



COMUNICATO STAMPA

PIANO INDUSTRIALE 2021-2022 | 2025

PIANO IN DUE FASI: AL 2022 RECUPERO DEI VALORI PRE COVID 2019, AL 2025 LEADER SU SPECIALTIES HIGH VALUE CON ELEVATA GENERAZIONE DI CASSA

CONFERMATA LA CENTRALITÀ DELL'HIGH VALUE CON FOCUS SU PNEUMATICI SUPERIORI A 19 POLLICI E SU SPECIALTIES ED ELETTRICO

NEL PRIMO EQUIPAGGIAMENTO CRESCITA SELETTIVA BASE CLIENTI,
NEL RICAMBIO CAPITALIZZAZIONE DELL'EFFETTO TRASCINAMENTO OMOLOGAZIONI

ACCELERAZIONE INNOVAZIONE DI PROCESSO E PRODOTTO CON 44 NUOVE LINEE AL 2025

PRESIDIO NEW MOBILITY CON PNEUMATICI PER VEICOLI ELETTRICI, SENSORIZZATI E CYCLING

INVESTIMENTI: NEL BIENNIO 21-22 TRA ~710 E ~730 MILIONI DI EURO ESSENZIALMENTE PER UPGRADE TECNOLOGICO E AUMENTO PRODUTTIVITA'. NEL TRIENNIO 23-25 TRA ~1,2 E ~1,3 MILIARDI ANCHE PER NUOVA CAPACITÀ HIGH VALUE IN PAESI A MINORI COSTI PRODUTTIVI

COMPLETAMENTO DEL PIANO DI COMPETITIVITA' CON EFFICIENZE NETTE PER ~170 MILIONI DI EURO NEL BIENNIO 2021-2022 (110 MILIONI NEL 2020). AL 2025 ULTERIORI ~70 /~100 MILIONI PRINCIPALMENTE GRAZIE A BENEFICI DERIVANTI DALLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

SOSTENIBILITÀ AL CENTRO DELLA STRATEGIA DI BUSINESS

NUOVO PIANO INCENTIVAZIONE LTI PER MANAGEMENT A SUPPORTO OBIETTIVI DELL'INDUSTRIAL PLAN

TARGET

Target biennio 2021- 2022

RICAVI A FINE 2022 TRA ~5,1 E ~5,3 MILIARDI DI EURO

MARGINE EBIT ADJUSTED A FINE 2022 COMPRESO TRA >16% E ~17%

FLUSSO DI CASSA NETTO PRE-DIVIDENDI BIENNIO 2021-2022 TRA ~700 e ~800 MILIONI DI EURO

POSIZIONE FINANZIARIA NETTA A FINE 2022 TRA ~2,75 E ~2,65 MILIARDI DI EURO,
PARI A ~2 VOLTE L'EBITDA ADJUSTED

Target triennio 2023- 2025

RICAVI A FINE 2025 TRA ~5,7 E ~6,2 MILIARDI DI EURO

MARGINE EBIT ADJUSTED A FINE 2025 TRA ~19% E ~20%

FLUSSO DI CASSA NETTO PRE-DIVIDENDI TRIENNIO 2023-2025 TRA ~1,7 E ~1,9 MILIARDI EURO

POSIZIONE FINANZIARIA NETTA A FINE 2025 TRA ~1,6 E ~1,4 MILIARDI DI EURO,
PARI A ~1 VOLTA L'EBITDA ADJUSTED

**DIVIDENDI: ~50% DELL'UTILE CONSOLIDATO DEGLI ESERCIZI 2021-2022
E ~40% DEGLI ESERCIZI 2023-2024**

**CDA APPROVA PROPOSTA NOMINA GIORGIO LUCA BRUNO
A DEPUTY-CEO DAL 15 GIUGNO 2021**

APPROVATI I RISULTATI CONSOLIDATI 2020

UTILE NETTO CONSOLIDATO 42,7 MILIONI (457,7 MILIONI AL 31 DICEMBRE 2019)

UTILE NETTO CAPOGRUPPO: 44 MILIONI (273,2 MILIONI AL 31 DICEMBRE 2019)

**IL CDA PROPORRÀ ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI, CONVOCATA IL 15 GIUGNO, LA
DISTRIBUZIONE DI UN DIVIDENDO DI 0,08 EURO PER AZIONE PER UN TOTALE DI 80 MILIONI**

Milano, 31 marzo 2021 - Il Consiglio di amministrazione di Pirelli & C. ha approvato i risultati consolidati 2020 e il Piano Industriale 2021-2022|2025, che verrà illustrato oggi alla comunità finanziaria dal Vice Presidente Esecutivo e Ceo, Marco Tronchetti Provera, e dal Top Management.

L'emergenza innescata dal Covid-19 ha portato l'azienda a reagire in modo compatto di fronte alla crisi, anche grazie all'esperienza maturata in Cina fin dall'inizio della pandemia, ad accelerare i processi 'data driven' in seguito al maggiore ricorso alla virtualizzazione e a focalizzarsi ulteriormente sulla sostenibilità, al centro nella gestione del capitale umano, del ciclo di vita del prodotto e della catena di fornitura.

LO SCENARIO

Il Piano Industriale Pirelli 2021-2022|25 racchiude due fasi distinte a livello **macroeconomico**:

- **2021-2022**: fase **caratterizzata da un significativo rimbalzo del Pil globale** (con un tasso medio annuo pari a +4,6%, trainato da Cina con +6,6% e Usa con +4,9%), legato alla campagna vaccinale. È previsto un generale apprezzamento dell'euro, in particolare verso il dollaro;
- **2023-2025**: fase **di stabilizzazione** sia della crescita (con un tasso medio annuo atteso nel periodo a livello globale del 3,1%, con la Cina ancora trainante con +5,3%), sia del mercato valutario.

A **livello demografico**, nel 2025 si conteranno oltre mezzo miliardo di consumatori "high end", con priorità ridisegnate dal Covid e più incentrate su: benessere-sicurezza, impatto ambientale, digital economy e sulla domanda di servizi, con effetti sulle modalità di acquisto, sempre più online anche nel mondo tyre.

A livello di **mobilità**, dopo il calo del 2020, le **"miglia guidate" complessive a livello mondiale** cresceranno rapidamente fino a circa 11,8 trilioni di miglia nel 2025 (>13 trilioni nel precedente piano) evidenziando due trend: una spiccata preferenza post Covid all'uso dell'auto privata anche nel lungo termine (al 2025 le miglia guidate saranno circa 10 trilioni in linea con vecchio piano) per l'uso più contenuto di nuove forme di mobilità (es. car sharing, car rental, leasing) e il crescente uso delle due ruote. Significativa sarà la diffusione dei **veicoli elettrici**: nel 2025 rappresenteranno il 35% della produzione auto Premium e Prestige (30% nel precedente piano) e l'11% del parco auto globale (9% nel precedente piano), ponendo un'importante sfida tecnologica e una significativa barriera competitiva nello sviluppo di pneumatici che devono sopportare carichi maggiori, presentare una minore 'rolling resistance', offrire un maggiore grip e avere una rumorosità più contenuta.

