per la presentazione - cessione attività Steelcord) e n. 39 (Attività e passività destinate alla vendita e attività operative cessate), il bilancio consolidato al 31 dicembre 2014 include gli effetti dell'applicazione del principio IFRS 5 sulla presentazione e sulle valutazioni delle attività e passività e dei risultati relativi alla discontinued operation. Con riferimento alle transazioni esistenti tra il business "steelcord" e le restanti attività del gruppo Pirelli, in assenza di esplicite indicazioni a riguardo nel principio IFRS 5, nello schema di conto economico la Società ha optato per una rappresentazione finalizzata ad approssimare gli effetti post cessione (cosiddetta "post disposal"), includendo nel risultato delle attività operative cessate i ricavi rinvenienti da vendite verso terzi ed i costi correlati a tali vendite.

Reconta Ernst & Young S.p.A.  
Sede Legale: 00198 Roma - Via Po, 32  
Capitale Sociale € 1.402.500,00 i.v.  
Iscritta alla S.O. del Registro delle Imprese presso la C.C.I.A.A. di Roma  
Codice fiscale e numero di iscrizione 00434000584  
P.IVA 00891231003  
Iscritta all'Albo Revisori Contabili al n. 70945 Pubblicato sulla G.U. Suppl. 13 - IV Serie Speciale del 17/2/1998  
Iscritta all'Albo Speciale delle società di revisione  
Consob al progressivo n. 2 delibera n.10831 del 16/7/1997

A member firm of Ernst & Young Global Limited



5. La responsabilità della redazione della relazione sulla gestione in conformità a quanto previsto dalle norme di legge e dai regolamenti compete agli amministratori della Pirelli & C. S.p.A.. É di nostra competenza l'espressione del giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e della specifica sezione sul governo societario e gli assetti proprietari, limitatamente alle informazioni di cui al comma 1, lettere c), d), f), l), m) e al comma 2, lettera b) dell'art. 123-bis del D.Lgs. 58/98, con il bilancio, come richiesto dalla legge. A tal fine, abbiamo svolto le procedure indicate dal principio di revisione 001 emanato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e raccomandato dalla Consob. A nostro giudizio la relazione sulla gestione e le informazioni di cui al comma 1, lettere c), d), f), l), m) e al comma 2, lettera b) dell'art. 123-bis del D.Lgs. 58/98 presentate nella specifica sezione della medesima relazione sono coerenti con il bilancio consolidato del Gruppo Pirelli al 31 dicembre 2014.

Milano, 20 aprile 2015

Reconta Ernst & Young S.p.A.

  
Pietro Carèna  
(Socio)

# ATTESTAZIONE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO

ATTESTAZIONE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO AI SENSI DELL'ART. 154-BIS DEL DECRETO LEGISLATIVO 24 FEBBRAIO 1998, N. 58 E AI SENSI DELL'ART. 81-TER DEL REGOLAMENTO CONSOB N. 11971 DEL 14 MAGGIO 1999 E SUCCESSIVE MODIFICHE E INTEGRAZIONI

I sottoscritti Marco Tronchetti Provera, in qualità di Presidente del Consiglio di Amministrazione e Amministratore Delegato, e Francesco Tanzi, in qualità di Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, di Pirelli & C. S.p.A. attestano, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 154-bis, commi 3 e 4, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58:

l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e

l'effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio di esercizio, nel corso del periodo 1 gennaio 2014 – 31 dicembre 2014.

Al riguardo si segnala che la valutazione dell'adeguatezza delle procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio di esercizio chiuso al 31 dicembre 2014 è avvenuta sulla base della valutazione del sistema di controllo interno. Tale valutazione si è basata su di uno specifico processo definito in coerenza dei criteri stabiliti nel modello *"Internal Control – Integrated Framework"* emesso dal *"Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission"* (COSO) che rappresenta un framework di riferimento generalmente accettato a livello internazionale.

Si attesta, inoltre, che:

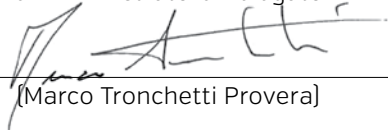
il bilancio di esercizio:

- è redatto in conformità ai principi contabili internazionali applicabili riconosciuti nella Comunità europea ai sensi del regolamento [CE] n. 1606/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 luglio 2002;
- corrisponde alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
- è idoneo a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'emittente.

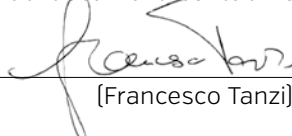
La relazione sulla gestione comprende un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione, nonché della situazione dell'emittente, unitamente alla descrizione dei principali rischi e incertezze cui è esposto.

31 marzo 2015

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione  
e Amministratore Delegato

  
[Marco Tronchetti Provera]

Il Dirigente Preposto alla redazione  
dei documenti contabili societari

  
[Francesco Tanzi]

383



Reconta Ernst & Young S.p.A.  
Via della Chiusa, 2  
20123 Milano

Tel: +39 02 722121  
Fax: +39 02 72212037  
ey.com

**Relazione della società di revisione  
ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27.1.2010, n. 39**

Agli Azionisti  
della Pirelli & C. S.p.A.

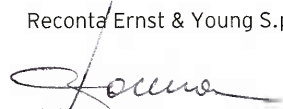
1. Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio, costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria, dal conto economico, dal prospetto di conto economico complessivo, dal prospetto delle variazioni di patrimonio netto, dal rendiconto finanziario e dalle relative note esplicative, della Pirelli & C. S.p.A. chiuso al 31 dicembre 2014. La responsabilità della redazione del bilancio in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D. Lgs. n. 38/2005, compete agli amministratori della Pirelli & C. S.p.A.. È nostra la responsabilità del giudizio professionale espresso sul bilancio e basato sulla revisione contabile.
2. Il nostro esame è stato condotto secondo i principi e i criteri per la revisione contabile raccomandati dalla Consob. In conformità ai predetti principi e criteri, la revisione è stata pianificata e svolta al fine di acquisire ogni elemento necessario per accertare se il bilancio d'esercizio sia viziato da errori significativi e se risulti, nel suo complesso, attendibile. Il procedimento di revisione comprende l'esame, sulla base di verifiche a campione, degli elementi probativi a supporto dei saldi e delle informazioni contenuti nel bilancio, nonché la valutazione dell'adeguatezza e della correttezza dei criteri contabili utilizzati e della ragionevolezza delle stime effettuate dagli amministratori. Riteniamo che il lavoro svolto fornisca una ragionevole base per l'espressione del nostro giudizio professionale.

Per il giudizio relativo al bilancio d'esercizio dell'esercizio precedente, i cui dati sono presentati ai fini comparativi, si fa riferimento alla relazione da noi emessa in data 10 aprile 2014.

3. A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio della Pirelli & C. S.p.A. al 31 dicembre 2014 è conforme agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D. Lgs. n. 38/2005; esso pertanto è redatto con chiarezza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria, il risultato economico ed i flussi di cassa della Pirelli & C. S.p.A. per l'esercizio chiuso a tale data.
4. La responsabilità della redazione della relazione sulla gestione in conformità a quanto previsto dalle norme di legge e dai regolamenti compete agli amministratori della Pirelli & C. S.p.A.. È di nostra competenza l'espressione del giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e della specifica sezione sul governo societario e gli assetti proprietari, limitatamente alle informazioni di cui al comma 1, lettere c), d), f), l), m) e al comma 2, lettera b) dell'art. 123-bis del D.Lgs. 58/98, con il bilancio, come richiesto dalla legge. A tal fine, abbiamo svolto le procedure indicate dal principio di revisione 001 emanato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e raccomandato dalla Consob. A nostro giudizio la relazione sulla gestione e le informazioni di cui al comma 1, lettere c), d), f), l), m) e al comma 2, lettera b) dell'art. 123-bis del D.Lgs. 58/98 presentate nella specifica sezione della medesima relazione sono coerenti con il bilancio d'esercizio della Pirelli & C. S.p.A. al 31 dicembre 2014.

