

RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO E GLI ASSETTI PROPRIETARI

Ai sensi dell'art. 123-bis del Testo Unico della Finanza

Brembo S.p.A.

www.brembo.com,

sezione Company, Corporate Governance, Relazioni sulla Corporate Governance
Esercizio 2017

Approvata dal Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. il 5 marzo 2018.



INDICE

GLOSSARIO	4
1. PROFILO DELLA SOCIETÀ	5
1.1 Modello di Governance	5
1.2 Sostenibilità e Responsabilità sociale d'impresa	6
1.3 Attuazione in Brembo della Direttiva sulle informazioni non finanziarie e sulle politiche di diversità (D.Lgs. 254/2016)	7
1.4 Principali Highlights della società	8
2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI AL 31 DICEMBRE 2017	9
2.1. Struttura del capitale sociale	9
2.2. Partecipazioni Rilevanti nel Capitale	9
2.3. Clausole Change of Control	10
2.4. Deleghe ad aumentare il capitale sociale	10
2.5. Autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie	10
2.6. Attività di direzione e coordinamento	11
3. COMPLIANCE AL CODICE DI AUTODISCIPLINA 2015 (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a, del TUF)	11
4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	11
4.1 Nomina e sostituzione degli Amministratori	11
4.2 Piani di successione	14
4.3 Composizione del Consiglio di Amministrazione per il triennio 2017-2019	14
4.4 Politiche sulla diversità dell'Organo Amministrativo	20
4.5 Cumulo massimo degli incarichi ricoperti in altre società	22
4.6 Induction Program	23
4.7 Ruolo del Consiglio di Amministrazione	23
4.8 Organi Delegati	31
4.9 Altri Consiglieri Esecutivi	32
4.10 Amministratori Indipendenti	33
4.11 Lead Independent Director	33
4.12 Board Performance Evaluation 2017	34
5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE	35
5.1 La disciplina europea degli abusi di mercato	35
5.2 Procedura per la Gestione delle Informazioni Privilegiate	35
5.3 Internal Dealing	36
5.4 Registro delle persone che hanno accesso a Informazioni Privilegiate	37

6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO	37
7. COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE	38
8. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI	39
9. COMITATO CONTROLLO, RISCHI E SOSTENIBILITÀ	39
10. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE RISCHI	42
10.1 Adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	45
10.2 Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi in relazione al processo di informativa finanziaria	46
10.3 Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	47
10.4 Responsabile della funzione Internal Audit	47
10.5 Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/2001	48
10.6 Società di Revisione	53
10.7 Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari	54
10.8 Coordinamento tra soggetti coinvolti nel Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	54
11. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE	55
11.1 Conflitto di interessi	55
11.2 Procedura per Operazioni con Parti Correlate	55
12. NOMINA DEI SINDACI	57
13. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE	59
13.1 Composizione del Collegio Sindacale	59
13.2 Politiche sulla diversità dell'Organo di Controllo	60
13.3 Compiti e Attività dell'Organo di Controllo	61
14. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI	62
15. ASSEMBLEE	63
16. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a), TUF)	65
16.1 Attribuzione al Comitato Controllo e Rischi dei compiti/funzioni in materia di sostenibilità	65
16.2 Sistema di Whistleblowing	65
17. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO 2017	65
18. CONSIDERAZIONI SULLA LETTERA DEL 13 DICEMBRE 2017 DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE	65

GLOSSARIO

Brembo/Emittente/società: Brembo S.p.A., con sede sociale a Curno (BG), via Brembo 25, C.F. e P. IVA n. 00222620163, quotata alla Borsa di Milano (indice FTSE – MIB a partire dal 2 gennaio 2017).

Codice di Autodisciplina: il Codice di Autodisciplina delle società quotate approvato il 9 luglio 2015 dal Comitato per la Corporate Governance, promosso da Borsa Italiana S.p.A., ABI, Ania, Assogestioni, Assonime e Confindustria. Disponibile alla pagina <http://borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2015clean.pdf>.

Cod. civ./ c.c.: il Codice Civile italiano.

Consiglio/Consiglio di Amministrazione/CdA: il Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A.

Esercizio: l'esercizio sociale a cui si riferisce la Relazione, ossia quello chiuso al 31 dicembre 2017.

Gruppo: il Gruppo Brembo.

Istruzioni al Regolamento di Borsa: le Istruzioni al Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A.

Manuale di Corporate Governance Brembo: il documento che definisce le regole di Governance di Brembo, recependo integralmente il Codice di Autodisciplina, incluse le modifiche introdotte nel luglio 2015, disponibile sul Sito Internet di Brembo nella versione aggiornata (www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Documenti di Governance).

Modello 231 di Brembo: il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001 di Brembo S.p.A. – Quinta Edizione, disponibile sul Sito Internet di Brembo nella sua versione aggiornata (www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Codici di condotta e Policies).

Procedura per Operazioni con Parti Correlate: la Procedura in materia di Operazioni con Parti Correlate adottata da Brembo S.p.A. ai sensi del Regolamento Consob adottato con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 e modificato con delibera n. 17389 del 23 giugno 2010; disponibile sul Sito Internet di Brembo nella sua versione aggiornata (www.brembo.com, Corporate Governance, Documenti di Governance).

Regolamento Consob in materia di Operazioni con Parti Correlate: il Regolamento adottato con delibera Consob n. 17221 del 12 marzo 2010 e successivamente modificato con delibera Consob n. 17389 del 23 giugno 2010.

OdV: l'Organismo di Vigilanza di Brembo S.p.A.

Regolamento di Borsa: il Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A.

Regolamento Emittenti: il Regolamento emanato dalla Consob con delibera n. 11971 del 1999 in materia di emittenti e successive modifiche ed integrazioni.

Regolamento Mercati: il Regolamento emanato dalla Consob con delibera n. 20249 del 2017 in materia di mercati.

Relazione: la presente Relazione sul Governo Societario e gli assetti proprietari ai sensi degli artt. 123-bis del TUF e 89-bis del Regolamento Emittenti, approvata dal Consiglio di Amministrazione di Brembo il 5 marzo 2018 e disponibile sul Sito Internet di Brembo (www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Relazioni sulla Corporate Governance).

Statuto: lo Statuto sociale di Brembo S.p.A. nella versione in vigore, modificato dall'Assemblea straordinaria tenutasi il 20 aprile 2017, disponibile sul Sito Internet di Brembo (www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Documenti di Governance).

SCIR: il Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi.

TUF: il Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 (Testo Unico della Finanza) e sue successive modifiche e integrazioni.

1. PROFILO DELLA SOCIETÀ

Brembo è leader mondiale nella progettazione, sviluppo e produzione di sistemi frenanti e componentistica per auto, moto e veicoli industriali, per il mercato del primo equipaggiamento, i ricambi e il racing. Garantisce il massimo livello di sicurezza e comfort e le performance di prodotto grazie all'integrazione dei processi e all'ottimizzazione dell'intero ciclo produttivo, dal progetto, al getto di ghisa, o alluminio, fino al montaggio, attraverso test e simulazioni su banchi prova, in pista e su strada. La spinta all'innovazione investe nuove tecnologie, nuovi materiali, nuove forme e nuovi mercati; alle performance di prodotto si accompagna la ricerca di uno stile unico, in linea con il design dei veicoli equipaggiati. La crescente applicazione di tecnologie ecocompatibili, il riciclo di tutti i materiali impiegati nelle fasi di lavorazione e l'attenta prevenzione di ogni forma d'inquinamento, sono, infine, la dimostrazione dell'impegno di Brembo verso l'ambiente. Opera attualmente in 15 Paesi di 3 con-

tinenti al mondo con più di 9.800 collaboratori ed è fornitore dei costruttori più prestigiosi a livello mondiale - di autovetture, motocicli e veicoli commerciali - di sistemi frenanti ad alte prestazioni, nonché di frizioni e altri componenti per il settore racing.

1.1 Modello di Governance

Brembo S.p.A. ha adottato una forma di amministrazione e controllo di tipo tradizionale, secondo il diritto italiano: la gestione aziendale è attribuita al Consiglio di Amministrazione, le funzioni di vigilanza al Collegio Sindacale e la revisione legale dei conti, nonché il controllo contabile, alla Società di Revisione nominata dall'Assemblea degli Azionisti.

Il Sistema di Corporate Governance di Brembo S.p.A. si ispira e dà piena attuazione alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina, che sono state recepite in un proprio Codice di Autodisciplina (ultimo aggiornamento del 18 dicembre 2015) e nel Regolamento del Consiglio di Amministrazione, approvato dal Consiglio di Ammini-

EXECUTIVE SUMMARY DELLA RELAZIONE – NOVITÀ 2017

NOVITÀ 2017	Paragrafo di riferimento
Dichiarazione Non Finanziaria ai sensi del D.Lgs. 254/2016	paragrafo 1.3
Regolamento del Consiglio di Amministrazione (composizione e funzionamento)	paragrafo 4.1 paragrafo 4.3 paragrafo 4.4
Politiche sulla diversità degli Organi sociali	paragrafo 1.3 paragrafo 4.4 paragrafo 13.2
Profilo Professionale di Amministratori e Sindaci in Carica	paragrafo 4.3 paragrafo 13.1
Piani di Successione	paragrafo 4.2
Mix Ottimale nella composizione del Consiglio di Amministrazione	paragrafo 4.3
Induction Program	paragrafo 4.6
Descrizione Attività Svolte dal CdA nell'esercizio 2017	paragrafo 4.7.3
Board Performance Evaluation 2017	paragrafo 4.12
Attribuzione al Comitato Controllo e Rischi delle funzioni di Comitato per la Sostenibilità	paragrafo 9 paragrafo 16.2
Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001	paragrafo 10.5
Codice di Condotta Antitrust	paragrafo 10.5
Codice di Condotta Antibribery	paragrafo 10.5
Canale Whistleblowing	paragrafo 10.5 paragrafo 16.1
Considerazioni sulla Lettera del Presidente del Comitato per la Corporate Governance del 13 dicembre 2017	paragrafo 18

strazione in data 3 marzo 2017. Al fine di promuovere un modello di governo societario che esprima costante attenzione verso tutti gli stakeholder e, in particolar modo, verso gli investitori istituzionali e il mercato finanziario, anche anticipando le nuove esigenze e i trend di maggior impatto, Brembo:

- monitora costantemente i principi e i modelli di Governance diffusi a livello europeo ed internazionale che rappresentano le migliori prassi in tema di governo societario;
- esamina i risultati delle analisi e degli osservatori più riconosciuti in materia di governo societario, in Italia e all'estero, e li parametrizza alla propria realtà strutturale e organizzativa in una logica di benchmarking e di miglioramento continuo.

In ottemperanza alle disposizioni normative e regolamentari vigenti, la Relazione approvata dal Consiglio di Amministrazione il 5 marzo 2018 contiene una descrizione generale del sistema di governo societario adottato dal Gruppo e le informazioni sugli assetti proprietari con l'obiettivo di fornire informazioni anche di natura qualitativa sul funzionamento del Consiglio, dei suoi Comitati e del proprio Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi. La Relazione è messa a disposizione del pubblico sul Sito Internet della società (www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Relazioni sulla Corporate Governance), nonché presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato (www.1info.it).

1.2 Sostenibilità e Responsabilità sociale d'impresa

Brembo riconosce la crescente importanza degli aspetti non economici nella creazione del proprio valore e, per questo motivo, ha strutturato, già a partire dalla fine degli anni '90 con la redazione del primo Bilancio del Capitale Intangibile, un proprio sistema di sostenibilità ispirato alle principali norme nazionali ed internazionali quali: Codice di Autodisciplina, UN Universal Declaration of Human Rights, the ILO Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy, the OECD Guidelines for Multinational Enterprises.

Brembo si è dotata di un "Corporate Social Responsibility Steering Committee" che, con il supporto

di un team composto da rappresentanti delle varie funzioni aziendali, ha il compito di assicurare la promozione, il coordinamento e la coerenza dei progetti e delle attività inerenti alla sostenibilità, monitorare i piani d'azione posti in atto dalle differenti unità organizzative in ambito CSR, valutare le best practices a livello internazionale, gestire efficacemente le relazioni con tutti gli stakeholder del Gruppo ed i rischi legati alle tematiche di sostenibilità. A garanzia dello svolgimento e coordinamento di tali attività è stata istituita nel 2013 la figura del "CSR Officer": ruolo affidato all'Amministratore con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, con la finalità di promuovere e coordinare le iniziative in ambito di Corporate Social Responsibility, monitorandone i progressi ed assicurandone la coerenza con la realtà Brembo e le best practices internazionali.

Il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 20 aprile 2017¹, ha inoltre identificato il Comitato Controllo e Rischi quale comitato di Governance al quale attribuire la funzione di supervisione di tutte le tematiche inerenti la sostenibilità e le dinamiche di interazione con tutti gli stakeholder (in ottemperanza al suggerimento contenuto nel Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana S.p.A.), modificandone il nome in Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e aggiornando i relativi compiti previsti dal relativo Regolamento (si veda paragrafo 16.1)².

Il dialogo con gli stakeholder interni ed esterni rappresenta per Brembo un elemento fondamentale della strategia finalizzata ad operare in una logica di costante sostenibilità, in quanto consente di raccogliere informazioni importanti sul contesto di riferimento e di avere un riscontro rispetto alle azioni poste in essere. Attraverso questo processo di ascolto e di confronto, Brembo può infatti valutare in che misura stia comprendendo e soddisfacendo le aspettative e gli interessi dei propri stakeholder, individuando le aree in cui rafforzare l'impegno e quelle in cui confermare l'approccio adottato. Presupposti per consolidare un dialogo duraturo e mutualmente soddisfacente sono: l'identificazione degli stakeholder chiave con cui promuovere le iniziative di confronto periodico e la defini-

¹ L'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2017 ha nominato l'Organo amministrativo in carica alla data di pubblicazione della presente Relazione.

² www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Documenti di Governance

zione delle modalità più adeguate per il coinvolgimento degli stessi.

L'impegno di Brembo comprende una serie di azioni volontarie e di iniziative di interesse sociale, ispirate alla normativa ISO 26000 e che vanno oltre gli obblighi di legge, nelle seguenti aree:

- governance;
- corrette prassi gestionali;
- persone;
- ambiente;
- supply chain;
- coinvolgimento e sviluppo delle comunità.

Per maggiori informazioni si veda:
<http://www.brembo.com/it/sostenibilita>.

La prima Relazione di Sostenibilità (edizione 2016) è stata presentata all'Assemblea degli Azionisti tenutasi il 20 aprile 2017 e quindi pubblicata sul Sito Internet della società (<http://www.brembo.com/it/sostenibilita/report-e-relazioni>), con un anno di anticipo rispetto alle indicazioni di obbligatorietà della relativa normativa³. Essa è stata redatta in accordo con le linee guida emesse dal Global Reporting Initiative (versione G4), a seguito di un processo di analisi di materialità volto ad identificare gli ambiti di maggior interesse e con maggiori rischi-opportunità ai fini dello sviluppo del business aziendale e di creazione di valore in una prospettiva di sostenibilità di lungo termine, in base ai quali sono stati identificati gli indicatori prioritari attraverso cui monitorare e comunicare la performance di sostenibilità del Gruppo.

1.3 Attuazione in Brembo della Direttiva sulle informazioni non finanziarie e sulle politiche di diversità (D.Lgs. 254/2016)

Dichiarazione Non Finanziaria

Il D.Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254 ha recepito la Direttiva europea 2014/95/UE, che ha introdotto nell'ambito dell'informazione periodica il concetto di informazione non finanziaria, richiedendo alle società di rilevanti dimensioni di redigere e pubblicare, per ogni esercizio finanziario, una dichiarazione, di natura

individuale o consolidata, che contenga una serie di informazioni relative a temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, nonché alle politiche di diversità con riferimento ai criteri di scelta dei componenti degli Organi Sociali, con impatto sull'attività di impresa e suscettibili di avere un rilievo sotto il profilo della sua sostenibilità in un'ottica di medio-lungo termine.

A tal riguardo, per la definizione della struttura e dei contenuti della Dichiarazione Non Finanziaria ai sensi del D.Lgs. 254/2016 (di seguito in breve "DNF") Brembo ha eseguito un processo di analisi di materialità, volto ad identificare gli ambiti informativi non finanziari di natura socio-ambientale considerati rilevanti in relazione al suo profilo di business, alle sue strategie, alle aspettative degli stakeholder, al contesto in cui opera, ecc. nei quali le attività del Gruppo incidono maggiormente sulla tutela degli ecosistemi naturali nonché sul benessere delle comunità, delle persone e di tutti gli stakeholder del Gruppo. Tale analisi è stata effettuata secondo le linee guida G4 pubblicate dal Global Reporting Initiative (GRI) e ha condotto all'approvazione della Matrice di Materialità da parte del Consiglio di Amministrazione di Brembo in data 18 dicembre 2017, previo esame da parte del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità. Inoltre, con l'obiettivo di regolamentare ruoli, attività, responsabilità e tempistiche nel processo di raccolta e validazione dati a livello worldwide, nonché di predisposizione e approvazione della Dichiarazione non Finanziaria, la funzione CSR ha redatto, con il supporto di consulenti esterni, delle procedure interne, approvate sempre nella riunione consiliare del 18 dicembre 2017.

La DNF per l'esercizio 2017 è stata esaminata e approvata dal Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. riunitosi in data 5 marzo 2018, previo esame del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità nella riunione del 26 febbraio 2018, e quindi messa a disposizione degli Organi di controllo (Collegio Sindacale e Società di Revisione) per le attività di competenza. La DNF è stata altresì sottoposta all'esame limitato (*limited assurance*) da parte della stessa società incaricata della revisione legale del Bilancio (EY), che ne ha verificato la conformità al Decreto 254/2016 e ai principi e alle metodologie dello standard di rendicontazione utilizzato (GRI). La relativa relazione, distinta da quella

³ D. Lgs. 254/2016.

di revisione legale, è allegata alla DNF e pubblicata contestualmente alla stessa.

La DNF 2017 è pubblicata sul Sito Internet della società (<http://www.brembo.com/it/sostenibilita/report-e-relazioni>).

Politiche sulla diversità degli Organi sociali

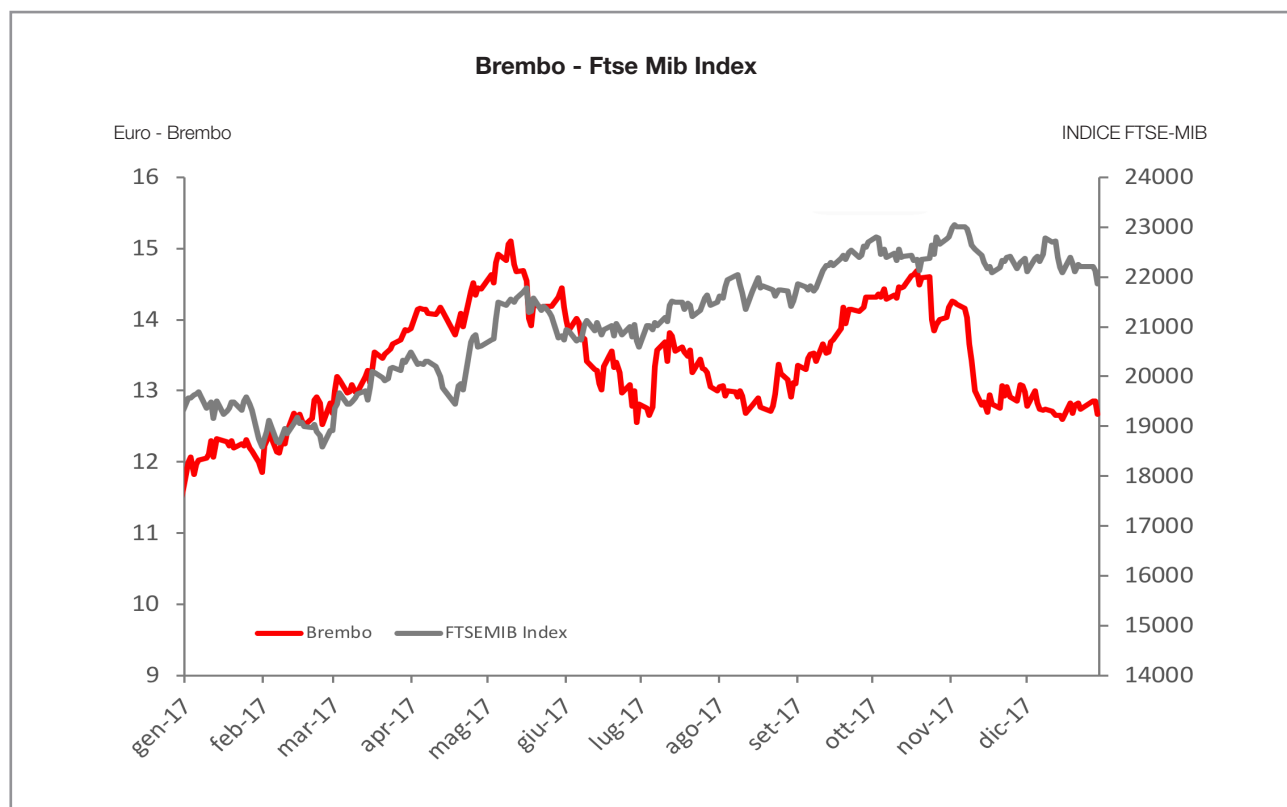
Con riferimento alla disciplina sulla diversità degli Organi Sociali delle società quotate, l'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis) del TUF richiede alle società di fornire informazioni in merito all'adozione ed ai risultati di una politica sulla diversità degli Organi Sociali, non soltanto in termini di genere, ma anche di esperienza, professionalità, età e di altri aspetti rilevanti. Il Consiglio di Amministrazione di Brembo, già in data 3 marzo 2017 ha approvato un "Regolamento del Consiglio di Amministrazione", applicabile a partire dal mandato consiliare 2017-2019, con l'obiettivo di definire ulteriori criteri rispetto a quelli legislativi e regolamentari vigenti, il più possibile oggettivi, relativi alle modalità di costituzione e di lavoro del Consiglio di Amministrazione,

adeguati alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo. I criteri indicati in tale Regolamento, descritti al paragrafo 4.4, costituiscono le già citate politiche in materia di diversità nella composizione dell'Organo Amministrativo richieste dal TUF e coincidono, di fatto, con gli orientamenti espressi dal Consiglio, anche sulla base di quanto riportato dai suoi Comitati interni, in merito alla sua composizione ottimale.

1.4 Principali Highlights della società

Dati in milioni di Euro	2016	2017	Variazioni
Fatturato	2.279,1	2.463,6	+8.1%
EBITDA	443,7	480,0	+8.2%
Utile	240,6	263,4	+9.5%
PFN	195,7	218,6	+11.7%
Capitalizzazione al 31 dicembre	3.840	4.231	+10.2%
Dipendenti (unità)	9.042	9.837	+8.8%

ANDAMENTO DEL TITOLO - Esercizio 2017



2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI AL 31 DICEMBRE 2017

2.1. Struttura del capitale sociale

Il capitale sociale di Brembo S.p.A., sottoscritto e interamente versato, ammonta a Euro 34.727.914 ed è rappresentato da n. 333.922.250 azioni ordinarie, prive di valore nominale. Il numero complessivo delle azioni è variato a decorrere dal 29 maggio 2017 a seguito del frazionamento⁴ delle precedenti numero 66.784.450 azioni ordinarie totali, prive di valore nominale, in numero 333.922.250 azioni ordinarie di nuova emissione, aventi le stesse caratteristiche delle azioni ordinarie precedentemente emesse, mediante ritiro delle azioni ordinarie emesse ed esistenti e assegnazione, per ciascuna azione ordinaria ritirata e annullata, di numero 5 azioni di nuova emissione.

Caratteristiche dell'azionariato al 31 dicembre 2017

Caratteristica	Si/No	% Capitale Sociale
Presenza di patti di sindacato	No	--
Presenza del voto maggiorato	No	--
Restrizioni al trasferimento di titoli	No	--
Titoli che conferiscono diritti speciali	No	--
Partecipazione azionaria dei dipendenti	No	--
Restrizioni al diritto di voto	No	--
Soglia di partecipazione per presentazione di liste	Si	1%
Partecipazione investitori istituzionali italiani	Si	10,5%
Partecipazione investitori istituzionali esteri	Si	33,5%

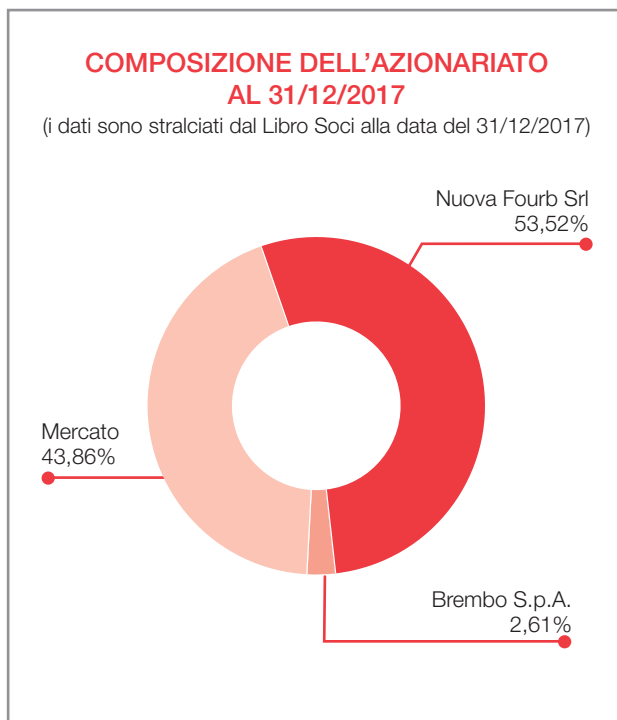
2.2. Partecipazioni Rilevanti nel Capitale

Numero azioni ordinarie in circolazione: 333.922.250

(Dati stralciati dal Libro Soci alla data del 31 dicembre 2017 ed integrati dalle Comunicazioni Consob)

Dichiarante	Azionista diretto	Nazionalità	N. Azioni	% su Capitale con diritto di voto
1	BOMBASSEI ALBERTO NUOVA FOURB SRL	ITALIANA	178.723.765	53,523%
2	BREMBO SPA	ITALIANA	8.735.000	2,616%
3	COLUMBIA ACORN INTERNATIONAL	STATUNITENSE	6.731.505	2,016%
4	CACEIS BANK FRANCE	FRANCESE	4.794.330	1,436%
5	GOVERNMENT OF NORWAY	NORVEGESE	3.044.350	0,912%
6	JPMORGAN FUNDS EUROPEAN BANK AND BC	STATUNITENSE	2.687.195	0,805%
7	KUWAIT INVESTMENT AUTHORITY	KUWAITIANA	1.930.010	0,578%
8	GABELLI SMALL CAPITAL GROWTH FUND	STATUNITENSE	1.907.500	0,571%
9	DB AG LONDON	INGLESE	1.734.780	0,520%
10	MONTANARO EUROPEAN SMALLER COMPANIES PLC	IRLANDESE	1.702.500	0,510%

⁴ L'operazione è stata deliberata dall'Assemblea straordinaria del 20 aprile 2017 con lo scopo di incrementare la negoziazione del titolo azionario a fronte della costante crescita della società, che ha fatto registrare nel tempo un andamento più che positivo con un conseguente notevole rialzo del valore di mercato rispetto al prezzo iniziale di quotazione.



2.3. Clausole Change of Control

Nell'ambito della propria attività sia Brembo che le società da essa direttamente o indirettamente controllate sono parte di alcuni contratti di joint venture, di fornitura e cooperazione o di finanziamento che prevedono, come d'uso nei contratti internazionali e nella prassi negoziale per accordi analoghi, clausole che, se applicate, attribuiscono a ciascuna delle parti la facoltà di risolvere e/o recedere e/o modificare tali contratti in caso di cambiamento del controllo diretto e/o indiretto di una delle parti stesse.

2.4. Deleghe ad aumentare il capitale sociale

Ai sensi dell'art. 2443 c.c., l'Assemblea del 29 aprile 2014 ha delegato al Consiglio di Amministrazione la facoltà di aumentare il capitale sociale a pagamento, in una o più volte, anche in via scindibile ai sensi dell'art. 2439, comma 2 del Codice Civile, entro il 29 aprile 2019, con esclusione del diritto di opzione ai sensi dell'art. 2441, comma 4, secondo periodo, c.c., per un importo massimo di nominali Euro 3.472.791,40, mediante emissione, anche in più tranches, di massimo n. 33.392.225 azioni prive del valore nominale o - se inferiore - del diverso numero di azioni che, a ciascuna data di esercizio della delega (e tenuto conto di eventuali emissioni di azioni già effettuate nell'eserci-

zio della stessa), costituirà il 10% (dieci per cento) del numero complessivo di azioni della società alla medesima data⁵. Ai fini dell'esercizio di tale delega, al Consiglio di Amministrazione è stato altresì conferito ogni potere per:

- fissare, per ogni singola tranche, il numero, il prezzo unitario di emissione e il godimento delle azioni ordinarie, con gli unici limiti di cui all'art. 2441, comma 4, secondo periodo e/o all'art. 2438 e/o all'art. 2346, comma 5 del c.c.;
- stabilire il termine per la sottoscrizione delle azioni ordinarie della società;
- dare esecuzione alla delega e ai poteri di cui sopra, ivi inclusi, a titolo esemplificativo, quelli necessari per apportare le conseguenti modifiche allo Statuto di volta in volta necessarie.