Per il **mercato auto** si prevede:

- **produzione auto**: crescerà del 7% medio annuo nel 2020-2022 e del 2% medio annuo nel 2022-2025. Per il Premium e Prestige la crescita sarà del 6% nel 2020-2022 e +3% nel 2022-2025, mentre per il segmento 'altri SUV' sarà rispettivamente del +10% e +3%.
- questa tendenza guiderà la **domanda di pneumatici 'High Value' (≥ 18 pollici) nel Primo Equipaggiamento**, con una crescita dell'11% annuo nel 2020-2022 e del 3% nel 2022-2025.

Il segmento ≥ 19 pollici, che vale circa la metà di tutto l'High Value, crescerà invece del 14% nel 2020-2022 e del 4% nel 2022-2025. I pneumatici per le vetture elettriche, pur rimanendo una frazione contenuta del totale, cresceranno a una media annua del 50% nel 2020-2022 e del 35% nel 2022-2025;

- **parco auto**: crescerà del 2% medio annuo sia nel 2020-2022 sia nel 2022-2025. Per il Premium e Prestige la crescita sarà del 4% in entrambe le fasi del piano, mentre per gli 'altri SUV' è previsto un +3% nel 2020-2022 e +4% nel 2022-2025;
 - nonostante la crescita moderata del parco auto, la **domanda di pneumatici High Value ≥ 18 " nel canale Ricambio** crescerà del 10% medio annuo nel 2020-2022 e dell'8% nel 2022-2025. Più resiliente il segmento ≥ 19 "": +11% nel 2020-2022 e +10% nel 2022-2025. I pneumatici per le vetture elettriche, la cui incidenza sul totale resta contenuta nei primi anni, cresceranno di oltre il 50% nel 2020-2022 e di oltre il 30% nel 2022-2025.

PIANO INDUSTRIALE 2021-2022|2025

Il piano industriale Pirelli 2021-2022|2025 coglie le opportunità offerte da tale scenario e, in continuità strategica con il piano precedente, resta incentrato sull'**High Value**, facendo leva su un **brand** sinonimo di reputazione, leadership e tecnologia avanzata e sui seguenti punti forza:

- leadership nelle 'marcate' ≥ 19 " (3 volte rispetto ai competitor);
- leadership in Cina nel segmento High Value;
- quota di mercato in crescita nel Primo Equipaggiamento dei veicoli elettrici;
- oltre l'83% della capacità produttiva nei Paesi a minori costi di produzione;
- leadership nei pneumatici Moto High Value e forte crescita nei pneumatici 'Cycling';
- consolidamento in settori emergenti, quali connettività, nuovi servizi e micromobilità.

Nel contempo il Piano introduce nuovi elementi e accelera in precise direzioni:

- crescita nelle specialties, pneumatici per vetture elettriche e calettamenti ≥ 19 "";
- ribilanciamento del Primo Equipaggiamento a favore di un peso maggiore del Ricambio;
- accelerazione della crescita in Cina;
- analisi del consumatore, online e offline, con processi 'data driven' anche per sviluppare prodotti per il canale Ricambio su base regionale;
- piena implementazione del business model 'digitale'.

Queste linee guida consentiranno di:

- **cogliere pienamente le opportunità offerte dal rimbalzo di mercato nei prossimi 24 mesi**
- **accelerare la generazione di cassa rafforzando la leadership Pirelli nelle specialties High Value.**

Sul Car **High Value** obiettivo di Pirelli è portare la sua incidenza sul totale dei volumi in Primo Equipaggiamento al 70% nel 2025 (dal 60% circa nel 2019), con i calettamenti ≥ 19 " che cresceranno del 15% medio annuo nel 2020-2022 e del 5% nel 2022-2025, un ritmo maggiore del mercato. L'incidenza dell'elettrico sui volumi in Primo equipaggiamento passerà da quasi zero nel 2019 a circa il 30% nel 2025. Il peso del Canale Ricambi sul Car High Value salirà dal 40% circa del 2019 al 60% circa nel 2025. Il segmento ≥ 19 " di Pirelli è atteso in crescita del 18% medio annuo fino al 2022 e del 12% nel 2022-2025, anche in questo caso maggiore del mercato, con le specialties che a fine piano saranno il 70% di tutto il canale Ricambio High Value.

Al fine di supportare l'esecuzione del piano anche rafforzando e valorizzando il management interno, in linea con quanto anticipato il 24 marzo 2021, il Cda odierno ha intanto approvato la proposta da parte dell'Executive Vice Chairman e CEO, Marco Tronchetti Provera, di invitare l'assemblea a nominare Giorgio Luca Bruno Consigliere di Amministrazione e, in conseguenza, di nominarlo a suo diretto riporto, Deputy-CEO dal 15 giugno 2021.

Pirelli conta oggi circa 30.500 dipendenti di 92 nazionalità in 35 Paesi. La forza lavoro ha un'età media di circa 39 anni, una permanenza media in azienda di circa 10 anni e un tasso di abbandono volontario inferiore al 5% nel 2020. La presenza femminile a livello di staff è pari al 30%. Da sempre all'avanguardia nel welfare, nella formazione e nel supporto alle comunità, Pirelli sviluppa appositi programmi di **Caring, Formazione e Inclusione sociale**.

I CINQUE PROGRAMMI CHIAVE

Il Piano Industriale 2021-2022|2025 sarà realizzato attraverso 5 programmi:

Commerciale, Innovazione, Competitività, Operations, Digitale.

COMMERCIALE

Punta alla crescita dei volumi e dei ricavi attraverso tre leve nell'High Value - concentrate sui prodotti più profittevoli - e una per proseguire il riposizionamento nello Standard.

Car High Value:

- **Ricambio:** massimizzare il 'pull-through' grazie all'ampio portafoglio di omologazioni. Nel 2021-2022 ben l'85% della crescita dei volumi pull-through High Value (domanda Replacement da vetture con pneumatici Pirelli in Primo Equipaggiamento) sarà legato alla crescita del mercato dei ricambi omologati e per il 15% dalla crescita di quota su tale mercato. Rilevante in tale contesto la forte crescita del mercato Apac;
- **Ricambio:** conquistare nuovi clienti e aumentare la quota di mercato, cogliendo la domanda nel 'push through' ad alta marginalità anche nel crescente mercato Suv. Obiettivi possibili grazie a un piano senza precedenti per il lancio di 28 linee di prodotti per soddisfare le esigenze dei consumatori su base regionale. Rilevante in tale contesto la crescita in Nord America ed Europa;
- **Primo Equipaggiamento:** crescere in modo selettivo per consolidare anche in futuro l'effetto 'pull-through', in particolare nei $\geq 19''$ (che rappresenta dal 2022 oltre il 50% dei volumi totali di primo equipaggiamento e circa il 90% delle nuove omologazioni nel 2025), nei veicoli elettrici e nelle specialties, che costituiscono un'importante barriera tecnologica competitiva.

