



A large, dark, jagged puzzle piece shape, possibly black or dark grey, is set against a lighter, textured background. The puzzle piece has a complex, wavy, and somewhat abstract shape, suggesting it might be a missing piece of a larger jigsaw puzzle.

RELAZIONE
SULLA
REMUNERAZIONE



PREMESSA

La presente Relazione sulla Remunerazione ("Relazione") si articola in due sezioni:

- Sezione I: "Politica" per l'Esercizio 2014 ("Politica 2014") e
- Sezione II: "Resoconto" l'esercizio 2013 ("Resoconto 2013").

La Relazione è redatta ai sensi dell'art. 123-ter del Testo Unico della Finanza e dell'art. 84-quater del cosiddetto 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 del dicembre 2011, cui Pirelli ha aderito.

La Relazione è adottata, altresì, per gli effetti dell'articolo 14 della Procedura per le Operazioni con Parti Correlate Pirelli.

La Politica 2014 stabilisce principi e linee guida ai quali si attiene Pirelli al fine di (i) determinare e (ii) monitorare l'applicazione delle prassi 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 2013, presentato per informativa all'Assemblea degli azionisti, fornisce un consuntivo in materia di remunerazione per l'Esercizio 2013 evidenziando la coerenza con la Politica approvata dalla Società nell'esercizio precedente.

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. A tali Amministratori possono essere dele-

gate altresì specifiche attribuzioni. Gli 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 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:

- (i) componente fissa annua lorda della remunerazione;
- (ii) componente variabile annuale che il beneficiario percepirebbe in caso di raggiungimento degli obiettivi a target;
- (iii) 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.

POLITICA SULLA REMUNERAZIONE PER L’ESERCIZIO 2014

1. PRINCIPI ED ESAME DEI RISCHI

La Politica 2014 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 della anticipata chiusura del Piano LTI 2012-2014 e dell’adozione di un nuovo Piano *Long Term Incentive Cash* 2014-2016 “ lanciato” a “sostegno” degli obiettivi del periodo 2014-2016 contenuti nel Piano industriale 2014-2017 approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 5 novembre 2013 (in proposito cfr. paragrafo 5 della Politica 2014). Si rammenta che il Piano LTI 2014-2016 sarà sottoposto all’approvazione dell’Assemblea degli azionisti nella parte in cui prevede che l’incentivo sia determinato anche sulla base di un obiettivo di *Total Shareholder Return* calcolato come performance Pirelli nonché rispetto a un indice composto da selezionati peers del settore Tyre.

* * *

La Politica sulle Remunerazioni Pirelli ha la finalità di attrarre, motivare e trattenere le risorse in possesso delle qualità professionali richieste per perseguire proficuamente gli obiettivi di Pirelli. Pirelli, infatti, definisce e applica una Politica sulla remunerazione caratterizzata, per le figure poste al vertice dell’organizzazione e per i Senior Manager, da spiccate caratteristiche di attrattività riferendosi al terzo quartile del mercato di confronto (rispetto a *benchmark* comunemente utilizzati) e per gli Executive in linea con le prassi dei mercati di 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, definita con l'ausilio di società specializzate nell'*Executive Compensation* e sulla base di *benchmark* internazionali, si compone di tre principali elementi:

- componente fissa: per gli Amministratori investiti di particolari cariche la componente fissa è 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. Per il resto del management la componente fissa è determinata all'atto dell'assunzione e 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;
- componente variabile annuale (MBO): è stabilita in una percentuale della componente fissa con percentuali crescenti in relazione al ruolo ricoperto e tenuto conto dei *benchmark* di riferimento di ciascuna figura. Tale percentuale può andare, in caso di raggiungimento degli obiettivi target, da un minimo del 20% per gli Executive fino a un massimo del 100% per gli Amministratori investiti di particolari cariche ai quali siano delegate specifiche attribuzioni ed è volta a premiare, a seconda del ruolo ricoperto, il conseguimento delle performance annuali del Gruppo, della Società e/o della funzione di appartenenza. È stabilito inoltre un limite all'incentivo MBO massimo conseguibile che è pari al doppio dell'incentivo conseguibile a target; per gli Amministratori investiti di particolari cariche ai quali siano delegate specifiche attribuzioni è pari a 2,5 volte l'incentivo conseguibile a target;
- componente variabile di medio/lungo periodo: il premio LTI è anch'esso stabilito come percentuale della componente fissa ed è finalizzato a premiare le performance del periodo 2014-2016 del Gruppo. Come per l'incentivo MBO, anche l'incentivo triennale LTI è stabilito in una percentuale della componente fissa con percentuali crescenti in relazione al ruolo ricoperto e tenuto conto dei *benchmark* di riferimento di ciascuna figura. Tale percentuale può andare, in caso di raggiungimento degli obiet-

tivi target, da un minimo del 50% per gli Executive fino a un massimo del 250% per gli Amministratori investiti di particolari cariche ai quali siano delegate specifiche attribuzioni. È stabilito inoltre un limite all'incentivo LTI massimo conseguibile che è pari al doppio dell'incentivo conseguibile a target.