2.5. Autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie

Il 20 aprile 2017 l'Assemblea di Brembo S.p.A., previa revoca della precedente deliberazione del 21 aprile 2016 rimasta ineseguita, ha approvato un piano di acquisto di azioni proprie con scadenza al 20 ottobre 2018. L'autorizzazione, che tiene in considerazione gli effetti del frazionamento azionario di cui si è detto sopra, prevede:

- l'acquisto di un massimo di 8.000.000 azioni proprie fino a un importo massimo di Euro 120.000.000 e la vendita di tutte le azioni proprie detenute, in una o più volte, revocando contestualmente la precedente deliberazione di autorizzazione assunta in data 21 aprile 2016 e rimasta ineseguita, per la durata massima di 18 mesi, ad un prezzo minimo non inferiore al 10% rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione di acquisto e a un prezzo massimo non superiore al 10% rispetto al prezzo di riferimento che il titolo avrà registrato nella seduta di borsa del giorno precedente al compimento di ogni singola operazione di acquisto, attingendo dalle riserve disponibili;
- il conferimento della delega al Consiglio di Amministrazione, per quanto riguarda gli atti di disposizione delle azioni proprie, per la durata massima di 18 mesi, di stabilire di volta in volta i criteri per la

⁵ Si veda l'art. 5 dello Statuto sociale.

determinazione del relativo corrispettivo e/o modalità, termini e condizioni di impiego delle azioni proprie in portafoglio, avuto riguardo alle modalità realizzative impiegate, all'andamento dei prezzi delle azioni nel periodo precedente all'operazione e al miglior interesse della società;

- il conferimento al Presidente e al Vice Presidente Esecutivo, in via disgiunta fra loro e con facoltà di delega a terzi, di ogni più ampio potere occorrente per dare attuazione alle deliberazioni di cui ai precedenti punti, anche a mezzo di terzi procuratori, ottemperando a quanto richiesto ai sensi della normativa applicabile e dalle autorità competenti.

Azioni proprie in portafoglio al 31 dicembre 2017

N. Azioni Proprie	% su Capitale	Prezzo medio di carico	Valore complessivo
8.735.000	2,616%	Euro 1,543	Euro 13.475.897

2.6. Attività di direzione e coordinamento

Brembo S.p.A. non è soggetta ad alcuna attività di direzione e coordinamento da parte di società o altri enti ai sensi dell'art. 2497-bis del Codice Civile, nonostante sia controllata da altra società, in quanto, coerentemente con quanto raccomandato dal Codice di Autodisciplina, sono riservate all'esame collegiale e all'approvazione esclusiva del Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. - del quale al 31 dicembre 2017 fanno parte tra l'altro 5 Amministratori qualificati come indipendenti - le scelte che determinano:

- la predisposizione di piani industriali, strategici, finanziari e di budget di Gruppo;
- l'emanazione di direttive attinenti alla politica finanziaria e creditizia, l'accentramento di funzioni quali la tesoreria, l'amministrazione, la finanza ed il controllo;
- la determinazione di strategie di crescita, di posizionamento strategico e di mercato del Gruppo e delle singole società, specie nel caso in cui le linee di politica siano idonee ad influenzarne e determinarne la concreta attuazione da parte del management della società.

La competenza professionale e l'autorevolezza degli Amministratori Non Esecutivi e degli Indipendenti costituiscono un'ulteriore garanzia che tutte le deci-

sioni del Consiglio sono adottate nell'esclusivo interesse del Gruppo e dei suoi stakeholders, in assenza di direttive e ingerenze da parte di terzi portatori di interessi estranei a Brembo.

Brembo S.p.A. svolge attività di coordinamento e controllo sulle società controllate ai sensi dell'art. 2497 del Codice Civile, delineando le strategie aziendali e di Gruppo in un'ottica di sostenibilità nel medio-lungo periodo in termini di risultati economici e finanziari, di obiettivi industriali, di investimenti e politiche commerciali. Sono stati eseguiti gli adempimenti richiesti dall'art. 2497-bis del Codice Civile.

3. COMPLIANCE AL CODICE DI AUTODISCIPLINA 2015 (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a, del TUF)

Brembo aderisce alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana S.p.A. delle società quotate (edizione luglio 2015) dando piena applicazione alle stesse attraverso l'adozione di un proprio Codice di Autodisciplina. Né Brembo S.p.A. né le società da essa direttamente o indirettamente controllate sono soggette a disposizioni non italiane suscettibili di influenzare la struttura di Corporate Governance di Brembo.

Gli Amministratori Esecutivi, il Lead Independent Director e gli Amministratori Indipendenti hanno tra l'altro esaminato le raccomandazioni espresse dal Comitato per la Governance nella lettera del 13 dicembre 2017 inviata agli emittenti, a seguito della pubblicazione del Quinto Rapporto sull'Applicazione del Codice di Autodisciplina, evidenziando il buon livello di applicazione in Brembo (si veda paragrafo 18).

4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

4.1 Nomina e sostituzione degli Amministratori

La società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da 5 a 11 membri, secondo delibera assembleare. La nomina spetta all'Assemblea ordinaria degli Azionisti, sulla base di liste aventi una partecipazione minima dell'1% del capitale sociale.

SINTESI PREVISIONI STATUTARIE

Composizione (Art. 15 Statuto)

Il Consiglio di Amministrazione è composto:

- da un minimo di 5 a un massimo di 11 membri (Amministratori Esecutivi e Non Esecutivi), che sono rieleggibili e che, salvo diverse deliberazioni dell'Assemblea, durano in carica per il periodo fissato dalla deliberazione assembleare di nomina, sino a un massimo di tre esercizi; essi scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica, salvo le cause di cessazione e di decadenza previste dalla legge e dallo Statuto;
- da almeno 1 componente, ovvero 2 se il Consiglio di Amministrazione è composto da più di 7 membri, in possesso dei requisiti di indipendenza ai sensi di legge e del Codice di comportamento di Borsa Italiana, fatto proprio dalla società;
- in modo da assicurare l'equilibrio tra il genere maschile e il genere femminile, nel rispetto delle disposizioni di legge e regolamentari di volta in volta vigenti (modifica statutaria del 12 novembre 2012).

Il Regolamento del CDA (approvato il 3 marzo 2017) introduce ulteriori criteri, il più possibile oggettivi, relativi alle modalità di costituzione del CdA affinché la sua composizione risulti adeguata alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo. Tali criteri costituiscono altresì ed includono le politiche in materia di diversità nella composizione dell'Organo Amministrativo di cui all'art.123 bis del TUF, comma 2 lett. d-bis (si veda paragrafo 4.4)

Voto di Lista (Art. 15-bis Statuto)

Le liste dei candidati, sottoscritte dai Soci che le presentano ovvero dal Socio che ha avuto la delega a presentarle, corredate dalla documentazione prevista dallo Statuto:

- non possono essere composte solo da candidati appartenenti al medesimo genere (maschile o femminile) se contenenti un numero di candidati pari o superiore a 3; tali liste dovranno includere un numero di candidati del genere meno rappresentato tale da garantire che la composizione del Consiglio di Amministrazione rispetti le disposizioni di legge e regolamentari, di volta in volta vigenti, in materia di equilibrio tra generi, fermo restando che, qualora dall'applicazione del criterio di riparto tra generi non risulti un numero intero, questo deve essere arrotondato per eccesso all'unità superiore;
- devono essere depositate presso la sede sociale almeno 25 giorni di calendario prima del giorno fissato per l'Assemblea in prima convocazione e messe a disposizione del pubblico presso la sede sociale, sul Sito Internet e con le altre modalità previste dalle disposizioni di legge e regolamentari almeno 21 giorni prima della data dell'Assemblea;
- devono essere numerate secondo ordine progressivo in ragione della data di deposito/trasmisione delle stesse alla società;
- il deposito della lista dei candidati, effettuato conformemente a quanto indicato nell'art. 15-bis dello Statuto di Brembo S.p.A., sarà valido anche per le convocazioni dell'Assemblea successive alla prima, ove previste;
- in tale ultimo caso è inoltre consentita la presentazione di nuove liste ed i predetti termini di deposito sono ridotti rispettivamente a 15 e 10 giorni.

**Svolgimento
Votazione
ed Elezione
(Art. 15-ter Statuto)**

Per quanto riguarda le modalità di svolgimento della votazione ai fini della nomina dell'Organo Amministrativo:

- dalla lista che avrà ottenuto la maggioranza dei voti espressi saranno tratti, nell'ordine progressivo con il quale i candidati sono elencati nella lista stessa, tutti gli Amministratori da eleggere, nel numero determinato dall'Assemblea, tranne 1;
- dalla lista risultata seconda per numero di voti e che non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con i Soci che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti, sarà tratto, tenuto conto dell'ordine progressivo con il quale è indicato nella lista stessa, il restante Amministratore da eleggere;
- gli Amministratori Indipendenti da eleggere, che devono essere in possesso dei requisiti di indipendenza in conformità all'art. 15 dello Statuto come più sopra richiamato, saranno tratti dalla lista che avrà ottenuto la maggioranza dei voti espressi ovvero, nella misura in cui ciò non sia possibile, da quella che risulta seconda per numero di voti ottenuti;
- ai fini del riparto degli Amministratori da eleggere, non si tiene conto delle liste che non abbiano conseguito una percentuale di voti almeno pari alla metà di quella prevista dall'art. 15-bis dello Statuto, più sopra richiamata, per la presentazione delle liste stesse (es. la metà dell'1% del capitale sociale);
- qualora sia presentata una sola lista, tutti i componenti dell'Organo Amministrativo saranno tratti dalla stessa lista, mentre nel caso in cui non venga presentata alcuna lista, l'Assemblea delibera a maggioranza dei votanti in conformità alle disposizioni di legge e regolamentari vigenti, anche in materia di equilibrio tra i generi (ivi compreso l'arrotondamento per eccesso all'unità superiore nel caso in cui dall'applicazione del criterio di riparto tra generi non risulti un numero intero).
- qualora, invece, vengano presentate due o più liste, i componenti dell'Organo Amministrativo saranno tratti: (i) dalla lista che avrà ottenuto la maggioranza dei voti espressi, nell'ordine progressivo con il quale sono indicati nella lista stessa, tutti gli Amministratori da eleggere tranne uno, fermo restando quanto previsto per assicurare l'equilibrio tra i generi, in conformità alle disposizioni di legge e regolamentari vigenti; (ii) dalla lista risultata seconda per numero di voti ottenuti e che non sia collegata in alcuno modo, neppure indirettamente, con i soci che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti, sarà tratto, tenuto conto dell'ordine progressivo con il quale è indicato nella lista stessa, il restante Amministratore da eleggere.

4.2 Piani di successione

Il 6 giugno 2011 il Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. ha approvato l'attuale assetto organizzativo del Gruppo Brembo rafforzando il modello di Governance della società con l'obiettivo di potenziare il team manageriale di vertice e avviare gradualmente i meccanismi di successione interna. Nell'ambito di tale modello organizzativo, ormai consolidato, e coerentemente con le deleghe attribuite dal Consiglio, Matteo Tiraboschi riveste la carica di Vice Presidente Esecutivo, Andrea Abbati Marescotti quella di Amministratore Delegato e il Presidente Alberto Bombassei ha assunto un ruolo più strategico e meno operativo, pur mantenendo poteri esecutivi.

Inoltre, per ciascuna figura manageriale apicale, sono state predisposte da Brembo delle linee guida, sintetizzate in specifici documenti approvati dal top management, per l'individuazione dei successori sia a breve che a medio termine, così da poter gestire nel modo più tempestivo e ordinato possibile casi non prevedibili di sostituzione degli esecutivi.

Si evidenzia che, nell'ambito di una riunione consiliare del primo semestre 2018, è prevista la presentazione, a titolo d'induzione, di tali piani.

4.3 Composizione del Consiglio di Amministrazione per il triennio 2017-2019

L'Assemblea tenutasi il 20 aprile 2017 ha confermato in 11 il numero dei componenti dell'Organo Amministrativo e nominato il Consiglio di Amministrazione

per il triennio 2017 – 2019 ossia fino all'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2019, sulla base della lista depositata dal socio di maggioranza Nuova FourB S.r.l. e della proposta di candidatura di un consigliere presentata direttamente nel corso della riunione assembleare da un raggruppamento di Azionisti (titolari complessivamente dello 0,515% del capitale sociale).

Sulla base dei suggerimenti formulati dal Comitato Remunerazione e Nomine nella riunione del 24 febbraio 2017 in vista del rinnovo delle cariche sociali, che hanno tenuto in considerazione i risultati della Board Performance Evaluation 2016 e le raccomandazioni degli Amministratori Indipendenti espresse nelle riunioni del 28 luglio e del 12 novembre 2016, il Consiglio di Amministrazione uscente ha sottoposto all'Assemblea degli Azionisti i propri orientamenti sul dimensionamento (numero, durata del mandato, figure professionali), composizione del Consiglio (numero indipendenti, genere, background) e relativo compenso. Questi orientamenti, fondati sui criteri definiti dallo stesso Regolamento del CdA approvato il 3 marzo 2017 (che rappresentano le politiche di diversità di Brembo ai sensi dell'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis del TUF), sono stati inseriti nella Relazione Illustrativa degli Amministratori sulla nomina del CdA resa disponibile sul Sito Internet della società unitamente all'ulteriore documentazione di informativa pre-assembleare.

Struttura del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati al 31 dicembre 2017

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE													Comitato Controllo e Rischi e sostenibilità		Comitato Remunerazione e Nomine	
Carica	Componenti	Anno di nascita	Anzianità di carica ¹	In carica da	In carica fino a	Lista ²	Esec.	Non esec.	Indip. da Codice	Indip. da TUF	Partecipazione alle riunioni 2017 ³	Numero altri incarichi ⁴	Mem-bro	Partecipazione alle riunioni ³	Mem-bro	Partecipazione alle riunioni ³
Presidente	Alberto Bombassei	1940	21.12.84	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M	x				100%	–				
Vice Presidente Esecutivo	Matteo Tiraboschi	1967	24.04.02	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M	x				100%	–				
Amministratore Delegato	Andrea Abbati Marescotti	1964	06.06.11 (coopt.)	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M	x				100%	–				
Amministratore	Cristina Bombassei	1968	16.12.97 (coopt.)	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M	x				88%	–				
Amministratore	Giovanni Canavotto	1951	20.04.17	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M	x				100%	–				
Amministratore	Barbara Borra	1960	29.04.14	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M		x	x	x	100%	1	x	100%	x (Pres.)	100%
Amministratore	Laura Cioli	1963	20.04.17	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M		x	x	x	100%	2	x (Pres.)	100%		
Amministratore	Nicoletta Giadrossi	1966	20.04.17	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	m ⁵		x	x	x	100%	2	x	75%	x	- ⁷
Amministratore	Umberto Nicodano	1952	03.05.00	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M		x			100%	5			x	100%
Amministratore (LID)	Valerio Battista	1957	20.04.17	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M		x	x	x	60%	1				
Amministratore	Gianfelice Rocca	1948	29.04.11	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M		x	x	x	88%	11				
AMMINISTRATORI CESSATI DURANTE L'ESERCIZIO																
Amministratore	Giovanni Cavallini	1950	14.11.05 (coopt.)	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	M		X	X	X	67%	1	x	0%	x	0%
Amministratore	Giancarlo Dallera	1946	28.04.03	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	M		X		X	67%	4				
Amministratore	Bianca Maria Martinelli	1961	29.04.14	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	m ⁶		X	X	X	100%	2	x	100%		
Amministratore (LID)	Pasquale Pistorio	1936	29.04.08	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	M		X	X	X	100%	1	x (Pres.)	100%		
Numero di riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento (2017)											CdA: 8		CCRS: 5		CRN: 1	

NOTE:

¹ In questa colonna è indicata la data in cui il Consigliere è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti nel Consiglio di Brembo per la prima volta; per "coopt." si intende la data di cooptazione da parte del Consiglio.

² In questa colonna è indicata la lista da cui è stato tratto ciascun Amministratore ("M": lista di maggioranza; "m": lista di minoranza).

³ In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione degli Amministratori alle riunioni del CdA e dei Comitati nel corso dell'esercizio 2017 (n. di presenze/ n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato).

⁴ In questa colonna è indicato il numero di incarichi di Amministratore o Sindaco ricoperti dal soggetto interessato in altre società, tra cui società quotate in mercati regolamentati, anche esteri, società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni, così come ricavabili dalle rispettive dichiarazioni.

⁵ La candidatura del Consigliere Nicoletta Giadrossi è stata presentata da un raggruppamento di Azionisti pari allo 0,515% del capitale sociale direttamente nel corso della riunione assembleare del 20.04.2017.

⁶ Il Consigliere Bianca Maria Martinelli è stata eletta dalla lista di minoranza presentata in occasione dell'Assemblea del 29.04.2014 da un raggruppamento di Azionisti pari al 2,11% del capitale sociale.

⁷ L'unica riunione del Comitato Remunerazione e Nomine svolta nel corso del 2017 si è tenuta in data antecedente (24.02.2017) alla nomina del Consigliere Nicoletta Giadrossi, la quale è stata nominata membro del Comitato da parte del Consiglio di Amministrazione nella riunione tenutasi il 20.04.2017.

Tutti i Consiglieri possiedono i requisiti di onorabilità, professionalità e rispettabilità richiesti dalle disposizioni normative e regolamentari vigenti. Gli Amministratori Non Esecutivi e quelli che possono essere qualificati Indipendenti possiedono sia i requisiti previsti dall'art. 148, comma 3 del TUF che quelli indicati dal Codice di Autodisciplina, così come precisato nella tabella riportata a pag. 15 dove sono altresì indicati i ruoli ricoperti nella società, la percentuale di partecipazione alle riunioni del Consiglio svoltesi nel 2017, l'anzianità di carica ed il numero degli incarichi in altre società rilevanti ai sensi del Manuale di Corporate Governance Brembo.

Non sono state comunicate da alcun Consigliere circostanze che comportino da parte degli stessi un'informativa ai sensi dell'art. 1.C.4 del Codice di Autodisciplina di Brembo (deroga al principio di concorrenza).

Si precisa infine che nessun componente del Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. ricopre l'incarico di Amministratore in alcuna delle sue società controllate.

PROFILO PROFESSIONALE DEGLI AMMINISTRATORI IN CARICA

Si riporta di seguito un breve profilo con le caratteristiche personali e professionali di ciascun Consigliere in carica.

ALBERTO BOMBASSEI

Presidente

Amministratore Esecutivo

Co-Fondatore della società, è Presidente del Consiglio di Amministrazione dal 1993.

È Fondatore e Presidente del Parco Scientifico e Tecnologico Kilometro Rosso.

Dal 2001 al 2004 ha ricoperto la carica di Presidente di Federmeccanica.

Nel 2003 l'Università degli Studi di Bergamo gli ha conferito una Laurea Honoris Causa in Ingegneria Meccanica. Nel 2004 è stato nominato Cavaliere del Lavoro dal Presidente della Repubblica Carlo Azeglio Ciampi. Dal 2004 al 2012 ha ricoperto la carica di Vicepresidente di Confindustria per le Relazioni industriali, Affari Sociali e Previdenza. Nel 2014 l'Ambasciatore di Spagna in Italia lo ha insignito dell'onorificenza di Commendatore dell'Ordine Reale di Isabella la Cattolica, per lo straordinario comportamento civile che ha contribuito alla promozione di relazioni di amicizia tra la Spagna e l'Italia. Dal 2016 è Membro del Consiglio di Amministrazione di ISPI - Istituto per gli Studi di Politica Internazionale. Nello stesso anno entra nel Consiglio di Amministrazione della Fondazione Italia Cina. Nel giugno 2017 viene nominato membro del Consiglio Direttivo di Assonime, l'Associazione fra le società italiane per azioni, per il biennio 2017-2018. Nel luglio 2017 entra a far parte dell'Automotive Hall of Fame, la più alta onorificenza dell'industria automobilistica mondiale, riservata a coloro che hanno avuto un impatto determinante e un'influenza positiva sul mondo dell'auto.

Nel corso degli anni ha ricevuto diversi riconoscimenti, tra i quali: Premio Leonardo "Qualità Italia" nel 2003 consegnatogli dal Presidente della Repubblica Carlo Azeglio Ciampi per aver portato il Made in Italy nel mondo, Premio "Amerigo Vespucci" nel 2007 per il contributo allo sviluppo delle relazioni fra Italia e Brasile; premio "ASFOR alla carriera" nel 2008; "Premio Tiepolo 2012" conferitogli dalla Camera di Commercio e Industria Italiana per la Spagna e dalla Camera di Commercio e Industria di Madrid; Premio Ernst &

Young come "Imprenditore dell'Anno 2012"; "Transatlantic Award 2014" assegnatogli dalla Camera di Commercio Americana in Italia per gli investimenti relativi all'ampliamento dello stabilimento di Homer, nel Michigan; Premio Leonardo, consegnatogli nel marzo 2017 dal Presidente della Repubblica Sergio Mattarella per il suo significativo contributo alla promozione dell'Italia nel mondo; Premio Falck, assegnatogli nell'ottobre 2017 da AIDAF - Associazione Italiana delle Aziende Familiari - per gli straordinari risultati di Brembo.

MATTEO TIRABOSCHI

Vice Presidente Esecutivo

Nato a Bergamo nel 1967 è, dal 2011, Vice Presidente Esecutivo del Gruppo Brembo e dal 2002, anno del suo ingresso in azienda quale Presidente di una controllata, è membro del Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. In Brembo ha ricoperto cariche di crescente responsabilità anche a livello internazionale quale Direttore Società Estere e CFO ed Investor Relator di Gruppo. Dopo la laurea in Economia e Commercio presso l'Università degli Studi di Bergamo e, dal 1995, l'iscrizione all'Ordine dei Dottori Commercialisti di Bergamo ed al Registro dei Revisori Legali, ha iniziato la sua attività professionale presso la sede di Milano di una delle principali società di revisione contabile rimanendovi per circa quattro anni. Successivamente ha svolto per un decennio la professione di Dottore Commercialista, dedicandosi in particolare a ristrutturazioni di aziende in crisi, procedure fallimentari, fiscale e societario, ricoprendo altresì incarichi di Consigliere e Sindaco in diverse imprese industriali. Ha ricoperto la carica di Consigliere d'Amministrazione in due SPAC italiane e, dal gennaio 2017, è membro del Consiglio di Amministrazione del Politecnico di Milano.

ANDREA ABBATI MARESCOTTI

Amministratore Delegato

Amministratore Delegato e Direttore Generale della società dal 6 giugno 2011. Nato a Modena nel 1964, si è laureato nel 1989 a pieni voti con lode e dignità di stampa in Ingegneria Elettronica presso l'Università di Bologna. Entrato nel 1991 nel Gruppo Fiat, è stato dal 2002 al 2003 Chief Operating Officer di Fiat-GM Powertrain Italy, dal 2003 al 2005 Vice-President Planning Strategies & Sales di Fiat-GM Powertrain, dal 2005 al 2006 Chief Restructuring Officer di Fiat Powertrain Technologies, dal 2007 al 2009 Senior Vice-President Operations Construction Equipment di CNH. Dal 2009 al 2011 è stato Chief Executive Officer di UFI Filters.

CRISTINA BOMBASSEI

Amministratore con Delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi

È Consigliere della società dal 1997. Dal 2008 è Amministratore incaricato del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi. Dal 2013 ricopre il ruolo di Chief CSR Officer con il fine di promuovere l'impegno del Gruppo Brembo in materia di Corporate Social Responsibility. È Consigliere di Kilometrorosso S.p.A., oltre che Vice Presidente di Confindustria Bergamo con delega all'Education.

GIOVANNI CANAVOTTO

Amministratore Esecutivo

Nato a Brescia nel 1951, dopo la maturità classica si è laureato a Padova in Ingegneria Elettrotecnica e ha conseguito l'abilitazione all'esercizio della professione. È iscritto all'Ordine degli Ingegneri di Bergamo. È entrato nel 1978 in SACE Brown Boveri, società leader nella progettazione e produzione di interruttori e quadri elettrici di bassa e media tensione, dove ha ricoperto ruoli importanti per il perfezionamento professionale, in particolare per la Qualità (Quality Assurance e Total Quality) e il Project Management.

È entrato in Brembo nel 1985. Come Direttore Qualità e Ambiente di Gruppo ha impostato il Sistema Qualità e Ambiente aziendale, definendo il corpo procedurale (Manuale della Qualità e Ambiente) e ha portato l'azienda alla certificazione con tutti i principali clienti e in ambito ISO. Nel 2000 ha ricoperto incarichi ge-

stonali e di sviluppo del business a livello worldwide su diverse unità operative del Gruppo fra cui, in particolare, Business Unit Veicoli Commerciali e Divisione Dischi. Dal 2014 è Chief Operating Officer della Divisione Sistemi Frenanti Automotive e Veicoli Commerciali leggeri. È entrato nel Consiglio di Amministrazione Brembo S.p.A. nell'aprile 2017.

BARBARA BORRA

Amministratore Indipendente

Membro del Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. dal 2014 quale Consigliere Indipendente e Presidente del Comitato Remunerazione e Nomine. Nata a Torino il 24 Marzo 1960, si è laureata in Ingegneria Chimica presso il Politecnico di Torino nel 1984 e in Business Administration all'INSEAD di Fontainebleau nel 1989. Nel 1984 ha iniziato il suo percorso professionale all'Istituto Donegani (Gruppo Montedison), prima a Novara, poi negli USA. Nel 1989 è entrata in General Electric, dove è rimasta fino al 2000, ricoprendo cariche di crescente responsabilità nelle divisioni Plastics e Lighting. Nel 2000 il passaggio a Rhodia in qualità di Presidente Europa di Engineering Plastics e successivamente Presidente Mondiale della divisione Technical Fibers. Nel 2005 è entrata in Whirlpool come Presidente Francia, ricoprendo successivamente le cariche di Vice Presidente Mondiale della categoria Food Preparation e di Vice Presidente & General Manager Cina. Former CEO EMEA Gruppo Fontana. È Consigliere indipendente nel Supervisory Board di Randstad.

LAURA CIOLI

Amministratore Indipendente

Consigliere di Brembo S.p.A. dal 2017. Ha ricoperto diversi ruoli esecutivi in aziende globali leader nel settore dei servizi in ambito telecomunicazioni, media, energia, financial services, management consulting. In particolare è stata: (i) Chief Executive Officer in Rcs Mediagroup, (ii) Chief Executive Officer in CartaSi, (iii) Chief Operating Officer in Sky Italia (Gruppo News Corporation), (iv) Senior Vice President in ENI Gas & Power, (v) Executive Director in Vodafone Italia, membro del Comitato Esecutivo con nel tempo diversi ruoli tra cui Direttore Strategia e Business Development, Direttore Operations, Direttore Divisione Business, (vi) Partner in Bain & Company. Ha ricoperto la carica di Non-Execu-

tive Director in vari Board tra cui Telecom Italia, Salini-Impregilo, World Duty Free Group, Cofide, Ansa, Visa Italia (come presidente). È attualmente membro del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e del Comitato Remunerazione di Pirelli S.p.A., nonché membro del Consiglio di Amministrazione di Ansaldo Energia. Laureata con lode in Ingegneria Elettronica presso l'Università di Bologna, ha conseguito un master in Business Administration presso la Bocconi di Milano ed è membro dell'International Advisory Board di SDA Bocconi.

NICOLETTA GIADROSSI

Amministratore Indipendente

Consigliere di Brembo S.p.A. da aprile 2017, è attualmente anche membro del Consiglio di Amministrazione di Fincantieri S.p.A. e di Cairn Energy Plc, nonché Senior Advisor Industry per Bain Capital. Dal 2011 al 2017 è membro del Consiglio di Amministrazione di Faiveley Transport e dal 2013 al 2017 di Bureau Veritas, e fino al 2013 di Aker Solutions Asa.

Ha iniziato la sua carriera professionale nel 1988 presso The Boston Consulting Group a Parigi. Nel 1995 è entrata in General Electric Company, dove è rimasta più di 10 anni ricoprendo vari ruoli manageriali nel settore Equipment and Oil&Gas, tra cui General Manager, GE Oil & Gas Downstream. Dal 2009 al 2012 è stata Vice President & General Manager, Europe, Middle East and Africa di Dresser-Rand, società operante nel settore Oil&Gas ed energie rinnovabili. Dal 2012 al 2014 è stata Executive Vice President/Head of Operations in Aker Solutions Asa ad Oslo, società di ingegneria offshore. Dal 2014 al 2016 è President Region A (Europe, Africa, Middle Est, Russia, India) di Technip, società francese di ingegneria e tecnologie nei settori dell'energia e delle infrastrutture. È laureata in Matematica e Economia alla Yale University ed ha conseguito un MBA alla Harvard Business School.

VALERIO BATTISTA**Amministratore Indipendente**

È Consigliere di Brembo S.p.A. dal 2017. Laureato in Ingegneria Meccanica all'Università di Firenze, ha maturato numerose e solide esperienze manageriali nel settore industriale in lunghi anni di carriera, prima nel Gruppo Pirelli e poi nel Gruppo Prysmian, di cui ha assunto la guida nel 2005. All'interno del Gruppo Pirelli ha rivestito incarichi di responsabilità crescenti, occupandosi in particolare della ristrutturazione e riorganizzazione di Pirelli Cavi, portandola a diventare una delle divisioni più profittevoli e competitive dell'azienda nel periodo 2002-2004. Nel 2005 è protagonista della nascita del Gruppo Prysmian, che porta alla quotazione in Borsa nel 2007.