Car Standard:

- in tale segmento, dopo il rimbalzo post-Covid, Pirelli stabilizzerà i volumi intorno ai 25 milioni di pezzi al 2025, migliorando ulteriormente la profittabilità a livelli 'double digit' con un mix focalizzato sulle nicchie più redditizie e una produzione concentrata in 3 fabbriche efficienti e specializzate.

Il programma avrà il consumatore sempre più al centro, sia nello sviluppo delle linee di prodotto 'regionali' sia in indagini di mercato condotte con sistemi sempre più avanzati e predittivi di 'data analytics'. Le partnership sempre più strette con i dealer ottimizzeranno la supply chain, attraverso l'integrazione dei dati su stock e distribuzione, contribuendo a creare una filiera più efficiente. Il consumatore sarà raggiunto con più facilità anche grazie a una presenza sul territorio efficace e capillare con un numero di punti vendita in crescita a circa 22mila nel 2025 dai circa 17mila del 2020.

- **Impatto sui ricavi:** tra ~+800 milioni e ~+1 miliardo tra il 2021-2022 con contributo prevalente dei volumi e tra ~600 milioni di euro e ~900 milioni di euro nel 2023-2025, con un apporto più bilanciato tra volumi e miglioramento del mix (l'incidenza dell'high value sul totale crescerà dal ~71% del 2021 al ~75% del 2025). Nei volumi, in particolare, è previsto un aumento di ~10 milioni di pezzi nel 2021-2022, di cui il 60% 19 up e di ulteriori ~6 milioni di pezzi nel 2023-2025, totalmente di alto mix.

INNOVAZIONE

Punta ad accelerare gli obiettivi già individuati dal precedente piano facendo leva su punti di forza quali la capacità di presidiare, anticipandoli, i trend tecnologici grazie alle partnership con le case auto, di cogliere le esigenze del consumatore e di guidare programmi di Open Innovation con centri di eccellenza.

Il programma, che avrà come elemento centrale l'Eco & Safety Design, prevede:

- **R&D:** ulteriore potenziamento delle competenze con piani di 'talent acquisition', di crescita delle risorse interne a tutti i livelli, anche con programmi di valorizzazione dei talenti e collaborazioni con Università;
- **Virtualizzazione e simulazione:** ulteriore accelerazione del loro uso nello sviluppo e nella industrializzazione dei prodotti. Nel 2025 avrà uno sviluppo totalmente virtuale il 60% dei pneumatici per il Primo Equipaggiamento e il 100% delle nuove linee per il Ricambio. Virtualizzazione e simulazione ridurranno inoltre del 30% i tempi di sviluppo, del 20% i costi dei prototipi e del 30% i tempi di disponibilità delle nuove linee di prodotto;
- **Materiali:** riduzione dei tempi di sviluppo di nuovi materiali del 30% anche grazie alla virtualizzazione, elemento chiave insieme alla sostenibilità. Nel 2025 Pirelli prevede di utilizzare,

su linee di prodotto selezionate, più del 40% di materiali da fonte rinnovabile, oltre ad accrescere l'uso di materiali riciclati e ridurre quello di materiali da derivazione fossile. Forte attenzione anche verso il pneumatico a fine vita, dove progetti di Open Innovation contribuiranno allo sviluppo di nuovi processi, come la pirolisi, che favoriranno un passaggio dal concetto di riciclo a quello di rigenerazione;

- **Nuova mobilità e connettività:** il mondo dell'elettrico sarà centrale, in particolare nel Primo Equipaggiamento. Nel 2025 le omologazioni Pirelli di vetture elettriche/plug-in hybrid raddoppieranno a circa il 60% del totale, rispetto al 2020, facendo leva sulla tecnologia Elect. In crescita anche la connettività, con riflessi positivi nella gestione delle flotte e nella sicurezza grazie all'interazione tra vetture e infrastrutture: Pirelli è il primo produttore al mondo a fornire il proprio pneumatico 'Pirelli Cybertyre' in Primo Equipaggiamento di una vettura (McLaren Artura) e anche l'unico a far parte della 5G Automotive Association.
 - **Lancio di prodotti/omologazioni:** Pirelli rinnoverà oltre il 50% dell'offerta di prodotti entro il 2025, con un'accelerazione rispetto al piano precedente: nel 2020-2022 saranno lanciate 24 linee (20 nel piano precedente), numero che salirà a 44 linee totali nel quinquennio 2021-2025. Nella fase 2021-2022 sono previsti 10 lanci l'anno e 330 omologazioni, nella fase 2023-2025 previsti 8 lanci l'anno e oltre 300 omologazioni.

COMPETITIVITÀ

È il programma di efficienze già avviato nel 2019. Completata la fase 1 nel 2020 è prevista una fase 2 nel 2021-2022 che continua ad agire su 4 aree di intervento.

- **Costo del prodotto:** focalizzazione sulla modularità e contenimento dei costi grazie a minori tempi di sviluppo per effetto del crescente utilizzo di virtualizzazione/simulazione;
- **Manufacturing:** ottimizzazione della presenza industriale, con un'ulteriore digitalizzazione delle fabbriche anche per rendere la produzione più flessibile;
- **SG&A (Selling, General & Administrative Expenses):** razionalizzazione acquisti e ottimizzazione del network logistico;
- **Organizzazione:** trasformazione digitale di processi e organizzazione.

Nel 2023-2025 è invece prevista una fase 3 che farà leva sull'eccellenza operativa raggiunta dalle fabbriche e sulla piena trasformazione digitale dell'azienda.

- **Efficienze nette:** la "fase 2" consentirà risparmi netti per circa 170 milioni di euro nel 2021-2022, pari al 4,5% del totale base costi 2020, che, sommati ai 110 milioni già registrati nella fase 1 (2,5% della base costi 2019) portano a un totale netto di circa 280 milioni al 2022, pari al 7,5% della base costi 2020. A tali risparmi si aggiungerà nel periodo 2023-2025 la 'fase 3' con efficienze nette tra i 70-100 milioni di euro, di cui circa 50% sarà rappresentato dai primi benefici della digital transformation.