Milano, 20 aprile 2015

Reconta Ernst & Young S.p.A.

  
Pietro Carena  
(Socio)

Reconta Ernst & Young S.p.A.  
Sede Legale: 00198 Roma - Via Po, 32  
Capitale Sociale € 1.402.500,00 I.v.  
Iscritta alla S.O. del Registro delle Imprese presso la C.C.I.A.A. di Roma  
Codice fiscale e numero di iscrizione 00434000584  
P.IVA 00891231003  
Iscritta all'Albo Revisori Contabili al n. 70945 Pubblicato sulla G.U. Suppl. 13 - IV Serie Speciale del 17/2/1998  
Iscritta all'Albo Speciale delle società di revisione  
Consob al progressivo n. 2 delibera n.10831 del 16/7/1997

A member firm of Ernst & Young Global Limited



# TAVOLE RIASSUNTIVE GRI G4 + UNGC

| CATEGORIA KPI                                     | NUMERO KPI | DESCRIZIONE KPI                                                                                                                                | PRECISAZIONI E RIFERIMENTI DI PAGINA DEL MANAGEMENT REPORT (*RIFERIMENTI DI PAGINA DEL COMPANY PROFILE)                                       |
|---------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategia e analisi                               | G4-1       | Dichiarazione della rilevanza della sostenibilità per l'Organizzazione nonché della strategia dell'organizzazione per gestire la sostenibilità | 51-3; 7*; 11*; 18*; 38-43*                                                                                                                    |
|                                                   | G4-2       | Descrizione dei principali impatti, rischi e opportunità                                                                                       | 10-13; 35-43; 71-72; 76-79; 170-171; 37*; 14-17*                                                                                              |
| Profilo dell'organizzazione                       | G4-3       | Nome dell'organizzazione                                                                                                                       | 215                                                                                                                                           |
|                                                   | G4-4       | Principali marchi, prodotti e/o servizi                                                                                                        | 8-9*; 12-13*                                                                                                                                  |
|                                                   | G4-5       | Sede principale                                                                                                                                | 215                                                                                                                                           |
|                                                   | G4-6       | Paesi di operatività                                                                                                                           | 9-11*                                                                                                                                         |
|                                                   | G4-7       | Assetto proprietario e forma legale                                                                                                            | 46; 134; 159; 215; 9-11*                                                                                                                      |
|                                                   | G4-8       | Mercati serviti                                                                                                                                | 12-13; 58; 8*                                                                                                                                 |
|                                                   | G4-9       | Dimensione dell'organizzazione                                                                                                                 | 16-26 + 96-97; 9-11*                                                                                                                          |
|                                                   | G4-10      | Caratteristiche forza lavoro                                                                                                                   | 96-99; 100-104                                                                                                                                |
|                                                   | G4-11      | Dipendenti interessati da accordi collettivi di contrattazione                                                                                 | 113-115                                                                                                                                       |
|                                                   | G4-12      | Catena di fornitura dell'organizzazione                                                                                                        | 66-75                                                                                                                                         |
|                                                   | G4-13      | Cambiamenti significativi della dimensione, struttura, assetto proprietario o catena di fornitura dell'organizzazione                          | 14; 216-217; 9-11*                                                                                                                            |
|                                                   | G4-14      | Approccio precauzionale alla gestione dei rischi                                                                                               | 35-43; 18*                                                                                                                                    |
|                                                   | G4-15      | Adozione di codici e principi esterni in ambito economico, sociale e ambientale                                                                | 59; 71-73; 76; 94-95; 100-104; 114-116; 121-124; 201 + web:www.pirelli.com, sezione sostenibilità/pirelli e la crescita sostenibile/politiche |
|                                                   | G4-16      | Partecipazioni ad associazioni o organizzazioni                                                                                                | 121-124                                                                                                                                       |
| Identificazione degli aspetti materiali e confini | G4-17      | Entità incluse nel bilancio                                                                                                                    | 83-84; 216-217                                                                                                                                |
|                                                   | G4-18      | Principi per la definizione dei contenuti                                                                                                      | 83-84; 216-217; 7*                                                                                                                            |
|                                                   | G4-19      | Aspetti materiali identificati nella definizione dei contenuti                                                                                 | 51-53                                                                                                                                         |
|                                                   | G4-20      | Aspetti materiali interni all'organizzazione                                                                                                   | 51-53                                                                                                                                         |
|                                                   | G4-21      | Aspetti materiali esterni all'organizzazione                                                                                                   | 51-53; 69; 94-95                                                                                                                              |
|                                                   | G4-22      | Ricalcolo di informazioni rispetto al precedente bilancio                                                                                      | 83-84; 216-217                                                                                                                                |
|                                                   | G4-23      | Cambiamenti significativi in termini di obiettivi e perimetri rispetto al precedente bilancio                                                  | 83-84; 216-217                                                                                                                                |
| Coinvolgimento degli stakeholder                  | G4-24      | Lista dei gruppi di stakeholder coinvolti dall'organizzazione                                                                                  | 50-52                                                                                                                                         |
|                                                   | G4-25      | Identificazione e selezione degli stakeholder da coinvolgere                                                                                   | 50-52                                                                                                                                         |
|                                                   | G4-26      | Approccio al coinvolgimento degli stakeholder                                                                                                  | 50-52; 55; 61-63; 66-73; 111-113; 116-117; 120-121; 205-207                                                                                   |
|                                                   | G4-27      | Aspetti chiave emersi dal coinvolgimento degli stakeholder                                                                                     | 50-52; 55; 61-63; 66-73; 111-113; 116-117; 120-121; 205-207                                                                                   |
|                                                   | G4-28      | Periodo di rendicontazione                                                                                                                     | dal 1/1/2014 al 31/12/2014                                                                                                                    |
|                                                   | G4-29      | Data di pubblicazione del precedente report                                                                                                    | 14/04/14                                                                                                                                      |
|                                                   | G4-30      | Ciclo di rendicontazione                                                                                                                       | Annuale                                                                                                                                       |
| Profilo del report                                | G4-31      | Contatti per informazioni sul report                                                                                                           | Per chiarimenti e approfondimenti su quanto rendicontato si rinvia ai Contatti pubblicati nella sezione Sostenibilità del sito web            |
|                                                   | G4-32      | Indice dei contenuti GRI                                                                                                                       | 383-396                                                                                                                                       |
|                                                   | G4-33      | Attestazione esterna                                                                                                                           | 383-396                                                                                                                                       |