UMBERTO NICODANO**Amministratore Non Esecutivo**

Consigliere di Brembo S.p.A. dal 2000, è altresì membro del Comitato Remunerazione e Nomine della società. Socio e consigliere di Bonelli Erede dalla fondazione, si occupa prevalentemente di operazioni di finanza straordinaria, di tematiche di Governance e di successione aziendale. Siede nei Consigli di Amministrazione e in Comitati endoconsiliari di diverse società fra cui Valentino S.p.A., di cui è Presidente.

GIANFELICE ROCCA**Amministratore Indipendente**

È Presidente del Gruppo Techint, riconosciuto tra i leader mondiali nei settori della siderurgia, dell'energia e delle infrastrutture, a cui fanno capo le società Tenaris, Ternium, Tenova, Techint E&C, Tecpetrol e Humanitas. Negli anni '90 fonda l'Istituto Clinico Humanitas, ospedale policlinico tra i più riconosciuti d'Europa, centro internazionale di ricerca e didattica, nonché case management dell'Università di Harvard. Dal giugno 2013 a giugno 2017 è stato Presidente di Assolombarda, parte di Confindustria. Per otto anni, da maggio 2004 a maggio 2012, è stato Vicepresidente di Confindustria con delega all'Education e da giugno 2012 a giugno 2016 è stato membro del Comitato Direttivo di EIT (Istituto Europeo di Innovazione e Tecnologia). È membro onorario dell'Istituto Italiano di Tecnologia e membro del Comitato Scientifico della Fondazione Politecnico di Milano. Da novembre 2014 è membro del Consiglio di Amministrazione dell'Università Bocconi di Milano e da settembre 2016 dell'Università LUISS di Roma. A luglio 2017 viene nominato membro del Consiglio di Amministrazione del Museo Nazionale della Scienza e Tecnologia "Leonardo Da Vinci". In Italia, oltre che nel CdA di Brembo S.p.A., siede nei Board di Allianz S.p.A., Buzzi Unicem S.p.A. ed è membro dell'Advisory Board del Politecnico di Milano. A livello internazionale è membro della Trilateral Commission, dell'Advisory Board di Allianz Group, del Comitato Esecutivo di Aspen, dell'European Advisory Board della Harvard Business School e del Cancer Center International Executive Board del Beth Israel Deaconess Medical Center. Presiede la Fondazione Rocca e la Fondazione Fratelli Agostino ed Enrico Rocca. Nel 2007 è stato nominato Cavaliere del Lavoro e nel 2009 gli è stata conferita la laurea ad honorem in Ingegneria Gestionale dal Politecnico di Milano. Nel 2010 ha ricevuto dal Presidente della Repubblica Italiana Giorgio Napolitano il "Premio Leonardo 2009" per il contributo al rafforzamento della proiezione internazionale dell'Italia nei settori della siderurgia, energia e infrastrutture. È laureato cum laude in Fisica all'Università di Milano ed ha conseguito un PMD presso la Harvard Business School di Boston.

4.4 Politiche sulla diversità dell'Organo Amministrativo

Il Consiglio di Amministrazione di Brembo, già in data 3 marzo 2017 ha approvato un "Regolamento del Consiglio di Amministrazione", applicabile a partire dal mandato consiliare 2017-2019, con l'obiettivo di fornire al mercato ulteriori criteri rispetto a quelli legislativi e regolamentari vigenti, il più possibile oggettivi, relativi alle modalità di costituzione e di lavoro del Con-

siglio di Amministrazione adeguate alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo. I criteri in esso indicati, di seguito descritti, costituiscono le politiche in materia di diversità nella composizione dell'Organo Amministrativo non soltanto in termini di genere, ma anche di esperienza, professionalità, età e altri aspetti rilevanti, così come richieste dall'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis) del TUF.

ELEMENTI QUANTITATIVI

ETÀ	<i>Amministratori Indipendenti:</i> Non più di 70 anni e non meno di 35 anni (compiuti alla data di presentazione delle liste).
N° COMPLESSIVO	11
N° NON ESECUTIVI	Almeno 7
N° INDIPENDENTI	Almeno 5
N° MINORANZA	Almeno 1 (o più di 1 se previsto statutariamente).
N° GENERE	Quota riservata al genere meno rappresentato secondo le disposizioni normative di volta in volta vigenti.
ALTERNANZA	Rotazione di massimo 3 Consiglieri ad ogni rinnovo delle cariche al fine di assicurare la continuità di gestione incentivando al contempo il rinnovo progressivo degli Amministratori.
ANZIANITÀ DI CARICA	<i>Amministratori Indipendenti:</i> non possono essere selezionati come candidati per la carica di Amministratori coloro che abbiano già ricoperto la stessa carica per la società per tre mandati continuativi.
DIVIETO DI CROSS-DIRECTORSHIP	<i>Amministratori Esecutivi:</i> non possono essere Amministratore/i di un'altra società (non appartenente allo stesso Gruppo) di cui sia Amministratore Delegato un Amministratore della società.

ELEMENTI QUALITATIVI

MIX COMPETENZE <i>Background</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Almeno 4 posizioni sono riservate a imprenditori o manager con background internazionale e/o provenienti da un'area geografica ove il business Brembo è significativamente presente. • Un massimo di 2 posizioni possono essere coperte da accademici e/o professionisti.
HARD SKILLS <i>Professionalità</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosciuto rispetto di principi etici condivisi. • Conoscenza dei meccanismi di business, delle sue strategie, delle tecniche di valutazione e di gestione dei rischi e dei profili di sostenibilità. • Capacità di interpretare scenari e trend delle industrie, andamento di competitors e sviluppo delle imprese nel medio-lungo termine e di valutare linee ed opzioni strategiche alternative in ottica di orientamento strategico. • Esperienza di gestione manageriale, imprenditoriale, di business e della organizzazione delle attività d'impresa. • Conoscenza delle dinamiche globali del sistema economico finanziario. Attività di amministrazione o di controllo ovvero di compiti direttivi o manageriali presso imprese quotate o medio-grandi. • Attività manageriali, professionali, di insegnamento universitario in discipline giuridiche, economiche, aziendalistiche o tecniche.

SOFT SKILLS**Attitudini personali**

- Disponibilità di tempo adeguate alle complessità dell'incarico (vedi anche più sotto sub "Cumulo di Incarichi").
- Piena consapevolezza dei poteri e degli obblighi inerenti al ruolo ed alle funzioni da svolgere.
- Capacità di standing-up (voler esporre e difendere le proprie idee e saper prendere posizione per il bene e gli interessi di Brembo e dei suoi stakeholder).
- Collaborazione, contribuzione e capacità di influenza (saper stimolare e condividere professionalità e sviluppo di opinioni e contribuire a risolvere conflitti).
- Orientamento e stimolo ai risultati (orientare se stessi e stimolare i colleghi a focalizzarsi costruttivamente sui risultati da conseguire).
- Business judgement e capacità di decisione (incoraggiare comportamenti e assicurare capacità di valutazione e decisione orientate allo sviluppo del business).

**CONOSCENZA
DEL BUSINESS
DEL GRUPPO
E PROGRAMMI
DI INDUCTION**

Brembo organizza un percorso di induction articolato in più sessioni rivolto a tutti gli Amministratori e Sindaci, in particolare a quelli di nuova nomina, con l'obiettivo di fornire un'adeguata conoscenza della società, del settore in cui opera il Gruppo, dei suoi prodotti, della sua organizzazione, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, dei principi di corretta gestione dei rischi, del quadro normativo e auto-regolamentare di riferimento, dei principali trend che possono avere impatto sull'andamento attuale del Gruppo e sulla strategia di crescita di breve, medio e lungo periodo.

A ciascun Amministratore di nuova nomina sono consegnati tutti i Codici, i Regolamenti e le Procedure di governance adottati dalla società, che costituiscono il "Manuale dell'Amministratore" che contiene.

Vengono inoltre proposti, in particolare agli Amministratori Esecutivi, programmi di formazione continua e approfondimenti personalizzati, in relazione a particolari interessi o responsabilità che il singolo Amministratore potrà assumere nei Comitati interni al CdA o per focalizzare temi specifici sulla base delle esigenze di approfondimento manifestate sia nell'ambito delle riunioni degli Amministratori Indipendenti che dai risultati della Board Performance Evaluation.

**CONOSCENZA
DEI PROCESSI INDUSTRIALI
DEL GRUPPO**

Per promuovere e favorire una più diretta conoscenza delle diverse realtà in cui si articola il business del Gruppo e delle specificità proprie di ciascuna entità di cui questo si compone, nonché per approfondire i processi industriali e di sviluppo dei prodotti Brembo, viene definito periodicamente per i componenti anche non esecutivi del Consiglio di Amministrazione della società e per i Sindaci un piano di visite agli insediamenti del Gruppo. In tale ottica, alcune riunioni consiliari vengono svolte presso i siti industriali italiani ed esteri del Gruppo stesso.

**DIVIETO
DI CONCORRENZA**

I candidati alla carica di Amministratore non devono avere o assumere incarichi di consulenza per imprese concorrenti.

CUMULO DI INCARICHI

L'impegno richiesto ai Consiglieri non si esaurisce nella partecipazione alle riunioni consiliari ma prevede anche l'analisi della documentazione inviata in vista di ciascuna riunione, la partecipazione ai Comitati interni al CdA, nonché la partecipazione a sessioni informali e/o di induction. È pertanto necessario che gli Amministratori garantiscano un'adeguata disponibilità di tempo all'espletamento del loro incarico.

I Consiglieri devono avere un numero massimo di incarichi in società quotate non superiore a 4 (sono esclusi dal conteggio gli incarichi ricoperti in società quotate dove il Consigliere possiede anche partecipazioni rilevanti).

Il CdA effettua una valutazione sulla base delle dichiarazioni degli Amministratori (o candidati Amministratori) e dei seguenti criteri:

- professionalità ed indipendenza di giudizio;
- impegno, fattiva e costante partecipazione alle riunioni del CdA, dei Comitati e delle varie attività gestionali della società, anche alla luce dei propri impegni professionali;
- eventuali relazioni che potrebbero essere o apparire tali da compromettere l'autonomia di giudizio dell'Amministratore.

La valutazione in merito alla rispondenza del Consiglio in carica ai suddetti criteri è stata effettuata nella riunione consiliare del 5 marzo 2018, sentito anche il parere del Comitato Remunerazione e Nomine riunitosi il 16 febbraio 2018. Gli esiti sono riportati nella tabella a pagina 22.

MIX OTTIMALE DI PROFESSIONALITÀ E COMPETENZE MANAGERIALI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE PER IL TRIENNIO 2017-2019

In forza degli orientamenti espressi dal Consiglio di Amministrazione uscente in merito alla composizione dell'Organo Amministrativo, anche sulla base dei criteri indicati nel proprio Regolamento approvato il 3 marzo 2017 riportati a pagina 20, il Consiglio di Amministrazione nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2017 rappresenta un mix di professionalità e competenze manageriali conforme ai requisiti di onorabilità, indipendenza e di genere previsti dalle disposizioni legislative, regolamentari e statutarie vigenti, nonché alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina. Pertanto la sua composizione e il relativo mix sono ritenuti adeguati alle dimensioni, al posizio-

namento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo.

Tale valutazione, che tiene altresì conto delle politiche di diversità di Brembo ai sensi dell'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis) del TUF, è stata confermata nell'ambito del processo di autovalutazione del Consiglio i cui esiti sono stati esaminati nella riunione del 5 marzo 2018, anche sulla base delle valutazioni espresse in merito alle singole posizioni dal Comitato Remunerazione e Nomine nella riunione del 16 febbraio 2018. Il dettaglio di tale valutazione è indicato nella tabella qui sotto riportata.

Amministratore	ETÀ	Genere	ES	NON ES	INDIP	CCRS	CRN	Strategia	Esperienza di settore	Finanza	Legale/Risk Management	Background internazionale
1 Alberto Bombassei	77	M	X					X	X		x	X
2 Matteo Tiraboschi	50	M	X					X	X	X	X	X
3 Andrea Abbati Marescotti	53	M	X					X	X	X	X	X
4 Cristina Bombassei	49	F	X						X		X	X
5 Giovanni Canavotto	66	M	X					X	X			X
6 Barbara Borra	57	F		X	X	X	X	X		X		X
7 Laura Cioli	54	F		X	X	X		X		X	X	X
8 Nicoletta Giadrossi	51	F		X	X	X	X	X		X	X	X
9 Umberto Nicodano	65	M		X			X	X		X	X	X
10 Valerio Battista	60	M		X	X			X	X	X	X	X
11 Gianfelice Rocca	69	M		X	X			X	X	X	X	X

Gli esiti della Board Performance Evaluation 2017, riportati in dettaglio più avanti al paragrafo 4.12, hanno confermato la piena soddisfazione e l'apprezzamento degli Amministratori in merito alla dimensione, alla composizione e al funzionamento del Consiglio di Amministrazione di Brembo e dei suoi Comitati, identificando come "area di eccellenza", tra le altre, il mix di caratteristiche dei componenti del Consiglio (genere, età, esperienze, culture, profili di sostenibilità, ecc.) ritenuto idoneo ad aggiungere qualità al dibattito.

4.5 Cumulo massimo degli incarichi ricoperti in altre società

Il Consiglio di Amministrazione verifica, all'atto della nomina e con cadenza annuale, nell'ambito di una seduta consiliare, la compatibilità degli incarichi assunti

dai Consiglieri in altre società sulla base dell'esame e della discussione delle singole posizioni dichiarate dai Consiglieri stessi, sulla base di quanto previsto dal Regolamento del Consiglio di Amministrazione, che ha identificato in 4 il numero massimo di incarichi in società quotate, considerandosi esclusi dal conteggio gli incarichi ricoperti in società quotate dove il Consigliere possieda anche partecipazioni rilevanti (si veda paragrafo 4.4).

Per l'esercizio 2017, il Consiglio di Amministrazione ha confermato, sulla base dei criteri sopra esposti, che le cariche ricoperte dai Consiglieri in altre società sono compatibili con l'efficace svolgimento dell'incarico, ai sensi dell'art. 1.C.2 del Codice di Autodisciplina Brembo. L'esito della verifica è riportato nella tabella a pagina 15.

4.6 Induction Program

Con l'obiettivo di fornire un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera Brembo, dei suoi prodotti, della sua organizzazione, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, del sistema di controllo e gestione dei rischi, del quadro normativo di riferimento, dei principali trend che possono avere impatto sull'andamento attuale e sulla strategia di crescita di breve, medio e lungo periodo del Gruppo, Brembo organizza un Induction Program tramite:

- apposite sessioni di incontri con il management;
- visite ai propri siti produttivi del Gruppo in Italia o all'estero;

- approfondimenti di specifiche materie durante le riunioni consiliari.

Queste attività hanno, tra gli altri, l'obiettivo di allineare le competenze dei singoli Amministratori con le esigenze peculiari di ogni società. È prevista, inoltre, la possibilità di svolgere approfondimenti personalizzati sulla base di particolari interessi o responsabilità che il singolo Amministratore potrà assumere nei Comitati endoconsiliari, nonché di focalizzare gli interventi specifici sulla base delle necessità ed esigenze di approfondimento emerse, nel corso del precedente mandato, sia nell'ambito delle riunioni degli Amministratori Indipendenti che dai risultati della Board Performance Evaluation.

SESSIONI DI INDUCTION NEL 2017/2018 – Primo anno di mandato

A seguito del rinnovo delle cariche sociali, Brembo ha organizzato un programma di induction rivolto agli Amministratori e Sindaci di nuova nomina ma aperto anche a quelli già in carica, con interventi svolti dal Top Management, dai Direttori di Divisione/BU e da Direttori di staff come sintetizzano nella seguente tabella:

Induction Program		Numero Sessioni	Descrizione Attività
2017	Sessioni Induction ad hoc	4 (5 ore ciascuna)	<ul style="list-style-type: none">• 23 maggio 2017: Business e Prodotto (I Parte).• 12 giugno 2017: Business e Prodotto (II Parte).• 26 settembre 2017: Sistemi di Gestione: Qualità, Sicurezza e Ambiente.• 29 novembre 2017: Piano Industriale e Corporate Social Responsibility
2017	Visite a siti produttivi del Gruppo	2 (1,5 ore circa ciascuna)	<ul style="list-style-type: none">• 26 settembre 2017: visita agli stabilimenti produttivi di Curno e Mapello, per approfondimento dei processi di sviluppo dei prodotti Brembo.
2017-2018	Approfondimenti durante riunioni consiliari	4 (1,5 ore circa ciascuna)	<ul style="list-style-type: none">• 9 novembre 2017: Industry 4.0• 18 dicembre 2017: strategie di crescita organica e non organica e operazioni di M&A.• 9 Febbraio 2018: Politiche Retributive• 10 Maggio 2018: Piani di successione

Gli esiti della Board Performance Evaluation 2017 in tema di induction confermano la valutazione positiva dei Consiglieri sulla qualità delle sessioni, che ne ha agevolato l'inserimento, suggerendo quindi di proseguire, anche nel corso del 2018, l'approfondimento della strategia, della diversificazione dei prodotti, dei rischi e dell'evoluzione del settore automotive.

4.7 Ruolo del Consiglio di Amministrazione

Al fine di fornire trasparenza sul funzionamento del Consiglio e dei suoi Comitati, nei paragrafi seguenti è riportata una descrizione analitica, anche tramite informazioni di natura qualitativa, delle attività effettivamente svolte dal Consiglio di Amministrazione e

delle delibere dallo stesso assunte nell'esercizio di riferimento.

4.7.1 Compiti

Il Consiglio di Amministrazione riveste un ruolo chiave di indirizzo strategico che non si esaurisce nell'approvazione dei piani strategici e nella definizione degli assetti organizzativi della società e dei suoi valori e standard. Esso è chiamato ad assicurare una crescita sostenibile nel medio-lungo periodo attraverso un adeguato sistema di controllo e gestione dei rischi, ivi inclusi quelli che hanno un impatto sulla sostenibilità, e a garantire massima trasparenza verso il mercato e gli investitori, ponendo particolare attenzione ai cambiamenti significativi delle prospettive di business, così come delle situazioni

di rischio a cui la società è esposta. Al Consiglio di Amministrazione fanno capo la responsabilità degli indirizzi strategici e organizzativi della società e del Gruppo, la verifica dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, oltre che dell'idoneità dei controlli necessari per monitorare l'andamento della società e del Gruppo, nonché funzioni e compiti definiti dall'art. 1 del Codice di Autodisciplina, tra cui la valutazione della natura e del livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici di Brembo, anche in un'ottica di sostenibilità dell'attività aziendale nel medio-lungo periodo.

4.7.2 Riunioni del Consiglio di Amministrazione

Nel corso del 2017 il Consiglio di Amministrazione si è riunito 8 volte in base al calendario societario diffuso al pubblico. Le riunioni hanno avuto una durata media di 3,5 ore. La percentuale di partecipazione dei Consiglieri alle riunioni nel corso dell'esercizio è elevata ed è indicata nella tabella riportata a pagina 15.

Calendario Riunioni 2018

Per il 2018 il calendario, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 9 novembre 2017 e diffuso al pubblico, prevede 4 riunioni per l'esame dei dati finanziari di periodo. Considerata l'importanza che Brembo riconosce ai momenti d'incontro e discussione all'interno del Consiglio, a queste di aggiungono riunioni ad hoc:

- n. 1 per l'esame del piano strategico industriale;
- n. 1 per l'esame dei risultati della Board Performance Evaluation 2017.

Alla data di pubblicazione della presente Relazione, il Consiglio ha già svolto 2 riunioni:

- in data 9 febbraio 2018, per l'esame dei risultati della Board Performance Evaluation 2017 (cfr. paragrafo 4.12);
- in data 5 marzo 2018, per l'esame e la discussione del Bilancio oltre che delle materie, della documentazione, delle relazioni/proposte da sottoporre all'Assemblea degli Azionisti convocata per il 20 aprile 2018⁶.

Politica dell'informativa periodica aggiuntiva

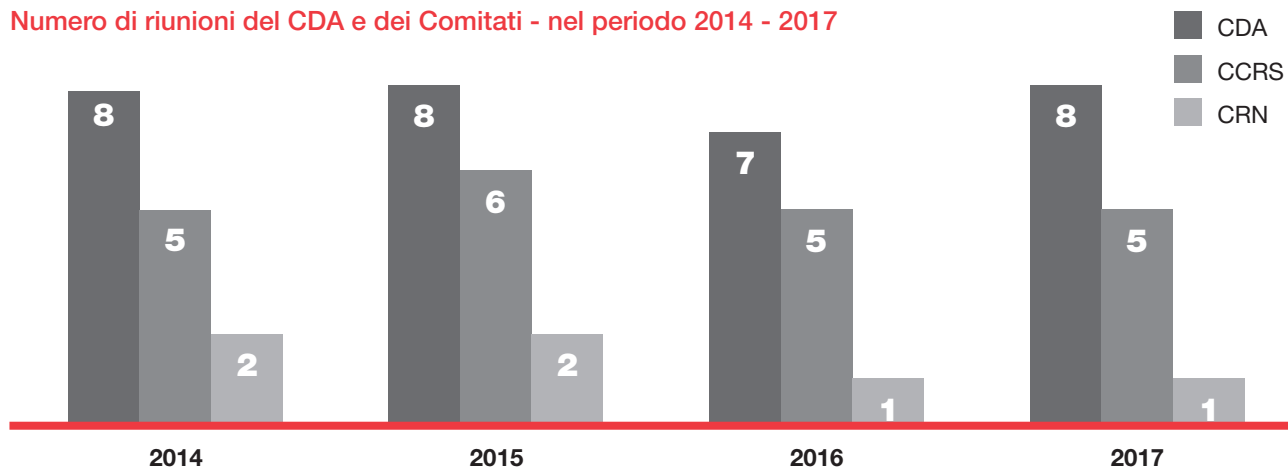
Successivamente all'uscita dal segmento STAR (Segmento Titoli ad Alti Requisiti) di Borsa Italiana, effettiva dal 3 maggio 2017, Brembo ha deciso di proseguire su base volontaria con la pubblicazione dei resoconti intermedi di gestione, in linea con quanto già comunicato e in continuità con le informazioni sinora rese disponibili, a decorrere dall'approvazione del rendiconto intermedio al 31 marzo 2017 e sino a diversa deliberazione del Consiglio di Amministrazione.

Di seguito, si riportano contenuti, tempistica e modalità dell'informativa finanziaria periodica su base volontaria, pubblicata altresì sul Sito Internet della società (www.brembo.com, Investitori, Calendario).

- a) Contenuti dell'informativa periodica aggiuntiva. Riguarderà le seguenti informazioni:
- descrizione generale delle condizioni operative nelle aree geografiche in cui il Gruppo svolge la propria attività;
 - andamento dei volumi, del fatturato consolidato, della situazione patrimoniale e finanziaria consolidata, del conto economico consolidato, del

⁶ Si veda Avviso di Convocazione e Relazioni Illustrative: www.brembo.com, sezione Investitori, per gli Azionisti, Assemblea dei Soci 2018.

Numero di riunioni del CDA e dei Comitati - nel periodo 2014 - 2017



conto economico complessivo consolidato e del rendiconto finanziario consolidato, suddivisi per area geografica e applicazione;

- posizione finanziaria netta consolidata, variazioni di patrimonio netto consolidato, prevedibile evoluzione della gestione, fatti di rilievo nel periodo di riferimento e fatti significativi successivi alla chiusura del periodo di riferimento.

b) Tempistica di approvazione e di comunicazione delle informazioni periodiche aggiuntive. Sarà oggetto di approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione in riunioni da tenersi entro 45 giorni dalla chiusura del 1° e del 3° trimestre di ogni anno e comunicata al termine della riunione con le modalità di seguito indicate al punto d).

c) Correttezza delle informazioni e loro comparabilità. Le informazioni comunicate saranno messe a confronto con quelle riferite allo stesso periodo dell'anno precedente per i dati economici e con quelle al 31 dicembre dell'anno precedente per i dati patrimoniali.

d) Modalità di comunicazione. Le informazioni periodiche aggiuntive saranno rese disponibili presso la sede sociale e consultabili sul Sito Internet della società all'indirizzo www.brembo.com, sezione Investitori, Bilanci e Relazioni, nonché presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato (www.1info.it) ed accompagnate da un comunicato di messa a disposizione da diffondersi al termine della riunione del Consiglio di Amministrazione che approva le suddette informazioni finanziarie periodiche.

Convocazione e Svolgimento delle Riunioni del CdA

Le riunioni consiliari:

- sono convocate dal Presidente o, in caso di sua assenza o impedimento, dal Vice Presidente mediante avviso di posta elettronica con conferma di ricevimento, spedito ai componenti il Consiglio stesso ed ai componenti del Collegio Sindacale a cura del Segretario del CdA almeno 5 giorni prima o, in caso di urgenza, almeno 2 giorni prima della data fissata per la riunione;
- sono valide, così come le sue deliberazioni, anche senza formale convocazione quando intervengano tutti i Consiglieri e i Sindaci effettivi in carica;
- possono tenersi mediante mezzi di telecomunicazione che consentano la partecipazione al dibattito e la parità informativa di tutti gli intervenuti;

- si svolgono in Italia ovvero in un paese estero in cui la società svolge la propria attività, direttamente o tramite sue controllate o partecipate.

Tra le materie poste all'attenzione del Consiglio che concorrono alla definizione dell'Ordine del Giorno sono sempre considerate di primaria importanza in quanto ritenute prioritarie, le seguenti tematiche:

- aspetti economico-finanziari;
- aspetti strategici (trattati in profondità come, ad esempio: acquisizioni, investimenti in assets o progetti delle società controllate, ecc.);
- aspetti di sostenibilità e di rischio;
- aspetti di Governance e Compliance;
- rendicontazione periodica.

Il Presidente del CdA si adopera affinché la documentazione relativa agli argomenti all'Ordine del Giorno sia portata a conoscenza degli Amministratori e dei Sindaci con congruo anticipo rispetto alla data della riunione consiliare. Per garantire la tempestività, la completezza, l'adeguatezza e la fruibilità dell'informativa pre-consiliare la documentazione di supporto viene:

- predisposta, a cura della Segreteria del CdA, con schede informative di sintesi per ciascun argomento all'Ordine del Giorno, accompagnate da report dettagliati ed analitici che illustrano gli elementi di valutazione (in termini descrittivi e numerici) necessari ad assumere con cognizione di causa le relative deliberazioni;
- messa a disposizione di Consiglieri e Sindaci almeno 5 giorni prima di ogni riunione, fatti salvi i casi di particolare urgenza nei quali viene messa a disposizione almeno 2 giorni prima, tramite la APP "Portale CdA" by Brembo (applicazione per dispositivi portatili che permette la messa a disposizione e consultazione del materiale in via esclusiva da parte di Amministratori e Sindaci in carica, prima e durante le sedute del CdA, tramite accesso con username e password). Le documentazioni relative ai dati economico-finanziari di periodo e alcuni progetti strategici sono presentati direttamente in riunione e messi a disposizione di Consiglieri e Sindaci in formato protetto, al fine di garantire la riservatezza dei dati in essi contenuti. In questi casi vengono svolti puntuali approfondimenti durante le riunioni consiliari.

Nel Regolamento del CdA sono state altresì specificate le modalità di conservazione e accessibilità della documentazione, in funzione della classificazione del relativo livello di riservatezza.

A questo proposito, si precisa che i risultati della Board Performance Evaluation 2017 hanno confermato il parere positivo dei Consiglieri sulla qualità degli Ordini del Giorno delle riunioni e sul numero di argomenti in essi contenuti, giudicato compatibile con il tempo a disposizione per la loro discussione. In particolare, è stata valutata positivamente la loro struttura, tale da permettere di dedicare tempo all'approfondimento ed al dibattito sui temi strategici e di business. Inoltre, la maggioranza del Consiglio ha ritenuto chiara e accessibile l'informativa e adeguata la tempestività di invio della documentazione. È emerso, infine, che il dibattito consiliare è gestito dal Presidente in maniera efficace, con il coinvolgimento e la sollecitazione al contributo di tutti i Consiglieri sulle materie di loro elezione, con ampia disponibilità da parte del Vice Presidente Esecutivo e dell'Amministratore a fornire informazioni e a rispondere alle osservazioni e alle eventuali richieste di chiarimento.

In generale, i Consiglieri hanno espresso parere positivo sul presidio garantito dal Consiglio alle aree di propria responsabilità.

Durante le riunioni consiliari il Presidente del Consiglio di Amministrazione assicura un'equilibrata regia del lavoro consiliare e garantisce il check-and-balance

necessario per un'efficace e bilanciata gestione delle riunioni stesse e del processo decisionale. In particolare, con il supporto del Segretario del Consiglio, il Presidente:

- organizza e coordina lo svolgimento dei lavori;
- favorisce la dialettica tra i componenti esecutivi e non esecutivi del Consiglio e assicura il bilanciamento dei poteri fra il Vice Presidente Esecutivo, l'Amministratore Delegato e gli altri Amministratori Esecutivi per consentire un costruttivo dibattito;
- invita a partecipare alla riunione i Dirigenti della società per fornire gli opportuni approfondimenti sulle specifiche tematiche sottoposte all'esame e all'approvazione del Consiglio;
- si coordina con gli Organi Delegati e richiede le dovute informazioni/relazioni al Consiglio.

Gli esiti della Board Performance Evaluation 2017 hanno confermato che il Consiglio opera con spirito critico e costruttivo, dando spazio e attenzione a tutte le opinioni, anche quelle discordanti. I Consiglieri hanno evidenziato la possibilità di partecipare attivamente alle discussioni e di esprimere liberamente il proprio punto di vista, anche attraverso un challenge costruttivo alle proposte del Vertice Esecutivo.