OPERATIONS

Una prima fase fino al 2022 prevede il ritorno a una saturazione degli impianti pari al 90%, grazie a una già avviata razionalizzazione della capacità, con un crescente peso nei Paesi a minori costi di produzione. Sarà seguita nel 2023-2025 da una fase di espansione della capacità per supportare la crescita dei volumi, agendo su connettività, automazione e "Internet of Things" a livello industriale, con benefici in termini di efficienza e di azzeramento dei difetti di produzione.

- **Presenza e capacità produttiva:** nel 2022 la **capacità** degli impianti sarà pari a ~73 milioni di pezzi di cui ~53 milioni High Value. Nel 2025 la capacità sarà pari a ~75 milioni di pezzi di cui ~56 milioni High Value.
Nel 2025 la **presenza produttiva** di Pirelli conterà complessivamente 18 impianti produttivi, di cui 15 nel Car (12 High-Value e 3 Standard), 1 nel Cycling a Bollate, 1 nel Moto (jv in Indonesia) e 1 nei semilavorati (Burton, UK). La capacità High-Value sarà concentrata per il 77% in Paesi a minori costi di produzione (74% nel 2020).

DIGITALIZZAZIONE

Trasformerà i processi chiave dell'azienda, connettendoli in tempo reale. Entro il 2023 Pirelli adotterà un Simultaneous Business Model con flussi di lavoro supportati da 5 piattaforme digitali capaci di integrare le funzioni interne con i partner/clienti esterni in tempo reale e a tempo pieno. Tutti i dati saranno stoccati in un "data lake" per una migliore interpretazione attraverso modelli di intelligenza artificiale.

INVESTIMENTI

Il piano sarà sostenuto da investimenti concentrati sull'upgrade tecnologico, miglioramento della produttività e aumento della capacità nell'High Value. Coerentemente con il piano, sono previste due fasi:

- **2021-2022:** investimenti tra ~710 e ~730 milioni di euro, pari al 7-7,5% dei ricavi complessivi. Si concentreranno sull'upgrade tecnologico, il miglioramento del mix e l'aumento della produttività per rispondere alla crescente domanda nelle specialties e ottimizzare le efficienze industriali;
- **2023-2025:** gli investimenti cresceranno tra ~1,2 e ~1,3 miliardi, raggiungendo un picco del 9% delle vendite nel 2023, seguito dal 7,5% nel 2024 e il 6% nel 2025. In tale fase saranno destinati non solo a un costante upgrade tecnologico, ma anche all'aumento della capacità High Value (in particolare nei paesi a minori costi di produzione), in linea con il previsto aumento della domanda.

TARGET

Target 2021-2022 2025 (in mld di €)	2020	2021E	2022E	2025E
Ricavi	4,3	~4,7÷~4,8	~5,1÷~5,3	~5,7÷~6,2
Margine Ebit Adjusted	11,6%	>14%÷~15%	>16%÷~17%	~19%÷~20%
Investimenti (% sui ricavi)	0,14 (3,3%)	~0,33 (~7%)	~0,38÷~0,4 (~7,5%)	~1,2÷~1,3 cum 23-25 (~7,5% avg)
Flusso di cassa netto pre dividendi e impatto conversione bond	0,21	~0,30÷~0,34	~0,42÷~0,46	~1,7÷~1,9 cum 23-25
Posizione finanziaria netta* PFN/Ebitda Adj.	3,3 3,65x	~3,0 ~2,7x	~2,75÷~2,65 ~2x	~1,6÷~1,4 ~1x
ROIC post taxes	10,4%	~16%	~19%	~25%

*assumendo una politica dividendi con un pay out pari a ~50% dell'utile netto consolidato del 2021-2022 e pari a ~40% del 2023-2024

Per il **biennio 2021-2022**, la società prevede una crescita del fatturato compresa tra ~800 milioni di euro e ~1 miliardo di euro, con ricavi di gruppo a fine 2022 compresi tra ~5,1 e ~5,3 miliardi di euro. Il programma commerciale consentirà di cogliere le opportunità legate alla ripresa del mercato e di focalizzarsi sui segmenti a maggiore crescita (Car $\geq 19''$) e maggiore contenuto tecnologico (Specialty ed EV).

La redditività è attesa in progressivo miglioramento, con un **margin ebit adjusted** compreso tra >16% e ~17% a fine 2022, grazie all'efficacia delle leve interne: volumi, price/mix ed efficienze nette. Confermati i benefici derivanti dalla "Fase 2" del piano di Competitività presentato a febbraio 2020, con efficienze nette nel biennio 2021-2022 attese complessivamente pari a ~170 milioni di euro.

Il **flusso di cassa netto cumulato** ante dividendi nel biennio 2021-2022 è atteso tra ~700 e ~800 milioni di euro, sostenuto principalmente dal miglioramento della performance operativa.

A fine 2022 la **Posizione Finanziaria Netta** sarà compresa tra ~2,75 e ~2,65 miliardi di euro, pari a ~2 volte l'Ebitda Adjusted (~3,3 miliardi di euro a fine 2020, pari a 3,7 volte l'Ebitda Adjusted).

Per il **triennio 2023-2025** (seconda fase del piano), Pirelli prevede una crescita dei ricavi compresa tra ~600 milioni e ~900 milioni di euro, con un fatturato di gruppo compreso a fine 2025 tra ~5,7 e ~6.2 miliardi di euro, con un contributo più bilanciato tra crescita dei volumi e del price/mix.

La redditività (**margin ebit adjusted**) è attesa fra ~19% e ~20% al 2025, supportato dalla citata crescita dei volumi, dal miglioramento del price/mix e dal contributo della "Fase 3" del programma di Competitività, i cui benefici netti nel triennio sono complessivamente stimati tra ~70 e ~100 milioni di euro.

Il **flusso di cassa netto cumulato** nel periodo 2023-2025 è compreso tra ~1,7 e ~1,9 miliardi di euro, sostenuto:

- dal miglioramento della gestione operativa, derivante dalla efficacia dei programmi citati
- da minori esborsi per ristrutturazioni e razionalizzazione dell'organizzazione, rispetto al biennio 2021-2022, i cui programmi si concluderanno entro il 2022.

A fine 2025 la **Posizione Finanziaria Netta** sarà compresa tra ~1,6 e ~1,4 miliardi di euro, pari a circa 1 volta l'Ebitda Adjusted.

In base alle prospettive di generazione di cassa per il periodo 2020-2025, la **politica dei dividendi** approvata dal Consiglio di Amministrazione prevede un pay out di circa il 50% del risultato netto consolidato del 2021 e 2022, e un pay out del ~40% dell'utile netto consolidato nel 2023 e 2024.

Il solido profilo di cassa permetterà di garantire un Ritorno sul Capitale Investito (ROIC), al netto dell'impatto fiscale, in miglioramento lungo tutto l'orizzonte di Piano: ~16% nel 2021 (10,4% nel 2020), ~19% nel 2022, ~25% nel 2025.