| CATEGORIA KPI     | NUMERO KPI | DESCRIZIONE KPI                                                                                                                                                                                                          | PRECISAZIONI E RIFERIMENTI DI PAGINA DEL MANAGEMENT REPORT (*RIFERIMENTI DI PAGINA DEL COMPANY PROFILE)                                                                             |
|-------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Governance        | G4-34      | Struttura di governo                                                                                                                                                                                                     | 139-156; 151-152; 18*                                                                                                                                                               |
|                   | G4-35      | Autorità delegata per le tematiche economiche, ambientali e sociali                                                                                                                                                      | 151-152; 18*                                                                                                                                                                        |
|                   | G4-36      | Posizioni con responsabilità per le tematiche economiche, ambientali e sociali                                                                                                                                           | 139-156; 151-152; 18*                                                                                                                                                               |
|                   | G4-37      | Consultazione tra gli stakeholder e i più alti organi di governo su tematiche economiche, ambientali e sociali                                                                                                           | 50-51                                                                                                                                                                               |
|                   | G4-38      | Composizione dei più alti organi di governo e dei rispettivi comitati                                                                                                                                                    | 139-156; 160-165                                                                                                                                                                    |
|                   | G4-39      | Ruolo esecutivo o meno del Presidente                                                                                                                                                                                    | 145-146                                                                                                                                                                             |
|                   | G4-40      | Qualifiche ed esperienza dei più alti organi di governo                                                                                                                                                                  | 141                                                                                                                                                                                 |
|                   | G4-41      | Processi volti ad impedire conflitti di interesse                                                                                                                                                                        | 46-47; 153-154; web: <a href="http://www.pirelli.com">www.pirelli.com</a> , sezione governance/procedure                                                                            |
|                   | G4-42      | Ruolo dei più alti organi di governo e dei dirigenti senior nello sviluppo, approvazione e aggiornamento degli scopi, valori, strategie, politiche e obiettivi in relazione agli impatti economici, ambientali e sociali | 142-144; 151-152                                                                                                                                                                    |
|                   | G4-43      | Misure implementate per lo sviluppo e la promozione della conoscenza da parte dei più alti organi di governo delle problematiche economiche, ambientali e sociali                                                        | 146; 151-152                                                                                                                                                                        |
|                   | G4-44      | Valutazione della performance del CdA                                                                                                                                                                                    | 144-145                                                                                                                                                                             |
|                   | G4-45      | Ruolo dei più alti organi di governo nell'identificazione e gestione degli impatti dei rischi e delle opportunità legate ad aspetti economici, ambientali e sociali                                                      | 142-144; 151-152                                                                                                                                                                    |
|                   | G4-46      | Ruolo dei più alti organi di governo nella revisione dell'efficacia dei processi di gestione dei rischi dell'organizzazione in ambito economico, ambientale e sociale                                                    | 142-144; 151-152                                                                                                                                                                    |
|                   | G4-47      | Frequenza della revisione da parte dei più alti organi di governo degli impatti dei rischi e delle opportunità legate ad aspetti economici, ambientali e sociali                                                         | 142-144; 148-149; 151-152                                                                                                                                                           |
|                   | G4-48      | Comitato o posizione di grado più elevato che rivede e approva formalmente il Bilancio di Sostenibilità dell'organizzazione                                                                                              | 142-144; 151-152                                                                                                                                                                    |
|                   | G4-49      | Comunicazione delle criticità ai più alti organi di governo                                                                                                                                                              | 151-152; web: <a href="http://www.pirelli.com">www.pirelli.com</a> , sezione sostenibilità/pirelli e la crescita sostenibile/governance della sostenibilità                         |
|                   | G4-50      | Criticità comunicate ai più alti organi di governo e meccanismi per risolverle Informazioni soggette a specifici vincoli di riservatezza.                                                                                | 142-144; 151-152                                                                                                                                                                    |
|                   | G4-51      | Politiche per la remunerazione dei più alti organi di governo e dei dirigenti senior                                                                                                                                     | 104-105; 168-196                                                                                                                                                                    |
|                   | G4-52      | Principi per determinare la remunerazione                                                                                                                                                                                | 104-105; 168-196                                                                                                                                                                    |
|                   | G4-53      | Valutazione del parere degli stakeholder in materia di remunerazione                                                                                                                                                     | 15; 50; 150-151; 205-207; 371                                                                                                                                                       |
| Etica e integrità | G4-54      | Rapporto tra lo stipendio dell'individuo più remunerato per ogni Paese operativamente rilevante e la media dello stipendio di tutti gli impiegati dello stesso Paese                                                     | Informazioni omesse in quanto in alcuni paesi sono soggette a specifici vincoli di riservatezza                                                                                     |
|                   | G4-55      | Analisi dell'aumento percentuale della retribuzione all'interno dell'organizzazione                                                                                                                                      | Informazioni omesse in quanto in alcuni paesi sono soggette a specifici vincoli di riservatezza                                                                                     |
|                   | G4-56      | Valori, principi, standard e regole di comportamento dell'organizzazione                                                                                                                                                 | 59; 71-73; 76; 94-95; 100-104; 114-116; 121-124; 201; web: <a href="http://www.pirelli.com">www.pirelli.com</a> , sezione sostenibilità/pirelli e la crescita sostenibile/politiche |
| Etica e integrità | G4-57      | Meccanismi interni ed esterni per richiedere consulenze in materia di comportamento etico e conforme alle leggi e su temi connessi all'integrità dell'organizzazione                                                     | 205-207                                                                                                                                                                             |
|                   | G4-58      | Meccanismi interni ed esterni per la comunicazione di criticità in materia di comportamento contrario all'etica, alle leggi e all'integrità dell'organizzazione                                                          | 205-207                                                                                                                                                                             |