Si rinvia al paragrafo n. 5 "MBO e Piano LTI" per una descrizione di maggior dettaglio sul funzionamento delle componenti variabili annuale e triennale.

La remunerazione variabile del management si fonda su obiettivi di breve e medio/lungo periodo previsti dai Piani annuali e pluriennali comunicati al mercato.

In proposito, va sottolineato che il processo di governo dei rischi è ormai pienamente integrato nel processo di pianificazione strategica: ciò garantisce che gli obiettivi previsti per il conseguimento dell'incentivazione variabile non espongano Pirelli a comportamenti manageriali non coerenti con il livello di rischio accettabile (cosiddetto *risk appetite*) definito dal Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione dei Piani.

La remunerazione del management è poi strutturata in misura da garantire equilibrio nelle sue componenti. In particolare, è prevista una significativa incidenza della componente variabile (con una prevalenza di quella di medio/lungo periodo); tale componente, in caso di raggiungimento degli obiettivi target:

- per il Presidente e Amministratore Delegato, i Direttori Generali e i Dirigenti con Responsabilità Strategica incide per non meno del 50% dell'*Annual Total Direct Compensation* a target;
- per i Senior Manager per non meno del 40%, ed infine
- per gli Executive per non meno del 25%.

Parte della remunerazione variabile maturata come MBO (pari al 25%) è differita a sostegno della continuità dei risultati nel tempo (e dunque a "rischio" di erogazione) con un eventuale meccanismo "premiale" di maggiorazione dell'intero MBO maturato in ogni esercizio in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi MBO nell'esercizio successivo, nei termini che verranno più avanti illustrati (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 performance. 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 dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la Remunerazione, 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 2014 – che è stata approvata dal Comitato per la Remunerazione, e successivamente approvata dal Consiglio di Amministrazione, previo parere favorevole del Collegio Sindacale, nella riunione del 27 marzo 2014 – 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.

Per completezza si segnala che sarà sottoposto all'approvazione dell'Assemblea degli azionisti il Piano LTI monetario 2014-2016 nella parte in cui prevede che l'incentivo sia determinato anche sulla base di un obiettivo di *Total Shareholder Return* calcolato come performance Pirelli nonché rispetto a un indice composto da selezionati peers del settore Tyre.

3. COMITATO PER LA REMUNERAZIONE

Composizione

Il sistema di Governo Societario adottato da Pirelli & C. sin dall'anno 2000 prevede la costituzione di un Comitato per la Remunerazione.

Il Comitato è composto da quattro componenti, tutti indipendenti, sulla base dell'approccio più rigoroso raccomandato dal Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana del dicembre 2011.

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 per la Remunerazione, in scadenza con l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2013, risulta così composto: Luigi Roth (Presidente); Anna Maria Artoni; Luigi Campiglio; Pietro Guindani.

Nel corso dell'Esercizio 2013 il Consigliere Carlo Acutis (Presidente del Comitato) ha rassegnato le sue dimissioni dalla carica di Presidente e componente del Comitato per la Remunerazione essendo venuti meno i requisiti per essere qualificato indipendente. A seguito delle pre-

dette dimissioni, il Comitato è stato integrato con la nomina del Consigliere Luigi Campiglio mentre è stato nominato Presidente del Comitato il Consigliere Luigi Roth. Due componenti del Comitato (Anna Maria Artoni e Pietro Guindani) possiedono 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. Si segnala che la prossima Assemblea di approvazione del Bilancio chiuso al 31 dicembre 2013 è chiamata a deliberare in merito al rinnovo del Consiglio di Amministrazione della Società.

Compiti attribuiti al Comitato per la Remunerazione

Il Comitato per la Remunerazione 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 per la Remunerazione:

- assiste il Consiglio di Amministrazione nella definizione della Politica Generale sulle Remunerazioni di Gruppo;
- valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della Politica Generale sulle Remunerazioni;
- con riferimento agli Amministratori investiti di particolari cariche, ai Direttori Generali e ai Dirigenti con Responsabilità Strategica, formula proposte al Consiglio di Amministrazione:
 - 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;

- 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 di Amministrazione 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 complessivamente 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.

Si rammenta che il Consiglio di Amministrazione, ha, poi, attribuito le competenze del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate previsto dalla normativa regolamentare Consob al Comitato per il Controllo Interno, per i Rischi e per la Corporate Governance, con la sola eccezione delle questioni concernenti la remunerazione degli Amministratori e dei Dirigenti con Responsabilità Strategica affidate al Comitato per la Remunerazione.