4.7.3 Attività svolta nell'esercizio 2017

Nel corso dell'esercizio 2017 il Consiglio di Amministrazione ha esercitato i suoi poteri e svolto i suoi compiti come di seguito sintetizzato.

**Andamento
della Gestione
Operazioni strategiche
Rendiconto deleghe
attribuite**

Nelle riunioni del 20 gennaio 2017, del 3 marzo 2017, del 24 marzo 2017, del 20 aprile 2017, dell'11 maggio 2017, del 27 luglio 2017 e del 9 novembre 2017 il Consiglio di Amministrazione ha esaminato, valutato e monitorato:

- l'andamento della gestione e della sua prevedibile evoluzione, anche per il tramite delle informazioni degli Organi Delegati, in sede di esposizione ed approvazione dei risultati periodici conseguiti;
- l'adeguatezza della struttura organizzativa del Gruppo e del suo sistema amministrativo e contabile, sentiti anche i pareri dei preposti Comitati di Governance e del Collegio Sindacale, ricevendo costantemente informazioni sia sulle principali variazioni organizzative che sui principi amministrativi e contabili utilizzati;
- le operazioni con un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale e finanziario effettuate dalla società o dalle sue controllate, valutandone i relativi rischi e monitorandone costantemente lo stato di avanzamento e deliberando, per alcune società del Gruppo, il necessario sostegno patrimoniale e finanziario (Brema Argentina S.A. e Brema do Brasil Ltd.) o il rilascio di Parent Guarantees per l'emissione di linee di credito (Brema Mexico S.A. de C.V. e Brema (Nanjing) Automobile Components Co. Ltd.);
- lo stato di avanzamento delle attività svolte in base alle deleghe conferite, nonché delle operazioni significative e in potenziale conflitto d'interessi.

**Progetti strategici
e Piani industriali**

Con riguardo ai progetti strategici e ai piani industriali, nella riunione del 24 marzo 2017 (durata 7 ore circa) i Consiglieri hanno incontrato i principali Dirigenti delle aree di business e di gestione della società ed hanno discusso e approvato all'unanimità il Piano Strategico Triennale 2017-2019 con view sul 2020; contestualmente, sulla base del piano rolling approvato dal Consiglio nel 2016, sono stati analizzati, tramite la partecipazione alla riunione del Risk Manager, i relativi rischi di Piano la cui natura e livello sono stati ritenuti compatibili con gli obiettivi del Piano stesso e sostenibili nel medio-lungo periodo. In tale occasione sono stati inoltre approfonditi i progetti e le attività di ricerca, sviluppo ed innovazione dei prodotti e dei processi di Brema, sempre tenendo conto dei profili di rischio dei diversi progetti/attività.

Gli esiti della Board Performance Evaluation 2017 hanno confermato l'adeguatezza del coinvolgimento dei Consiglieri nel processo di pianificazione strategica.

Nell'ambito delle diverse riunioni il Consiglio di Amministrazione è stato inoltre costantemente informato sui progetti strategici in corso e ha monitorato lo stato avanzamento dei progetti di sviluppo immobiliare approvati e avviati nel 2016 quali:

- la realizzazione del nuovo complesso per la produzione di pinze in alluminio a Nanchino (Cina), in prossimità dell'attuale stabilimento per la produzione di dischi freno, che si prevede entrerà in produzione all'inizio del 2018;
- l'ampliamento dell'impianto di fonderia a Dabrowa Gornicza (Polonia);
- la realizzazione in Messico di una nuova fonderia per la realizzazione di dischi in ghisa, annessa all'impianto integrato per la produzione di pinze in alluminio inaugurato nel 2016.

Strategie di crescita del Gruppo e rischi correlati

Il Consiglio, inoltre, ha periodicamente approfondito ed esaminato, tramite l'intervento dei diversi Direttori di Divisione e del Direttore Business Development, le strategie di crescita del Gruppo, ivi incluse le operazioni di M&A, analizzandone anche i rischi correlati (riunioni del 27 luglio 2017 e del 18 dicembre 2017). In tali contesti ha altresì valutato e approvato le proposte di adesione ad alcune associazioni italiane e estere, con l'obiettivo di avviare delle partnership per partecipare a bandi locali e/o europei in materia di ricerca e sviluppo.

Regolamento del CdA Politiche in materia di diversità nella composizione degli Organi Sociali

Nella riunione del 3 marzo 2017 il Consiglio, oltre all'attività di verifica della permanenza dei requisiti per le cariche di Amministratore e Sindaco, sentiti anche i pareri espressi dai Comitati di Governance ha esaminato e approvato:

- il Regolamento del CdA, con l'obiettivo di rispondere alle aspettative del mercato definendo ulteriori criteri, il più possibile oggettivi, volti a garantire che le modalità di costituzione e di lavoro del CdA siano adeguate alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo e, nel contempo, definire le politiche in materia di diversità nella composizione dell'Organo Amministrativo di cui all'art.123-bis del TUF, comma 2, lett. d-bis);
- la documentazione e le proposte da sottoporre all'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2017 tra cui quella relativa al rinnovo degli Organi Sociali, per la quale il Comitato Remunerazione e Nomine ha sottoposto al Consiglio il proprio parere in merito alla dimensione, alla composizione ed ai profili professionali dei nuovi candidati, nonché alle politiche retributive per la remunerazione degli Amministratori Esecutivi, degli altri Amministratori investiti di particolari cariche e dei Dirigenti con responsabilità strategiche.

Politiche Retributive

In tema di politiche retributive, il Consiglio di Amministrazione ha esaminato ed approvato, con la partecipazione alla riunione del Direttore Risorse Umane e Organizzazione:

- la proposta di Piano di Incentivazione annuale di breve periodo "MBO 2017" per i Direttori, Dirigenti, Quadri e Impiegati sino al settimo livello;
- i risultati del Piano di Incentivazione annuale di breve periodo "MBO 2016" per i Direttori, Dirigenti, Quadri e Impiegati sino al settimo livello;
- le politiche generali 2017 per la remunerazione degli Amministratori Esecutivi, degli altri Amministratori investiti di particolari cariche e dei Dirigenti con responsabilità strategiche, trasfuse nella Relazione sulle Remunerazioni ai sensi dell'art. 123-ter del TUF (Sezione I);
- la Relazione sulle Remunerazioni 2017 ai sensi dell'art. 123-ter del TUF (Sezioni I e II), nell'ambito della quale è stato precisato che la politica definita nel 2016 è risultata coerente con i riferimenti di mercato riscontrati, sia in termini di posizionamento complessivo che di pay-mix.

La caratteristiche delle nuove politiche remunerative di breve e lungo periodo per l'esercizio 2018, approvate dal Consiglio nella riunione del 5 marzo 2018 sempre previo parere del Comitato Remunerazione e Nomine, sono illustrate nella Relazione sulle Remunerazioni 2018 redatta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF, disponibile sul Sito Internet di Brembo⁷.

⁷ www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Politiche di Remunerazione

**Stock Split
Uscita dal Segmento
STAR**

Nella già richiamata riunione del 3 marzo 2017, il Consiglio ha inoltre formulato e approvato seduta stante la proposta di deliberazione in merito alla distribuzione di un dividendo versato agli Azionisti nel maggio 2017, nonché esaminato e approvato la proposta di frazionamento delle azioni (Stock Split), operazione eseguita, con effetto dal 29 maggio 2017, mediante ritiro delle azioni ordinarie emesse ed esistenti e assegnazione per ciascuna azione ordinaria ritirata e annullata di cinque azioni di nuova emissione, restando invariato l'ammontare del capitale sociale. Infine, il Consiglio ha valutato e approvato la proposta di esclusione volontaria delle azioni di Brembo S.p.A. dal segmento STAR ai sensi dell'articolo 2.5.8 del Regolamento di Borsa Italiana S.p.A., in considerazione della crescente capitalizzazione e dell'assetto patrimoniale che la società ha raggiunto dall'ingresso nel mercato azionario avvenuto nel 2001 e che ne ha, oltretutto, determinato l'inserimento nell'Indice FTSE MIB (del MTA) a far data dal 2 gennaio 2017. Il CdA ha comunque deciso di conservare, su base volontaria, i presidi di Governance richiesti ai fini della negoziazione delle azioni sul segmento STAR.

**Sostenibilità
e Dichiarazione
Non Finanziaria**

Con riferimento alle tematiche di Sostenibilità, il Consiglio ha esaminato, valutato e approvato:

- nella riunione del 3 marzo 2017, il percorso intrapreso da Brembo per la redazione di un Report di Sostenibilità, finalizzato ad offrire una rappresentazione accurata, esaustiva e trasparente delle strategie del Gruppo in una logica di sostenibilità di lungo periodo, nonché il Report di Sostenibilità 2016, presentato poi in sintesi all'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2017 e messo quindi a disposizione del pubblico nella sua versione integrale;
- nella riunione del 18 dicembre 2017, la proposta di Matrice di Materialità 2017 e le due procedure interne finalizzate a regolamentare ruoli, attività, responsabilità e tempistiche nel processo di raccolta e validazione dati a livello worldwide, nonché di predisposizione e approvazione della Dichiarazione Non Finanziaria di cui al D. Lgs. 254/2016;
- nella riunione del 5 marzo 2018, la Dichiarazione Non Finanziaria 2017 messa a disposizione del pubblico contestualmente alla presente Relazione, come illustrato nel precedente paragrafo 1.3.

**Adeguatezza Sistema
di Controllo Interno
e Gestione Rischi**

Con riferimento al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, il Consiglio ha costantemente monitorato i principali aspetti ad esso connessi nell'ambito dei vari piani di miglioramento e sviluppo dei diversi processi, anche attraverso le relazioni periodiche ricevute nelle riunioni del 3 marzo 2017, del 27 luglio 2017 e del 5 marzo 2018 dall'Amministratore con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, dal Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, dall'Organismo di Vigilanza e dal Chief Internal Audit Officer, confermando l'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi rispetto alle caratteristiche della società e del profilo di rischio assunto, verificandone l'efficacia e la coerenza con gli obiettivi aziendali definiti.

Internal Audit

Nelle riunioni dell'11 maggio 2017 e del 5 marzo 2018 il Consiglio ha incontrato il Chief Internal Audit Officer per esaminare rispettivamente:

- le attività di Internal Audit svolte nel 2016 e verificare lo stato avanzamento del Piano di Audit 2017, apportando le modifiche ritenute necessarie;
- il Piano 2018 della funzione Internal Audit, approvandolo in quanto ritenuto adeguato alla dimensione del business e del Gruppo.

Management Letter

Nella riunione del 27 luglio 2017 il Consiglio ha esaminato i risultati della Management Letter 2016 emessa dalla Società di Revisione e, alla luce delle osservazioni espresse dal Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e dal Collegio Sindacale, ha ribadito l'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi alla struttura del Gruppo e al tipo di business della società.

Sistema di Compliance di Gruppo

Con riferimento al Sistema di Compliance di Gruppo, il Consiglio di Amministrazione:

- nella riunione del 27 luglio 2017 ha preso atto dell'avvenuto aggiornamento della Parte Generale del Modello 231 limitatamente all'integrazione della lista dei reati presupposto 231 a seguito degli aggiornamenti normativi intervenuti tra la fine del 2016 e i primi mesi del 2017, per i quali la società ha ritenuto la mappatura dei processi sensibili e i relativi protocolli di controllo esistenti adeguati anche per la prevenzione dei rischi derivanti dalle novità normative introdotte.
- nella medesima riunione ha approvato la seconda edizione del Codice Antibribery di Brembo (la precedente edizione era stata approvata dal Consiglio il 12 novembre 2013), che costituisce l'Allegato C al Modello 231 con l'obiettivo di:
 - i) mantenere la rigosità nella gestione degli omaggi, prevedendo un'eccezione ai limiti di valore individuati per i soli omaggi di merchandising Brembo presenti nell'apposito catalogo aziendale;
 - ii) richiedere alle società del Gruppo l'implementazione di un analogo catalogo degli omaggi, previa validazione da parte di Brembo S.p.A.
- nella riunione del 9 novembre 2017 ha proceduto all'approvazione del Codice di Condotta Antitrust di Brembo, elaborato ad esito di un programma di Compliance Antitrust condotto dalla società anche al fine di rafforzare la sensibilità delle strutture aziendali rispetto all'osservanza delle regole di concorrenza e in base ai principi statuiti nel proprio Codice Etico⁸. Il Codice Antitrust si applica ai dipendenti di Brembo S.p.A. e delle società controllate UE e costituisce un modello di riferimento per i programmi di Compliance che dovranno essere implementati a partire dal 2018 nelle società del Gruppo con sede fuori dall'Unione Europea.

Il Consiglio di Amministrazione ha ricevuto inoltre costante informativa dall'Organismo di Vigilanza sulle attività di assurance e di monitoraggio della tenuta del Modello 231 e sulle segnalazioni pervenute, che non hanno portato alla identificazione di casi rilevanti ai fini di quanto previsto dal D. Lgs. 231/2001.

⁸ Disponibile sul sito www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance.

Operazioni Significative

In materia di operazioni significative, la società opera secondo le istruzioni per la gestione degli adempimenti relativi alle stesse contenute nel Manuale di Corporate Governance. Per "operazioni significative" si intendono i trasferimenti di risorse, servizi o obbligazioni che per oggetto, corrispettivo, modalità o tempi di realizzazione possono avere effetti sulla salvaguardia del patrimonio aziendale o sulla completezza e correttezza delle informazioni, anche contabili. Tali istruzioni prevedono la comunicazione trimestrale da parte degli enti interni di Brembo al Consiglio di Amministrazione e dal Consiglio di Amministrazione al Collegio Sindacale delle suddette operazioni, nonché delle operazioni in potenziale conflitto di interessi poste in essere da Brembo S.p.A. o da società controllate ai sensi dell'art. 2359 c.c.. L'esame condotto sulle transazioni significative eseguite nel corso del 2017 ha portato a ritenere che tutte sono risultate coerenti con le deliberazioni assunte dal Consiglio di Amministrazione.

Board Performance Evaluation

Nella riunione del 27 luglio 2017 il Consiglio ha esaminato il programma delineato dalla società Spencer Stuart a cui, in accordo a quanto previsto dal Regolamento del Consiglio di Amministrazione in merito all'opportunità di avvalersi del supporto di consulenti esterni specializzati, è stato affidato l'incarico per lo svolgimento dell'attività di Board Performance Evaluation per il periodo 2017-2019. Per la descrizione dettagliata delle attività e dei relativi esiti, valutati prima dal Lead Independent Director e dagli Amministratori Indipendenti e, quindi, dal Consiglio di Amministrazione nelle riunioni svolte entrambe il 9 febbraio 2018, si veda il paragrafo 4.12.

Budget 2018

Infine, nella riunione del 18 dicembre 2017 il Consiglio di Amministrazione ha analizzato approfonditamente il budget 2018 di Brembo, ritenendo gli obiettivi in esso definiti compatibili con la natura e i livelli di rischio identificati, nonché adeguati in un'ottica di sostenibilità delle attività di Brembo nel medio e lungo periodo; ha altresì esaminato i dati di budget 2018 della funzione Internal Audit di Gruppo ritenendoli adeguati all'espletamento delle relative responsabilità.

4.8 Organi Delegati

L'Assemblea degli Azionisti tenutasi il 20 aprile 2017 ha confermato Alberto Bombassei quale Presidente di Brembo S.p.A. e Matteo Tiraboschi quale Vice Presidente sino alla scadenza del mandato del Consiglio e cioè fino all'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2019. Sulla base del modello organizzativo approvato il 6 giugno 2011 (anche in una logica di successione), il Consiglio ha confermato i poteri (iscritti presso il Registro Imprese) rispettivamente conferiti al Presidente, al Vice Presidente Esecutivo e all'Amministratore Delegato e Direttore Generale, come di seguito indicati.

Restano riservate alla competenza del Consiglio, tra l'altro, le decisioni in merito alla compravendita di partecipazioni in altre società (attività di M&A), il rilascio di garanzie a terzi da parte di Brembo S.p.A., nonché la competenza in materia di approvazione di budget annuali, di piani strategici e di piani di incentivazione di medio-lungo periodo.

Con parere favorevole del Comitato Remunerazione e Nomine sono stati individuati e confermati quali Dirigenti con responsabilità strategiche della società, oltre a tutti gli Amministratori non investiti di particolari cariche e i Sindaci effettivi: il Presidente, il Vice Presidente Esecutivo, l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale, in quanto unici soggetti, oltre agli Amministratori e ai membri effettivi del Collegio Sindacale, muniti di poteri tali da poter influenzare e/o incidere

sull'evoluzione, sulle prospettive future e sull'intero andamento della società e/o del Gruppo.

Si precisa che spetta unicamente al Presidente, al Vice Presidente Esecutivo e all'Amministratore Delegato (limitatamente alle materie di sicurezza ed ambiente) il potere di delega a terzi, purché in funzione degli specifici poteri agli stessi attribuiti dal Consiglio di Amministrazione e fatte salve le materie riservate alle delibere consiliari.

Ai Chief Operating Officer di Divisione e di Business Unit - tra cui figura anche l'Amministratore Giovanni Canavotto - e agli altri Division/Business Unit Chief Operating Officers, titolari di una specifica funzione aziendale (tendenzialmente coincidenti con i primi rapporti del Presidente, dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale e del Vice Presidente di Brembo S.p.A. - C-Suite), sono stati conferiti limitati poteri di ordinaria gestione connessi all'espletamento delle rispettive funzioni, poteri regolarmente iscritti nel Registro delle Imprese di Bergamo, da esercitarsi nel rispetto dei processi autorizzativi aziendali.

Sono stati altresì identificati i Datori di Lavoro ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett. B del D.Lgs. 81/2008 per le diverse unità produttive di Brembo, ai quali sono stati attribuiti mediante procura notarile tutti i necessari poteri di organizzazione, gestione e di autonomia di spesa per l'esercizio delle funzioni datoriali previste dalle normative vigenti.

Soltanto in via eccezionale (da valutare di volta in volta a cura del Vice Presidente Esecutivo, del Chief Legal & Corporate Affairs Officer e del Chief Human Resources and organization Officer) sono attribuite procure speciali ai dipendenti titolari di un ruolo aziendale che non rientrino nelle categorie sopra menzionate ma che, per le attività svolte, intrattengono per conto di Brembo rapporti con la Pubblica Amministrazione (ad esempio, con le autorità doganali, con la Direzione Provinciale del Lavoro, ecc.).

SINTESI POTERI AMMINISTRATORI ESECUTIVI

PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il Presidente è il legale rappresentante della società ai sensi di legge e di Statuto ed è altresì Azionista di controllo della società. Allo stesso sono stati attribuiti i più ampi poteri di indirizzo, coordinamento e controllo in funzione del ruolo ricoperto, nonché poteri di ordinaria amministrazione, fatte salve le limitazioni di legge ed alcune specifiche limitazioni in tema di locazione di immobili e di affitto di aziende e/o di rami d'azienda, di acquisto e vendita di beni immobili, anche registrati, di aziende e rami d'azienda e, comunque, di qualsiasi operazione di natura mobiliare e immobiliare, di acquisto e vendita di partecipazioni societarie in Italia e all'estero, di costituzione di nuove società in Italia e all'estero con facoltà di scegliere il modello organizzativo della costituenda società, di rilascio di lettere di patronage, "comfort letters", "surety" e fidejussioni (fatta salva l'informativa periodica al Consiglio di Amministrazione), nonché di stipula di mutui o finanziamenti o leasing finanziari nelle diverse forme esistenti.

VICE PRESIDENTE ESECUTIVO

Al Vice Presidente Esecutivo è stata attribuita la legale rappresentanza della società e, oltre ai compiti di indirizzo, guida, comunicazione e controllo, gli sono stati conferiti poteri relativi all'indirizzo strategico, all'elaborazione e proposta delle linee guida di sviluppo internazionale, delle politiche finanziarie e di riorganizzazione del Gruppo. Sono inoltre stati attribuiti allo stesso ampi poteri per la gestione ordinaria della società e del relativo business, e con specifiche limitazioni, i poteri relativi all'acquisto e vendita di im-

mobili, alla rappresentanza in materia sindacale, al rilascio di lettere di patronage, "comfort letters", "surety" e fidejussioni (fatta salva l'informativa periodica al Consiglio di Amministrazione) e alla stipula di mutui o finanziamenti o leasing finanziari nelle diverse forme esistenti e alla gestione della società.

AMMINISTRATORE DELEGATO E DIRETTORE GENERALE

All'Amministratore Delegato e al Direttore Generale sono stati conferiti specifici poteri per la gestione della società e del relativo business, poteri in tema di organizzazione, rappresentanza in materia sindacale, nonché la delega ai sensi dell'art. 2381 c.c. in materia di attuazione, miglioramento e vigilanza per la sicurezza, la prevenzione degli infortuni e la tutela della salute dei lavoratori (la tutela dell'ambiente interno ed esterno all'azienda, la gestione dei rifiuti, ivi compreso il potere di individuare il/i soggetto/i cui inerisce la qualifica di Datore di Lavoro ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett. B del D.Lgs. 81/2008 per le diverse unità produttive di Brembo).

In conformità alle disposizioni normative e regolamentari e ai sensi dello Statuto, gli Organi Delegati riferiscono almeno trimestralmente, e in ogni caso alla prima riunione utile, in merito all'attività svolta nell'esercizio delle deleghe loro attribuite; nel corso del 2017 tale attività è sempre stata svolta coerentemente con le delibere consiliari assunte.

4.9 Altri Consiglieri Esecutivi

Oltre al Presidente, sono considerati Consiglieri Esecutivi:

- Matteo Tiraboschi, Vice Presidente Esecutivo (i cui poteri sono descritti nel precedente paragrafo);
- Andrea Abbati Marescotti, Amministratore Delegato e Direttore Generale della società (i cui poteri sono descritti nel precedente paragrafo);
- Cristina Bombassei, Amministratore con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, oltre che Chief CSR Officer, i cui compiti sono descritti al paragrafo 10.3;
- Giovanni Canavotto, System Div. Chief Operating Officer (con riporto gerarchico all'Amministratore Delegato), al quale il Consiglio di Amministrazione ha confermato il conferimento, al pari degli altri Divi-

sion/BusinessUnit Chief Operating Officers, di limitati poteri di ordinaria gestione connessi all'espletamento della propria funzione, da esercitarsi nel rispetto dei processi autorizzativi aziendali.

4.10 Amministratori Indipendenti

Il Consiglio di Amministrazione ha fatto propri i criteri di indipendenza del Codice di Autodisciplina per la valutazione dell'indipendenza degli Amministratori. La verifica della sussistenza dei suddetti requisiti è effettuata dal Consiglio di Amministrazione all'atto della nomina e successivamente ogni anno attraverso l'esame e la discussione delle singole posizioni rilevate tramite la dichiarazione rilasciata da ciascun Consigliere durante una riunione consiliare.

Per l'esercizio 2017 sono stati qualificati Amministratori Indipendenti i seguenti Consiglieri: Barbara Borra, Laura Cioli⁹, Nicoletta Giadrossi¹⁰, Valerio Battista⁹, Gianfelice Rocca⁹.

Gli Amministratori Indipendenti nell'anno 2017 si sono riuniti il 26 luglio, coordinati dal Lead Independent Director di nuova nomina Valerio Battista, per un primo confronto e allineamento con gli Amministratori Indipendenti di nuova nomina, con l'obiettivo di raccogliere proposte di attività da sottoporre al Consiglio di Amministrazione. Alla luce dei commenti espressi dagli Amministratori Indipendenti sono emerse alcune proposte che sono state formulate al Consiglio di Amministrazione nella riunione del 27 luglio 2017, consistenti per lo più in approfondimenti e/o focus su specifici argomenti considerati di particolare rilevanza, a cui è stata data immediata esecuzione da parte degli Amministratori Esecutivi.

Gli Amministratori Indipendenti si sono inoltre riuniti il 9 febbraio 2018 per esaminare:

- lo stato di attuazione delle indicazioni formulate e condivise con il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 27 luglio 2017;
- le principali azioni e attività di miglioramento emerse dalla Board Performance Evaluation 2017, in vista della presentazione dei relativi risultati al Consiglio di Amministrazione da parte del consulente incaricato;

⁹ Eletta/o dall'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2017.

¹⁰ Eletta dall'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2017 direttamente nel corso della riunione assembleare (candidatura presentata da un raggruppamento di Azionisti titolari complessivamente dello 0,515% del capitale sociale).

- le raccomandazioni espresse dal Comitato per la Governance nella Lettera agli emittenti del 13 dicembre 2017 relativa alla Quinta Edizione del Rapporto Annuale del Comitato per la Corporate Governance relativo all'applicazione del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana, soffermandosi in particolare sulle aree di miglioramento/rafforzamento suggerite dal Comitato ed evidenziando il buon livello di attuazione in Brembo. Si veda paragrafo 18.2.

Gli esiti di tali valutazioni sono stati riportati al Consiglio di Amministrazione nella riunione tenutasi in pari data.

A entrambe le riunioni ha partecipato il Segretario del CdA, che ha provveduto alla redazione del relativo verbale.

4.11 Lead Independent Director

A seguito del rinnovo delle cariche sociali avvenuto con l'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2017, il ruolo di Lead Independent Director è stato affidato al Consigliere Non Esecutivo e Indipendente di nuova nomina Valerio Battista¹¹.

Il Lead Independent Director opera secondo il Regolamento, approvato dal Consiglio di Amministrazione, che recepisce integralmente le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina 2015, e svolge in particolare i seguenti compiti:

- rappresenta un punto di riferimento e di coordinamento delle istanze e dei contributi degli Amministratori Non Esecutivi, in particolare di quelli indipendenti, nell'ambito del Consiglio di Amministrazione;
- collabora con il Presidente del Consiglio di Amministrazione al fine di garantire che gli Amministratori siano destinatari di flussi informativi sulla gestione completi e tempestivi;
- riunisce almeno una volta all'anno gli Amministratori Indipendenti per la discussione dei temi giudicati di interesse rispetto al funzionamento del Consiglio di Amministrazione o alla gestione sociale;
- svolge gli ulteriori compiti che gli vengono attribuiti di volta in volta dal Consiglio di Amministrazione e dal Presidente;
- svolge, su richiesta del Presidente, la Board Performance Evaluation sul funzionamento, dimensionamento e composizione del Consiglio di Amministra-

¹¹ Sino all'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2017 il Lead Independent Director in carica era il Consigliere Pasquale Pistorio.

zione e dei suoi Comitati in virtù di quanto previsto dal Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A.

4.12 Board Performance Evaluation 2017

Il Regolamento del Consiglio di Amministrazione approvato il 3 marzo 2017 prevede che per lo svolgimento della valutazione annuale sul funzionamento del Consiglio di Amministrazione e dei suoi Comitati possa essere opportuno avvalersi anche del supporto di advisor esterni indipendenti, con l'obiettivo di un maggior focus sugli aspetti "relazionali ed intangibili". In tale contesto, per lo svolgimento dell'attività di Board Performance Evaluation per il periodo 2017-2019, il Consiglio di Amministrazione ha incaricato la società Spencer Stuart, advisor qualificabile come indipendente rispetto a Brembo poiché non svolge, né ha svolto, altri incarichi per conto della società. Il programma si sviluppa in tre fasi:

- 2017/18 – Fotografia della situazione attuale;
- 2018/19 – Valutazione mirata, cultura del CdA, dinamiche relazionali e stile;
- 2019/20 – Bilancio del lavoro svolto e indicazioni per l'evoluzione futura.

Gli obiettivi del mandato, che saranno utilizzati nella fase finale (2019) per il «bilancio di fine mandato» sono:

- creazione di valore per gli azionisti mediante:
 - (i) comprensione della rapida trasformazione in atto nel settore *automotive* e capacità di stimolo/proposta/challenge al Vertice aziendale e al management;
 - (ii) indirizzo della crescita non-organica, anche in settori diversi dall'*automotive*;
 - (iii) Performance dell'azienda superiore alla media di mercato, nell'ottica della sostenibilità e nell'ambito di una assunzione di rischi compatibile;
- clima di lavoro consiliare collaborativo, costruttivo e challenging.

Nel corso del 2017, l'attività dell'advisor si è concentrata innanzitutto sull'analisi delle risultanze dell'attività di Board Performance Evaluation svolta nel precedente mandato consiliare, attraverso l'acquisizione della documentazione presentata al Consiglio. Sono state poi effettuate delle interviste individuali ai Consiglieri, basate su un questionario con domande riguardanti le tre dimensioni previste dal Codice di Autodisciplina (dimensione, composizione e funzionamento) riferite al Consiglio ed ai Comitati endoconsiliari, nonché le prassi operative adottate dal Consiglio di Amministrazione, in modo da poter effettuare il confronto con le best practices. Le interviste sono state svolte verso la fine dell'esercizio 2017 per consentire agli Amministratori di nuova nomina la partecipazione a più riunioni onde poter esprimere una valutazione con maggior cognizione del funzionamento del CdA. Per tale finalità sono stati anche presi in visione i verbali delle riunioni del Consiglio e dei Comitati. Sono stati, inoltre, presi contatti con: il Presidente del Collegio Sindacale, il Segretario del Consiglio di Amministrazione, il Chief Administration and Finance Officer, il Risk Manager e il Chief Internal Audit Officer, in quanto enti per prassi maggiormente in contatto con il Consiglio. Gli advisor hanno infine partecipato in qualità di uditori a una riunione del Consiglio di Amministrazione, in data 9 novembre 2017, e hanno potuto osservare le dinamiche relazionali e sociali fra i componenti, il livello del dibattito, la partecipazione dei Consiglieri ed il loro contributo all'analisi ed alle decisioni.