| CATEGORIA KPI                                                                                                          | NUMERO KPI | DESCRIZIONE KPI                                                                                                | PRECISAZIONI E RIFERIMENTI DI PAGINA DEL MANAGEMENT REPORT [*RIFERIMENTI DI PAGINA DEL COMPANY PROFILE] |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Specific Standard Disclosures</b><br><b>Categoria: economica</b><br><b>Aspetto materiale: performance economica</b> | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                | 53-54                                                                                                   |
| <b>Aspetto materiale: performance economica</b>                                                                        | G4-EC1     | Valore economico direttamente generato e distribuito                                                           | 53-54                                                                                                   |
|                                                                                                                        | G4-EC2     | Implicazioni finanziarie e altri rischi e opportunità connesse con i cambiamenti climatici                     | 41; 43; 72; 76-79; 17*                                                                                  |
|                                                                                                                        | G4-EC3     | Copertura degli obblighi assunti in sede di definizione del piano pensionistico                                | 115+ 263-270; 279                                                                                       |
| <b>Aspetto materiale: finanziamenti Pubblica Amministrazione</b>                                                       | G4-EC4     | Finanziamenti ricevuti dalla Pubblica Amministrazione                                                          | 54-55                                                                                                   |
| <b>Aspetto materiale: market presence</b>                                                                              | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                | 100-104                                                                                                 |
|                                                                                                                        | G4-EC5     | Rapporto tra lo stipendio standard dei neoassunti e lo stipendio minimo locale, per genere                     | 102                                                                                                     |
|                                                                                                                        | G4-EC6     | Percentuale di dirigenti senior appartenenti alle comunità locali                                              | 100                                                                                                     |
| <b>Aspetto materiale: impatti economici indiretti</b>                                                                  | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                | 53-54; 124-131                                                                                          |
|                                                                                                                        | G4-EC7     | Sviluppo e impatto di investimenti in infrastrutture e servizi                                                 | 53-54; 124-131                                                                                          |
|                                                                                                                        | G4-EC8     | Principali impatti economici indiretti                                                                         | 53-54; 124-131                                                                                          |
| <b>Aspetto materiale: pratiche di approvvigionamento</b>                                                               | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                | 66-75                                                                                                   |
|                                                                                                                        | G4-EC9     | Percentuale di spesa allocata a fornitori locali                                                               | 74                                                                                                      |
| <b>Aspetto materiale: materie prime</b>                                                                                | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                | 13; 76-80                                                                                               |
|                                                                                                                        | G4-EN1     | Materiali utilizzati                                                                                           | 75; 80                                                                                                  |
|                                                                                                                        | G4-EN2     | Materiali utilizzati che derivano da materiale riciclato                                                       | 75                                                                                                      |
| <b>Aspetto materiale: energia</b>                                                                                      | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                | 76-79; 84-85                                                                                            |
|                                                                                                                        | G4-EN3     | Consumo diretto di energia                                                                                     | 85                                                                                                      |
|                                                                                                                        | G4-EN4     | Consumo indiretto di energia                                                                                   | 76-79                                                                                                   |
|                                                                                                                        | G4-EN5     | Intensità energetica                                                                                           | 85                                                                                                      |
|                                                                                                                        | G4-EN6     | Riduzione del consumo di energia                                                                               | 85                                                                                                      |
|                                                                                                                        | G4-EN7     | Riduzione del fabbisogno energetico per prodotti e servizi                                                     | 81                                                                                                      |
| <b>Aspetto materiale: acqua</b>                                                                                        | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                | 76-79; 88-89; 93                                                                                        |
|                                                                                                                        | G4-EN8     | Prelievo di acqua                                                                                              | 88                                                                                                      |
|                                                                                                                        | G4-EN9     | Fonti idriche significativamente interessate dal prelievo di acqua                                             | 89                                                                                                      |
|                                                                                                                        | G4-EN10    | Acqua riciclata e riutilizzata                                                                                 | 89                                                                                                      |
| <b>Aspetto materiale: biodiversità</b>                                                                                 | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                | 91-92                                                                                                   |
|                                                                                                                        | G4-EN11    | Siti operativi all'interno o in prossimità di aree protette o aree di significativo valore per la biodiversità | 91-92                                                                                                   |
|                                                                                                                        | G4-EN12    | Descrizione dei maggiori impatti sulla biodiversità                                                            | 91-92                                                                                                   |
|                                                                                                                        | G4-EN13    | Habitat protetti o ripristinati                                                                                | 91-92                                                                                                   |
|                                                                                                                        | G4-EN14    | Elenco delle specie con habitat in aree interessate dalle attività, per livello di rischio di estinzione       | 91-92                                                                                                   |

| CATEGORIA KPI                                                                                                              | NUMERO KPI | DESCRIZIONE KPI                                                                                              | PRECISAZIONI E RIFERIMENTI DI PAGINA DEL MANAGEMENT REPORT (*RIFERIMENTI DI PAGINA DEL COMPANY PROFILE) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aspetto materiale: emissioni                                                                                               | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                              | 86-87                                                                                                   |
|                                                                                                                            | G4-EN15    | Emissioni dirette di gas a effetto serra (GHG) [Scope 1]                                                     | 86-87                                                                                                   |
|                                                                                                                            | G4-EN16    | Emissioni indirette di gas a effetto serra (GHG) [Scope 2]                                                   | 87                                                                                                      |
|                                                                                                                            | G4-EN17    | Altre emissioni indirette di gas a effetto serra (GHG) [Scope 3]                                             | 76-79                                                                                                   |
|                                                                                                                            | G4-EN18    | Intensità delle emissioni di gas a effetto serra (GHG)                                                       | 87                                                                                                      |
|                                                                                                                            | G4-EN19    | Riduzione delle emissioni di gas a effetto serra (GHG)                                                       | 87                                                                                                      |
|                                                                                                                            | G4-EN20    | Emissioni di sostanze nocive per lo strato di ozono (ODS)                                                    | 93                                                                                                      |
|                                                                                                                            | G4-EN21    | Emissioni di NO <sub>x</sub> , SO <sub>x</sub> e altre emissioni significative in atmosfera                  | 91-93                                                                                                   |
| Aspetto materiale: scarichi e rifiuti                                                                                      | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                              | 88-90                                                                                                   |
|                                                                                                                            | G4-EN22    | Scarichi idrici                                                                                              | 89                                                                                                      |
|                                                                                                                            | G4-EN23    | Smaltimento rifiuti                                                                                          | 89-90                                                                                                   |
|                                                                                                                            | G4-EN24    | Perdite significative                                                                                        | 93                                                                                                      |
|                                                                                                                            | G4-EN25    | Rifiuti pericolosi                                                                                           | 89-90                                                                                                   |
|                                                                                                                            | G4-EN26    | Biodiversità e habitat colpiti dagli scarichi dell'organizzazione                                            | 89                                                                                                      |
| Aspetto materiale: prodotti e servizi                                                                                      | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                              | 41; 76-79; 81                                                                                           |
|                                                                                                                            | G4-EN27    | Mitigazione degli impatti di prodotti e servizi sull'ambiente                                                | 81-82                                                                                                   |
| Aspetto materiale: imballaggi                                                                                              | G4-EN28    | Percentuali dei prodotti venduti e relativo materiale di imballaggio riciclato o riutilizzato                | 90                                                                                                      |
| Aspetto materiale: conformità                                                                                              | G4-EN29    | Valore delle multe e numero delle sanzioni per mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale | 93                                                                                                      |
| Aspetto materiale: trasporti                                                                                               | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                              | 76-79                                                                                                   |
|                                                                                                                            | G4-EN30    | Impatti ambientali dei trasporti                                                                             | 77                                                                                                      |
| Aspetto materiale: complessivo                                                                                             | G4-EN31    | Spese e investimenti per la protezione dell'ambiente                                                         | 93                                                                                                      |
| Aspetto materiale: valutazione ambientale dei fornitori                                                                    | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                              | 43; 66-75                                                                                               |
|                                                                                                                            | G4-EN32    | Valutazione dei fornitori sulla base di criteri ambientali                                                   | 67-69                                                                                                   |
|                                                                                                                            | G4-EN33    | Impatti negativi sull'ambiente, effettivi e potenziali, nella catena di fornitura e azioni implementate      | 43; 67-70; 72                                                                                           |
| Aspetto materiale: meccanismi per i reclami in materia ambientale                                                          | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                              | 76-79                                                                                                   |
|                                                                                                                            | G4-EN34    | Reclami sugli impatti ambientali depositati, analizzati e risolti                                            | 93                                                                                                      |
| Categoria: sociale<br>Sottocategoria: pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate<br>Aspetto materiale: occupazione | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                              | 96-99                                                                                                   |
| Aspetto materiale: occupazione                                                                                             | G4-LA1     | Numero e tasso di nuove assunzioni e turnover del personale                                                  | 96-99                                                                                                   |
|                                                                                                                            | G4-LA2     | Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno ma non per i lavoratori part-time e a termine                | 112                                                                                                     |
|                                                                                                                            | G4-LA3     | Tassi di rientro e mantenimento del lavoro dopo il congedo parentale, per genere                             | 101                                                                                                     |
| Aspetto materiale: relazioni industriali                                                                                   | G4-LA4     | Periodo minimo di preavviso per modifiche operative                                                          | 113-114                                                                                                 |