Funzionamento

Il Comitato per la Remunerazione si riunisce ogni qualvolta il suo Presidente lo ritenga opportuno, ovvero ne sia fatta richiesta da almeno un componente, dal Presidente del Consiglio di Amministrazione ovvero, ove nominato, dall'Amministratore Delegato e, comunque, con frequenza adeguata al corretto svolgimento dei propri compiti.

Alle riunioni del Comitato per la Remunerazione partecipa l'intero Collegio Sindacale¹ nonché – qualora ritenuto opportuno e su invito del Comitato per la Remunerazione



– altri rappresentanti della Società e/o del Gruppo nonché della Società di Revisione. Assistono a tutte le riunioni il *Senior Advisor Governance* e il *Senior Advisor Human Resources* e/o il *Chief Human Resources Officer*.

In linea con le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina e le best practice, gli Amministratori investiti di particolari cariche non partecipano alle riunioni del Comitato per la Remunerazione.

Le riunioni del Comitato per la Remunerazione sono convocate mediante avviso inviato, anche dal Segretario, su incarico del Presidente del Comitato per la Remunerazione.

La documentazione e le informazioni disponibili (e, in ogni caso, quelle necessarie) sono trasmesse a tutti i componenti del Comitato per la Remunerazione con anticipo sufficiente per esprimersi rispetto alla riunione.

Per la validità delle riunioni del Comitato per la Remunerazione è necessaria la presenza della maggioranza dei componenti in carica e le determinazioni sono assunte a maggioranza assoluta dei componenti presenti. Le riunioni del Comitato per la Remunerazione possono tenersi anche mediante mezzi di telecomunicazione e sono regolarmente verbalizzate a cura del Segretario e trascritte su apposito libro.

Il Comitato per la Remunerazione – che nell'espletamento delle proprie funzioni può avvalersi di consulenze esterne – è dotato di adeguate risorse finanziarie per l'adempimento dei propri compiti, con assoluta autonomia di spesa.

Il Comitato per la Remunerazione 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.

Al fine di una più ampia descrizione delle attività svolte nel corso dell'Esercizio 2013 dal Comitato per la Remunerazione si rinvia alla Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari.

4. CONTENUTO DELLA POLITICA 2014

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. e in particolare degli Amministratori investiti di particolari cariche;
 - dei Direttori Generali;
 - dei Dirigenti con Responsabilità Strategica;
- Pirelli fa riferimento per la definizione della remunerazione dei Senior Manager e più in generale degli Executive del Gruppo.

5. MBO E PIANO LTI

MBO

La componente variabile annuale (cosiddetto MBO) remunerava la performance del beneficiario su base annua. 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. Tali obiettivi prevedono ciascuno una "soglia di ingresso" a cui è associato il riconoscimento di un importo pari al 75% della rispettiva quota parte dell'incentivo a target, e un tetto massimo all'importo conseguibile. 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 su proposta del Comitato per la Remunerazione e sono connessi alla performance, su base annuale, del Gruppo.

Gli obiettivi del Senior Management e degli Executive sono, invece, definiti dal superiore gerarchico, di intesa con la Direzione Risorse Umane e Organizzazione di

¹ Circostanza questa che caratterizza le regole di governo societario adottate dalla Società e offre al Collegio nella sua interezza la possibilità di seguire direttamente l'attività dei Comitati e di svolgere con maggiore efficacia le funzioni di vigilanza allo stesso demandate.



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.

MBO 2014

Come in passato, il sistema di incentivazione **MBO 2014** prevede una condizione di accesso di tipo finanziario, che 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 è stabilita nella Posizione Finanziaria Netta (PFN) di Gruppo (ante dividendi) allineata al valore previsto dal Piano industriale 2014-2017 con un "marginе di tolleranza".

Per tali figure sono previsti poi due obiettivi di tipo economico/finanziario, indipendenti tra loro e segnatamente l'Ebit di Gruppo (post oneri di ristrutturazione) e il Net Cash Flow di Gruppo (ante dividendi).

Gli obiettivi a target rappresentano una performance allineata ai corrispondenti obiettivi resi noti al mercato. È peraltro prevista una soglia di ingresso meno elevata a cui è associato il riconoscimento di un incentivo pari al 75% dell'incentivo conseguibile a target.

È altresì, previsto un tetto all'incentivo massimo conseguibile che per gli Amministratori investiti di particolari cariche e ai quali siano delegate specifiche attribuzioni è pari a 2,5 volte l'incentivo a target, per i Direttori Generali e per i Dirigenti con Responsabilità Strategica è pari a 2 volte l'incentivo a target. La consuntivazione dell'incentivo tra soglia di ingresso e target e tra target e massimo è effettuata per interpolazione lineare.