I risultati, contenuti in un rapporto stilato dall'advisor contenente anche le aree suscettibili di miglioramento e le azioni proposte per realizzarlo, sono stati sintetizzati in un apposito documento messo a disposizione dei Consiglieri e discussi nel corso dell'incontro tra gli Amministratori Indipendenti svoltosi il 9 febbraio 2018 e, successivamente, in riunione plenaria nel corso del Consiglio di Amministrazione svoltosi lo stesso giorno.

Processo di Board Evaluation	Modalità di svolgimento	Tipo di valutazione	Soggetto valutatore	Giudizio Generale
Board Performance Evaluation 2017	- Analisi dei risultati della BPE 2016 - Questionari con risposte chiuse e aperte - Interviste individuali ai Consiglieri - Interviste con alcune funzioni interne - Partecipazione a una riunione consiliare	Indipendente	Spencer Stuart	Quadro ampiamente positivo pari al 84% di risposte in accordo con gli argomenti proposti. Questo livello di apprezzamento complessivo risulta essere molto elevato, se confrontato con quello rilevato dal consulente incaricato nel corso della propria attività a supporto di altri Consigli, in Italia ed all'estero (66-68%).

In sintesi, gli Amministratori hanno espresso piena soddisfazione ed apprezzamento in merito alla dimensione, alla composizione e al funzionamento del Consiglio di Amministrazione di Brembo e dei suoi Comitati; secondo la valutazione dell'advisor, il Consiglio opera in sostanziale conformità con il Codice di Auto-disciplina e con le best practices, sia a livello italiano che internazionale. Con riferimento all'operatività del Consiglio e dei Comitati nel corso del 2017, le aree di eccellenza nelle quali è stato registrato il maggiore apprezzamento da parte dei Consiglieri sono:

- il Consiglio è stato adeguatamente e periodicamente informato sulla gestione e l'andamento del business;
- il Consiglio è adeguatamente coinvolto nelle principali decisioni di business (incluse le operazioni straordinarie) ed è in grado di fare il *challenge* alle proposte del Vertice esecutivo;
- il Consiglio opera dimostrando spirito critico (costruttivo);
- tutte le opinioni vengono ascoltate, anche quelle discordanti;
- il mix di caratteristiche dei componenti del Consiglio (genere, età, esperienze, culture, ecc.) aggiunge qualità al dibattito;
- le decisioni rilevanti sono portate tempestivamente all'attenzione del Consiglio.

5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

5.1 La disciplina europea degli abusi di mercato

In data 3 luglio 2016 sono entrati in vigore il Regolamento Europeo n. 596/2014 del 16 aprile 2014 e la Direttiva 2014/57/UE, riguardanti, rispettivamente, la disciplina degli abusi di mercato e le relative sanzioni, i quali compongono il nuovo quadro regolamentare comunitario di riferimento in materia. Essi sanciscono gli obblighi informativi degli emittenti per prevenire abusi di mercato e in particolare:

- l'obbligo di comunicazione al pubblico delle Informazioni Privilegiate;
- gli obblighi di comunicazione per coloro che eserci-

tano funzioni di amministrazione, controllo e direzione (Manager) e per le persone loro legate (Internal Dealing);

- il Black Out Period, prolungato a 30 giorni e obbligatorio per tutti gli emittenti;
- l'obbligo alla tenuta di un elenco delle persone aventi accesso a Informazioni Privilegiate (Registro Insider).

A seguito di tali novità normative la società ha modificato le procedure esistenti in tema di gestione delle Informazioni Privilegiate, di Internal Dealing e di gestione del Registro delle persone aventi accesso alle Informazioni Privilegiate, anche alla luce della circostanza che le stesse costituiscono protocolli di controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001 per la prevenzione dei reati di Market Abuse.

Inoltre, nel corso dell'esercizio 2017, al fine di monitorare la corretta applicazione delle procedure in tema di Market Abuse, è stato svolto un audit di compliance da parte dell'Organismo di Vigilanza tramite la funzione Internal Audit, i cui esiti positivi sono stati condivisi con il Consiglio di Amministrazione nell'ambito dei rendiconti periodici.

La società ha tenuto costantemente monitorata nel corso del 2017 l'ulteriore evoluzione della normativa e degli orientamenti in materia, anche in ambito nazionale, con l'obiettivo di valutare eventuali aggiornamenti alle procedure interne per l'identificazione e il monitoraggio delle informazioni rilevanti, che dovessero rendersi necessari e/o l'introduzione di ulteriori misure organizzative e gestionali, anche alla luce delle Linee Guida di Consob emesse nell'ottobre 2017.

5.2 Procedura per la Gestione delle Informazioni Privilegiate

La Procedura per la Gestione delle Informazioni Privilegiate o "price-sensitive" di Brembo, approvata dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 28 luglio 2016 recepisce, oltre ai principi della Guida per l'Informazione al Mercato di Borsa Italiana e le best practices internazionali, le disposizioni del Regolamento Europeo 596/2014.

Scopo della Procedura è definire i principi e le regole relativi sia alla gestione interna che alla comunica-

zione all'esterno delle informazioni riguardanti l'attività di Brembo e del Gruppo, con particolare riguardo alle Informazioni Privilegiate. Tali regole e principi sono finalizzati a garantire il rispetto della massima riservatezza e confidenzialità delle Informazioni Privilegiate (o comunque suscettibili di divenire tali), al fine di evitare che la comunicazione di documenti e di informazioni riguardanti Brembo ed il Gruppo possa avvenire in forma selettiva, cioè possa esser rilasciata in via anticipata a determinati soggetti – quali, ad esempio, azionisti, giornalisti o analisti - ovvero venga rilasciata intempestivamente, in forma incompleta o inadeguata.

La Procedura, in linea con quanto previsto dal Codice Etico Brembo, costituisce una misura preventiva per individuare ed evitare il verificarsi di abusi di Informazioni Privilegiate, manipolazioni del mercato e tentativi di abuso di Informazioni Privilegiate di cui agli articoli 31 e 54 della Direttiva 2014/65/UE, reati rilevanti anche ai fini del D.Lgs. 231/2001 in materia di responsabilità amministrativa degli enti. Essa è quindi parte integrante del Modello 231 di Brembo S.p.A. e del Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A.

Sono tenuti al rispetto di tale procedura tutti coloro che, in ragione dell'attività lavorativa o professionale svolta, hanno accesso alle Informazioni Privilegiate di Brembo; in particolare gli Amministratori, i Sindaci, i Dirigenti e tutti dipendenti di Brembo e delle società da essa controllate.

La valutazione circa la rilevanza dei singoli fatti quali eventi potenzialmente in grado di generare Informazioni Privilegiate, così come l'eventuale applicazione della procedura di ritardo nella comunicazione al pubblico delle informazioni privilegiate, sono svolti caso per caso, sotto la diretta responsabilità del Vice Presidente Esecutivo, previa consultazione con Investor Relator, Chief Legal & Corporate Affairs Officer, Chief Business Development & Marketing Officer.

La diffusione dei comunicati è affidata alla funzione Investor Relations. Per la diffusione e lo stoccaggio delle Informazioni Privilegiate, Brembo si avvale del sistema 1INFO (www.1info.it), gestito da Computershare S.p.A. ed autorizzato da Consob.

La procedura è disponibile sul Sito Internet di Brembo: www.brembo.com, sezione Company, Documenti di Governance.

5.3 Internal Dealing

La Procedura di Internal Dealing di Brembo è stata redatta ai sensi e per gli effetti dell'art. 19 del Regolamento Europeo n. 596/2014 del 16 aprile 2014 relativo agli abusi di mercato e in conformità alle disposizioni normative e regolamentari vigenti al momento della sua emissione, per disciplinare le operazioni sulle azioni della società o su strumenti ad esse collegati effettuate direttamente o per interposta persona da coloro che esercitano funzioni di amministrazione, controllo e direzione (Manager) o da persone alle stesse strettamente legate (c.d. Internal Dealing).

Tale procedura disciplina le modalità di comunicazione e diffusione delle informazioni relative alle operazioni sugli strumenti finanziari di Brembo S.p.A. condotte da parte di coloro che esercitano funzioni di amministrazione, controllo e direzione (Manager) e di quelle a loro strettamente legate, in quanto potenziali soggetti in possesso di Informazioni Privilegiate, prevedendo:

- l'obbligo per coloro che esercitano funzioni di amministrazione, controllo e direzione (Manager) di comunicare al mercato le operazioni compiute sugli strumenti finanziari della società il cui controvalore cumulato superi, su base annua, l'importo di Euro 20.000¹²;
- il divieto di compiere tali operazioni nei 30 giorni che precedono le riunioni del Consiglio di Amministrazione di Brembo, chiamato ad approvare i risultati contabili di periodo che la società rende pubblici anche su base volontaria, e sino al momento della diffusione al pubblico del comunicato stampa sui risultati (c.d. black-out period).

Il Regolamento di Internal Dealing, in linea con quanto previsto dal Codice Etico di Brembo, costituisce una misura diretta a garantire la parità informativa e a reprimere lo sfruttamento di posizioni di vantaggio informativo tramite operazioni di insider trading, reati rilevanti tra l'altro ai fini del D.Lgs. 231/2001. Esso è parte integrante del Modello 231 e del Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A. ed è disponibile sul Sito Internet di Brembo: www.brembo.com, sezione Company, Documenti di Governance. Il soggetto preposto

¹² Soglia modificata con Delibera Consob del 27.04.2017.

alla tenuta e all'aggiornamento periodico dell'elenco, nonché alla diffusione al mercato delle operazioni comunicate dai Soggetti Rilevanti, è la funzione Investor Relations.

5.4 Registro delle persone che hanno accesso a Informazioni Privilegiate

La Procedura Registro Insider di Brembo ottempera alle prescrizioni della citata disciplina europea che regola le modalità di istituzione, aggiornamento e conservazione del Registro delle persone che, in ragione dell'attività e delle funzioni svolte per la Capogruppo o per le sue controllate, hanno o possono avere accesso, su base regolare o occasionale, a Informazioni Privilegiate.

L'istituzione del Registro Insider consente di tracciare e aggiornare costantemente i soggetti che sono portatori del rischio di illecito. Essa costituisce, quindi, anche uno strumento preventivo volto ad identificare ex ante i soggetti che sono in possesso di Informazioni Privilegiate concernenti direttamente o indirettamente Brembo e utile sia per la mappatura dei rischi connessi agli adempimenti previsti dal D.Lgs. 231/2001 sia per controllare e monitorare il flusso delle Informazioni Privilegiate e contribuire, in tal modo, a gestire gli obblighi di riservatezza.

La Procedura Registro Insider si applica a Brembo S.p.A., in quanto società italiana emittente azioni negoziate nel mercato regolamentato italiano, e a tutti i soggetti che hanno accesso a Informazioni Privilegiate in forza di un contratto di lavoro dipendente con la società o di qualsiasi altro tipo di rapporto di collaborazione con la stessa quali, a titolo esemplificativo, consulenti, contabili o agenzie di rating del credito.

Con l'obiettivo di prevenire comportamenti da parte dei dipendenti e dei consulenti che possano concretamente porre in essere le fattispecie di reato, la società ha individuato una serie di ulteriori prescrizioni, oltre al rispetto delle previsioni contenute nella Procedura per la Gestione delle Informazioni Privilegiate, tra cui l'obbligo di riservatezza a cui sono tenuti consulenti e collaboratori, nonché l'obbligo di confidenzialità prescritto dal Codice Etico.

Brembo S.p.A. adotta, in ottemperanza alle prescrizioni della normativa di recente introduzione, tutte le misure necessarie per permettere ai soggetti iscritti nel Registro Insider di essere consapevoli degli obblighi giuridici e regolamentari connessi all'iscrizione, nonché di essere a conoscenza delle sanzioni applicabili in caso di abuso o di comunicazione illecita di Informazioni Privilegiate, fornendo opportuna informativa per iscritto e ottenendone relativa conferma di presa visione e accettazione.

Il Registro Insider è tenuto in formato elettronico, tramite apposito software gestionale (RAP - Registro Accesso alle Informazioni Privilegiate) ideato e licenziato da Computershare S.p.A., per garantire la rispondenza ai requisiti di legge. Il soggetto preposto alla tenuta e all'aggiornamento del Registro Insider è la Direzione Legale e Societario.

6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO

Nel rispetto del Codice di Autodisciplina, Brembo ha istituito tutti i Comitati previsti dallo stesso. La composizione, i compiti e il funzionamento di tutti i Comitati sono definiti in specifici Regolamenti che recepiscono integralmente i principi e i criteri stabiliti dal Codice di Autodisciplina. Tali Regolamenti sono disponibili sul Sito Internet della società e contenuti nel Manuale di Corporate Governance Brembo.

7. COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE

Il Comitato Remunerazione e Nomine¹³, nominato in data 20 aprile 2017 dal Consiglio di Amministrazione riunitosi a seguito dell'Assemblea degli Azionisti, rimane in carica sino all'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2019 ed è composto da 3 membri¹⁴:

Membri	Qualifica
BARBARA BORRA	Amministratore indipendente - Presidente
NICOLETTA GIADROSSI	Amministratore Indipendente ¹⁵
UMBERTO NICODANO	Amministratore Non Esecutivo

Il profilo professionale dei suoi componenti è tale per cui si ritengono soddisfatti i requisiti di esperienza richiesti dal Codice di Autodisciplina per lo svolgimento efficace della funzione del Comitato.

Il Comitato Remunerazione e Nomine opera secondo il proprio Regolamento, che distingue le rispettive funzioni in materia di remunerazioni e di nomine come segue.

(i) *Funzione in materia di Remunerazioni*: garantire che le politiche di retribuzione del Presidente, del Vice Presidente Esecutivo, dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale, degli Amministratori Esecutivi, degli Amministratori investiti di particolari cariche e dei Dirigenti con responsabilità strategiche, nonché degli Amministratori Non Esecutivi, vengano formulate da un Organismo in assenza di conflitti di interesse.

(ii) *Funzione in materia di Nomine*: individuare la composizione ottimale del Consiglio, indicando le figure professionali la cui presenza possa favorirne un corretto ed efficace funzionamento ed eventualmente contribuendo alla predisposizione del piano per la successione degli Amministratori Esecutivi.

¹³ Brembo ha accolto la raccomandazione per l'istituzione del Comitato Nomine nel corso dell'esercizio 2012, attribuendo tale funzione al Comitato per la Remunerazione, modificandone coerentemente la denominazione in "Comitato Remunerazione e Nomine".

¹⁴ Sino all'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2017 il Comitato era composto da: Barbara Borra (Presidente), Umberto Nicodano e Giovanni Cavallini.

¹⁵ Eletta direttamente durante l'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2017 a fronte della candidatura presentata da un raggruppamento di azionisti pari allo 0,515% del capitale sociale.

Alle riunioni del Comitato Remunerazione e Nomine:

- partecipa sempre il Presidente del Collegio Sindacale o altro Sindaco da lui designato; possono inoltre partecipare gli altri componenti del Collegio Sindacale;
- possono altresì partecipare, come invitati ad hoc, soggetti che non sono membri del Comitato e che appartengono al management della società e/o alle strutture di gestione, in relazione a specifiche esigenze o a materie all'Ordine del Giorno;
- non partecipano gli Amministratori Esecutivi.

Nel corso dell'esercizio 2017 il Comitato si è riunito, previa convocazione, una volta in data 24 febbraio 2017 (durata media della riunione, circa 1,5 ore), in vista del rinnovo delle cariche sociali da parte dell'Assemblea tenutasi il 20 aprile 2017, per formulare le due distinte proposte da sottoporre al Consiglio di Amministrazione in merito a:

i) *Nomine Organi Sociali/Mandato 2017-2019*:

- esame preventivo del Regolamento del Consiglio di Amministrazione approvato dal CdA del 3 marzo 2017;
- dimensione: valutazione in merito al numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione;
- composizione del Consiglio di Amministrazione: definizione dei requisiti di onorabilità, indipendenza ed incompatibilità dei candidati ed orientamenti in merito a profili e professionalità dei candidati per la futura composizione, cumulo Incarichi Rilevanti;
- compenso complessivo (per ciascun anno di mandato) dell'Organo Amministrativo e dei Comitati interni al Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. e relativa ripartizione;

ii) *Politiche Retributive di Brembo*:

- risultati relativi all'"MBO 2016";
- piano d'Incentivazione annuale di breve periodo "MBO 2017";
- relazione sulle Remunerazioni 2017 ai sensi dell'art. 123-ter del TUF che include le Politiche Generali per la Remunerazione degli Amministratori Esecutivi, degli altri Amministratori investiti di particolari cariche e dei Dirigenti con responsabilità strategiche.

Si dà evidenza, infine, che il Comitato ha svolto un ulteriore incontro, in data 16 febbraio 2018, per esaminare in via preventiva le tematiche da sottoporre al CdA e quindi all'Assemblea degli Azionisti; alla riunione è stato invitato a partecipare, oltre al Segretario (Chief Legal & Corporate Affairs Officer), anche il Chief Human Resources and Organization Officer per illustrare gli argomenti di sua competenza. In tale sede il Comitato Remunerazione e Nomine ha:

i) *in materia di Composizione del Consiglio di Amministrazione:*

- valutato le singole dichiarazioni degli Amministratori, Sindaci e componenti dell'Organismo di Vigilanza per la periodica verifica della permanenza dei requisiti definiti dal Regolamento del CdA per le relative cariche;
- valutato il mix di professionalità e competenze manageriali alla luce delle politiche di diversità di Brembo ai sensi dell'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis del TUF definite dal Regolamento del CdA.

ii) *sotto il profilo delle Remunerazioni:*

- valutato i risultati di chiusura del Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2017);
- valutato e definito le proposte per il Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2018);
- esaminato la Relazione sulle Remunerazioni 2018 (Sezioni I e II), verificando e confermando la corretta attuazione delle politiche retributive definite nel 2017.

Il Comitato ha quindi sottoposto i relativi pareri e le relative proposte al Consiglio, che li ha recepiti accogliendo anche le relative raccomandazioni. Per gli opportuni approfondimenti in tema di politiche per la remunerazione si rinvia alla Relazione sulle Remunerazioni ai sensi dell'art. 123-ter del TUF, disponibile sul Sito Internet di Brembo (www.brembo.com, sezione Company, Politiche di Remunerazione).

8. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

Si rinvia alla Relazione sulle Remunerazioni ai sensi dell'art. 123-ter del TUF, disponibile sul Sito Internet di Brembo (www.brembo.com, sezione Company, Politiche di Remunerazione).

Le informazioni richieste dall'art. 123-bis del TUF, comma 1, lettera i) (*"gli accordi tra la società e gli Amministratori... che prevedono indennità in caso di dimissioni o licenziamento senza giusta causa o se il loro rapporto di lavoro cessa a seguito di un'offerta pubblica di acquisto"*), sono contenute nella Relazione sulle Remunerazioni 2018 ai sensi dell'art. 123-ter del TUF, disponibile sul Sito Internet di Brembo (www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Politiche di Remunerazione).

Le informazioni richieste dall'art. 123-bis del TUF, comma 1, lettera l) (*"le norme applicabili alla nomina e alla sostituzione degli Amministratori... nonché alla modifica dello Statuto, se diverse da quelle legislative e regolamentari applicabili in via suppletiva"*), sono illustrate nella sezione dedicata al Consiglio di Amministrazione (Sez. 3).

9. COMITATO CONTROLLO, RISCHI E SOSTENIBILITÀ

Il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità¹⁶, che svolge altresì la funzione di Comitato per Operazioni con Parti Correlate, è stato nominato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione tenutasi il 20 aprile 2017 a seguito dell'Assemblea degli Azionisti e rimane in carica sino all'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2019¹⁷.

Il Comitato è composto da 3 membri:

Membri	Qualifica
LAURA CIOLI	Amministratore indipendente - Presidente
BARBARA BORRA	Amministratore indipendente
NICOLETTA GIADROSSI	Amministratore indipendente ¹⁸

Con la nomina del 20 aprile 2017 il Consiglio di Amministrazione ha attribuito per la prima volta al Comitato la funzione di supervisione delle tematiche di

¹⁶ In quanto composto integralmente da Amministratori Non Esecutivi ed Indipendenti ai sensi dell'art. 2.2.3, comma 3, del Regolamento Borsa Italiana S.p.A. e del Manuale di Corporate Governance di Brembo S.p.A (art 3), il Comitato svolge anche funzione di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

¹⁷ Sino all'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2017 il Comitato Controllo e Rischi era composto da: Pasquale Pistorio (Presidente), Bianca Maria Martinelli e Giovanni Cavallini.

¹⁸ Eletta direttamente durante l'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2017 a fronte della candidatura presentata da un raggruppamento di Azionisti pari allo 0,515% del capitale sociale.

sostenibilità, così comportando la trasformazione della precedente denominazione di Comitato Controllo e Rischi in Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, aggiornando altresì i relativi compiti nel relativo regolamento. Tale decisione è stata assunta in ottemperanza al suggerimento contenuto in commento all'art. 4 del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana S.p.A. che suggerisce l'opportunità di valutare la costituzione di un apposito comitato dedicato alla supervisione delle questioni di sostenibilità e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli stakeholder ovvero, in alternativa, di raggruppare o di distribuire tale funzione in un comitato già costituito. Sulla base delle best practices in materia, nonché alla luce del nuovo D.Lgs. n. 254/2016 in materia di Dichiarazione di carattere Non Finanziario, la società ha ritenuto opportuno attribuire questa funzione al Comitato Controllo e Rischi, anche considerata l'affinità dei compiti dallo stesso svolto.

I compiti e il funzionamento del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità sono stati, pertanto, ampliati e recepiti in una nuova versione del relativo Regolamento, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 20 aprile 2017 unitamente alla nomina del Comitato stesso e contenuto nel Manuale di Corporate Governance Brembo. In particolare, i principali nuovi compiti in materia di sostenibilità riguardano:

- l'esame e la valutazione (i) delle politiche di sostenibilità volte ad assicurare la creazione di valore nel tempo per la generalità degli Azionisti e per tutti gli altri stakeholder in un orizzonte di medio-lungo periodo nel rispetto dei principi di sviluppo sostenibile; (ii) degli indirizzi, obiettivi e conseguenti processi di sostenibilità, nonché della rendicontazione di sostenibilità sottoposta annualmente al Consiglio di Amministrazione.
- il monitoraggio delle iniziative internazionali in materia di sostenibilità e la partecipazione ad esse della società, volta a consolidare la reputazione aziendale sul fronte internazionale.

A tutti gli incontri del Comitato sono sempre invitati a partecipare:

- il Presidente del Collegio Sindacale o un altro Sindaco effettivo da questi delegato;
- l'Amministratore con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi e Chief CSR Officer;
- l'Amministratore Delegato;
- il Chief Internal Audit Officer;

- il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, o un suo delegato per quanto di specifica competenza;
- il Risk Manager;
- il Corporate & Compliance Manager, che svolge anche la funzione di segretario permanente del Comitato.

Sono stati inoltre invitati a partecipare ad hoc i responsabili di funzioni di controllo cosiddette di II° livello per illustrare, ciascuno per l'area di propria competenza, i principali fattori di rischio ed i relativi piani/azioni di mitigazione.

Vista la contiguità degli argomenti trattati, le riunioni del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità spesso hanno previsto argomenti all'Ordine del Giorno trattati congiuntamente al Collegio Sindacale e all'Organismo di Vigilanza, nel rispetto delle specifiche funzioni e compiti, al fine di garantire un confronto immediato sulle tematiche e flussi informativi tempestivi.

Nel corso dell'esercizio 2017 il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità ha tenuto 5 riunioni, debitamente verbalizzate, della durata media di circa 4 ore ciascuna, nelle seguenti date: 27 febbraio, 11 maggio, 18 luglio, 26 ottobre, 14 dicembre. Inoltre, alla data di approvazione della presente Relazione, il Comitato ha svolto 1 riunione in data 26 febbraio 2018, nella quale si è riferito in merito all'attività svolta dall'Internal Audit sino alla fine dell'esercizio, alle relazioni periodiche conclusive del 2017 e al Piano di Audit 2018, ritenendolo adeguato alle dimensioni ed ai profili di rischio del Gruppo e disponendo quindi per l'approvazione di quest'ultimo da parte del Consiglio di Amministrazione del 5 marzo 2018.

Tutti i membri del Comitato hanno partecipato anche al programma di induction rivolto agli Amministratori e Sindaci di nuova nomina, ma aperto anche a quelli già in carica, dettagliatamente illustrato nel paragrafo 4.6.

Nell'ambito delle funzioni ad esso attribuite, il Comitato ha assistito il Consiglio di Amministrazione esprimendo pareri su specifici aspetti inerenti all'identificazione dei principali rischi aziendali, nonché la progettazione, realizzazione e gestione del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi. Ha inoltre esami-

nato le relazioni presentate in occasione dell'approvazione del Bilancio 2017 dall'Amministratore incaricato di sovrintendere al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi e dal Chief Internal Audit Officer ed ha espresso pareri sull'adeguatezza di tale Sistema per l'anno 2017 attraverso le apposite relazioni presentate dal Presidente del Comitato, tramite le quali, peraltro, relaziona periodicamente il Consiglio sulle riunioni svolte e sugli argomenti trattati.

Nelle diverse riunioni, il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità:

- ha vigilato sull'efficacia del processo di revisione contabile, valutato ed espresso il proprio parere sul corretto utilizzo dei principi contabili e sulla loro omogeneità nel Gruppo ai fini della redazione del Bilancio consolidato, sulla base delle informazioni fornite dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e della loro omogeneità ai fini della redazione del Bilancio;
- ha ricevuto periodicamente l'informativa del Chief Administration and Finance Officer sulle operazioni significative e su quelle in potenziale conflitto d'interesse ai sensi delle regole aziendali in essere; le operazioni condotte sono risultate coerenti con le deleghe attribuite dal Consiglio di Amministrazione e le attività svolte ai fini della Legge 262/05 adeguate alla struttura di Brembo S.p.A. e del Gruppo;
- è stato costantemente aggiornato dal Risk Manager sullo stato di avanzamento del processo periodico di Enterprise Risk Management, esaminando l'aggiornamento del Risk Report di Brembo al 31 dicembre 2017 e la Heat Map dei profili di Rischio del Gruppo e relativi piani di azione/mitigazione proposti periodicamente dal management, nonché sulle Recall in corso e, nella riunione del 26 febbraio 2018, sui contenuti del Risk Management Manual di nuova edizione;
- è stato informato dal Chief Internal Audit Officer sul mandato e la struttura organizzativa dell'Internal Audit, nonché costantemente aggiornato sui seguenti temi:
 - lo stato avanzamento dei piani di audit (con average opinion per audit e staffing situation a completare il piano), verificandone l'attuazione secondo il Piano di Audit approvato nel 2017;
 - i risultati delle attività di audit del periodo, con giudizio sul residual risk una volta implementato il Piano;

- l'analisi delle segnalazioni di violazioni a norme, procedure e regolamenti ricevute e/o emerse a seguito di audit etici;
- gli esiti di audit sulla compliance alla legge 262/2005 e al D.Lgs. 231/2001 e su qualsiasi altra compliance applicabile.
- il Piano di Audit e relativo Budget 2018.

I risultati di tali attività non hanno evidenziato criticità rilevanti e consentono al Comitato di confermare la sostanziale adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi.

Nell'attività di vigilanza sul Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi e con l'obiettivo di identificare i rischi specifici e monitorare i piani di miglioramento avviati, il Comitato ha svolto approfondimenti su specifici temi incontrando direttamente il Top Management:

- il Chief Administration and Finance Officer, che ha illustrato le relazioni in essere da parte del Gruppo con istituti finanziari, nonché lo stato avanzamento dei piani definiti in base alla Management Letter 2016 rilasciata dalla Società di Revisione e delle attività svolte in virtù di quanto previsto dalla Legge 262/05 e la sua estensione alle società del Gruppo;
- il Chief Purchasing Officer, che ha informato ed aggiornato in merito ai rischi della Supply Chain e delle relative azioni di contenimento e mitigazione definite dal management;
- il Chief Information Officer, che ha presentato e illustrato il modello di IT Governance di Brembo, sviluppato sulla base del framework internazionale COBIT; le politiche e procedure di Data Classification, Protection e Governance; le misure preventive implementate ai fini della Cybersecurity; l'aggiornamento in merito alla migrazione, di natura tecnica, alla nuova release del Sistema AX a AX12;
- il Chief Legal & Corporate Affairs Officer, per fornire aggiornamenti sui principali contenziosi a livello di Gruppo e sull Piano di adeguamento di Brembo alle novità normative introdotte dal Regolamento UE 2016/679 in materia di Personal Data Protection.

Inoltre, con il medesimo obiettivo di avere un aggiornamento sui piani di miglioramento in essere nella società, il Comitato ha incontrato nella riunione del 26 febbraio 2018 il Country General Manager di Brembo Czech sro.

Nell'incontro del 18 luglio 2017 il Comitato ha esaminato e discusso, congiuntamente al Collegio Sindacale, allo staff del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, al Chief Internal Audit Officer e ai rappresentanti della Società di Revisione, i risultati della Management Letter 2017 emessa dalla Società di Revisione, nonché le relative conclusioni e raccomandazioni, che sono state quindi riferite al Consiglio. Non sono state riscontrate carenze o criticità significative o gravi nel Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi in relazione all'informativa finanziaria, né sotto il profilo delle procedure che generano i dati e le informazioni amministrativo-contabili, risultati adeguati alla struttura del Gruppo ed al tipo di business. Successivamente il Comitato ha monitorato lo stato di avanzamento dei piani di miglioramento identificati dal management.