I TARGET DI SOSTENIBILITÀ DEL PIANO

Si riassumono, a seguire, i principali target della strategia di sviluppo sostenibile al 2025 e 2030, allineati alla materialità degli impatti socio-ambientali dell'azienda e a supporto degli obiettivi di sviluppo sostenibile 2030 delle Nazioni Unite. La loro definizione poggia sulla mitigazione dei rischi e presa di opportunità derivanti dagli scenari al 2025-2030, tra cui: break-through tecnologico e digitale, economia circolare, crescita della popolazione, scarsità di risorse naturali. Molti di questi scenari hanno subito un'accelerazione in seguito agli effetti della pandemia.

Approccio e Target "Eco & Safety" lungo l'intero ciclo di vita del prodotto:

L'approccio **Eco & Safety di Pirelli** punta a massimizzare la performance ambientale e al contempo di sicurezza per le persone, abbracciando l'intero ciclo di vita del prodotto in un'ottica di economia circolare caratterizzata dalla riduzione delle risorse ambientali utilizzate, soprattutto ove non rinnovabili.

I target Eco & Safety di Pirelli sono riferiti ai **tyre consumer** e pertanto da raffrontarsi, ove pertinente, esclusivamente a target relativi a pneumatici consumer e non ad altre categorie di pneumatici o consolidamenti di segmenti di produzione.

A livello di **materie prime**, per selezionate linee di prodotto Pirelli prevede:

- Entro 2025: **materiali rinnovabili** > 40%; **materiali riciclati** > 3%; materiali **derivazione fossile** < 40%
- Entro 2030: **materiali rinnovabili** > 60%; **materiali riciclati** > 7%; materiali **derivazione fossile** < 30%

L'approccio Eco & Safety è pienamente integrato nella gestione responsabile dei **chemicals**, in chiave preventiva ed anticipatoria delle indicazioni derivanti dalla letteratura scientifica e delle possibili evoluzioni regolatorie.

Sono molteplici i target di efficienza ambientale relativi al **processo produttivo**. Con riferimento alle emissioni di CO₂, il piano di decarbonizzazione del gruppo prosegue nel rispetto dei target approvati da Science Based Target Initiative nel 2020, in linea con l'Accordo di Parigi e per il mantenimento del riscaldamento globale "ben al di sotto" dei 2°C.

Al 2025 Pirelli punta a:

- ridurre del **25% le emissioni assolute di CO₂** rispetto al 2015;
- Utilizzare il **100% di energia elettrica rinnovabile**

Complessivamente, l'approccio ambientale di Pirelli consentirà al gruppo di raggiungere nel **2030 la carbon neutrality** sia per energia elettrica che termica.

Le efficienze nell'utilizzo delle risorse ambientali al 2025 prevedono, inoltre:

- riduzione del **10%** del **consumo specifico di energia** rispetto al 2019;
- riduzione del **43%** di **prelievo specifico di acqua** rispetto al 2015;
- il **98%** dei **rifiuti avviati a recupero** (*Vision Zero Waste to Landfill*).

In linea con la **Single Use Plastic Free Policy** adottata nel 2019, entro il 2021 Pirelli eliminerà la plastica mono-uso in tutti gli uffici e gli stabilimenti nel mondo.

Pirelli punta, inoltre, a migliorare ulteriormente le prestazioni ambientali aumentando nel contempo la sicurezza del **prodotto nella fase d'uso**. Entro il 2025 **oltre il 70% dei nuovi prodotti car**, ossia dei new labeled Ipcode a livello di gruppo, uniformati secondo i valori di classificazione europea, avrà una resistenza al rotolamento di **classe A o B** secondo gli standard più alti del labelling europeo – e **oltre il 90%** rientrerà nelle più alte classi di **sicurezza ovvero A o B per "tenuta sul bagnato"**.

A supporto dell'innovazione nell'ambito dell'**economia circolare**, Pirelli lavorerà, inoltre, allo sviluppo di processi innovativi che assicurino **l'alto livello di qualità** necessaria per i propri pneumatici nell'utilizzo di materia prima secondaria derivante da pneumatici a fine vita.

Per accelerare la transizione verso la **mobilità del futuro**, Pirelli punta anche alla sensorizzazione dei pneumatici, che, attraverso il Cyber Tyre, può consentire il dialogo e lo scambio di dati tra pneumatico, veicolo, driver e infrastrutture. La velocità di sviluppo sarà agevolata anche dal nuovo simulatore digitale, che capitalizza l'esperienza in F1 e consente tempi di sviluppo del prodotto ridotti del 30%, una decisa riduzione di produzione di prototipi fisici e la massima efficienza di co-sviluppo con i clienti di Primo Equipaggiamento.

Entro il 2025 il **peso dei ricavi da prodotti "Eco & Safety performance^[1]"** crescerà di 8 punti percentuali, raggiungendo il 66% sul totale vendite di pneumatici car del gruppo, mentre il peso dei ricavi Eco-Safety sui prodotti High Value sarà pari al 71%.

Capitale Umano

La cultura della Sicurezza sul lavoro continuerà a sostenere **l'obiettivo Zero Incidenti**, con un **indice di frequenza degli infortuni** atteso $\leq 0,1$ entro il 2025. Il piano punta su una gestione sempre più innovativa del capitale umano. Nuove soluzioni di **marketing recruitment** di talenti STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) si accompagneranno alla sperimentazione di modalità di **lavoro sempre più smart** e alla formazione su nuove competenze digitali, in un ambiente di lavoro inclusivo e capace di affrontare le sfide del futuro in modo agile. Gli obiettivi ESG, parte integrante dei **piani di incentivazione a breve e lungo termine** costituiranno un "enabler" di tensione positiva al raggiungimento dei target aziendali.

Catena di Fornitura

Obiettivo è contare su una catena di fornitura sempre più resiliente ai rischi ESG e su un numero sempre maggiore di Partner di innovazione sostenibile. A fronte di rigorose procedure di selezione e al **monitoraggio** delle performance ambientali e nell'ambito dei diritti umani, il modello adottato da Pirelli

[1] I prodotti Eco-Safety Performance, precedentemente chiamati "Green Performance Products", identificano i pneumatici car che Pirelli produce in tutto il mondo e che rientrano esclusivamente nelle classi A, B, C di resistenza al rotolamento e tenuta sul bagnato, uniformati secondo i parametri di etichettatura previsti dalla normativa Europea.

conta sulla capacità di **creare valore condiviso**. A tale scopo, particolare rilevanza continueranno ad avere gli accordi di **co-sviluppo** di materiali sempre più sostenibili, così come l'implementazione della Roadmap di attività per la **gestione sostenibile della Gomma Naturale**, caratterizzata da impegno on-site - in partnership con i fornitori - al fine di mappare e gestire i rischi socio-ambientali sino all'origine della catena. Contestualmente proseguiranno le attività di mappatura avviate con i fornitori di cobalto e conflict minerals.