Per i Senior Manager e gli Executive, oltre alla condizione di accesso (obiettivo finanziario riferibile al Gruppo ovvero alla Region di appartenenza) e ai due obiettivi di tipo economico-finanziario (sempre riferibili alla unità organizzativa di appartenenza) è stabilito un terzo obiettivo in relazione alla performance del singolo manager. Anche per i Senior Manager e per gli Executive è previsto il riconoscimento di un incentivo pari al 75% dell'incentivo a target in caso di raggiungimento della meno elevata soglia di ingresso e un limite all'incentivo massimo conseguibile in caso di superamento degli obiettivi target pari a 2 volte l'incentivo a target.

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.

Di seguito si riportano in forma tabellare gli obiettivi per le diverse figure del management e il relativo peso a target.

Figura	Obiettivo	Peso a target
Presidente e Amministratore Delegato/Direttore Generale e Dirigenti con Responsabilità Strategica	PFN di Gruppo (ante dividendi)	Condizione On/Off
	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 On/Off
	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 On/Off
	Ebit di BU/Region (ante oneri di ristrutturazione)	50%
	Obiettivo funzionale tipicamente con scope di Gruppo	30%
	Performance qualitativa/quantitativa individuale	20%

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 (come detto pari al 25% dell'MBO maturato) viene "persa";
- nel caso in cui l'anno successivo rispetto a quello di maturazione dell'MBO sia maturato l'MBO al livello della soglia di ingresso, la quota MBO differita dell'anno precedente verrebbe restituita;
- in caso di raggiungimento nell'anno successivo dell'MBO tra livello target e livello massimo, erogazione di un importo aggiuntivo tra il 20% e il 40% dell'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

Considerato il lancio di un nuovo Piano industriale per il periodo 2013-2017, il Consiglio di Amministrazione di Pirelli ha deliberato di chiudere con effetto 31 dicembre 2013 il piano di incentivazione cash di medio lungo periodo del management – Long Term Incentive (LTI) – adottato nel 2012 a sostegno degli obiettivi del triennio 2012-2014.

Ciò senza alcuna erogazione, neppure pro-quota, dell'incentivo triennale con superamento del meccanismo del "coinvestimento" e pagamento per l'Esercizio 2013 dell'intero MBO eventualmente maturato. Il Consiglio di Amministrazione ha contestualmente approvato l'adozione di un nuovo piano LTI correlato agli obiettivi del periodo 2014-2016 contenuti nel Piano industriale 2013-2017 presentato il 6 novembre 2013 e le cui linee guida erano state già anticipate in tale occasione.

Il nuovo 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 subor-

dinata alla condizione di partecipare al Piano almeno per un esercizio completo e le percentuali di incentivazione sono riparametrate sul numero di mesi di partecipazione al Piano.

Il Piano LTI 2014-2016 prevede un incentivo (cosiddetto "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 ingresso – 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 al 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.

Come per i Piani precedenti, anche per il Piano LTI 2014-2016 è prevista una condizione di accesso rappresentata dal raggiungimento dell'obiettivo di creazione di valore nel triennio, che misura la capacità di creare valore nel medio/lungo periodo considerando la redditività *after tax* della gestione caratteristica raffrontata all'entità del capitale investito ed al suo costo. In particolare, tale obiettivo è pari alla differenza tra il NOPAT (*Net Operating Profit After Tax*) e il costo medio ponderato del capitale fisso più circolante.

Quanto agli obiettivi di medio/lungo termine del Premio LTI, e alle metriche per la loro misurazione, sono stabilite le seguenti tre tipologie di obiettivi, i primi due indipendenti tra loro, e relativi pesi:

- obiettivo, uguale per tutto il management, di *Total Shareholder Return* di Gruppo ("TSR"), articolato in due sotto-obiettivi, indipendenti tra loro: (i) TSR assoluto, con peso sul premio LTI totale pari al 40% e (ii) TSR relativo, con peso 20%, verso un panel di

selezionati peers. Nel documento informativo reso disponibile in occasione dell'Assemblea degli azionisti sono disponibili informazioni di maggior dettaglio sull'applicazione dell'obiettivo di *Total Shareholder Return*;

- obiettivo specifico per ogni Executive in funzione dell'unità organizzativa di appartenenza (Gruppo, Region, Business Unit): Return On Sales, calcolato come rapporto tra EBIT post oneri di ristrutturazione cumulato del triennio e il fatturato cumulato del triennio, con peso pari al 30% del premio LTI totale;
- il rimanente 10% è calcolato sulla base di un indicatore di sostenibilità in relazione al posizionamento di Pirelli in due indici, con uguale peso: (i) *Dow Jones Sustainability Index* settore *Autoparts and Tyre* e (ii) *FTSE4Good Tyre*. Questo obiettivo è subordinato al raggiungimento della soglia di ingresso di almeno uno degli obiettivi economico/finanziari di cui sopra.