| CATEGORIA KPI                                                                                         | NUMERO KPI | DESCRIZIONE KPI                                                                                                                  | PRECISAZIONI E RIFERIMENTI DI PAGINA DEL MANAGEMENT REPORT [*RIFERIMENTI DI PAGINA DEL COMPANY PROFILE] |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aspetto materiale: salute e sicurezza sul lavoro</b>                                               | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                                  | 113; 116-117                                                                                            |
|                                                                                                       | G4-LA5     | Percentuale lavoratori rappresentati nel comitato per la salute e sicurezza                                                      | 113                                                                                                     |
|                                                                                                       | G4-LA6     | Tasso di infortuni sul lavoro, di malattia, di giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi                  | 118-119                                                                                                 |
|                                                                                                       | G4-LA7     | Lavoratori con elevata incidenza o rischio di malattie occupazionali                                                             | 118-119                                                                                                 |
|                                                                                                       | G4-LA8     | Accordi con sindacati in tema di salute e sicurezza                                                                              | 113                                                                                                     |
| <b>Aspetto materiale: formazione e istruzione</b>                                                     | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                                  | 107-111                                                                                                 |
|                                                                                                       | G4-LA9     | Formazione del personale                                                                                                         | 108-111                                                                                                 |
|                                                                                                       | G4-LA10    | Programmi per lo sviluppo delle competenze e avanzamenti di carriera                                                             | 107-108; 43*                                                                                            |
|                                                                                                       | G4-LA11    | Percentuale di dipendenti valutati sulle performance e sullo sviluppo della carriera                                             | 108; 20-21*                                                                                             |
| <b>Aspetto materiale: diversità e pari opportunità</b>                                                | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                                  | 100-104                                                                                                 |
|                                                                                                       | G4-LA12    | Composizione degli organi di governo dell'impresa e ripartizione del personale per indicatori di diversità                       | 96-104; 160-162                                                                                         |
|                                                                                                       | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                                  | 101-102                                                                                                 |
|                                                                                                       | G4-LA13    | Rapporto tra lo stipendio base delle donne e quello degli uomini                                                                 | 101-102                                                                                                 |
| <b>Aspetto materiale: valutazione dei fornitori sulla base delle politiche e condizioni di lavoro</b> | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                                  | 43; 66-73                                                                                               |
|                                                                                                       | G4-LA14    | Valutazione dei fornitori sulla base di criteri legati a politiche e condizioni di lavoro                                        | 67-70; 72                                                                                               |
|                                                                                                       | G4-LA15    | Impatti negativi, effettivi e potenziali, delle condizioni di lavoro nella catena di fornitura e azioni implementate             | 43; 69-70                                                                                               |
| <b>Aspetto materiale: meccanismi per i reclami in materia di condizioni di lavoro</b>                 | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                                  | 205-207                                                                                                 |
|                                                                                                       | G4-LA16    | Reclami sulle condizioni di lavoro depositati, analizzati e risolti                                                              | 205-207                                                                                                 |
| <b>Sottocategoria: Diritti Umani<br/>Aspetto materiale: pratiche di acquisto</b>                      | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                                  | 66-73; 94-95                                                                                            |
|                                                                                                       | G4-HR1     | Accordi e contratti che includono clausole relative ai diritti umani o che sono state sottoposte a valutazione sui diritti umani | 67-69                                                                                                   |
|                                                                                                       | G4-HR2     | Formazione dei dipendenti sugli aspetti dei diritti umani rilevanti per le attività                                              | 94-95; 110                                                                                              |
| <b>Aspetto materiale: non discriminazione</b>                                                         | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                                  | 205-207                                                                                                 |
|                                                                                                       | G4-HR3     | Casi di discriminazione e azioni intraprese                                                                                      | 205-207                                                                                                 |
| <b>Aspetto materiale: libertà di associazione e contrattazione collettiva</b>                         | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                                  | 94-95; 113-115                                                                                          |
|                                                                                                       | G4-HR4     | Rischi al diritto alla libertà di associazione e contrattazione collettiva                                                       | 43; 94-95; 113-115                                                                                      |
| <b>Aspetto materiale: lavoro minorile</b>                                                             | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                                  | 67-70; 73; 94-95; 114-115                                                                               |
|                                                                                                       | G4-HR5     | Operazioni con elevato rischio di ricorso al lavoro minorile                                                                     | 67-70; 73; 94-95; 114-115                                                                               |
| <b>Aspetto materiale: lavoro forzato</b>                                                              | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                                  | 67-70; 73; 94-95; 114-115                                                                               |
|                                                                                                       | G4-HR6     | Operazioni con elevato rischio di ricorso al lavoro forzato                                                                      | 67-70; 73; 94-95; 114-115                                                                               |
| <b>Aspetto materiale: pratiche di sicurezza</b>                                                       | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                                  | 67-70; 73; 94-95; 114-115                                                                               |
|                                                                                                       | G4-HR7     | Personale addetto alla sicurezza che ha ricevuto formazione sui Diritti Umani                                                    | 67-70; 73; 94-95; 114-115                                                                               |
| <b>Aspetto materiale: diritti della comunità locale</b>                                               | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                                  | 205-207                                                                                                 |
|                                                                                                       | G4-HR8     | Violazioni dei diritti della comunità locale                                                                                     | 205-207                                                                                                 |

| CATEGORIA KPI                                                                                       | NUMERO KPI | DESCRIZIONE KPI                                                                                                            | PRECISAZIONI E RIFERIMENTI DI PAGINA DEL MANAGEMENT REPORT [*RIFERIMENTI DI PAGINA DEL COMPANY PROFILE] |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aspetto materiale: valutazione                                                                      | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                            | 67-70; 73; 94-95; 114-115                                                                               |
|                                                                                                     | G4-HR9     | Operazioni soggette a revisioni dei diritti umani e/o valutazioni dell'impatto                                             | 67-70; 73; 94-95; 114-115                                                                               |
| Aspetto materiale: valutazione dei fornitori sulla base dei diritti umani                           | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                            | 43; 67-70; 72                                                                                           |
|                                                                                                     | G4-HR10    | Valutazione dei fornitori sulla base di criteri connessi ai diritti umani                                                  | 67-70                                                                                                   |
|                                                                                                     | G4-HR11    | Impatti negativi, effettivi e potenziali, sui diritti umani nella catena di fornitura e azioni implementate                | 43; 67-70; 72                                                                                           |
| Aspetto materiale: meccanismi per i reclami in materia di diritti umani                             | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                            | 205-207                                                                                                 |
|                                                                                                     | G4-HR12    | Reclami sui diritti umani depositati, analizzati e risolti                                                                 | 205-207                                                                                                 |
| Sottocategoria: Società<br>Aspetto materiale: comunità locali                                       | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                            | 50; 91-92; 124-131                                                                                      |
| Aspetto materiale: comunità locali                                                                  | G4-SO1     | Operazioni che coinvolgono la comunità locale, valutazioni degli impatti e programmi di sviluppo                           | 50; 91-92; 124-131                                                                                      |
|                                                                                                     | G4-SO2     | Operazioni con impatti negativi, potenziali o effettivi, sulle comunità locali                                             | 50; 91-92; 124-131                                                                                      |
| Aspetto materiale: anti-corruzione                                                                  | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                            | 205-207                                                                                                 |
|                                                                                                     | G4-SO3     | Operazioni valutate sulla base dei rischi connessi alla corruzione                                                         | 43; 203-205                                                                                             |
|                                                                                                     | G4-SO4     | Comunicazione e formazione su politiche e procedure anti-corruzione                                                        | 67-69; 73; 201; 203-205                                                                                 |
|                                                                                                     | G4-SO5     | Casi di corruzione e azioni intraprese                                                                                     | 204-207                                                                                                 |
| Aspetto materiale: contributi politici                                                              | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                            | 124; 205                                                                                                |
|                                                                                                     | G4-SO6     | Valore dei contributi a partiti politici                                                                                   | 124; 205                                                                                                |
| Aspetto materiale: concorrenza sleale                                                               | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                            | 277; 343                                                                                                |
|                                                                                                     | G4-SO7     | Azioni legali riferite a concorrenza sleale, antitrust e rispettivi esiti                                                  | 277; 343                                                                                                |
| Aspetto materiale: conformità                                                                       | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                            | 59                                                                                                      |
|                                                                                                     | G4-SO8     | Multe e sanzioni significative per non conformità a leggi o regolamenti                                                    | 59                                                                                                      |
| Aspetto materiale: valutazione dei fornitori sulla base degli impatti sulla società                 | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                            | 43; 66-70                                                                                               |
|                                                                                                     | G4-SO9     | Valutazione dei fornitori sulla base di criteri connessi agli impatti sulla società                                        | 67-70                                                                                                   |
|                                                                                                     | G4-SO10    | Impatti negativi, effettivi e potenziali, sulla società nella catena di fornitura e azioni implementate                    | 43; 69-70                                                                                               |
| Aspetto materiale: meccanismi per i reclami in materia di impatti sulla società                     | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                            | 205-207                                                                                                 |
|                                                                                                     | G4-SO11    | Reclami sugli impatti sulla società depositati, analizzati e risolti                                                       | 205-207                                                                                                 |
| Sottocategoria: responsabilità di prodotto<br>Aspetto materiale: salute e sicurezza dei consumatori | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                                            | 63-65                                                                                                   |
| Aspetto materiale: salute e sicurezza dei consumatori                                               | G4-PR1     | Categorie di prodotti e servizi oggetto di valutazioni a fini migliorativi per salute e sicurezza                          | 63-65                                                                                                   |
|                                                                                                     | G4-PR2     | Casi di non conformità a regolamenti in materia di salute e sicurezza dei prodotti e servizi durante il loro ciclo di vita | 59                                                                                                      |