Pirelli si pone, inoltre, l'obiettivo di ottenere una **riduzione delle emissioni assolute di CO₂ dei fornitori di materie prime** del 9% entro 2025 rispetto al 2018, obiettivo a sua volta approvato da Science Based Target Initiative.

Supporto alle Comunità

Dialogo e integrazione con le comunità in cui opera sono da sempre per Pirelli un asset prezioso e che continuerà a essere sviluppato a favore della sicurezza stradale, della cultura e dell'inclusività.

PIANO DI INCENTIVAZIONE (LTI) PER IL MANAGEMENT A SUPPORTO NUOVO INDUSTRIAL PLAN

I piani di incentivazione a lungo termine LTI – finalizzati a garantire la fidelizzazione del *management* e il corretto *focus* sugli obiettivi di *performance* - accompagnano l'intero arco di piano, con una struttura "rolling" e a cicli triennali (ciclo LTI 20-22; LTI 21-23; LTI 22-24; LTI 23-25) che prevede obiettivi per ciascun triennio rivisti, all'inizio di ogni anno, per garantire il costante allineamento fra target e sistema di incentivazione.

Il Consiglio di Amministrazione di Pirelli ha approvato in data odierna gli obiettivi del Nuovo Piano di incentivazione triennale monetario 2021-2023 per il Management del gruppo Pirelli ("**Nuovo Piano LTI**"), correlato agli obiettivi del Piano Strategico 2021-2023|2025. Il Nuovo Piano LTI, così come il precedente, è in linea con le prassi in materia di retribuzione variabile adottate a livello internazionale ed è basato anche sull'andamento del titolo Pirelli (cosiddetto TSR), permettendo così di allineare gli interessi del management con quelli degli azionisti. Anche il Nuovo Piano LTI, come in passato, è totalmente autofinanziato, in quanto i relativi oneri sono inclusi nei dati economici del piano industriale.

Il Nuovo Piano LTI prevede i seguenti obiettivi:

- o *Total Shareholder Return (TSR)* relativo, con peso a target del 40% del premio LTI confrontato rispetto ad un *panel* di selezionati *peers Tier 1*.
- o Net Cash Flow di gruppo (ante dividendi), con peso a target del 40% del premio LTI;
- o Posizionamento di Pirelli in selezionati indicatori di sostenibilità a livello globale, con peso a target del 20% del premio LTI.

La data di eventuale prima erogazione avverrà nel primo semestre del 2024 (ove raggiunti i risultati 2021-2023).

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

In caso di cessazione del mandato e/o del rapporto di lavoro dipendente intervenuta per qualsiasi ipotesi prima del termine del triennio, il destinatario cessa la sua partecipazione al Piano e di conseguenza il premio LTI non verrà erogato, neppure pro-quota. Per gli amministratori di Pirelli & C. investiti di particolari cariche ai quali siano delegate specifiche attribuzioni che cessino dalla carica per compiuto mandato e che non vengano successivamente nominati nemmeno come amministratori, è previsto, invece, il pagamento pro-quota del premio LTI.

Il Consiglio di Amministrazione di Pirelli ha inoltre approvato in data odierna, su proposta del Comitato per la Remunerazione - che come già reso noto aveva ricevuto mandato dal Consiglio di Amministrazione stesso in data 5 agosto 2020 - l'adeguamento dell'obiettivo di Net Cash Flow di gruppo

cumulato (ante dividendi) del Piano di incentivazione triennale monetario per il periodo 2020-2022. L'adeguamento del Net Cash Flow è stato realizzato al fine di allinearlo alla *guidance* comunicata al mercato in data 5 agosto 2020, in seguito all'emergenza sanitaria legata alla diffusione del Covid-19 che ha portato alla revisione del Piano Strategico 2020-2022 e al lancio del Piano Strategico 2021-2023|2025. In seguito all'acquisizione di Cooper da parte di Goodyear (inclusa nel *panel* di riferimento per l'obiettivo di TSR) avvenuta a inizio 2021, il piano LTI prevede la possibilità di normalizzarne – nel caso di impatti rilevanti - i potenziali effetti sull'obiettivo di TSR.

Il Nuovo Piano LTI è stato deliberato anche ai sensi dell'articolo 2389 del codice civile, su proposta del Comitato per la Remunerazione, con il parere favorevole del Collegio Sindacale in relazione ai soggetti per i quali tale parere è richiesto. Inoltre il Nuovo Piano LTI, sarà incluso nella politica di remunerazione che sarà sottoposta all'approvazione dell'Assemblea chiamata ad approvare la Relazione Finanziaria annuale al 31 dicembre 2020.

Per maggiori informazioni sul funzionamento del Nuovo Piano LTI, si rinvia inoltre alla Relazione illustrativa e al documento informativo che saranno messi a disposizione del pubblico, nei termini e secondo le modalità previste dalla normativa anche regolamentare vigente.

APPROVATI I RISULTATI CONSOLIDATI AL 31 DICEMBRE 2020

L'esercizio 2020 si è chiuso con un utile netto di 42,7 milioni di euro (457,7 milioni di euro al 31 dicembre 2019).

L'utile netto della Capogruppo Pirelli & C. Spa è stato pari a 44 milioni di euro (273,2 milioni al 31 dicembre 2019). Il Cda proporrà all'assemblea degli azionisti convocata per il 15 giugno 2021 la distribuzione di un dividendo, anche mediante prelievo di parte degli utili accantonati in precedenti esercizi, di 0,08 euro per azione per un totale complessivo di 80 milioni¹.

Si ricorda che Pirelli, in seguito alle azioni messe in atto per contenere gli effetti derivanti dalla pandemia Covid-19, ha riportato interamente a nuovo gli utili dell'esercizio 2019. Il dividendo relativo all'esercizio 2020 sarà posto in pagamento a partire dal 23 giugno 2021 (stacco cedola in data 21 giugno 2021 e record date in data 22 giugno 2021).

Tutti i risultati dell'esercizio 2020 sono stati già resi noti al mercato lo scorso 10 marzo.

Emissioni Obbligazionarie

In conformità alle disposizioni di Borsa Italiana si comunica che la società non ha prestiti obbligazionari in scadenza nei prossimi 18 mesi e che, nel corso dell'esercizio 2020, ha emesso un prestito obbligazionario *senior unsecured guaranteed equity-linked* infruttifero di interesse da 500 milioni di euro con scadenza 2025, la cui convertibilità è stata approvata dall'assemblea degli azionisti in data 24 marzo 2021.