Di seguito si riportano in forma tabellare gli obiettivi del Piano LTI uguali per le diverse figure del Management e il relativo peso a target

Obiettivo	Peso a target
Obiettivo creazione 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 (calcolato come rapporto tra EBIT post oneri di ristrutturazione cumulato del triennio e il fatturato cumulato del triennio) di Gruppo, di Business Unit o di Region (a seconda dell'unità organizzativa di appartenenza dell'Executive)	30%
TSR "assoluto"	40%
TSR "relativo" verso un selezionato panel di peers	20%
Indici di sostenibilità	10%

Per gli obiettivi di "**TSR**" e **ROS**, per risultati intermedi tra soglia di ingresso e valore target o tra valore target e valore massimo, si procederà ad una consuntivazione della performance per interpolazione lineare.

I costi dell'intera incentivazione LTI sono inclusi negli *economics* del Piano industriale, di modo che il costo del piano LTI sia "autofinanziato" dal raggiungimento degli obiettivi stessi.

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 dott. Tronchetti Provera) – cessa la sua partecipazione al Piano LTI e di conseguenza il Premio LTI non verrà erogato, neppure pro-quota.

6. 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 21 aprile 2011, 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 1,7 milioni di euro successivamente così ripartito dal Consiglio di Amministrazione

Organo	Carica	Compenso annuo lordo
Consiglio di Amministrazione	Consigliere	50 mila euro
Comitato per il Controllo Interno per i Rischi e per la 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 per le Nomine e Successioni	Presidente (M. Tronchetti Provera)	Nessun compenso
	Componenti	20 mila euro
Organismo di Vigilanza	Presidente e componenti	25 mila euro

In linea con le best practice, 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 practice, è prevista una polizza assicurativa cosiddetta D&O (*Directors & Officers*) Liability a fronte della responsabilità civile verso terzi degli organi sociali, Direttori Generali, Dirigenti con Responsabilità Strategica, 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.

7. 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 cui siano delegate specifiche attribuzioni si compone dei seguenti elementi:

- una componente fissa annua lorda;
- una componente variabile annuale (cosiddetto 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 raggiimento dell'MBO nell'anno successivo).

Per gli Amministratori investiti di particolari cariche ai quali siano delegate specifiche attribuzioni la componente fissa è deliberata dal Consiglio di Amministrazione all'atto della nomina per l'intero mandato in una misura annuale complessiva tenendo conto anche delle altre cariche ricoperte nel Gruppo Pirelli.

La remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche ai quali siano altresì delegate specifiche attribuzioni è determinata sulla base dei seguenti criteri:

- la componente fissa ha un peso non superiore al 50% dell'*Annual Total Direct Compensation* a target;
- l'incentivo annuale (MBO) a target maturato è pari ad un importo prestabilito corrispondente ad una volta il compenso fisso per la carica esecutiva principale. In ogni caso, l'incentivo massimo conseguibile non può essere superiore a 2,5 volte detto compenso;
- 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.

Si segnala che nel corso del presente mandato consiliare e segnatamente nell'Esercizio 2012, la struttura della remunerazione del Presidente e Amministratore Delegato (dott. Marco Tronchetti Provera) ha subito una rimodulazione in conseguenza della rinuncia da parte dello stesso a una parte significativa (20% circa) del compenso fisso annuo lordo stabilito per le cariche ricoperte e con l'attribuzione di una maggiore incidenza alle componenti variabili.

In particolare, la componente fissa è stata pertanto rimodulata come segue:

- per la carica ricoperta in Pirelli & C. è stato stabilito unicamente un compenso fisso annuo di 900 mila euro lordi oltre al compenso percepito quale Consigliere di Amministrazione (50 mila euro lordi annui);
- per la carica ricoperta in Pirelli Tyre S.p.A. è stato attribuito un compenso fisso annuo di 2 milioni di euro lordi ed i compensi variabili annuali e pluriennali, tenuto conto dei criteri precedentemente descritti.

Quanto all'incidenza delle varie componenti, di seguito si riporta in forma tabellare la struttura del *compensation package* del Presidente e Amministratore Delegato Dott. Marco Tronchetti Provera (i) in caso di raggiungimento degli obiettivi target annuali, (ii) in caso di raggiungimento degli obiettivi massimi annuali previsti dagli MBO 2014, 2015 e 2016 nonché degli obiettivi target e massimi fissati dal Piano LTI 2014-2016.