| CATEGORIA KPI                                          | NUMERO KPI | DESCRIZIONE KPI                                                                                         | PRECISAZIONI E RIFERIMENTI DI PAGINA DEL MANAGEMENT REPORT [*RIFERIMENTI DI PAGINA DEL COMPANY PROFILE] |
|--------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aspetto materiale: etichettatura di prodotti e servizi | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                         | 60-63                                                                                                   |
|                                                        | G4-PR3     | Informazioni su prodotti e servizi                                                                      | 60-61                                                                                                   |
|                                                        | G4-PR4     | Casi di non conformità a regolamenti in materia di informazioni ed etichettatura dei prodotti e servizi | 59                                                                                                      |
|                                                        | G4-PR5     | Risultati dei sondaggi sulla soddisfazione dei clienti                                                  | 61-63                                                                                                   |
| Aspetto materiale: Attività di Marketing               | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                         | 59                                                                                                      |
|                                                        | G4-PR6     | Vendita di prodotti vietati o oggetto di contenzioso                                                    | 59                                                                                                      |
|                                                        | G4-PR7     | Casi di non conformità a regolamenti riferiti ad attività di marketing                                  | 59                                                                                                      |
|                                                        | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                         | 59                                                                                                      |
|                                                        | G4-PR8     | Reclami documentati su violazioni della privacy e perdita di dati dei clienti                           | 59                                                                                                      |
|                                                        | G4-DMA     | Informativa generica sulle modalità di gestione                                                         | 59                                                                                                      |
|                                                        | G4-PR9     | Sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti in merito all'uso di prodotti o servizi               | 59                                                                                                      |

| AREE DEL GLOBAL COMPACT | PRINCIPI DEL GLOBAL COMPACT                                                                                                                                   | INDICATORI GRI G4 DIRETTAMENTE RILEVANTI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | INDICATORI GRI G4 INDIRETTAMENTE RILEVANTI                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diritti umani           | Principio 1 - Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza | DIRITTI UMANI<br>Aspetto: Pratiche di investimento e approvvigionamento G4 - HR1, G4 - HR2<br>Aspetto: Libertà di associazione e contrattazione collettiva G4 - HR4<br>Aspetto: Lavoro minorile G4 - HR5<br>Aspetto: Lavoro forzato G4 - HR6<br>Aspetto: Pratiche di sicurezza G4 - HR7<br>Aspetto: Diritti delle popolazioni indigene G4 - HR8<br>Aspetto: valutazione G4 - HR9 G4 - HR10<br>Aspetto: Meccanismi di reclamo sui diritti umani G4 - HR12 | SOCIETÀ<br>Aspetto: Comunità Locali<br>G4 - SO1, G4 - SO2                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                         | Principio 2 - Alle imprese è richiesto di assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani                           | DIRITTI UMANI<br>Aspetto: pratiche di investimento e approvvigionamento G4 - HR1<br>Aspetto: pratiche di sicurezza G4 - HR7<br>Aspetto: valutazione dei fornitori in relazione ai diritti umani G4 - HR10, G4 - HR11                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Lavoro                  | Principio 3 - Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva         | Informativa Generale Standard<br>Profilo dell'organizzazione G4 -11<br>DIRITTI UMANI<br>Aspetto: Libertà di associazione e contrattazione collettiva G4 - HR4<br>Aspetto: Pratiche di sicurezza G4 - HR7<br>LAVORO<br>Aspetto: Relazioni industriali G4 - LA4<br>Aspetto: Salute e Sicurezza sul lavoro G4 - LA8                                                                                                                                         | G4 - DMA Aspetto Salute e sicurezza dei consumatori G4-PR1 G4-PR2                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                         | Principio 4 - l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio                                                                               | DIRITTI UMANI<br>Aspetto: Lavoro forzato G4 - HR6<br>Aspetto: Pratiche di sicurezza G4 - HR7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | DIRITTI UMANI<br>Aspetto: Pratiche di investimento e approvvigionamento G4 - HR1, G4 - HR2                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                         | Principio 5 - l'effettiva eliminazione del lavoro minorile                                                                                                    | DIRITTI UMANI<br>Aspetto: Lavoro minorile G4 - HR5<br>Aspetto: Pratiche di sicurezza G4 - HR7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | DIRITTI UMANI<br>Aspetto: Pratiche di investimento e approvvigionamento<br>G4 - HR1 G4 - HR2                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                         | Principio 6 - l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione                                                             | Informativa Generale Standard<br>Profilo dell'organizzazione G4 - 10<br>PRATICHE DI LAVORO E CONDIZIONI DI LAVORO ADEGUATE<br>Aspetto: Occupazione G4 - LA1, G4 - LA3<br>Aspetto: formazione ed istruzione G4 - LA9, G4 - LA11<br>Aspetto: Diversità e pari opportunità G4 - LA12<br>Aspetto: Equa retribuzione tra uomo e donna G4 - LA13<br>DIRITTI UMANI<br>Aspetto: non discriminazione G4 - HR3<br>Aspetto: Pratiche di sicurezza G4 - HR7          | Informativa Generale Standard<br>Profilo dell'organizzazione<br>G4 - 11<br>ECONOMICO<br>Aspetto: Presenza sul mercato G4 - EC5, G4 - EC6<br>Aspetto: Occupazione<br>G4 - LA2<br>DIRITTI UMANI<br>Aspetto: Pratiche di investimento e approvvigionamento G4 - HR1<br>Aspetto: valutazione dei fornitori in relazione ai diritti umani G4 - HR10 |