Convocazione dell'Assemblea degli azionisti e corporate governance

Il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di convocare – in unica convocazione, in data 15 giugno 2021 – l'assemblea degli azionisti in sede ordinaria che sarà chiamata a:

- approvare il Bilancio d'esercizio 2020 e le connesse delibere in merito alla distribuzione del dividendo;

1) La proposta prevede la distribuzione dell'intero utile conseguito nell'esercizio prelevando il restante importo dalla Riserva da risultati a nuovo (trattasi in tal caso di quota di utili formatasi nel periodo d'imposta 2017).

- integrare il Consiglio di Amministrazione mediante la nomina di un nuovo amministratore che il Consiglio propone nella persona di Giorgio Luca Bruno;
- rinnovare il Collegio sindacale in scadenza per compiuto mandato. L'assemblea, con il meccanismo del voto di lista, dovrà determinare i componenti del collegio per il triennio 2021/2023 nonché stabilirne il compenso e il Presidente;
- approvare la Politica in materia di remunerazione nonché approvare, per la parte legata al *Total Shareholder Return*, l'adozione di un nuovo piano di incentivazione monetario - Long Term Incentive (LTI) - destinato a tutto il management del Gruppo e correlato agli obiettivi del nuovo piano industriale 2021-2022|2025;
- esprimersi, con voto consultivo, sui compensi corrisposti relativi all'esercizio 2020;

All'Assemblea sarà altresì presentata l'annuale "Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari" nella quale, in particolare, viene data evidenza ai positivi esiti dell'annuale processo di autovalutazione del Consiglio di Amministrazione e - come raccomandato dalle norme di comportamento emanate dal Consiglio Nazionale dei Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC) relative alle società quotate - del Collegio Sindacale.

Maggiori informazioni su quanto sopra riportato saranno disponibili nelle relazioni illustrative del Consiglio di Amministrazione che contengono altresì le singole proposte deliberative all'Assemblea.

Il fascicolo di bilancio 2020, che verrà messo a disposizione del pubblico con le modalità e nei termini di legge, conterrà inoltre (capitolo "Relazione sulla Gestione Responsabile della Catena del Valore") l'annuale Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario ex D.Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254 approvata in data odierna dal Consiglio.

Presentazione Piano Industriale 2021-2022|2025

Il Piano Industriale 2021-2022| 2025 sarà illustrato oggi dalle ore 13.30 dal Vice Presidente Esecutivo e CEO di Pirelli & C. SpA, Marco Tronchetti Provera, e dal Top Management nel corso di una presentazione in live streaming sul sito www.pirelli.com all'interno della sezione Investitori, nella quale sarà possibile consultare le slide.

Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari di Pirelli & C. S.p.A., Dott. Francesco Tanzi, dichiara ai sensi del comma 2 dell'articolo 154 bis del Testo Unico della Finanza che l'informativa contabile contenuta nel presente comunicato corrisponde alle risultanze documentali, ai libri e alle scritture contabili.

I Dati Previsionali inseriti nel presente comunicato (che includono opinioni, previsioni o aspettative su qualsiasi evento futuro) si basano su una varietà di stime e ipotesi del Gruppo, comprese, tra le altre, stime di futuri risultati operativi, valori degli asset e condizioni di mercato. Tali stime e ipotesi sono intrinsecamente incerte e sono soggette a numerosi rischi operativi, industriali, di mercato, normativi, geo-politici, competitivi e finanziari che sono al di fuori del controllo del Gruppo. Non è possibile garantire che le ipotesi formulate in relazione ai Dati Previsionali si dimostreranno accurate e che i risultati finali non siano materialmente difforni. L'inclusione dei Dati Previsionali nel presente comunicato non deve essere considerata un'indicazione del fatto che il Gruppo consideri le dichiarazioni previsionali come una previsione attendibile di eventi futuri e i Dati Previsionali non si deve fare un indebito affidamento su di essi. I Dati Previsionali non tengono conto degli eventuali effetti negativi che potranno derivare da impatti sul mercato globale in cui opera Pirelli e più in generale sullo scenario macroeconomico, anche a seguito di eventuali provvedimenti governativi, legati alla diffusione del Covid-19 (SARS-CoV-2) o da ritardi nella campagna vaccinale.

Ufficio Stampa Pirelli – Tel. +39 02 64424270 – pressoffice@pirelli.com
 Investor Relations Pirelli – Tel. +39 02 64422949 – ir@pirelli.com
www.pirelli.com

Pirelli – Dati economici al 31 dicembre 2020

<i>(in milioni di euro)</i>	2020	2019
Vendite	4.302,1	5.323,1
EBITDA adjusted (°)	892,6	1.310,0
% su vendite	20,7%	24,6%
EBITDA (°°)	725,1	1.250,0
% su vendite	16,9%	23,5%
EBIT adjusted	501,2	917,3
% su vendite	11,6%	17,2%
Adjustments: - ammti immateriali inclusi in PPA	(114,6)	(114,6)
- oneri non ricorrenti e di ristrutturazione e altri	(107,7)	(131,0)
- beneficio su crediti di imposta Brasile	-	71,0
- costi diretti COVID-19	(59,8)	-
EBIT	219,1	742,7
% su vendite	5,1%	14,0%
Risultato da partecipazioni	(5,3)	(11,0)
(Oneri)/proventi finanziari (°°)	(156,4)	(109,4)
<i>di cui proventi finanziari su crediti di imposta Brasile</i>	-	107,3
Risultato ante imposte	57,4	622,3
(Oneri)/proventi fiscali	(14,7)	(164,6)
Tax rate %	25,6%	26,5%
Risultato netto	42,7	457,7
Utile/perdita per azione (euro per azione base)	0,03	0,44
Risultato netto adjusted	245,5	514,3
Risultato netto di pertinenza della Capogruppo	29,8	438,1

(°) Gli adjustment fanno riferimento ad oneri one-off, non ricorrenti e di ristrutturazione per 99,3 milioni di euro (124,1 milioni di euro nel 2019), ad oneri relativi al piano di retention approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 26 febbraio 2018 per 8,4 milioni di euro (6,9 milioni di euro nel 2019) ed a costi diretti COVID-19 per 59,8 milioni di euro. Nel 2019 includevano inoltre il beneficio sui crediti di imposta in Brasile per 71,0 milioni di euro.

(°°) La voce include gli impatti derivanti dall'applicazione del principio contabile IFRS 16 - Leases, pari a +103,9 milioni di euro sull'EBITDA (+104,3 milioni di euro nel 2019) e -22,3 milioni di euro sugli oneri finanziari (-24,0 milioni di euro nel 2019).