Struttura annualizzata della remunerazione del Presidente e Amministratore Delegato		
	A performance target	A performance massima
Componente fissa	42,0%	22,2%
Componente variabile annuale (MBO)	21,4%	28,2%
Componente variabile di medio/lungo periodo	36,6%	49,6%

In funzione del sistema di differimento di 12 mesi del pagamento di quota 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 (al 31 dicembre 2013 il Presidente e Amministratore Delegato dott. Marco Tronchetti Provera), nel caso in cui essi non siano legati da rapporti di lavoro dirigenziale, 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 (TFM) *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 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 loro mandato e (ii) a infortuni extraprofessionali con premi a carico della Società;
- un trattamento per invalidità permanente e per morte causa malattia;
- ulteriori benefit tipici della carica e correntemente riconosciuti nell'ambito del Gruppo 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 (al 31 dicembre 2013 era il caso del Vice Presidente Alberto Pirelli e fino al 10 maggio 2013 anche del Vice Presidente Vittorio Malacalza), la remunerazione da Amministratore è composta unicamente di una componente fissa annua linda. Là dove l'Amministratore investito di particolari cariche sia anche Executive-Senior Manager (il dott. Alberto Pirelli) la remunerazione 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 Remunerazione 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 26 società "Large Cap Europe".

Le 8 società che compongono il panel "Car and Tyre" sono

	BMW Continental	Daimler Fiat	Michelin Peugeot	Renault and Nissan Volkswagen
--	---------------------------	------------------------	----------------------------	---

Le 26 società che compongono il panel "Large Cap Europe" sono:

Air Liquide	L'Oreal	Richemont	Unilever
Carrefour	Nestle	Roche Holding	Volkswagen
Daimler	Novartis	Royal Dutch Shell	Wolters Kluwer
Danone	Reckitt Benckiser Group	SABMiller	WPP
Heineken	Reed Elsevier	Sanofi	Xstrata
Iberdrola	Renault and Nissan	Siemens	
Linde	Repsol	Total	

8. 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 75 mila euro e quella dei componenti in 50 mila euro.

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 25 mila euro.

Ai Sindaci, inoltre, spetta il rimborso delle spese sostenute per ragioni d'ufficio.

In linea con le best practice, è prevista una polizza assicurativa cosiddetta *D&O* (*Directors & Officers Liability*) a fronte della responsabilità civile verso terzi degli organi sociali, Direttori Generali, Dirigenti con responsabilità strategica, 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.

9. DIRETTORI GENERALI E DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICA

Al 31 dicembre 2013, in Pirelli & C. figuravano: un Direttore Generale Operations (dott. Gregorio Borgo) e quattro Dirigenti con Responsabilità Strategica (l'ing. Maurizio Boiocchi; l'avv. Francesco Chiappetta²; il dott. Francesco Tanzi; il dott. Maurizio Sala – ai quali, con efficacia dall'1 gennaio 2014, si aggiungono il dott. Christian Vasino e, con efficacia dal 27 marzo 2014, l'ing. Giuliano Menassi).

La remunerazione dei Direttori Generali e dei Dirigenti con Responsabilità Strategica è composta dai seguenti elementi:

- una componente fissa annua lorda;
- una componente variabile annuale (cosiddetto 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);

- benefit tipicamente riconosciuti agli Executive Pirelli.

Inoltre per i Direttori Generali e per i Dirigenti con Responsabilità Strategica (in analogia a quanto previsto per Senior Manager ed Executive con contratto di lavoro di diritto 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 150 mila euro lordi;
- assicurazioni sanitarie e vita integrative rispetto al CCNL Dirigenti di Aziende Produttrici di Beni e Servizi.

Per i Direttori Generali e per i Dirigenti con Responsabilità Strategica la componente fissa è determinata all'atto dell'assunzione e periodicamente rivista al fine di tenere conto delle performance mediante delibera del Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato per la Remunerazione.

Nella determinazione della remunerazione e delle sue singole componenti, il Consiglio di Amministrazione tiene conto dei seguenti criteri:

- la componente fissa ha un peso non superiore al 50% dell'*Annual Total Direct Compensation* a target;
- l'incentivo annuale (MBO) maturato a target è pari per i Direttori Generali e il Chief Technical Officer ad una percentuale prestabilita della RAL pari al 75% di detta retribuzione e per i Dirigenti con Responsabilità Strategica al 50% della retribuzione annua lorda;
- 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.

Quanto al Direttore Generale Operations la componente fissa è attualmente complessivamente pari a 600 mila euro lordi.

Quanto all'incidenza delle varie componenti di seguito si riporta in forma tabellare la struttura del *compensation package* del Direttore Generale Operations e, in forma aggregata, dei Dirigenti con Responsabilità Strategica (i) in caso di raggiungimento degli obiettivi *target* annuali (ii) in caso di raggiungimento degli obiettivi massimi annuali previsti dagli MBO 2014, 2015 e 2016 nonché degli obiettivi *target* e massimi fissati dal Piano LTI 2014-2016.