| AREE DEL GLOBAL COMPACT | PRINCIPI DEL GLOBAL COMPACT                                                                                                 | INDICATORI GRI G4 DIRETTAMENTE RILEVANTI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | INDICATORI GRI G4 INDIRETTAMENTE RILEVANTI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ambiente                | Principio 7 -<br>Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali         | G4 - 14<br>ECONOMICO<br>Aspetto: Performance economica G4 - EC2<br>Aspetto: Generale G4 - EN31                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | AMBIENTE<br>Aspetto: Materie prime G4 - EN1, G4 - EN2<br>Aspetto: Energia G4 - EN3, G4 - EN6, G4 - EN7<br>Aspetto: Acqua G4 - EN8<br>Aspetto: Biodiversità G4 - EN11, G4 - EN12<br>Aspetto: Emissioni G4 - EN15, G4 - EN16, G4 - EN17, G4 - EN19, G4 - EN20, G4 - EN21<br>Aspetto: Scarichi e rifiuti G4 - EN22, G4 - EN23, G4 - EN24, G4 - EN25<br>Aspetto: Prodotti e servizi G4 - EN27, G4 - EN28<br>Aspetto: Conformità G4 - EN29<br>Aspetto: Trasporti G4 - EN30 |
|                         | Principio 8 -<br>di intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale                          | AMBIENTE<br>Aspetto: Materie prime G4 - EN1<br>Aspetto: Energia G4 - EN3<br>Aspetto: Acqua G4 - EN8<br>Aspetto: Biodiversità G4 - EN11, G4 - EN12, G4 - EN13<br>Aspetto: Emissioni G4 - EN15, G4 - EN16, G4 - EN17, G4 - EN19, G4 - EN20, G4 - EN21<br>Aspetto: Scarichi e rifiuti G4 - EN22, G4 - EN23, G4 - EN24, G4 - EN25<br>Aspetto: Prodotti e servizi G4 - EN28<br>Aspetto: Compliance G4 - EN29<br>Aspetto: Trasporto G4 - EN30<br>Aspetto: Generale G4 - EN31<br>Aspetto: Valutazione dei fornitori secondo criteri ambientali G4 - EN32, G4 - EN33<br>Aspetto: Meccanismi di reclamo su questioni ambientali G4 - EN34 | Aspetto: Performance economica G4 - EC2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                         | Principio 9 -<br>di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente                        | AMBIENTE<br>Aspetto: Materie prime G4 - EN2<br>Aspetto: Energia G4 - EN6, G4 - EN7<br>Aspetto: Acqua G4 - EN10<br>Aspetto: Emissioni G4 - EN19<br>Aspetto: Prodotti e servizi G4 - EN27                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Lotta alla corruzione   | Principio 10 -<br>Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti | Informativa Generale Standard<br>ETICA ED INTEGRITÀ<br>G4 - 56<br>G4 - 57<br>G4 - 58<br>SOCIETÀ<br>Aspetto: Anti corruzione G4 - SO3<br>G4 - SO4<br>G4 - SO5<br>Aspetto: Conformità G4 - SO8                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Aspetto: Contributi politici G4 - SO6<br>Aspetto: Comportamenti anti-collusivi G4 - SO7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |



## LETTERA di ATTESTAZIONE

### ATTESTAZIONE DEL BILANCIO INTEGRATO 2014 DI PIRELLI & C. S.p.A.

SGS Italia S.p.A. (SGS) ha ricevuto l'incarico di eseguire la verifica indipendente degli indicatori di sostenibilità contenuti nel Bilancio Integrato 2014 di Pirelli & C. S.p.A. (Pirelli).

Il perimetro di rendicontazione degli indicatori di sostenibilità coincide con quello adottato nella rendicontazione dei dati economici.

Le informazioni contenute nel documento sono responsabilità esclusiva di Pirelli.

SGS non è stata coinvolta in alcun modo nella preparazione del Bilancio e nei processi di raccolta ed elaborazione dei dati ivi contenuti.

Pirelli è responsabile per l'identificazione degli stakeholder, degli aspetti materiali e per la definizione degli obiettivi rispetto alle performance di sostenibilità.

SGS dichiara la propria indipendenza da Pirelli e ritiene che non sussista alcun conflitto di interesse con l'Organizzazione, le sue controllate e le Parti Interessate.

### Responsabilità e Scopo dell'attestazione

La responsabilità di SGS è di esprimere un'opinione relativamente al testo, alle informazioni qualitative e quantitative, ai grafici e alle dichiarazioni nel e relative agli aspetti di sostenibilità contenuti nel Bilancio Integrato 2014. Tutto ciò nell'ambito dello scopo di verifica di seguito riportato e con l'intento di informare tutte le Parti Interessate.

Lo scopo dell'attestazione concordato con Pirelli prevede la verifica dei seguenti aspetti:

- validazione dell'approccio del Gruppo all'analisi di materialità, del processo e delle iniziative di stakeholder engagement;
- valutazione degli elementi di sostenibilità rendicontati nel Bilancio Integrato 2014 secondo quanto prescritto dalle Linee Guida di Global Reporting Initiative (GRI-G4), con riferimento all'opzione "in accordance" Comprehensive;
- valutazione, attraverso un Assurance di tipo 1 e 2, sull'applicazione dei Principi e sull'affidabilità delle informazioni rendicontate secondo AA1000 Assurance Standard 2008;
- verifica di livello alto delle informazioni relative ai rischi ESG<sup>1</sup> e delle informazioni contenute nel capitolo "i nostri fornitori" con riferimento al set di indicatori GRI-G4 relativi a processi della catena di fornitura e al monitoraggio degli impatti ambientali, sociali e di governance;
- valutazione di conformità dell'inventario di gas a effetto serra (GHG<sup>2</sup>), con riferimento ai requisiti di UNI EN ISO 14064-1:2012.

L'organizzazione ha inoltre dato mandato a SGS di confermare che il modello di sostenibilità adottato da Pirelli sia in linea con i requisiti della Guida alla Responsabilità Sociale UNI ISO 26000.

### Metodologia e Limitazioni

Il processo di verifica è stato condotto a partire dall'attività di validazione della metodologia dell'analisi di materialità e di stakeholder engagement, effettuata attraverso l'esame di registrazioni e documenti, interviste con il personale e il management, l'analisi delle politiche, procedure e prassi adottate all'interno dell'organizzazione. I testi, i grafici e le tabelle contenuti

<sup>1</sup> ESG: Environmental, Social, Governance

<sup>2</sup> GHG: Greenhouse Gas

nel Bilancio integrato 2014 sono stati verificati selezionando, a campione, informazioni qualitative e / o quantitative , al fine di confermarne l'accuratezza e seguirne il processo di elaborazione e sintesi.

Le attività di verifica, svolte in Italia presso la sede di Pirelli a Milano (Italia) e presso i siti produttivi di Rome (USA), di Carlisle (Regno Unito) e di Merlo (Argentina), hanno avuto luogo nei mesi di Gennaio e Febbraio 2015 ed hanno riguardato dati e prestazioni di tutto il Gruppo.

Il team di verifica è stato scelto sulla base della competenza tecnica, dell'esperienza e della qualifica di ciascun membro, in relazione alle diverse dimensioni valutate.

### Conclusioni

Sulla base dell'attività di verifica svolta, SGS conferma con "ragionevole certezza" che le informazioni contenute nel Bilancio Integrato 2014, che rappresenta una significativa sintesi delle attività svolte da Pirelli, oltre che uno strumento essenziale di comunicazione con gli Stakeholder, sono fornite con un buon livello di completezza, affidabilità e accuratezza.