Pirelli – Dati patrimoniali al 31 dicembre 2020

<i>(in milioni di euro)</i>	31/12/2020	31/12/2019
Attività fisse	8.857,1	9.469,8
Rimanenze	836,4	1.093,8
Crediti commerciali	597,7	649,4
Debiti commerciali	(1.268,0)	(1.611,5)
Capitale circolante netto operativo	166,1	131,7
% su vendite	3,9%	2,5%
Altri crediti/altri debiti	(25,6)	81,0
Capitale circolante netto	140,5	212,7
% su vendite	3,3%	4,0%
Capitale netto investito	8.997,6	9.682,5
Patrimonio netto	4.551,9	4.826,6
Fondi	1.187,3	1.348,7
Posizione finanziaria netta (attiva)/passiva	3.258,4	3.507,2
Patrimonio netto di pertinenza della Capogruppo	4.447,4	4.724,4
Investimenti in immobilizzazioni materiali di proprietà e immateriali (Capex)	140,0	390,5
Incrementi diritti d'uso	68,5	51,2
Spese di ricerca e sviluppo	194,6	232,5
% su vendite	4,5%	4,4%
Spese di ricerca e sviluppo High Value	182,5	215,7
% su vendite high value	6,0%	6,1%
Organico (a fine periodo)	30.510	31.575
Siti industriali n.	19	19

Rendiconto Finanziario

<i>(in milioni di euro)</i>	1° trimestre		2° trimestre		3° trimestre		4° trimestre		TOTALE	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
EBIT adjusted	141,1	219,2	(74,4)	221,3	213,7	244,5	220,8	232,3	501,2	917,3
Ammortamenti (escl. PPA)	103,1	96,5	98,1	99,1	95,7	98,0	94,5	99,1	391,4	392,7
Investimenti immobilizzazioni materiali di proprietà ed immateriali (CapEx)	(56,6)	(78,0)	(24,8)	(89,7)	(24,7)	(74,6)	(33,9)	(148,2)	(140,0)	(390,5)
Incrementi diritti d'uso	(22,9)	(3,2)	(24,1)	(14,0)	(15,2)	(8,5)	(6,3)	(25,5)	(68,5)	(51,2)
Variazione capitale funzionamento / altro	(861,2)	(836,0)	131,9	10,1	(173,0)	(136,8)	809,5	901,9	(92,8)	(60,8)
Flusso di cassa netto gestione operativa	(696,5)	(601,5)	106,7	226,8	96,5	122,6	1.084,6	1.059,6	591,3	807,5
Proventi / (Oneri) finanziari	(32,5)	(48,1)	(40,6)	38,1	(40,2)	(65,2)	(43,1)	(34,2)	(156,4)	(109,4)
Storno proventi finanz. su crediti fiscali Brasile	-	-	-	(99,8)	-	(0,8)	-	(6,7)	-	(107,3)
Imposte pagate	(31,4)	(30,1)	(22,4)	(45,9)	(16,2)	(37,4)	(20,7)	(28,6)	(90,7)	(142,0)
Cash Out non ricorrenti e di ristrutturazione / altro	(20,7)	(16,0)	(28,2)	(17,9)	(42,4)	(7,4)	(27,5)	(10,9)	(118,8)	(52,2)
Dividendi erogati agli azionisti di minoranza	-	-	-	(8,9)	-	-	-	-	-	(8,9)
Differenze cambio / altro	27,6	-	(19,5)	(19,8)	14,5	(0,2)	(6,7)	(6,2)	15,9	(26,2)
Flusso di cassa netto ante dividendi ed operazioni straordinarie / partecipazioni	(753,5)	(695,7)	(4,0)	72,6	12,2	11,6	986,6	973,0	241,3	361,5
Sanzione UE cartello cavi elettrici	-	-	-	-	-	-	(33,7)	-	(33,7)	-
(Investimenti) / disinvestimenti finanziari in partecipazioni	-	(17,2)	-	(0,2)	-	-	-	-	-	(17,4)
Flusso di cassa netto ante dividendi erogati dalla Capogruppo ed impatto prestito obbligaz.convertibile	(753,5)	(712,9)	(4,0)	72,4	12,2	11,6	952,9	973,0	207,6	344,1
Impatto prestito obbligazionario convertibile	-	-	-	-	-	-	41,2	-	41,2	-
Flusso di cassa netto ante dividendi erogati dalla Capogruppo	(753,5)	(712,9)	(4,0)	72,4	12,2	11,6	994,1	973,0	248,8	344,1
Dividendi erogati da Capogruppo	-	-	-	(176,9)	-	-	-	-	-	(176,9)
Flusso di cassa netto	(753,5)	(712,9)	(4,0)	(104,5)	12,2	11,6	994,1	973,0	248,8	167,2

Glossario

HIGH VALUE TYRES

Prestige. Pneumatici progettati e sviluppati in partnership con le case automobilistiche appartenenti al segmento Auto Prestige (che tradizionalmente comprende case automobilistiche quali Ferrari, Lamborghini, Maserati, Bentley, Bugatti, Rolls Royce, Porsche, Aston Martin, McLaren e Pagani) e oggetto di specifica omologazione;

New Premium. Pneumatici di calettamento uguale o superiore ai 18 pollici, destinati primariamente ma non esclusivamente ad autovetture appartenenti al segmento Auto Prestige e Auto Premium (che tradizionalmente ricomprende case automobilistiche quali BMW, Mercedes, Audi, Alfa Romeo, Jaguar, Land Rover, Infiniti, Lexus, Lincoln, Acura, Cadillac, Tesla e Volvo).

Specialties e Super Specialties. Pneumatici a elevato contenuto tecnologico per autovetture di ogni classe, che rispondono alle esigenze di applicazioni specifiche (ad esempio Run Flat, Self-Sealing, Noise Cancellation System)

Motorsport. Pneumatici progettati per l'uso in competizioni automobilistiche o motociclistiche.

Premium Moto. Pneumatici per motociclette di fascia alta che assicurano elevate prestazioni.

Premium Velo. Pneumatici per biciclette di fascia alta.

STANDARD TYRES

- Pneumatici di calettamento uguale o inferiore ai 17 pollici che non rientrano nel segmento Specialties e non sono dedicati al Motorsport

- Pneumatici Moto non premium

SYNERGIC CAR

- Segmento car che racchiude le case automobilistiche che non rientrano nel segmento car Prestige e Premium.

LINEE PULL

- Linee di prodotto per il canale Primo Equipaggiamento che nascono a seguito di uno sviluppo dedicato per soddisfare le esigenze delle singole Case Auto relativamente a una specifica vettura. Al canale ricambio queste linee generano l'effetto 'pull through' di trascinamento.

LINEE PUSH

- Linee di prodotto per il canale Ricambi che vengono sviluppate per soddisfare le esigenze del consumatore finale.