Struttura annualizzata della remunerazione del Direttore Generale Operations		
	A performance target	A performance massima
Componente fissa	39,0%	22,5%
Componente variabile annuale (MBO)	21,9%	25,4%
Componente di medio/lungo periodo	39,1%	52,1%

Struttura annualizzata della remunerazione complessiva dei quattro Dirigenti con Responsabilità Strategica²		
	A performance target	A performance massima
Componente fissa	43,6%	26,1%
Componente variabile annuale (MBO)	19,1%	22,9%
Componente di medio/lungo periodo	37,3%	51%

In funzione del sistema di differimento di 12 mesi del pagamento di quota del premio MBO annuale, 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.

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.

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 il Direttore Generale Operations e per i Dirigenti con Responsabilità Strategica il mercato di riferimento utilizzato per verificare la competitività delle rispettive remunerazioni include 236 società dei seguenti Paesi europei: Belgio, Francia, Germania, Italia, Spagna, Paesi Bassi, UK.

10. 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 (cosiddetta RAL);
- una componente variabile annuale (cosiddetta 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);
- benefit riconosciuti da prassi aziendali (es. autovettura e, in caso di espatrio, contributo alloggio ed eventuale contributo scuola per figli).

² Con effetto 31 gennaio 2014, l'avv. Francesco Chiappetta ha lasciato le precedenti responsabilità per assumere il ruolo di Senior Advisor Governance a diretto supporto del Chairman and Chief Executive Officer. Con pari effetto, l'avv. Francesco Chiappetta ha cessato di essere Dirigente con Responsabilità Strategica.

³ Si fa riferimento al Chief Financial Officer Francesco Tanzi; al Chief Planning and Controlling Officer Maurizio Sala; al Chief Technical Officer Maurizio Boiocchi, al Chief Human Resources Officer Christian Vasino.

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 150 mila euro 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 in forma tabellare la struttura della remunerazione dei Senior Manager e degli Executive (complessivamente intesi) con evidenza dell'incidenza delle varie componenti (annualizzate) del loro *Compensation Package*, sia in caso di raggiungimento degli obiettivi target annuali sia in caso di raggiungimento degli obiettivi massimi annuali previsti dagli MBO 2014, 2015 e 2016 nonché degli obiettivi target e massimi fissati dal Piano LTI 2014-2016

Struttura annualizzata della remunerazione dei Senior Manager

	A performance target	A performance massima
Componente fissa	49,1%	31%
Componente variabile annuale	14,7%	18,6%
Componente di medio/lungo periodo	36,2%	50,4%

Struttura annualizzata della remunerazione degli Executive

	A performance target	A performance massima
Componente fissa	71,1%	52,8%
Componente variabile annuale	10,7%	15,8%
Componente di medio/lungo periodo	18,2%	31,4%

In funzione del sistema di differimento di 12 mesi del pagamento di quota del premio MBO annuale, 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.

Il Gruppo può inserire tali figure in meccanismi di incentivazione mediante l'attribuzione di strumenti finanziari o opzioni su strumenti di opzione eventualmente adottati dal Gruppo. A tal ultimo proposito, come già detto, alla data della presente Relazione, la Società non ha in essere piani di incentivazione mediante strumenti finanziari.

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 practice*, il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per il Controllo Interno, per i Rischi e per la 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 per il Controllo Interno, per i Rischi e per la Corporate Governance e al Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'Amministratore incaricato di sovrintendere al sistema di controllo interno.

11. 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 (cosiddetti "paracaduti").

Non sono considerati "paracaduti" gli accordi perfezionati in caso di interruzione del rapporto in essere con il Gruppo per motivi diversi dalla giusta causa. È, infatti, l'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 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 dirigen-

ziale, 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 cosiddetta 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.

12. 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, ad avere un'estensione geografica che copre tutti i Paesi in cui opera il Gruppo.

13. CAMBIAMENTI DELLA POLITICA DELLE REMUNERAZIONI RISPETTO ALL'ESERCIZIO FINANZIARIO PRECEDENTE

La Politica 2014 tiene conto dell'adozione di un nuovo Piano *Long Term Incentive Cash* per il periodo 2014-2016 ("nuovo Piano LTI") a sostegno del nuovo Piano industriale 2013-2017 e della conseguente anticipata

chiusura del Piano *Long Term Incentive Cash* per il triennio 2012-2014 (senza alcuna erogazione, neppure pro-quota, dell'incentivo triennale).

Rispetto allo scorso anno, la Politica è stata rivista per tenere conto dell'adozione del nuovo Piano LTI con il superamento tra l'altro del meccanismo della cosiddetta *Bonus Bank* e della contemporanea revisione dell'incentivazione variabile MBO che, ferma la soglia di ingresso, prevede, rispetto alla precedente, un diverso meccanismo *rolling* di differimento di parte dell'MBO maturato e di eventuale maggiorazione posticipata del medesimo MBO maturato al conseguimento di determinati obiettivi l'anno successivo. Tale meccanismo di differimento fa sì che il momento di effettiva erogazione di parte dei 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 nel secondo anno dopo la chiusura del triennio coperto dal piano LTI 2014-2016). Con il superamento del meccanismo della *Bonus Bank*, l'intero incentivo MBO 2013 maturato verrà erogato senza alcun "accantonamento".