Il Bilancio Integrato 2014 delinea come la strategia aziendale, la governance, le performance e le prospettive Pirelli permettono di creare valore nel breve, medio e lungo termine, con l'obiettivo di aumentare la trasparenza nei confronti di tutta la collettività e tutti gli stakeholder.

Per quanto riguarda l'approccio del Gruppo all'analisi di materialità e al processo di stakeholder engagement, il team di verifica esprime la seguente opinione:

- L' Analisi di materialità, il coinvolgimento multi-stakeholder e gli obiettivi del Piano Industriale 2013-2017 con target di sostenibilità 2020, dimostrano in modo tangibile l'integrazione delle istanze di sostenibilità nella strategia del Gruppo. Il dialogo costantemente mantenuto con gli stakeholder risulta essere di sostanziale supporto per per l'identificazione, prioritizzazione e miglioramento continuo degli aspetti economici, ambientali e sociali e loro relativi impatti.

Con riferimento agli indicatori GRI-G4, è stata verificata la completezza e l'accuratezza della rendicontazione dei KPI, con particolare riferimento a quelli aggiunti nella nuova versione delle linee guida.

Pertanto si conferma l'aderenza del Bilancio Integrato 2014 ai requisiti richiesti dal GRI-G4 secondo l'opzione 'in accordance' *Comprehensive* .

In relazione alla valutazione delle informazioni specifiche, dettagliate nello Scopo di Attestazione, il team di verifica ritiene esse siano rispondenti ai principi di AA1000 (Inclusività, Materialità e Rispondenza), con un ragionevole livello di completezza, affidabilità e accuratezza.

In relazione al "livello di verifica alto" delle informazioni relative ai rischi ESG e delle informazioni contenute nel capitolo "I nostri fornitori", il team di verifica ritiene che:

- la gestione dei rischi viene percepita in un ampio contesto economico, sociale e ambientale al fine di dimostrare i legami tra le attività finanziarie e la performance non finanziarie, finalizzati alla creazione di valore;
- si conferma che il modello elaborato dall'Azienda relativamente alla gestione dei diritti umani, è parte integrante della strategia aziendale. Il Gruppo Pirelli percepisce la gestione dei diritti umani come una priorità ed esercita la necessaria diligenza attuando politiche di prevenzione e mitigazione di eventuali rischi effettivi o potenziali. La gestione dei diritti umani in chiave strategica è applicata in maniera estensiva anche alla gestione responsabile della catena di fornitura, considerata una componente importante di Risk Governance;
- quale esempio concreto delle azioni realizzate in applicazione dei principi del Codice Etico di Gruppo, della Politica di Gruppo "Responsabilità Sociale per Salute, Sicurezza e Diritti nel Lavoro, Ambiente", delle Linee di Condotta del Gruppo, delle prescrizioni dello Standard SA8000 e dei Principi del Global Compact a cui Pirelli aderisce dal 2004, continua il programma di audit di terza parte sulla verifica delle performance di sostenibilità dei fornitori. Si evidenzia inoltre, che l'indagine estensiva condotta da Pirelli per accertare l'inesistenza di "conflict minerals" nella propria catena di fornitura ha dato buoni risultati. I fornitori consultati nell'indagine coprono il 100% del rischio "conflict minerals" legato al prodotto del Gruppo;
- la gestione responsabile integrata in termini economici, sociali, ambientali e di governance caratterizza i rapporti tra Pirelli e i suoi fornitori anche attraverso la decisione di estendere,



in attuazione della propria Green Sourcing Policy, la richiesta di assessment CDP ai propri fornitori, inoltre l'audit team ha particolarmente apprezzato le iniziative messe in atto da Pirelli ai fini di una comunicazione sempre più efficace e trasparente con fornitori e potenziali fornitori tramite un Portale dedicato che consente la massima condivisione di informazioni e favorisce l'allineamento dei fornitori al Modello di Sostenibilità del Gruppo;

- la metodologia sviluppata ad hoc per l'identificazione e la misurazione dei rischi reputazionali (intesi come rischio attuale o prospettico di una perdita di utili o di valore del titolo derivante da una percezione negativa dell'Azienda da parte di uno o più stakeholder) ha portato nel 2014 all'identificazione di rischi reputazionali specifici per Pirelli, anche attraverso la consultazione di stakeholder interni ed esterni. La comprensione dei meccanismi di formazione dei rischi reputazionali permette alla organizzazione non solo di tenere costantemente sotto controllo lo stato della propria reputazione ma consente una revisione e uno sviluppo della cultura aziendale e permette l'implementazione di politiche di gestione e mitigazione del rischio medesimo.

Il gruppo di verifica segnala il lavoro accurato, effettuato dall'Organizzazione, in risposta alle richieste degli indicatori dei set Energy ed Emissions. Sono state fornite informazioni dettagliate relativamente alla quantificazione delle emissioni di gas a effetto serra (GHG) e risulta apprezzabile lo sforzo dell'Organizzazione per sviluppare e redigere il proprio inventario GHG con riferimento a Standard internazionalmente riconosciuti. A tale scopo è stata inoltre svolta una specifica attività di verifica per la valutazione di conformità dell'inventario GHG ai requisiti di UNI EN ISO 14064-1:2012 e tale verifica ha avuto esito positivo con ragionevole livello di garanzia.

Si conferma inoltre che l'impostazione del modello di sostenibilità adottato da Pirelli è in linea con quanto indicato dalla Guida alla Responsabilità Sociale UNI ISO 26000; l'analisi effettuata ha preso in considerazione tutti gli Aspetti Specifici e le Azioni e Aspettative correlate dei Sette Temi Fondamentali, citati alla Clausola 6 della Guida, confermando che Pirelli ha già in atto meccanismi, iniziative e policy per rispondere in modo soddisfacente agli stessi.

Risulta apprezzabile l'attività di allineamento ai principi di Integrated Reporting, contenuti nel Framework dell'International Integrated Reporting Council (IIRC), e alla Direttiva Europea 2013/34/UE riguardo la comunicazione di informazioni di carattere non-finanziario: il Bilancio Integrato 2014 di Pirelli evidenzia i nessi logici fra le componenti economico-finanziarie e i fattori che hanno impatto sulla creazione di valore dell'Organizzazione tenendo in considerazione le diverse forme di capitale impiegato e sul quale l'Organizzazione stessa ha influenza.

Milano, 20 Aprile 2015

**SGS Italia S.p.A.**

*Paola Santarelli*  
Consumer Testing Services  
Systems & Services Certification  
Business Manager

*Laura Ligi*  
Consumer Testing Services  
Systems & Services Certification  
Project Leader





**AA1000**

Licensed Assurance Provider  
000-8









CONCEPT & DESIGN CACAO DESIGN, MILANO

STAMPA FONTEGRAFICA Srl

[www.pirelli.com/ir](http://www.pirelli.com/ir)



Stampato su carta: **Fedrigoni** Ispira / Arco Design / GSK e **ArjoWiggins** Curious Matter

In linea con la Politica Green Sourcing di Pirelli, la fase di progettazione del presente bilancio è stata interessata dall'analisi degli impatti ambientali dei materiali utilizzati, coinvolgendo a tal proposito il fornitore prescelto, che risulta essere certificato con sistema di gestione ambientale. Grazie a tale approccio, per la realizzazione di questo progetto, sono stati utilizzati supporti cartacei certificati FSC®, inchiostri a base vegetale e vernici all'acqua. L'imballo finale è stato realizzato in cartone e polipropilene riciclabili.