Infine, nella riunione del 14 dicembre 2017 il Comitato ha incontrato il Chief CSR Officer che ha presentato, con riferimento agli obblighi in materia di rendicontazione non finanziaria di cui al D.Lgs. 254/2016 la proposta di Matrice di Materialità per il 2017, oltre alle procedure predisposte dalla società per regolamentare ruoli, attività, responsabilità e tempistiche nel pro-

cesso di raccolta e validazione dati a livello worldwide nonché di predisposizione e approvazione della Dichiarazione Non Finanziaria. Il Comitato ha quindi esaminato in via preventiva, nella riunione del 26 febbraio 2018, la Dichiarazione Non Finanziaria Consolidata redatta ai sensi del D.Lgs.254/2016 per l'esercizio 2017 ritenendola conforme alle disposizioni del Decreto.

Nella sua veste di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, il Comitato:

- ha ricevuto costante informativa in merito alle Operazioni con Parti Correlate "Ordinarie" concluse, a condizioni di mercato e non, con società del Gruppo Brembo e ritenute "esenti" dall'applicazione dei regimi procedurali previsti nella Procedura Brembo;
- è stato costantemente aggiornato sull'Elenco delle Parti Correlate di Brembo;
- ha esaminato le proposte della società ed espresso parere favorevole, nella riunione dell'11 maggio 2017, sull'aggiornamento degli Indici di Rilevanza per l'identificazione delle Operazioni di maggiore Rilevanza sulla base dei dati di Bilancio 2016, confermando nell'ammontare di Euro 250.000,00 il parametro "soglia" per l'identificazione delle Operazioni Esigue.

10. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE RISCHI

Principali elementi del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	Si/No
Esistenza di un documento contenente Linee Guida per il Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	Si
Presenza di un Amministratore Esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	Si
Presenza di un Comitato con funzione di supervisione dei rischi, anche in tema di sostenibilità	Si
Presenza di strutture organizzative deputate all'attività di risk management (Comitato Rischi Manageriale - Risk Manager)	Si
Esistenza di una funzione di Audit delegata dal Consiglio di Amministrazione a valutare sistematicamente l'efficienza e l'efficacia del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	Si
Predisposizione di specifici programmi di compliance (Codice Etico, Modello 231, Politiche Anticorruzione, Politica Antidiscriminazione, Basic Working Conditions, Codice di Condotta Antitrust)	Si

Il Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi di Brembo (di seguito per brevità "Sistema" o "SCIR"):

- è conforme ai principi di cui all'art. 7 del Codice di Autodisciplina e, più in generale, alle best practices esistenti in ambito nazionale e internazionale;
- rappresenta l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il moni-

toraggio dei principali rischi aziendali nell'ambito del Gruppo;

- contribuisce ad una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi definiti dal Consiglio di Amministrazione, favorendo l'assunzione di decisioni consapevoli e coerenti con la propensione al rischio, nonché la diffusione di una corretta conoscenza dei rischi, della legalità e dei valori aziendali.

Lo SCIR costituisce perciò elemento essenziale del sistema di Corporate Governance di Brembo S.p.A. e delle società controllate del Gruppo. Esso nasce dalla condivisione dei principi e valori etici aziendali, è espressione del Codice Etico di Brembo ed è destinato a consolidare nel tempo una vera e propria cultura dei controlli nell'impresa orientati alla legalità, alla correttezza e alla trasparenza in tutte le attività aziendali, coinvolgendo tutta l'organizzazione nello sviluppo e nell'applicazione di metodi per identificare, misurare, gestire e monitorare i rischi di ogni genere, compresi quelli in tema di sostenibilità nel medio-lungo periodo.

In chiave operativa questi principi si traducono nel raggiungimento degli obiettivi del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, che consistono nel:

- contribuire ad assicurare l'affidabilità delle informazioni;
- assicurare l'osservanza di leggi e regolamenti nonché dello Statuto sociale e delle procedure interne;
- garantire la salvaguardia del patrimonio aziendale;
- facilitare l'efficacia e l'efficienza delle operazioni e dei processi aziendali.

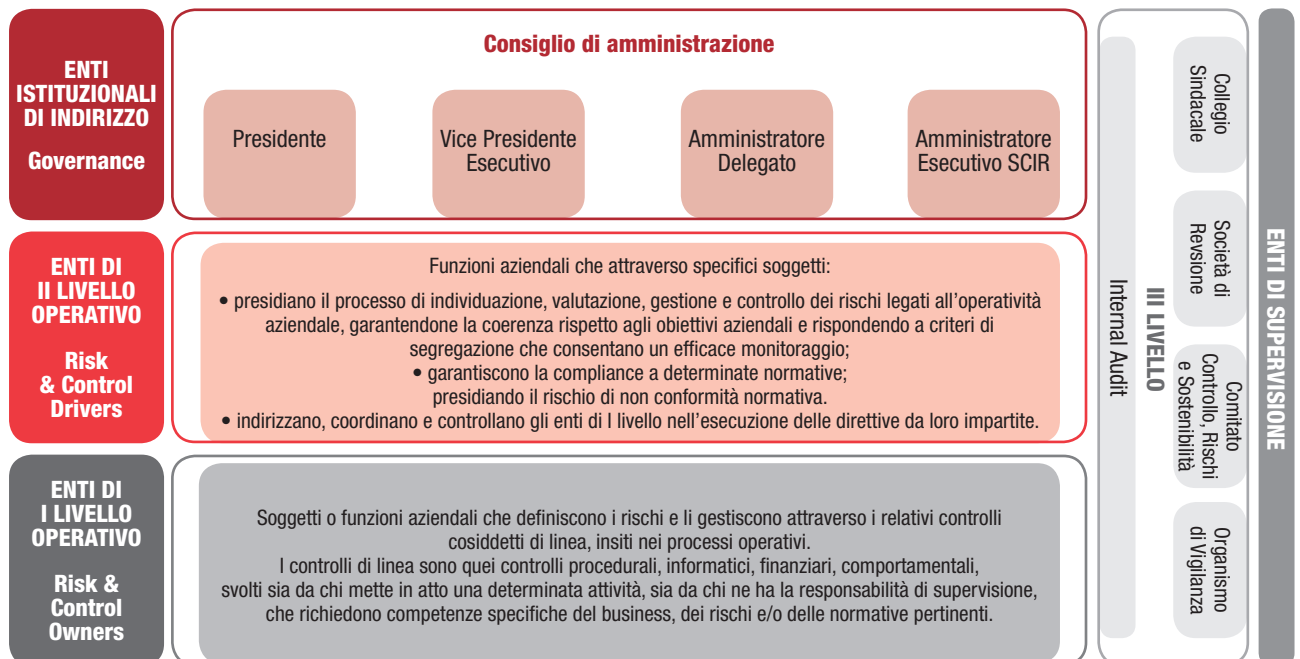
Il Sistema si articola come riportato nell'organigramma.

L'attuale edizione delle Linee Guida per il Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi (disponibili sul sito aziendale al seguente link: www.brembo.com, Company, Corporate, Governance, Principi e Codici) e le Politiche per l'Attuazione del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi di Brembo sono state approvate dal Consiglio di Amministrazione il 30 luglio 2015, al fine di recepire i cambi significativi intervenuti nella Governance dell'azienda dal 2009 (data di prima emissione).

Il Consiglio di Amministrazione è consapevole che i processi di controllo non possono fornire assicurazioni assolute sul raggiungimento degli obiettivi aziendali e sulla prevenzione dai rischi intrinseci dell'attività d'impresa; ritiene, comunque, che lo SCIR possa ridurre la probabilità e l'impatto di decisioni sbagliate, errori umani, frodi, violazioni di leggi, regolamenti e procedure aziendali, nonché accadimenti inattesi.

Le attività di monitoraggio sull'adeguatezza e sull'effettivo funzionamento del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, nonché la sua eventuale revisione, costituiscono parte essenziale della struttura dello stesso. Il Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi è perciò soggetto a esame e verifica periodici,

SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E RISCHI BREMBO



tenendo conto dell'evoluzione dell'operatività aziendale e del contesto di riferimento. In base ai ruoli e alle responsabilità già definite, si possono identificare diversi enti di controllo a cui compete la responsabilità di svolgere verifiche e di esprimere valutazioni sul Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi.

La valutazione complessiva e finale spetta al Consiglio di Amministrazione, che si esprime periodicamente sulla base delle relazioni predisposte dagli Organismi di Controllo e di Vigilanza, non solo per verificarne l'esistenza e l'attuazione nell'ambito del Gruppo, ma anche per procedere periodicamente a un esame dettagliato circa la sua idoneità e il suo effettivo e concreto funzionamento.

Da tale valutazione potrebbe perciò emergere la necessità di predisporre eventuali ulteriori politiche, processi e regole comportamentali che consentano al Gruppo di reagire in modo adeguato a situazioni di rischio nuove o non adeguatamente gestite. Tali azioni di miglioramento, che sono nella responsabilità del management competente, dovranno essere coordinate dall'Amministratore Delegato con la supervisione dell'Amministratore sovrintendente alla funzionalità del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi.

Il Consiglio di Amministrazione ha già identificato i principali ruoli e responsabilità nel Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi, attraverso l'approvazione di diversi documenti aziendali ai quali si rimanda. In sintesi, lo SCIR coinvolge, in base alle rispettive competenze, gli Organi Amministrativi (Consiglio di Amministrazione, Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, gli Amministratori Esecutivi e in particolare l'Amministratore Esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità dello SCIR), il Collegio Sindacale, la Società di Revisione, l'Organismo di Vigilanza, la funzione Internal Audit e gli altri ruoli e funzioni aziendali con specifici compiti in tema di controllo interno e gestione dei rischi, articolati in relazione a dimensioni, complessità e profilo di rischio dell'impresa. Inoltre, il management è responsabile dell'efficace realizzazione del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi per le aree di rispettiva competenza, attraverso la collaborazione e il contributo attivo di tutti i collaboratori di Brembo, a ogni livello nella propria attività lavorativa, concorrendo alla creazione di valore, non solo economico, ma anche etico per l'azienda.

Tra i ruoli principali sono da evidenziare:

- gli Amministratori Esecutivi, che hanno in generale il compito di definire ulteriori politiche per dare concreta attuazione alle presenti Linee Guida, facendo riferimento a modelli di best practice; tali politiche saranno approvate dall'Alta Direzione e riferite al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità;
- il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, che ha il compito di supportare il Consiglio di Amministrazione su temi connessi al controllo interno, alla gestione dei rischi, inclusi quelli rilevanti ai fini della sostenibilità;
- l'Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, che ha il compito di identificare i principali rischi aziendali, dando esecuzione alle Linee Guida in tema di gestione dei rischi e verificandone l'adeguatezza;
- il Comitato Rischi Manageriale, che ha il compito di identificare e ponderare i macro-rischi e di coadiuvare gli attori del Sistema per mitigarli;
- il Risk Manager, che ha il compito di garantire, insieme al management, che i principali rischi afferenti a Brembo e alle sue controllate risultino correttamente identificati, adeguatamente misurati, gestiti, monitorati ed integrati con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici.

La funzione Internal Audit verifica in forma sistematica l'efficacia e l'efficienza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi nel suo complesso, riferendo i risultati della sua attività al Presidente, al Vice Presidente Esecutivo, all'Amministratore Delegato, al Collegio Sindacale, al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e all'Organismo di Vigilanza di Brembo S.p.A. per gli specifici rischi legati agli adempimenti del D.Lgs. 231/2001 ed annualmente al Consiglio di Amministrazione.

Il monitoraggio dei rischi avviene con frequenza almeno mensile tramite riunioni in cui vengono analizzati i risultati, le opportunità e i rischi per tutte le Unità di Business e le aree geografiche in cui Brembo opera. In tale sede vengono inoltre definite le azioni ritenute necessarie per mitigare gli eventuali rischi. I principi generali di gestione dei rischi e gli Organi a cui è affidata l'attività di valutazione e monitoraggio degli stessi sono contenuti nel Manuale di Corporate Governance, nella Politica e Procedura di Gestione del Rischio, nel Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ai

sensi del D.Lgs. 231/2001 e nello Schema di riferimento per la redazione dei documenti contabili (ex art. 154-bis del TUF) a cui si fa rinvio.

La Politica di Gestione dei Rischi si applica a Brembo S.p.A. e alle società da essa controllate e si rivolge in particolare agli Organi Amministrativi e di Controllo, ai Consiglieri delegati, al management aziendale ed a qualsiasi dipendente dell'organizzazione, ciascuno per gli aspetti di propria pertinenza. La gestione del rischio deve essere integrata nei processi organizzativi e incorporata in tutte le prassi e i processi dell'organizzazione in modo pertinente, efficace ed efficiente. Infatti, essa deve essere parte integrante dei processi decisionali e di gestione del business, ivi inclusi la pianificazione strategica e operativa, la gestione delle nuove iniziative di business e del cambiamento ad esse connesso.

Al fine di garantire un approccio metodologico appropriato, Brembo ha avvalorato una Politica di Gestione dei Rischi di Enterprise Risk Management (ISO31000) quale documento cardine di indirizzo e una procedura di gestione del rischio a supporto del processo di risk management, in grado di fornire al management gli strumenti necessari all'individuazione, valutazione, ponderazione e trattamento dei rischi medesimi. Tale metodologia fornisce:

- il modello dei rischi Brembo, che classifica i rischi nelle seguenti macro famiglie: rischi esterni, rischi strategici, rischi finanziari e rischi operativi;
- la metrica da utilizzare nella valutazione dei rischi, sia di tipo quantitativo (EBIT/Cash Flow) che qualitativo (Operativo/Reputazionale), e delle probabilità di accadimento;
- il format contenente i dati necessari ad identificare, valutare, ponderare e trattare i rischi che andranno a costituire il catalogo dei rischi Brembo (risk register).

La frequenza del processo di Enterprise Risk Management correlato agli obiettivi strategici è su base annuale, così come il monitoraggio delle attività di trattamento dei rischi.

Per un approfondimento sulle famiglie di rischio si veda la Politica di Gestione dei Rischi contenuta nella Relazione Finanziaria Annuale 2017¹⁹.

¹⁹ www.brembo.com, sezione Investitori, Bilanci e Relazioni.

Il Sistema di Controllo Interno, attraverso le attività di controllo finalizzate alla mitigazione dei rischi aziendali, partecipa al più ampio Sistema di Gestione Rischi. Il Sistema di Controllo Interno di Brembo fa riferimento al CoSO Framework, che rappresenta la best practice internazionale per i Sistemi di Controllo Interno aziendale. Il CoSO costituisce perciò il modello di riferimento per:

- l'attuazione del Sistema di Controllo;
- la valutazione dell'efficacia del Sistema di Controllo.

Esso è anche alla base del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo Brembo, ai sensi del D.Lgs. 231/2001, e dello Schema di Riferimento del Gruppo Brembo relativo alla redazione dei documenti contabili societari, ai sensi della Legge 262/2005.

Brembo ha adottato il nuovo framework CoSO (Committee of Sponsoring Organizations) 2013 a partire dal 2015.

10.1 Adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi

Il Presidente del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità nelle relazioni del 18 luglio 2017 e del 26 febbraio 2018 ha riportato al Consiglio di Amministrazione i contenuti dell'attività svolta dal Comitato stesso, esprimendo un giudizio di sostanziale adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi nel suo complesso e di idoneità a perseguire la prevenzione dei rischi e ad assicurare l'efficace applicazione delle norme di comportamento e delle procedure aziendali in essere, rimettendo tuttavia il giudizio conclusivo alla valutazione del Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio – esaminate le relazioni del Presidente del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e dell'Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, nonché quelle sulle attività svolte e pianificate dalla funzione di Internal Audit della società, sugli incontri svolti dal Chief Internal Audit Officer con il Presidente del Consiglio di Amministrazione, con l'Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi e con il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari – ha condiviso il giudizio espresso dal Presidente del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità ed ha preso atto che il Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi è adeguato alla struttura del Gruppo e al suo tipo di business ed è

idoneo a prevenire i rischi identificati. Inoltre, i principi e le procedure contabili sono correttamente utilizzati ai fini della redazione delle relazioni finanziarie periodiche.

10.2 Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi in relazione al processo di informativa finanziaria

In accordo con i principi indicati dal CoSO (Committee of Sponsoring Organizations) framework, il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, coadiuvato dal Compliance Officer e supportato dall'Internal Audit e, ove applicabile, dalle valutazioni emerse dal Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, svolge un processo per identificare e valutare i rischi inerenti al raggiungimento degli obiettivi di attendibilità del reporting finanziario.

Il processo di identificazione e valutazione dei suddetti rischi è rivisto con cadenza annuale e il Dirigente Preposto provvede ad aggiornarlo in presenza di elementi emersi in corso d'anno (ad esempio: modifiche organizzative significative, modifiche di business, modifica o aggiornamento dei principi contabili, ecc.) che possano influenzare la valutazione dei rischi.

In base alla valutazione dei rischi, le attività di controllo poste in essere per assicurarsi la copertura dei rischi riscontrati sono rilevate in appositi formati (flow chart e matrici). Tra i controlli emersi sono stati identificati quelli chiave.

Per valutare l'effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili il Dirigente Preposto si avvale del supporto dell'Internal Audit il quale, in accordo con il Compliance Officer definisce un Piano di Audit triennale che viene svolto mediante attività di test annuali programmati e svolti in ogni società rientrante nel perimetro di applicabilità 262.

Sulla base dei risultati dei test, nel caso in cui emergano delle carenze nei controlli testati, il Dirigente Preposto e il Compliance Officer valutano le stesse e condividono insieme ai referenti di processo le azioni di rimedio proposte da questi ultimi e formalizzate in un apposito piano correttivo.

Il piano correttivo rappresenta la modalità attraverso cui la società decide di rimediare ai controlli chiave eventualmente mancanti, ai controlli in essere ritenuti non effettivamente applicati in seguito all'attività di test, ai controlli in essere risultati non del tutto adeguati.

Una volta condiviso e definito tale documento, il Compliance Officer e/o l'Internal Audit (in questo secondo caso mediante specifica verifica di "follow up" sul campo) si accertano dell'effettiva implementazione del piano di miglioramento.

Ogni evento che possa potenzialmente influire sull'adeguatezza dello schema di riferimento rispetto alla realtà aziendale o che possa rendere inattendibile l'analisi svolta per l'identificazione dei rischi deve essere rilevato dai Referenti di Processo e comunicato tempestivamente, tramite il Compliance Officer, al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari.

I Referenti di Processo si devono fare carico di rilevare, all'interno dei propri processi, tutti gli eventi che possono potenzialmente modificare lo schema di riferimento e devono comunicarli tempestivamente, tramite il Compliance Officer, al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari. Con cadenza semestrale, anche se non si sono verificati eventi specifici, il Referente di Processo deve dare formale comunicazione, confermando che non sussistono eventi che possano influenzare i propri processi e controlli in essere.

Il Compliance Officer e l'Internal Audit presentano periodicamente al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari le attività e gli esiti dei test effettuati. Con riguardo alla predisposizione del Bilancio consolidato del Gruppo Brembo e della Relazione Semestrale, anche le principali società del Gruppo Brembo sono oggetto di analisi e verifica.

Con cadenza semestrale il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, supportato dal Compliance Officer, richiede inoltre a ogni società controllata del Gruppo rientrante nel perimetro di applicabilità delle verifiche 262 l'invio di una lettera di attestazione, opportunamente firmata dal local CFO e dal local CEO/Country Manager, con la quale ciascuna di esse certifica, alla data di riferimento, l'attendibilità e la corretta applicazione dei processi di financial reporting attualmente in uso, nonché la correttezza e completezza dei dati finanziari oggetto di reporting package.

10.3 Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi

Il Consiglio di Amministrazione ha confermato il 20 aprile 2017 Cristina Bombassei nell'incarico di Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi ed ha attribuito alla stessa i compiti previsti all'art. 7.C.4 del Codice di Autodisciplina. Tale funzione agisce sulla base delle Linee Guida date dal Consiglio di Amministrazione e delle Politiche per l'attuazione del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, dalla stessa emesse nel luglio 2015.

Nel corso dell'esercizio 2017 l'Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi ha mantenuto attivi i canali di comunicazione coordinandosi con il Chief Internal Audit Officer, il Risk Manager e con il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità nello svolgimento delle sue attività (cura l'identificazione dei principali rischi aziendali e monitora l'insieme delle procedure e delle regole che compongono il Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi anche rispetto alle condizioni operative ed al panorama legislativo e regolamentare).

La relazione annuale dell'Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi è stata sottoposta all'esame del Consiglio di Amministrazione nella riunione del 5 marzo 2018.

10.4 Responsabile della funzione Internal Audit

Ai sensi del Codice di Autodisciplina, su proposta del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e dell'Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, Alessandra Ramorino è stata confermata quale responsabile della funzione Internal Audit in data 17 dicembre 2012 dal Consiglio di Amministrazione. Il Consiglio, inoltre, nel mese di dicembre 2016 ha approvato la relativa struttura organizzativa ritenendola adeguata all'espletamento dei compiti previsti dall'art. 7.C.5 del Codice di Autodisciplina.

Il Chief Internal Audit Officer riporta gerarchicamente al Consiglio di Amministrazione, tramite il ruolo del Presidente, e operativamente al Vice Presidente Esecutivo e interagisce con il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, con l'Amministratore con Delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi (ACR)

e con il Collegio Sindacale, con modalità tali da assicurare la costante operatività e il requisito dell'indipendenza nello svolgimento delle proprie mansioni, in coerenza con il sistema di Governance della società, con il Codice di Autodisciplina e ispirandosi alle migliori prassi internazionali.

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'ACR e dopo aver ottenuto il parere favorevole del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e del Comitato Remunerazione e Nomine, sentito il Collegio Sindacale, definisce la remunerazione (fissa e variabile) del Chief Internal Audit Officer in linea con le policies aziendali e in conformità con la normativa vigente e assicura che lo stesso sia dotato delle risorse adeguate all'espletamento delle proprie responsabilità.

Annualmente il Consiglio di Amministrazione, dopo aver ottenuto il parere favorevole del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e sentito il Collegio Sindacale, valuta e approva il Piano di Audit e il budget della funzione Internal Audit.

La missione della funzione Internal Audit di Brembo è assicurare lo svolgimento di un'attività indipendente e obiettiva di assurance e di consulenza finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. L'Internal Audit ha il compito di assistere il Gruppo Brembo nel raggiungimento dei propri obiettivi con un approccio professionale sistematico, orientato a fornire servizi a valore aggiunto in ogni area di sua competenza, nell'ottica di un miglioramento continuo.

L'Internal Audit ha inoltre il compito di verificare e valutare l'operatività e l'idoneità del sistema dei controlli e di gestione dei rischi del Gruppo, coerentemente con le Linee Guida e le Politiche di attuazione del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi approvate dal Consiglio di Amministrazione di Brembo. Ciò avviene in particolare attraverso:

- la comprensione dei rischi e la valutazione dell'adeguatezza dei mezzi usati per gestirli;
- la valutazione dell'adeguatezza e dell'efficacia del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, promuovendo un controllo efficace a costi ragionevoli con particolare riferimento a:
 - l'affidabilità e l'integrità delle informazioni contabili, finanziarie e gestionali;
 - l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali e delle risorse ad essi allocate;
 - la conformità dei processi e delle operazioni a

- leggi, normative di vigilanza, regolamenti, politiche, piani e procedure interne;
- la salvaguardia del valore delle attività e del patrimonio aziendale.

Nell'ambito della propria attività, l'Internal Audit mantiene relazioni costanti con tutti gli Organi istituzionali di controllo e periodiche con i Direttori e Responsabili di funzione.

L'attività svolta dalla funzione Internal Audit continua a essere orientata nella direzione della prevenzione dei rischi e dell'attuazione degli interventi volti ad accertare ed eliminare anomalie ed irregolarità, per supportare il Gruppo nel raggiungimento degli obiettivi operativi prefissati.

Nel corso del 2017 l'attività dell'Internal Audit è stata svolta in base al Piano Triennale di Audit approvato, che prevede: audit organizzativi nelle società controllate del Gruppo, audit di conformità alla Legge 262/05 e al D.Lgs. 231/2001, audit IT, audit su rilevanti attività di compliance, audit etici sulla base di specifiche segnalazioni ricevute. Il Responsabile Internal Audit ha verificato, nell'ambito del Piano di Audit, l'affidabilità dei sistemi informativi con particolare attenzione ai sistemi di rilevazione contabile.

Relativamente al D.Lgs. 231/2001 la funzione Internal Audit ha supportato in via continuativa l'Organismo di Vigilanza attraverso lo sviluppo di uno specifico Piano di Audit dallo stesso approvato.

L'Internal Audit ha proseguito per tutto il 2017 le attività di monitoraggio sulla gestione dei principali rischi, anche attraverso attività di follow-up dei piani di miglioramento definiti dal management e attività di comunicazione e formazione sul Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi al management di Brembo.

Il Chief Internal Audit Officer non è responsabile di alcuna area operativa; ha avuto accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento del suo incarico; ha riferito sul proprio operato a ogni riunione del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e dell'Organismo di Vigilanza; ha partecipato alle riunioni del Collegio Sindacale.

Al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, nella riunione del 26 febbraio 2018, è stata resa opportuna informativa sull'esito dell'attività del Responsabile Internal Audit per l'anno 2017 attraverso la Relazione annuale sull'idoneità del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi.

Al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari è stata resa opportuna informativa sull'attività del Chief Internal Audit Officer in ambito della Legge 262/05 per l'anno 2017, in incontri periodici e con la Relazione annuale sull'adeguatezza del modello di controllo implementato ai fini 262 e sugli esiti dei test svolti dalla funzione Internal Audit in tale ambito.

10.5 Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/2001

Brembo si è dotata di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo per adempiere compiutamente alle previsioni di legge e ai principi ispiratori del D.Lgs. 231/2001 e disporre di uno strumento efficace di gestione aziendale e di creazione e protezione del valore dell'azienda stessa, che ha consentito di formalizzare un sistema strutturato e organico, già esistente in azienda, di procedure e attività di controllo volto a prevenire e presidiare il rischio di commissione dei reati presupposto 231.

Il Modello 231 (Quinta Edizione, approvata in data 30 luglio 2015 e aggiornata a luglio 2017) è costituito da:

<p>Parte Generale</p>	<p>Parte Generale in cui sono illustrati il profilo della società, la normativa di riferimento, i principi ispiratori e gli elementi costitutivi del Modello (Sistema di Corporate Governance, Sistema di Controllo Interno, Principi del sistema deleghe, Codice Etico), la funzione del Modello, le modalità di costruzione del Modello, la struttura del Modello, i destinatari, i rapporti con le società del Gruppo, nonché il sistema disciplinare e le misure da adottare per la relativa formazione e diffusione, oltre che per le modifiche e l'aggiornamento; la Parte Generale è stata aggiornata a luglio 2017, con l'integrazione della lista dei reati presupposto 231 a seguito delle modifiche normative intervenute tra la fine del 2016 e i primi mesi del 2017 che hanno ampliato il catalogo dei reati presupposto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • introduzione del reato di "Caporalato" (art. 603-bis c.p.), ritenuto non applicabile, in considerazione dell'ambito di business in cui la società opera; è stato valutato in ogni caso che gli strumenti/misure preventivi e procedure di controllo esistenti ed attuate nei confronti degli appaltatori e delle società di somministrazione di manodopera (a cui per oggetto sociale il reato si applica astrattamente) sono state ritenute adeguate; • introduzione del reato di "Traffico di organi prelevati da persona vivente" (art. 601-bis c.p.), ritenuto non applicabile, in considerazione dell'ambito di business in cui la società opera; • introduzione del reato di "Istigazione alla corruzione" (art. 2635-bis c.c.), per il quale è stato valutato che la mappatura attuale dei processi sensibili ed i relativi protocolli di controllo preposti al presidio dei reati di corruzione e induzione di cui alla Parte Speciale del Modello 231 coprono anche i rischi derivanti dalle novità normative introdotte. <p>Con l'occasione, sono stati aggiornati anche i seguenti punti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ingresso del titolo di Brembo S.p.A. nel FTSE-MIB; • numero dei dipendenti a livello di Gruppo; • nuova denominazione del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità; • nuova composizione dell'Organismo di Vigilanza come da delibera del Consiglio di Amministrazione del 20 Aprile 2017; • esplicitazione dell'obbligo generale d'informativa verso l'Organismo di Vigilanza presente già nelle diverse linee guida, procedure ed istruzioni emesse da Brembo, sulla base dei suggerimenti forniti dall'Organismo di Vigilanza neo eletto.
<p>Parti Speciali</p>	<p>Ciascuna Parte Speciale, e le relative Schede "Analisi Attività Sensibile" (ad uso esclusivo interno alla società), attengono alle specifiche tipologie di reati 231 la cui commissione è ritenuta astrattamente ipotizzabile in Brembo in ragione del proprio profilo e dell'attività svolta.</p>
<p>Codice Etico</p>	<p>Costituisce parte integrante del Modello, poiché in esso sono espressi i principi generali ed i valori cui deve essere ispirata l'attività di tutti coloro che a qualsiasi titolo operano per Brembo, anche a beneficio di tutti i portatori di interesse (o stakeholder) e con riferimento sia ai reati dolosi sia al reato di omicidio colposo e lesioni personali colpose commessi con violazione delle norme di tutela della salute e sicurezza sul lavoro;</p>

Brembo Compliance Guidelines

Sintetizzano le principali regole di comportamento indicate nelle Parti Speciali da adottare in Brembo per prevenire la commissione dei Reati e che costituiscono uno strumento per rendere più fruibili ed immediati i contenuti delle singole Parti Speciali ai destinatari del Modello Brembo. L'attività di aggiornamento intervenuta nel 2016 ha comportato un restyling del testo, per renderlo coerente con la classificazione aziendale della documentazione e dare una forma grafica più adatta alla diffusione/formazione.