Sono state rimodulate, altresì, le percentuali di incentivazione variabile per tutto il management, che determinano a livello target una leggera riduzione della prospettiva di guadagno e, in caso di raggiungimento degli obiettivi massimi, un incremento in misura sostanzialmente equivalente, con assoluta invarianza del *Total Compensation Package* al raggiungimento di risultati a livello intermedio tra target e massimo; si registra invece una riduzione più marcata nel caso di raggiungimento degli obiettivi al livello minimo di accesso ai premi.

Alla Politica 2014 sono stati apportati alcuni affinamenti testuali rispetto alla Politica 2013.

14. ALTRE INFORMAZIONI

Ai sensi della delibera Consob n. 18049 del 23 dicembre 2011 si rileva che:

- nella predisposizione della Politica 2014 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 2014 Pirelli non ha utilizzato specifiche politiche retributive di altre società come riferimento. Quanto alla struttura delle remunerazioni 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 agli altri 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
Organi o soggetti coinvolti nella predisposizione e approvazione della politica delle remunerazioni, specificando i rispettivi ruoli, nonché gli organi o i soggetti responsabili della corretta attuazione di tale politica	<p>2. "Processo" di definizione e attuazione della Politica e soggetti coinvolti</p> <p>3. Comitato per la Remunerazione</p>
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	<p>2. "Processo" di definizione e attuazione della Politica e soggetti coinvolti</p> <p>3. Comitato per la Remunerazione</p>
Il nominativo degli esperti indipendenti eventualmente intervenuti nella predisposizione della politica delle remunerazioni	14. Altre informazioni

<p>Le finalità perseguiti con la politica delle remunerazioni, i principi che ne sono alla base e gli eventuali cambiamenti della politica delle remunerazioni rispetto all'esercizio finanziario precedente</p>	<p>1. Principi ed esame dei rischi 13. Cambiamenti della Politica delle remunerazioni rispetto all'esercizio finanziario precedente</p>
<p>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</p>	<p>La struttura della remunerazione dei diversi soggetti è descritta nei paragrafi nei quali si dà indicazione dei diversi pesi fisso/variabile; variabile di breve/variabile di medio-lungo periodo 6. Remunerazione degli amministratori di Pirelli & C. 7. Remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche 8. Collegio Sindacale 9. Direttori Generali e Dirigenti con Responsabilità Strategica 10. Senior Manager ed Executive Nel paragrafo di seguito indicato è illustrato il funzionamento delle componenti variabili della remunerazione: 5. MBO e Piano LTI</p>
<p>La politica seguita con riguardo ai benefici non monetari</p>	<p>Paragrafi per le singole figure 6. Remunerazione degli Amministratori di Pirelli & C. 7. Remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche 9. Direttori Generali e Dirigenti con Responsabilità Strategica 10. Senior Manager ed Executive</p>
<p>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</p>	<p>5. MBO e Piano LTI</p>
<p>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</p>	<p>5. MBO e Piano LTI</p>
<p>Informazioni volte ad evidenziare la coerenza della Politica delle remunerazioni con il perseguimento degli interessi a lungo termine della Società e con la politica di gestione del rischio, ove formalizzata</p>	<p>1. Principi ed esame dei rischi 5. MBO e Piano LTI Nonché per le singole figure 6. Remunerazione degli Amministratori di Pirelli & C. 7. Remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche 8. Collegio Sindacale 9. Direttori Generali e Dirigenti con Responsabilità Strategica 10. Senior Managers ed Executives</p>
<p>I termini di maturazione dei diritti (cosiddetti <i>vesting period</i>), 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</p>	<p>Pirelli non ha in essere piani di incentivazione azionaria. Quanto ai meccanismi di differimento delle componenti variabili monetari cfr. paragrafo: 5. MBO e Piano LTI</p>
<p>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</p>	<p>Pirelli non ha in essere piani di incentivazione azionaria</p>
<p>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</p>	<p>11. Indennità in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto 12. Patti di non concorrenza</p>
<p>Informazioni sulla presenza di eventuali coperture assicurative, ovvero previdenziali o pensionistiche, diverse da quelle obbligatorie</p>	<p>Paragrafi per le singole figure 6. Remunerazione degli Amministratori di Pirelli & C. 7. Remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche 8. Collegio Sindacale 9. Direttori Generali e Dirigenti con Responsabilità Strategica 10. Senior Managers ed Executives</p>
<p>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, ecc.)</p>	<p>6. Remunerazione degli Amministratori di Pirelli & C.</p>
<p>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</p>	<p>14. Altre informazioni</p>