Codice di Condotta Anticorruzione

Codice di Condotta che, in linea con i principi del Codice Etico e delle best practices internazionali, ha l'obiettivo di:

- garantire i principi di trasparenza; assicurare la chiarezza nell'ambito dei comportamenti ammessi e la conformità alle relative normative anticorruzione in qualsiasi luogo in cui Brembo svolga la propria attività e da parte di tutti coloro che, a qualsiasi titolo, operano per Brembo;
- assicurare il mantenimento dei più elevati livelli di integrità definendo, tra l'altro, la politica di Brembo in merito a ricezione e offerta di omaggi, ospitalità e intrattenimenti (ossia erogazioni gratuite di beni e servizi a fini promozionali o di pubbliche relazioni).

Tale Codice definisce le responsabilità di ognuno affinché vengano rispettati i più elevati standard di integrità e non sorga il sospetto di una motivazione inappropriata alla base dell'offerta o dell'accettazione dell'omaggio o dell'atto di ospitalità, ovvero un'influenza indebita esercitata sul ricevente o da parte del ricevente che accetti tale offerta. La seconda edizione del Codice, approvata dal Consiglio di Amministrazione il 27 luglio 2017, introduce un innalzamento della soglia limite per gli omaggi di merchandising Brembo (rivolti alla promozione del marchio) richiedendo inoltre alle società controllate di dotarsi di un catalogo di merchandising analogo a quello della Capogruppo.

Regolamento sul funzionamento dell'Organismo di Vigilanza

Regolamento rivisto ed approvato dall'Organismo stesso in data 11 maggio 2017, a fronte della sua rinnovata composizione, che non prevede più la partecipazione dei membri del Collegio Sindacale.

Sistema di compliance di Gruppo

Sistema che prevede, oltre all'adozione del Modello 231 da parte di Brembo S.p.A., e l'istituzione dell'Organismo di Vigilanza, che vigila costantemente sul funzionamento, l'idoneità e l'efficacia del Modello stesso:

- l'adozione da parte di ciascuna società controllata di un programma di compliance nel rispetto delle normative locali in tema di Responsabilità Amministrativa/Penale dell'ente;
- l'implementazione da parte di tutte le società controllate di principi generali di comportamento dettati dalla Capogruppo (Brembo Corporate e Compliance Tools) volti a garantire il mantenimento di un elevato standard etico a livello di Gruppo. Infatti, qualora le normative locali siano meno stringenti di quelle della Capogruppo, prevalgono i principi di compliance della Capogruppo (principio di prevalenza). Tra questi rilevano, oltre al Codice Antibribery ed alle Brembo Compliance Guidelines, i seguenti strumenti:
 - Brembo Code of Basic Working Conditions, che individua i principi ai quali Brembo si ispira nei rapporti con i propri dipendenti, ad esclusivo uso interno alla società e dei soggetti che, a qualsiasi titolo, operano per essa, come ad esempio i Business Partners;
 - Brembo Policy on Non-discrimination and Diversity;
 - Procedure Gestionali, Istruzioni e le correlate Matrici Autorizzative Interne di Brembo richiamate nelle Schede Attività Sensibili, in quanto rilevanti ai fini preventivi previsti dal D.Lgs. 231/2001 e disponibili sul portale aziendale; altri Sistemi di gestione e/o procedure preposti in determinate aree aziendali in ottemperanza a specifiche normative applicabili ma rilevanti anche ai fini del D.Lgs. 231/01.

Codice Antitrust Brembo

Nel corso del 2017, al fine di rafforzare la sensibilità delle strutture aziendali rispetto all'osservanza delle regole di concorrenza e in base ai principi statuiti nel proprio Codice Etico, Brembo ha predisposto e adottato un proprio Codice di Condotta Antitrust, che affianca gli altri documenti di compliance già emessi. Esso costituisce una guida pratica, customizzata al business di Brembo, che illustra in modo semplice ed accessibile:

- i divieti posti dalla normativa antitrust;
- le fattispecie che più frequentemente possono integrare tali divieti;
- le aree/situazioni di rischio di violazioni della normativa antitrust maggiormente diffuse;
- i comportamenti corretti da adottare per garantire il pieno rispetto della normativa antitrust nei vari paesi in cui Brembo opera.

Il Codice Antitrust Brembo si applica ai dipendenti di Brembo S.p.A. e delle società controllate in ambito UE e costituisce un modello di riferimento per i programmi di compliance che dovranno essere implementati a partire dal 2018 nelle società del Gruppo aventi sede fuori dall'Unione Europea.

Il documento è stato presentato al Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità, all'Organismo di Vigilanza e al Collegio Sindacale nella riunione del 26 ottobre 2017, nonché condiviso con il Business Management Committee nell'incontro del 30 ottobre 2017.

Con riferimento alle novità introdotte dalla Nuova Legge «Whistleblowing» (DDL 2208 approvato il 15.11.2017 dalla Camera dei deputati), il canale di segnalazioni istituito dalla Società risulta già in linea con quanto previsto dalla normativa. Sono inoltre in corso le valutazioni ai fini degli assessment relativi ai nuovi reati presupposto introdotti, quali:

- integrazione all'articolo 25-duodecies del D.Lgs. 231/2001 dei commi 1bis, 1 ter, 1quater dell'Art. 12 - Disposizioni contro le immigrazioni clandestine (D.Lgs 286/1998 - T.U. sull'immigrazione);
- nuovo Articolo 25-terdecies del D.Lgs. 231/2001, Razzismo e Xenofobia (DDL 2886 approvato dalla Camera dei Deputati l'8 novembre 2017).

Organismo di Vigilanza

L'Organismo di Vigilanza, composto da 3 membri, è stato nominato in occasione del rinnovo delle cariche sociali da parte dell'Assemblea in data 20 aprile 2017 ed è destinato a rimanere in carica fino alla scadenza del mandato del Consiglio di Amministrazione e, quindi, fino all'approvazione del Bilancio dell'esercizio 2019²⁰.

Membri	Qualifica
ALESSANDRO DE NICOLA	Presidente
LAURA CIOLI	Amministratore Indipendente
ALESSANDRA RAMORINO	Chief Internal Audit Officer di Brembo

In virtù di quanto previsto dal Modello 231 di Brembo circa i requisiti richiesti ai membri dell'Organismo di Vigilanza (autonomia, indipendenza, onorabilità, professionalità), nonché delle best practices e della giurisprudenza di merito, la funzione di Organismo di Vigilanza è stata affidata a un organismo plurisoggettivo, composto da tre membri, individuati tra soggetti dotati di requisiti di professionalità ed indipendenza, nonché dotati di capacità specifiche in tema di attività ispettiva e consulenziale, ed il cui Presidente è stato scelto all'esterno dell'organizzazione aziendale.

²⁰ Sino all'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2017, l'Organismo di Vigilanza - di composizione mista - era composto da: Raffaella Pagani - Presidente, Milena Motta e Sergio Pivato (tutti e 3 membri del Collegio Sindacale in carica per il mandato 2014-2016), Alessandra Ramorino e i due membri esterni Marco Bianchi e Mario Tagliaferri.

Per quanto riguarda le attività specifiche di competenza dell'Organismo di Vigilanza, esso si è riunito nelle seguenti date: 27 febbraio 2017, 11 maggio 2017, 18 luglio 2017, 26 ottobre 2017, 14 dicembre 2017. Il Presidente dell'Organismo ha inoltre partecipato alle riunioni del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità per gli aspetti di propria competenza e interesse. Nell'esercizio 2018 si è tenuta una riunione, in data 26 febbraio 2018, nella quale si è riferito in merito alle relazioni periodiche conclusive del 2017.

Nel corso dell'esercizio 2017, il Presidente dell'Organismo di Vigilanza si è autonomamente consultato con la Direzione Internal Audit per approfondire alcune analisi di risk assessment dei referenti 231, nonché per approfondire le verifiche svolte a fronte di alcune segnalazioni.

L'Organismo di Vigilanza, prendendo atto dell'aggiornamento del Modello 231 e dei relativi protocolli, in continuità con le valutazioni espresse nelle relazioni dell'Organismo di Vigilanza precedentemente in carica, conferma la tenuta dell'impianto generale del Modello 231 di Brembo e conferma altresì che dalle attività di assurance e di monitoraggio svolte da Internal Audit, da quelle di Risk Assessment 231 e dalle valutazioni delle segnalazioni pervenute, non emergono fatti/atti/eventi od omissioni con profili di criticità rispetto all'osservanza delle norme 231.

Al fine di verificare l'effettiva attuazione del Modello 231 sono state svolte attività di auditing, con il supporto della funzione Internal Audit, in base al piano di attività dell'Organismo di Vigilanza. L'attività di vigilanza sul Modello 231 si è realizzata attraverso:

- l'analisi delle segnalazioni pervenute all'Organismo di Vigilanza;
- l'analisi del flusso di informazioni contenute nel report semestrale all'Organismo di Vigilanza dalle funzioni interne di Brembo S.p.A. e dai referenti delle società del Gruppo;
- incontri con i responsabili delle aree e/o funzioni con attività sensibili ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

Nella riunione dell'11 maggio 2017, considerata la nuova composizione dell'organismo proclamata dal Consiglio di Amministrazione a seguito del rinnovo delle cariche sociali con l'Assemblea degli Azionisti del

20 aprile 2017, l'Organismo di Vigilanza ha approvato la nuova edizione del relativo Regolamento.

Nel corso dell'anno non sono state rilevate violazioni di norme che comportino le sanzioni previste dal D.Lgs. 231/2001.

Canale di Segnalazione (Whistleblowing)

In applicazioni alle migliori pratiche in tema di compliance, Brembo ha adottato una specifica "Procedura Segnalazioni" volta a disciplinare l'istituzione e la gestione di canali di segnalazione, finalizzati ad assicurare un flusso informativo adeguato nei confronti della società (attraverso l'Organismo di Vigilanza) per quanto riguarda irregolarità o violazioni del Modello 231, del Codice Etico e delle altre previsioni contenute nel Sistema Normativo di Brembo.

Il canale di segnalazione istituito dalla Società risulta già in linea con quanto previsto dalla Nuova Legge «Whistleblowing» (DDL 2208 approvato il 15.11.2017 dalla Camera dei deputati).

I principi di riferimento che orientano la gestione delle segnalazioni sono i seguenti:

- **Garanzia di anonimato e riservatezza:** tutte le funzioni/posizioni organizzative di Brembo S.p.A. interessate dalla ricezione e trattamento delle segnalazioni devono garantire l'assoluta riservatezza e la non divulgazione del nominativo delle persone segnalanti se non all'Organismo di Vigilanza;
- **Segnalazioni in mala fede:** l'Organismo di Vigilanza garantisce adeguata protezione dalle segnalazioni in mala fede, censurando simili condotte e informando i soggetti/società interessati nei casi di accertata mala fede;
- **Segnalazioni anonime:** le segnalazioni effettuate da mittenti anonimi saranno prese in considerazione solo se opportunamente circostanziate e supportate da elementi fattuali.

Le segnalazioni possono avere origine da qualsiasi soggetto tra cui: dipendenti, membri di Organi Sociali (Consiglio di Amministrazione, Collegio Sindacale) e Società di Revisione di Brembo S.p.A. e delle relative controllate, clienti, fornitori, consulenti, collaboratori, azionisti, partner di Brembo S.p.A. o delle relative società controllate e altri soggetti terzi. Esse possono essere indirizzate all'Organismo di Vigilanza attraverso diversi canali:

- Comunicazione verbale a Organismo di Vigilanza

- Posta ordinaria (Organismo di Vigilanza di Brembo S.p.A. - Viale Europa, 2 - 24040 Stezzano - BG - Italia)
- Posta elettronica (organismo_vigilanza@brembo.it)
- Casella vocale (+39 035-6055295)
- Internet (nella sezione Corporate Governance del sito www.brembo.com)
- Numero fax (+39 035-6055203)

10.6 Società di Revisione

Il 23 aprile 2013 l'incarico di revisione legale dei conti è stato affidato dall'Assemblea degli Azionisti alla Società di Revisione EY S.p.A. per gli esercizi dal 2013 al 2021, secondo i termini e le modalità proposti dal Collegio Sindacale.

I Bilanci delle società controllate, ritenute significative secondo il regolamento Consob art. 151, par. 1, sono oggetto di revisione legale dei conti da parte della società che revisiona il Bilancio Brembo.

Nello svolgimento della propria attività la Società di Revisione incaricata ha libero accesso alle informazioni, ai dati sia documentali che informatici, agli archivi ed ai beni della società Capogruppo e delle sue controllate.

Il Collegio Sindacale, in cui si identifica il CCIRC (Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile secondo il D.Lgs. 39/2010 come modificato dal D.Lgs. 135/2016), e la Società di Revisione si scambiano periodicamente informazioni e dati sulle rispettive aree di vigilanza e controllo. Il Collegio Sindacale verifica periodicamente gli incarichi diversi da quelli di revisione, al fine di valutarne la compatibilità con l'incarico di revisione legale ai fini del mantenimento del requisito di indipendenza, e monitora il rapporto tra il compenso di revisione ed i corrispettivi per servizi diversi, affinché sia sempre mantenuto un equilibrio adeguato e conforme alle norme e prassi vigenti.

A tal proposito, il Collegio Sindacale nella riunione del 18 luglio 2017 ha esaminato e espresso parere positivo all'emissione di due distinte procedure riguardanti il conferimento di incarichi alla Società di Revisione, redatte tenendo conto delle modifiche introdotte dal D.Lgs. 135/2016, nonché delle attività di

revisione delle Dichiarazioni Non Finanziarie ai sensi del D.Lgs. 254/2016:

- la prima procedura disciplina il processo per il conferimento dell'incarico di revisione legale e costituisce uno strumento volto a supportare il Collegio Sindacale nella selezione della Società di Revisione, così come richiesto dalla normativa, al fine di salvaguardare l'indipendenza del revisore esterno, fondamentale garanzia dell'affidabilità dell'informativa contabile, rispetto agli enti richiedenti l'espletamento degli incarichi di Revisione Legale;
- la seconda riguarda il processo per il conferimento di incarichi diversi da quelli di revisione legale, al fine di:
 - i) evitare il conferimento di incarichi per servizi rientranti nel catalogo di quelli soggetti a divieto assoluto secondo la normativa;
 - ii) monitorare costantemente l'equilibrio fra i corrispettivi versati per la revisione legale e quelli per Servizi Diversi, che non deve superare il tetto del 70%.

Sulla base di quest'ultima procedura, previo parere favorevole del Collegio Sindacale espresso nella riunione del 26 ottobre 2017, alla Società di Revisione attualmente in carica sono state affidate le attività di verifica dell'avvenuta predisposizione della Dichiarazione Non Finanziaria redatta ai sensi del D.Lgs. 254/2016²¹ e l'incarico per esperire l'attestazione di conformità della Dichiarazione Non Finanziaria di Brembo (limited assurance), sulla base di una valutazione di opportunità ed efficienza di approccio e attività.

Nel corso dell'esercizio 2017, la Società di Revisione si è costantemente incontrata con il Collegio Sindacale al fine di confrontarsi anche sulle novità normative in tema di revisione legale introdotte dal Regolamento (UE) n. 537/2014 e dal D.Lgs. 135/2016, soffermandosi in particolare sulla struttura e sulle informazioni, anche quelle aggiuntive, da prevedere nella nuova relazione di revisione ai sensi del nuovo art. 14 del D.Lgs n. 39/2010.

²¹ Con il Decreto legislativo 30 dicembre 2016 n. 254, che ha attuato la direttiva 2014/95/UE, si è previsto, in capo alle società qualificabili come "enti di interesse pubblico" di grandi dimensioni, l'obbligo di redigere e pubblicare una dichiarazione, di natura individuale o consolidata, che contiene, per ogni esercizio finanziario, una serie di informazioni relative ai temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva. Queste informazioni possono essere contenute nella Relazione sulla gestione o in documenti separati. I soggetti responsabili della redazione e pubblicazione della dichiarazione sono gli Amministratori. Su tali documenti è previsto il controllo del Collegio Sindacale e dei Revisori Contabili.

10.7 Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari

Ai sensi dell'art. 27-bis dello Statuto, il 05 marzo 2018 il Consiglio, previo parere non vincolante del Collegio Sindacale, ha nominato Andrea Pazzi, Chief Administration and Finance Officer, quale Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari attribuendogli i relativi poteri. Tale nomina è efficace ai fini dell'attestazione dei dati contabili di Brembo S.p.A. e del Gruppo al 31 dicembre 2017. Egli resterà in carica sino alla scadenza del mandato dell'attuale Consiglio di Amministrazione, ossia sino all'Assemblea degli Azionisti che approva il bilancio al 31 dicembre 2019²².

All'atto della nomina il Consiglio ne ha accertato il possesso dei requisiti di professionalità richiesti e gli ha conferito i relativi poteri per l'esercizio della sua funzione. Il Dirigente Preposto ha la responsabilità di definire e valutare l'adeguatezza e l'efficacia delle specifiche procedure amministrative e contabili, nonché del relativo sistema di controllo, a presidio dei rischi nel processo di formazione dell'informativa finanziaria.

Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari è invitato a tutte le riunioni del Consiglio in cui si trattano le materie di relativa competenza e partecipa, direttamente o tramite un suo delegato, alle riunioni del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e del Collegio Sindacale per fornire le informative di sua competenza e riferire semestralmente sugli adempimenti e le attività di monitoraggio ai fini delle attestazioni previste dall'art. 154-bis del TUF.

10.8 Coordinamento tra soggetti coinvolti nel Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi

Il Consiglio di Amministrazione, attraverso la predisposizione e l'approvazione delle "Linee di indirizzo del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi", oltre ad indicare gli obiettivi del Sistema stesso, ne descrive gli attori e gli Organi, interni ed esterni alla società, e ne illustra le responsabilità e le modalità di interazione.

Con l'obiettivo di dare concreta attuazione alle suddette linee di indirizzo, l'Amministratore con Delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi

²² Fino all'esercizio precedente tale funzione era attribuita a Matteo Tiraboschi.

(ACR) ha definito le “Politiche di Gestione del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi” al fine di delinearne il disegno complessivo ed integrato, così da permettere l’identificazione e la gestione dei principali rischi aziendali e progettare tale Sistema, tenuto conto dell’attuale struttura organizzativa, del panorama legislativo e regolamentare, nonché delle best practices.

L’Amministratore con Delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi (ACR) svolge in particolare i seguenti compiti:

- cura l’identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dall’emittente e dalle sue controllate, e li sottopone periodicamente all’esame del Consiglio di Amministrazione;
- dà esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione, curando la progettazione, la realizzazione e la gestione del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi (SCIR) e verificandone costantemente l’adeguatezza e l’efficacia;
- si occupa dell’adattamento di tale Sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;
- può chiedere alla funzione di Internal Audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell’esecuzione di operazioni aziendali, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione, al Presidente del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e al Presidente del Collegio Sindacale;
- riferisce tempestivamente al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità (o al Consiglio di Amministrazione) in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia, affinché il Comitato (o il Consiglio) possa prendere le opportune iniziative;
- coordina il Comitato Rischi Manageriale e si avvale del supporto del Risk Manager e dell’Internal Audit quali garanti del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi (assurance).

Da un punto di vista strettamente operativo il coordinamento è altresì assicurato attraverso:

- un costante flusso informativo tra i vari attori dello SCIR;
- la partecipazione dei vari attori a riunioni congiunte per la trattazione di temi legati allo SCIR;

- la diffusione dei report della funzione Internal Audit ai diversi attori dello SCIR;
- la diffusione dei verbali, dei fascicoli dei lavori e delle relazioni del Presidente del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità al Presidente del Collegio Sindacale e dell’Organismo di Vigilanza.

11. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

11.1 Conflitto di interessi

Il Consiglio di Amministrazione della società non ha ritenuto di dover adottare specifiche soluzioni operative volte ad agevolare l’individuazione e l’adeguata gestione delle situazioni in cui un Amministratore sia portatore di un interesse per conto proprio e di terzi. Sul punto il Consiglio ritiene adeguato il presidio esistente in virtù delle prescrizioni contenute nell’art. 2391 cod. civ. (“Interessi degli Amministratori”), il quale dispone che ogni Amministratore “deve dare notizia agli altri Amministratori e al Collegio Sindacale di ogni interesse che, per conto proprio e di terzi, abbia in una determinata operazione della società, precisandone la natura, i termini, l’origine e la portata”. Pertanto, la società adotta di volta in volta e nel rispetto della disciplina vigente le soluzioni operative che ritiene più idonee (quali, ad esempio, l’inibizione alla partecipazione alla votazione o l’allontanamento momentaneo dalla riunione al momento della deliberazione).

11.2 Procedura per Operazioni con Parti Correlate²³

Scopo della Procedura, anche conformemente a quanto previsto dal Codice Etico di Brembo, è di assicurare la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale delle Operazioni con Parti Correlate, se non compiute a condizioni di mercato, al fine di tutelare il superiore interesse della società. In linea di principio tali operazioni possono essere compiute solo se strettamente necessarie, nell’interesse della società e fatto salvo quanto sopra previsto. Essa pertanto definisce le regole per la valutazione delle operazioni di minore e di maggiore rilevanza, compiute direttamente

²³ Adottata in data 12 novembre 2010 in conformità al Regolamento Consob (delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 e delibera n. 17389 del 23 giugno 2010), previo parere favorevole e unanime del Comitato Controllo e Rischi (all’uopo designato in quanto composto da 3 Amministratori Indipendenti).

da Brembo o per il tramite di società controllate, nonché i presidi organizzativi ed i flussi informativi ritenuti idonei ad assicurare che agli Organi competenti siano fornite in modo esaustivo tutte le informazioni utili e tempestive per la valutazione delle operazioni stesse.

Il testo aggiornato della Procedura per Operazioni con Parti Correlate di Brembo S.p.A. è disponibile sul Sito Internet di Brembo (www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Documenti di Governance) ed è sintetizzato nelle seguente tabella.

Caratteristiche principali della Procedura per Operazioni con Parti Correlate

Comitato per Operazioni con Parti Correlate	La funzione è attribuita al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità in quanto composto da 3 Amministratori Non Esecutivi e Indipendenti
Ambito di applicazione	<p>Soggetti previsti dall'Allegato 1 del Regolamento Consob (che rinvia allo IAS 24 alla data di pubblicazione del Regolamento stesso):</p> <ul style="list-style-type: none"> • gli Amministratori di Brembo S.p.A., siano essi esecutivi o meno; • i Sindaci effettivi; • i Dirigenti con responsabilità strategiche (in Brembo sono il Presidente, il Vice Presidente Esecutivo e Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, l'Amministratore Delegato e Direttore Generale di Brembo S.p.A.); • gli stretti familiari degli Amministratori e dei Sindaci effettivi, che nei loro rapporti con Brembo potrebbero influenzare o essere influenzati dal soggetto interessato; • le Entità nelle quali uno di tali soggetti esercita il controllo, il controllo congiunto o l'influenza notevole oppure detiene, direttamente o indirettamente, una quota significativa e comunque non inferiore al 20% dei diritti di voto.
Soglia Operazioni Esigue	Euro 250.000, soggetta a revisione annuale di tale parametro; tale soglia è stata confermata dal Consiglio l'11 maggio 2017 in quanto è stato ritenuto che le operazioni di valore inferiore non possano costituire un rischio per la società.
Soglie Operazioni di Minor Rilevanza	Operazioni di valore compreso tra Euro 250.000 Euro e la Soglia di Maggior Rilevanza.
Soglie/Indici Operazioni di Maggior Rilevanza	Identificate in base ai dati di Bilancio dell'ultimo esercizio, soggette quindi a revisione annuale in base ai risultati dell'esercizio approvati dall'Assemblea (l'ultimo aggiornamento è stato fatto dal Consiglio nella riunione dell'11 maggio 2017 in base ai dati di Bilancio 2016).
Esclusioni / Esenzioni	<p>Delibere (diverse da quelle assunte ai sensi dell'art. 2389, comma 3, cod. civ.) in materia di remunerazione di Amministratori e Consiglieri investiti di particolari cariche, nonché dei Dirigenti con responsabilità strategiche, in quanto in tali deliberazioni è coinvolto anche il Comitato Remunerazione e Nomine, costituito esclusivamente da Amministratori Non Esecutivi e in maggioranza da Amministratori Indipendenti. Ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • compensi CdA e Collegio Sindacale; • remunerazione Dirigenti con responsabilità strategiche; • politiche di remunerazione; • piani di Stock Option. <hr/> <p>Operazioni Esigue Operazioni Ordinarie (secondo definizione Consob) Operazioni Intercompany, limitatamente a quelle operazioni infragruppo con o tra società controllate o collegate che svolgono un'attività, prevista nel rispettivo oggetto sociale, affine a quelle di Brembo S.p.A.</p>

Si segnala che, indipendentemente da quanto stabilito dalla normativa e dai regolamenti applicabili, le società del Gruppo hanno implementato una procedura locale che definisce le modalità operative per l'identifi-

cazione delle loro Parti Correlate e delle Operazioni con loro Parti Correlate, nonché il loro regime procedurale di approvazione, in modo congruente alle linee guida dettate dalla procedura adottata da Brembo S.p.A.

12. NOMINA DEI SINDACI

In conformità alle disposizioni di cui all'art. 22 dello Statuto sociale:

Composizione (Art. 22 Statuto)

- il Collegio Sindacale di Brembo S.p.A. è composto da 3 Sindaci effettivi e 2 Sindaci supplenti, nominati dall'Assemblea mediante il voto di lista;
- non possono essere nominati Sindaci (e se già nominati decadono dalla carica) coloro che non sono in possesso dei requisiti di eleggibilità, onorabilità e professionalità previsti dalla legge; i Sindaci effettivi sono scelti tra persone che possono essere qualificate come indipendenti in virtù di quanto previsto dal Codice di Autodisciplina;
- i Sindaci rimangono in carica un triennio e sono rieleggibili; il loro compenso è determinato dall'Assemblea.

Voto di Lista (Art. 22 Statuto)

Le liste per l'elezione dei Sindaci:

- devono indicare almeno un candidato alla carica di Sindaco effettivo e, in ogni caso, un numero di candidati non superiore ai Sindaci da eleggere, elencati mediante numero progressivo; ogni candidato può candidarsi in una sola lista, a pena di ineleggibilità;
- ove contengano un numero di candidati pari o superiore a 3, considerando entrambe le sezioni, devono contenere nella sezione dei Sindaci effettivi un numero di candidati alla carica di Sindaco effettivo tale da garantire che la composizione del Collegio Sindacale, nella sua componente effettiva, rispetti le disposizioni di legge e regolamentari, di volta in volta vigenti, in materia di equilibrio tra generi (maschile e femminile), fermo restando che qualora dall'applicazione del criterio di riparto tra generi non risulti un numero intero, questo deve essere arrotondato per eccesso all'unità superiore;

Hanno diritto alla presentazione delle liste i Soci che, da soli o insieme ad altri Azionisti, rappresentino almeno la percentuale minima delle azioni aventi diritti di voto nell'Assemblea ordinaria prevista dalle disposizioni regolamentari vigenti e pubblicata da Consob, pari all'1% del capitale sociale; in particolare, possono presentare o concorrere a presentare insieme ad altri Soci, direttamente o per interposta persona o tramite società fiduciaria, una sola lista di candidati, pena l'irricevibilità della lista, ciascun avente diritto al voto, nonché:

- i. i Soci appartenenti a un medesimo gruppo, per tali intendendosi il soggetto, anche non societario, controllante ai sensi dell'art. 2359 cod. civ. e ogni società controllata dal medesimo soggetto o sotto il comune controllo dello stesso;
- ii. i Soci aderenti a uno stesso patto parasociale ex art. 122 del TUF;
- iii. i Soci che siano altrimenti collegati tra loro in forza di rapporti di collegamento rilevanti ai sensi della normativa e delle disposizioni regolamentari vigenti e applicabili.

Le liste dei candidati, sottoscritte dai Soci che le presentano ovvero dal Socio che ha avuto la delega a presentarle, corredate dalla documentazione prevista dallo Statuto, devono essere depositate presso la sede sociale almeno 25 giorni di calendario prima del giorno fissato per l'Assemblea in prima convocazione e messe a disposizione del pubblico presso la sede sociale, sul Sito Internet e con le altre modalità previste dalle disposizioni di legge e regolamentari almeno 21 giorni prima della data dell'Assemblea.

Il 21 aprile 2016 l'Assemblea di Brembo S.p.A. ha deliberato l'integrazione delle disposizioni statutarie relative alla presentazione delle liste per la nomina del Collegio Sindacale con le previsioni dell'art. 126 del TUF, a mente delle quali:

- le liste presentate sono valide anche per le eventuali convocazioni dell'Assemblea ordinaria successive alla prima, anche nel caso in cui sia pubblicato un nuovo avviso di convocazione;
- gli Azionisti, in tale ipotesi, possono presentare nuove liste e i termini previsti dall'art. 147-ter del TUF (25 giorni per la presentazione e 21 giorni per la messa a disposizione del pubblico) sono ridotti rispettivamente a 15 e 10 giorni.

**Elezione
(Art. 22 Statuto)**

Ai fini della nomina del Collegio Sindacale, alla lista di maggioranza spetta la nomina di 2 Sindaci effettivi e di 1 Sindaco supplente; risultano pertanto eletti i primi due candidati a Sindaco effettivo ed il primo candidato a Sindaco supplente presentati da questa lista. Dalla lista risultata seconda per numero di voti sarà tratto, tenuto conto dell'ordine progressivo con il quale è indicato nella lista stessa, (a) il primo candidato alla carica di Sindaco effettivo, il quale sarà anche nominato Presidente del Collegio Sindacale e (b) il primo candidato alla carica di Sindaco supplente, ove disponibile; in mancanza, verrà nominato Sindaco supplente il primo candidato a tale carica tratto dalla prima lista successiva per numero di voti.

13. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE

L'Assemblea tenutasi il 20 aprile 2017 ha nominato per il triennio 2017-2019, ossia fino all'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2019, il Collegio Sindacale composto come indicato nella tabella sotto riportata, sulla base delle due liste depositate rispettivamente dal Socio di maggioranza Nuova FourB S.r.l. e da un raggruppamento di Società di Gestione del Risparmio e di altri investitori istituzionali

(titolari complessivamente dello 0,523% del capitale sociale).

In base all'art 22 dello Statuto, sono stati eletti dalla lista di minoranza:

- il primo candidato a Sindaco effettivo, Raffaella Pagani, la quale è stata anche proclamata Presidente del Collegio Sindacale ai sensi delle disposizioni di legge e di Statuto;
- il primo candidato a Sindaco Supplente.

13.1 Composizione del Collegio Sindacale

COLLEGIO SINDACALE - COMPOSIZIONE AL 31 DICEMBRE 2017²⁴

Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina ¹	In carica da	In carica fino a	Indip. da Lista ²	Codice	Partecipazione alle riunioni del Collegio Sindacale nel 2017 ³	Partecipazione alle riunioni del CdA nel 2017 ⁴	N. altri incarichi ⁵
Presidente	Raffaella Pagani	1971	29.04.2014	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	m	x	100%	100%	13 peso 3,75
Sindaco effettivo	Alfredo Malguzzi	1962	20.04.2017	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M	x	100%	100%	8 Peso N.A.
Sindaco effettivo	Mario Tagliaferri	1961	20.04.2017	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M	x	100%	100%	11 peso 3,63
Sindaco supplente	Myriam Amato	1974	29.04.2014	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	m	x	-	-	-
Sindaco supplente	Marco Salvatore	1965	29.04.2011	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M	x	-	-	-
Numero riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento (2017)					Collegio Sindacale: 8	CdA: 8	CCRS: 5	CRN: 1		

NOTE

¹ Per data di prima nomina di ciascun Sindaco si intende la data in cui il Sindaco è stato nominato per la prima volta (in assoluto) nel Collegio Sindacale di Brembo S.p.A.

² In questa colonna è indicata la lista da cui è stato tratto ciascun Sindaco ("M": lista di maggioranza; "m": lista di minoranza presentata da un raggruppamento di Azionisti pari al 0,523% del capitale sociale).

³ In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione dei Sindaci alle riunioni del Collegio Sindacale nell'esercizio 2017 (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato), non sono inclusi gli incontri preparatori e le sessioni di induction.

⁴ In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione dei Sindaci alle riunioni del Consiglio nell'esercizio 2017 (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato).

⁵ In questa colonna è indicato il numero degli altri incarichi ricoperti dal soggetto interessato ai sensi dell'art. 148-bis TUF e delle relative disposizioni di attuazione contenute nel Regolamento Emittenti ed il calcolo del peso sulla base dell'art. 144-duodecies del Regolamento Emittenti. L'elenco completo degli incarichi è pubblicato dalla Consob sul proprio Sito Internet ai sensi dell'art. 144-quinquiesdecies del Regolamento Emittenti Consob.

²⁴ Sino all'Assemblea degli Azionisti del 20 Aprile 2017 il Collegio Sindacale era composto da: Raffaella Pagani (Presidente), Milena Motta, Sergio Pivato – sindaci effettivi; Myriam Amato e Marco Slavatore – sindaci supplenti.

PROFILO PROFESSIONALE DEI SINDACI

Si riporta di seguito un breve profilo del Presidente del Collegio Sindacale e dei Sindaci effettivi.

RAFFAELLA PAGANI

Presidente

Presidente del Collegio Sindacale di Brembo S.p.A. Laureata in Economia e Commercio all'Università Commerciale Luigi Bocconi con specializzazione libera professione, è iscritta all'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano dal 1996, al Registro dei Revisori Legali dei Conti dal 1999, all'Albo dei Consulenti Tecnici del Giudice del Tribunale di Milano, all'Albo dei Curatori fallimentari del Tribunale di Milano ed all'Albo dei Revisori degli Enti Locali. Esercita la professione presso il suo Studio di Milano (Studio Associato Pagani). Attualmente è anche Presidente del Collegio Sindacale di Amplifon S.p.A., di Sanofi-Aventis S.p.A., di Nord-Com S.p.A., nonché componente dei Collegi Sindacali di E-Distribuzione S.p.A., di Enel Italia S.r.l., di Dufry Shop Finance Ltd e di altre società. Oltre ad essere membro del Consiglio di Amministrazione di Azimut Holding S.p.A., è revisore dei conti del Comune di Cremona e di alcuni Comuni dell'hinterland milanese. È revisore unico di Alpa S.p.A.

ALFREDO MALGUZZI

Sindaco effettivo

Nato a Lerici (SP) nel 1962, si è laureato in Economia Aziendale, indirizzo di libera professione, all'Università Commerciale Luigi Bocconi; è iscritto all'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano e al Registro dei Revisori Contabili (sezione B). Aree di attività: consulenza fiscale e societaria, con specializzazione in aspetti tributari e societari di operazioni di fusione e acquisizione, di private equity, di venture capital e di quotazione, fiscalità internazionale, trattamento tributario di piani di incentivazione azionaria, contenzioso tributario; è pubblicista in materia tributaria. È componente dei Consigli di Amministrazione di Borgo Scopeto e Tenuta Caparzo S.r.l. Società Agricola, Candy S.p.A., First Course ss, LaGare S.p.A., Triboo S.p.A., oltre che dei Collegi Sindacali di BNP PARIBAS Lease Group S.p.A., Brembo SpA, Gruppo Lactalis Italia S.p.A., Snam 4 Mobility S.p.A.

MARIO TAGLIAFERRI

Sindaco effettivo

Nato a Milano il 9 ottobre 1961 si è laureato nel 1987 in Economia e Commercio, indirizzo professionale, presso l'Istituto Universitario di Bergamo. È iscritto all'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti contabili di Cremona, all'Albo dei Consulenti Tecnici del Giudice presso il Tribunale Civile e Penale di Cremona, al Registro dei Revisori Contabili. Presidente dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti contabili di Crema per 11 anni e coordinatore degli Ordini dei Dottori Commercialisti e degli Esperti contabili della Lombardia. Pubblicista in materia fiscale e societaria. Partner e socio fondatore di LEXIS – Dottori Commercialisti Associati, esercita la professione presso gli studi di Crema e Milano, occupandosi principalmente di consulenza fiscale e societaria per PMI e grandi imprese, con particolare riferimento alla riorganizzazione societaria e aziendale effettuata mediante operazioni straordinarie. Attualmente ricopre la carica di Presidente del Collegio Sindacale di Banca Cremasca e Mantovana Credito Cooperativo S.C.R.L., Coats Thread Italy S.r.l, Guarniflon S.p.A., Nerviano Medical Sciences S.r.l., SCRIP S.p.A., Sipral Padana S.p.A., Crema Diesel S.p.A., oltre che di Sindaco effettivo in Brembo S.p.A., Brembo SGL Carbon Ceramic Brakes S.p.A., Marsilli S.p.A., Fondazione Nazionale Commercialisti.

13.2 Politiche sulla diversità dell'Organo di Controllo

In occasione del rinnovo degli Organi Sociali per il triennio 2017-2019, sono stati formulati orientamenti per gli Azionisti da parte del Consiglio uscente per l'identificazione dei candidati a componenti dell'Organo di Controllo, con riferimento all'esperienza e alla professionalità dei candidati al fine di garantire un'adeguata diversità nella composizione dell'Organo Amministrativo ai sensi dell'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis), del TUF.

In particolare, in aggiunta ai requisiti normativi e regolamentari vigenti e in forza della nuova versione dell'art. 19 del D.Lgs. n. 39/2010, così come modificato dal D.Lgs. n. 135/2016 che ha recepito la di-

rettiva n. 2014/56, sono state formulate le seguenti raccomandazioni in merito ai candidati alla carica di Sindaco:

- (i) dovranno essere scelti tra coloro che hanno maturato un'esperienza complessiva di almeno un triennio in attività professionali o universitarie strettamente attinenti al settore di attività della società; oppure
- (ii) dovranno aver ricoperto funzioni dirigenziali in organismi che operano in settori strettamente attinenti all'attività della società; oppure
- (iii) dovranno avere svolto funzioni di amministrazione e controllo in società del settore e delle dimensioni di Brembo per un periodo idoneo.

Tutti i componenti del Collegio Sindacale in carica sono in possesso dei requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza previsti dalla legge e dal Codice di Autodisciplina di Brembo, che fa propri i requisiti d'indipendenza previsti dal Codice di Autodisciplina 2015. Tale verifica è stata effettuata esaminando e valutando le singole dichiarazioni rilasciate dai Sindaci in occasione della nomina; la permanenza degli stessi requisiti in capo a Presidente e Sindaci effettivi viene successivamente verificata ogni anno ed è stata confermata anche per il 2017. Per quanto concerne il limite al cumulo degli incarichi dei membri del Collegio Sindacale, la società ha verificato detto limite in occasione della nomina da parte dell'Assemblea degli Azionisti svoltasi il 20 aprile 2017 e, in seguito, sulla base delle dichiarazioni dei singoli membri del Collegio stesso rilasciate ai sensi dell'Allegato 5-bis del Regolamento Emittenti. L'esito della verifica per l'anno 2017 è indicato nella tabella riportata a pag. 58.

13.3 Compiti e Attività dell'Organo di Controllo

Il Collegio Sindacale assolve i compiti di vigilanza a esso demandati dalle disposizioni di legge e regolamentari vigenti e vigila sull'osservanza della legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e, in particolare, sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili adottati dalla società, nonché sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste dalle norme in materia.

Esso vigila inoltre sull'indipendenza della Società di Revisione ²⁵.

Il Collegio Sindacale è stato identificato con il "Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile" in base al D.Lgs. n. 39/2010 (come modificato dal D.Lgs. 135/2016), che attribuisce funzioni di vigilanza sul processo di informativa finanziaria, sull'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna e di gestione del rischio, sulla revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati e sull'indipendenza del revisore legale.

Nello svolgimento delle proprie attività il Collegio Sindacale può chiedere alla funzione di Internal Audit di condurre verifiche su specifiche aree operative od operazioni aziendali.

Nel corso dell'esercizio 2017 il Collegio Sindacale:

- ha tenuto n. 8 incontri di verifica ed ha partecipato a tutte le riunioni dell'Assemblea e del Consiglio di Amministrazione (n. 8 riunioni del Consiglio di Amministrazione e n. 1 Assemblea degli Azionisti) nonché, tramite il Presidente del Collegio, alle riunioni del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità (n. 5 riunioni) e del Comitato Remunerazione e Nomine (n. 1 riunione); le riunioni del Collegio Sindacale hanno avuto una durata media di circa 3 ore;
- ha svolto n. 2 riunioni preparatorie, una con il Dirigente Preposto (10 ottobre 2017) e una con la Società di Revisione (29 novembre 2017) per approfondire alcune tematiche successivamente oggetto di verifiche sindacali;
- ha partecipato al programma di induction rivolto agli Amministratori e Sindaci di nuova nomina, ma aperto anche a quelli già in carica, dettagliatamente descritto al paragrafo 4.6;
- nella maggior parte dei casi ha svolto le proprie riunioni nello stesso giorno di quelle del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e dell'Organismo di Vigilanza, prevendendo una sessione di argomenti trattati congiuntamente, al fine di facilitare lo scambio di informazione tra i soggetti con compiti rilevanti in materia di controlli interni;
- ha ricevuto costantemente dagli Amministratori am-

²⁵ Come disposto dall'art. 2409-bis c. c., la revisione legale dei conti è stata affidata ad una Società di Revisione, soggetta alla disciplina dell'attività di revisione prevista per le società con azioni quotate e sottoposta all'attività di vigilanza della Consob.

pia e dettagliata informativa sull'andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, sull'attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dalla società Capogruppo o dalle sue società controllate, nonché sull'andamento delle attività e dei progetti strategici avviati;

- ha incontrato costantemente il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, la Società di Revisione e la Direzione Internal Audit. Il Collegio Sindacale e il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità si scambiano costantemente e tempestivamente le informazioni rilevanti per l'espletamento dei rispettivi compiti. Il Presidente del Collegio Sindacale o un altro Sindaco dallo stesso designato hanno altresì partecipato a tutte le riunioni del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e a quelle del Comitato Remunerazione e Nomine;
- ha monitorato, in occasione del rinnovo degli Organi Sociali, le procedure di presentazione delle liste e di nomina dei componenti degli Organi di amministrazione e controllo, nonché il processo di nomina affinché tali attività fossero condotte nel rispetto della relativa disciplina;
- ha proseguito gli approfondimenti avviati a fine 2016 sulle novità normative introdotte in tema di revisione legale dal Regolamento (UE) n. 537/2014 e del D.Lgs. 135/2016, confrontandosi periodicamente con la Società di Revisione sulla struttura e sulle informazioni, anche quelle aggiuntive, da prevedere nella nuova Relazione di revisione ai sensi del nuovo art. 14 del D.Lgs n. 39/2010;
- ha ricevuto costante informativa sul processo di analisi di materialità svolto dalla società per definire gli ambiti informativi non finanziari di natura socio/ambientale, considerati rilevanti per il Gruppo ai fini della redazione della Dichiarazione Non Finanziaria di cui al D. Lgs. 254/2016, nonché sulle procedure introdotte dalla società per regolamentare ruoli, attività, responsabilità e tempistiche nel processo di raccolta e validazione dati a livello worldwide e per disciplinare la predisposizione e approvazione della Dichiarazione Non Finanziaria.

Per maggiori informazioni in merito all'attività del Collegio Sindacale si veda la Relazione dello stesso all'interno della Relazione Finanziaria Annuale.

14. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI

Brembo cura con attenzione le relazioni con gli azionisti, gli investitori istituzionali e privati, gli analisti finanziari e tutta la comunità finanziaria, nel pieno rispetto dei reciproci ruoli.

La gestione dei rapporti con gli azionisti è affidata alla responsabilità di Matteo Tiraboschi, Vice Presidente Esecutivo di Brembo S.p.A., il quale si avvale della Funzione di Investor Relations. Le attività di confronto con la comunità finanziaria sono svolte in collaborazione con l'Amministratore Delegato, Andrea Abbati Marescotti.

Alla comunità finanziaria sono dedicate numerose opportunità d'incontro e di dialogo con la società, nell'ambito di una comunicazione costante, trasparente e continuativa. Sono inoltre previsti eventi dedicati agli analisti finanziari, conference call e incontri con azionisti e investitori, svolti presso le principali piazze finanziarie o presso la sede della società.

Vice Presidente Esecutivo, Amministratore Delegato e IR Manager effettuano periodicamente, a margine dell'approvazione dei risultati contabili di periodo da parte del CdA, una conference call con gli analisti finanziari che seguono il titolo. La conference call è svolta in lingua inglese; al termine della stessa, una trascrizione è messa a disposizione sul Sito Internet.

Al fine di mantenere un costante e proficuo canale di comunicazione finanziaria, esiste un'apposita sezione all'interno del Sito Internet aziendale (www.brembo.com, sezione Investitori, per gli Azionisti) dove vengono pubblicate, in lingua italiana e inglese, informazioni utili ai portatori di interesse quali, ad esempio: comunicati stampa, Bilanci e resoconti intermedi di gestione, presentazioni alla comunità finanziaria, andamento del titolo, Statuto, Regolamento assembleare, informazioni sulla Corporate Governance e sulla Compliance, nonché i relativi Codici o procedure, ecc.

Ogni richiesta da parte degli investitori può essere indirizzata a Brembo attraverso i seguenti canali: posta elettronica "ir@brembo.it"; telefono 035.60.52.145; fax 035.60.52.518.

Le informazioni relative a Brembo che rivestono rilievo per gli Azionisti sono messe a disposizione sul Sito Internet della società (www.brembo.com, Investitori) in modo da consentire un esercizio consapevole dei loro diritti di voto.

Per la diffusione e lo stoccaggio delle Informazioni Regolamentate, Brembo S.p.A. ha scelto di avvalersi del sistema 1INFO (www.1info.it), gestito da Com-

putershare S.p.A. avente sede in Milano, via Lorenzo Mascheroni 19 e autorizzato da Consob.

15. ASSEMBLEE

Le modalità di convocazione e svolgimento delle Assemblee sono previste dallo Statuto, modificato dall'Assemblea straordinaria del 21 aprile 2016, così come di seguito illustrate.

Convocazione

All'art. 10 dello Statuto è previsto che l'Assemblea sia convocata dal Consiglio di Amministrazione mediante avviso di convocazione contenente, oltre all'indicazione del giorno, dell'ora e del luogo dell'adunanza e all'elenco delle materie da trattare, anche le ulteriori informazioni previste dalle norme legislative e regolamentari vigenti. L'avviso di convocazione è pubblicato sul Sito Internet della società e in conformità alle altre modalità previste dalla disciplina normativa e regolamentare di volta in volta vigente.

L'Assemblea ordinaria deve essere convocata dall'Organo Amministrativo almeno una volta all'anno entro 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale, oppure entro 180 giorni qualora la società sia tenuta alla redazione del Bilancio consolidato e qualora lo richiedano particolari esigenze relative alla struttura e all'oggetto della società, che dovranno essere indicate dagli Amministratori nella relazione di cui all'art. 2428 del Codice Civile.

Integrazione dell'ordine del giorno e presentazione di nuove proposte di delibera

All'art. 10-bis è prevista per i Soci che, anche congiuntamente, rappresentino almeno un quarantesimo del capitale sociale, la facoltà di chiedere per iscritto, entro i termini e secondo le modalità previste dalle norme legislative e regolamentari vigenti, l'integrazione dell'Ordine del Giorno dell'Assemblea, indicando nella domanda gli ulteriori argomenti da essi proposti²⁶, ovvero presentare proposte di deliberazione su materie già all'Ordine del Giorno.

²⁶ Ai sensi dell'art. 126-bis del TUF (modificato dal Decreto n. 91 del 18.06.2012) i Soci che, anche congiuntamente, rappresentino almeno un quarantesimo del capitale sociale possono chiedere, entro dieci giorni dalla pubblicazione dell'avviso di convocazione dell'Assemblea, ovvero entro cinque giorni nel caso di convocazione ai sensi dell'articolo 125-bis, comma 3 o dell'articolo 104, comma 2, l'integrazione dell'elenco delle materie da trattare, indicando nella domanda gli ulteriori argomenti da essi proposti ovvero presentare proposte di deliberazione su materie già all'Ordine del Giorno.

Diritto di porre domande prima dell'Assemblea

Le modifiche allo Statuto di Brembo S.p.A., approvate dall'Assemblea straordinaria del 21 aprile 2016, prevedono l'introduzione di un nuovo art. 10-ter, in forza del quale coloro ai quali spetta il diritto di voto in Assemblea possono proporre domande sulle materie all'Ordine del Giorno anche prima dell'Assemblea stessa, secondo le modalità e i termini stabiliti dall'avviso di convocazione.

Intervento e rappresentanza in Assemblea

In base all'art. 11 dello Statuto, anch'esso parzialmente modificato dall'Assemblea straordinaria del 21 aprile 2016, sono legittimati all'intervento in Assemblea e all'esercizio del voto i soggetti cui spetta il diritto di voto per i quali sia pervenuta alla società, entro il terzo giorno di mercato aperto precedente la data fissata per l'Assemblea (o entro il diverso termine fissato dalla disciplina regolamentare vigente), un'idonea comunicazione attestante la loro legittimazione rilasciata dall'intermediario aderente al sistema di gestione accentrata degli strumenti finanziari. Ogni soggetto che abbia diritto a intervenire all'Assemblea può farsi rappresentare da un'altra persona anche non Socio, mediante delega rilasciata secondo le modalità previste dalla normativa vigente e indicate nell'avviso di convocazione. La delega può essere conferita anche in forma elettronica e notificata alla società mediante invio all'indirizzo di posta certificata indicato nell'avviso di convocazione. La rappresentanza può essere conferita solo per singole Assemblee, con effetto anche per le successive convocazioni ai sensi delle vigenti disposizioni di legge. Spetta al Presidente dell'Assemblea constatare la regolarità delle deleghe e, in genere, il diritto di intervento all'Assemblea.

Costituzione e deliberazione dell'Assemblea

In base all'art. 13 dello Statuto, anch'esso modificato dall'Assemblea straordinaria del 21 aprile 2016, l'Assemblea ordinaria e straordinaria si tengono, di regola, in unica convocazione. Si applicano a tal fine i quorum costitutivi e deliberativi stabiliti dalle disposizioni normative vigenti. Il Consiglio di Amministrazione può tuttavia stabilire, qualora ne ravvisi l'opportunità e dandone espressa indicazione nell'avviso di convocazione, che l'Assemblea ordinaria o straordinaria si tengano a seguito di più convocazioni. L'Assemblea ordinaria e straordinaria, in prima, seconda o terza convocazione è regolarmente costituita e delibera con le maggioranze previste dalle norme di legge applicabili nei singoli casi.

Documentazione assembleare

Tutta la documentazione assembleare, ivi incluse le relazioni illustrative sugli argomenti all'Ordine del Giorno dell'Assemblea e le proposte deliberative sui predetti argomenti, viene messa a disposizione del pubblico presso la sede legale e sul Sito Internet della società, nonché presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato (www.1info.it) entro i termini di legge. Nel corso dell'Assemblea gli Azionisti ricevono il fascicolo dei lavori assembleari (che riproduce le proposte del Consiglio sugli argomenti posti all'Ordine del Giorno, messe a disposizione del pubblico secondo le disposizioni normative e regolamentari vigenti) e il fascicolo della Relazione Finanziaria Annuale. È inoltre consuetudine presentare durante la riunione assembleare l'andamento economico-finanziario e di mercato del Gruppo, illustrando tra l'altro l'andamento dei mercati in cui il Gruppo opera, lo stato di avanzamento dei principali progetti di investimento e le prospettive future.

Il Regolamento Assembleare, che disciplina l'ordinato e funzionale svolgimento delle Assemblee (ultimo aggiornamento del 29 aprile 2011) è disponibile sul Sito Internet: www.brembo.com, sezione Investitori, Per gli azionisti, Assemblea dei Soci.

All'Assemblea tenutasi il 20 aprile 2017 erano presenti la maggioranza dei membri del Consiglio di Amministrazione in carica e tutti i membri del Collegio Sindacale in carica. Sono stati altresì invitati a partecipare i candidati proposti dalla lista depositata dal Socio di maggioranza Nuova FourB S.r.l. e quelli proposti dalla minoranza.

La convocazione per la prossima Assemblea degli Azionisti, fissata per il 20 aprile 2018, è disponibile sul Sito Internet della società, www.brembo.com, nella sezione Investitori, Per gli Azionisti, Assemblea dei Soci 2018, e presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato (www.1info.it), nonché per estratto sul quotidiano "Sole24Ore".

16. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a), TUF)

16.1 Attribuzione al Comitato Controllo e Rischi dei compiti/funzioni in materia di sostenibilità

Con la nomina del 20 aprile 2017 il Consiglio di Amministrazione ha deciso di attribuire la funzione di supervisione delle tematiche di sostenibilità al Comitato Controllo e Rischi, così comportando la trasformazione della denominazione in Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, aggiornandone altresì gli specifici compiti nel relativo regolamento. Tale decisione è stata assunta a seguito dell'ingresso di Brembo nell'indice FTSE-MIB e in ottemperanza alle indicazioni contenute in commento all'art. 4 del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana S.p.A. che suggerisce l'opportunità di valutare la costituzione di un apposito comitato dedicato alla supervisione delle questioni di sostenibilità e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli stakeholder ovvero, in alternativa, di raggruppare o di distribuire tale funzione in un comitato già costituito. Sulla base delle best practices in materia, nonché alla luce del nuovo D.Lgs. n. 254/2016 in materia di Dichiarazione di carattere Non Finanziario, la società ha ritenuto opportuno attribuire questa funzione al Comitato Controllo e Rischi, anche considerata l'affinità dei compiti dallo stesso svolto.

I compiti e il funzionamento del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità sono stati pertanto ampliati e recepiti in una nuova versione del relativo Regolamento, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 20 aprile 2017 unitamente alla nomina del Comitato stesso e contenuto nel Manuale di Corporate Governance Brembo. Per la composizione del Comitato e le attività svolte nel corso del 2017 si veda il paragrafo 9.

16.2 Sistema di Whistleblowing

Con riferimento al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, la società si è dotata di un sistema interno di segnalazione da parte dei dipendenti di eventuali irregolarità o violazioni della normativa applicabile e delle procedure interne, che risponde già ai requisiti previsti dalla Nuova Legge «Whistleblowing» (DDL 2208 approvato il 15.11.2017 dalla Camera dei Deputati), le cui caratteristiche sono descritte al paragrafo 10.5 relativo al Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001.

17. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO 2017

Non si rilevano cambiamenti successivamente alla chiusura dell'esercizio 2017.

18. CONSIDERAZIONI SULLA LETTERA DEL 13 DICEMBRE 2017 DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE

La comunicazione inviata dal Presidente del Comitato per la Corporate Governance a tutte le società emittenti il 13 dicembre 2017 con il relativo allegato (Rapporto Annuale – Quinta Edizione) in merito allo stato di applicazione del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana è stata inoltrata in prima battuta agli Amministratori Esecutivi, al Presidente del Collegio Sindacale e al Lead Independent Director.

Le raccomandazioni sulle aree di miglioramento e rafforzamento identificate dal Comitato per la Corporate Governance sono state quindi esaminate dal

Lead Independent Director e dagli Amministratori Indipendenti nella riunione del 9 febbraio 2018 e quindi portate all'attenzione del Consiglio di Amministrazione

ne, evidenziando l'esistenza di un buon livello di attuazione da parte di Brembo.

Di seguito il dettaglio:

5° RAPPORTO ANNUALE RELATIVO ALL'APPLICAZIONE DEL CODICE DI AUTODISCIPLINA DI BORSA ITALIANA

Aree di miglioramento/rafforzamento evidenziate dal Comitato per la Governance

Attuazione in Brembo

INFORMAZIONE PRE-CONSILIARE

Assicurare piena trasparenza su tempestività, completezza e fruibilità dell'informativa pre-consiliare, fornendo puntuali indicazioni sull'effettivo rispetto dei termini individuati come congrui per l'invio della documentazione

Normalmente rispettati i termini previsti da Statuto e Regolamento del CdA per la messa a disposizione del materiale informativo, completo di schede e presentazioni di dettaglio. Si veda il paragrafo 4.7.2

CHIAREZZA E COMPLETEZZA DELLE POLITICHE REMUNERATIVE

Assegnare nelle politiche remunerative un maggior peso alle componenti variabili di lungo periodo, introdurre clausole di claw-back e definire criteri e procedure per l'assegnazione di eventuali indennità di fine carica

Elementi dettagliatamente descritti nella Relazione sulla Remunerazione annuale, sottoposta all'esame dell'Assemblea degli Azionisti.

Si veda www.brembo.com, Company, Corporate Governance, Politiche di Remunerazione www.brembo.com, Company, Corporate Governance, Politiche di Remunerazione

COMITATO NOMINE

Istituire un comitato per le nomine e, nel caso della sua unificazione con il comitato per le remunerazioni, rendere conto separatamente delle attività svolte

Il Regolamento del Comitato Remunerazione e Nomine di Brembo prevede una netta distinzione tra le funzioni svolte dallo stesso nei due ambiti, così come la trattazione distinta in sede di riunione del Comitato.

Già a partire dalla Relazione sul Governo Societario e sugli Assetti Proprietari 2016 l'attività è stata rendicontata in modo distinto. Si veda il paragrafo 7

PIANI DI SUCCESSIONE

Prevedere in concreto piani di successione per gli amministratori esecutivi, per assicurare la continuità e la stabilità della gestione, e dare maggiore trasparenza ai piani adottati

Brembo dispone di piani di successione.

Si veda il paragrafo 4.2

Nell'Osservatorio sulla Corporate Governance 2017 di Ambrosetti, si evidenzia che Brembo appartiene al 52% delle società FTSE-MIB che prevede e comunica tali informazioni.

INDIPENDENZA

Rafforzare le valutazioni di indipendenza fornendo adeguate spiegazioni in caso di disapplicazione sistematica dei criteri previsti dal Codice

Nell'attuale CdA di Brembo non si presentano casi di disapplicazione di tali criteri.

Si veda il paragrafo 4.10

BOARD EVALUATION

Prevedere procedure strutturate per l'attività di Board Review e comprendere nelle valutazioni dei Consigli di Amministrazione anche l'efficacia del loro funzionamento, considerando, in particolare, il contributo del Board alla definizione dei piani strategici e al monitoraggio sull'andamento della gestione e sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Attività prevista dal Regolamento del CdA di Brembo e, per il triennio 2017-2019, affidata a un consulente esterno indipendente (Spencer Stuart).

Sono oggetto di valutazione, tra gli altri temi: funzionamento, composizione (in vista del rinnovo cariche), efficacia, coinvolgimento del CdA nelle scelte strategiche, valutazione sistema interno.

Si veda il paragrafo 4.12