

RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO E GLI ASSETTI PROPRIETARI 2018

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 2018

Approvata dal Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. il 4 marzo 2019.



GLOSSARIO	4
1. PROFILO DELLA SOCIETÀ	5
1.1. Principali novità nella Relazione 2018	5
1.2. Modello di Governance di Brembo	6
1.3. Principali Highlights della società	9
1.4. Andamento del Titolo 2014 - 2018	9
2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI AL 31 DICEMBRE 2018	10
2.1. Struttura del capitale sociale	10
2.2. Partecipazioni Rilevanti nel Capitale	10
2.3. Clausole Change of Control	11
2.4. Deleghe ad aumentare il capitale sociale	11
2.5. Autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie	12
2.6. Attività di direzione e coordinamento	12
3. COMPLIANCE AL CODICE DI AUTODISCIPLINA (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a, del TUF)	13
4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	14
4.1. Nomina e sostituzione degli Amministratori	14
4.2. Piani di successione	15
4.3. Composizione del Consiglio di Amministrazione per il triennio 2017-2019	16
4.4. Politiche e Criteri sulla Diversità nell'Organo Amministrativo e relativa Applicazione	21
4.5. Cumulo massimo degli incarichi ricoperti in altre società	24
4.6. Induction Program	25
4.7. Ruolo del Consiglio di Amministrazione	25
4.8. Organi Delegati	30
4.9. Altri Consiglieri Esecutivi	32
4.10. Amministratori Indipendenti	32
4.11. Lead Independent Director	33
4.12. Board Performance Evaluation 2018	33
5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE	36
5.1. La disciplina europea degli abusi di mercato	36
5.2. Procedura per la Gestione delle Informazioni Rilevanti e Informazioni Privilegiate	36
5.3. Procedura d'Internal Dealing	37
5.4. Procedura per la Gestione dei Registri delle persone che hanno accesso a Informazioni Privilegiate e Informazioni Rilevanti	38
6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO	38

7. COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE	39
8. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI	40
9. COMITATO CONTROLLO, RISCHI E SOSTENIBILITÀ	41
10. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE RISCHI	43
10.1. Adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	46
10.2. Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi in relazione al processo di informativa finanziaria	47
10.3. Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	48
10.4. Responsabile della funzione Internal Audit	48
10.5. Modello Organizzativo ex D. Lgs. n. 231/2001	50
10.6. Società di Revisione	54
10.7. Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari	55
10.8. Coordinamento tra soggetti coinvolti nel Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	55
11. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE	56
11.1. Conflitto di interessi	56
11.2. Procedura per Operazioni con Parti Correlate	56
12. NOMINA DEI SINDACI	58
13. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE	59
13.1. Composizione del Collegio Sindacale	59
13.2. Politiche e Criteri sulla diversità dell'Organo di Controllo e relativa Applicazione	61
13.3. Compiti e Attività dell'Organo di Controllo	62
14. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI	63
15. ASSEMBLEE	64
16. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a), TUF)	66
16.1. Attribuzione al Comitato Controllo e Rischi dei compiti e funzioni in materia di sostenibilità	66
16.2. Sistema di Whistleblowing	66
17. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO 2018	66
18. CONSIDERAZIONI SULLA LETTERA DEL 21 DICEMBRE 2018 DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE	66



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.

Codice di Autodisciplina: il Codice di Autodisciplina delle società quotate, promosso da Borsa Italiana S.p.A., ABI, Ania, Assogestioni, Assonime e Confindustria, approvato nella sua ultima versione a luglio 2018 dal Comitato per la Corporate Governance. Consultabile alla pagina: <https://www.borsaitaliana.it/borsaitaliana/regolamenti/corporategovernance/codice2018clean.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 2018.

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 2018, 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. n. 231/2001 di Brembo S.p.A. – Quinta Edizione (ultimo aggiornamento marzo 2018); 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 da 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 4 marzo 2019 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. Il Gruppo opera attualmente in 15 Paesi di 3 continenti con più di 10.500 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. Principali novità nella Relazione 2018

La presente Relazione, approvata dal Consiglio di Amministrazione il 4 marzo 2019, contiene una descrizione generale del sistema di governo societario adottato dal Gruppo, degli assetti proprietari e le informazioni anche di natura qualitativa sul funzionamento del Consiglio di Amministrazione, dei suoi Comitati

e del proprio Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi. Essa è pubblicata 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).

NOVITÀ 2018	Paragrafo di riferimento
Politiche e Criteri sulla Diversità degli Organi sociali	paragrafo 1.2 paragrafo 3 paragrafo 4.4 paragrafo 13.2
Dichiarazione Non Finanziaria ai sensi del D.Lgs. 254/2016	paragrafo 1.2
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 4.4
Induction Program	paragrafo 4.6
Descrizione Attività Svolte dal Consiglio di Amministrazione nell'esercizio 2018	paragrafo 4.7.3
Descrizione Attività Svolte dai Comitati nell'esercizio 2018	paragrafo 7 paragrafo 9
Board Performance Evaluation 2018 e relativi Risultati	paragrafo 4.12
Privacy Policy (adeguamento GDPR)	paragrafo 10.5
Considerazioni sulla Lettera del Presidente del Comitato per la Corporate Governance del 21 dicembre 2018	paragrafo 18



1.2. Modello di Governance di Brembo

Sistema di Governance

Brembo S.p.A. ha adottato una forma di amministrazione e controllo di tipo tradizionale secondo il diritto italiano: la gestione 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 di Borsa Italiana, ivi incluse quelle introdotte a luglio 2018, le quali sono state recepite nel Codice di Autodisciplina di Brembo da parte del Consiglio di Amministrazione del 7 novembre 2018, e già incluse nel Regolamento del Consiglio di Amministrazione approvato dal Consiglio il 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, nonché di anticipare 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 affermati in materia di governo societario, in Italia e all'estero, e li parametrizza alla propria realtà strutturale e organizzativa in una logica di miglioramento continuo.

Politiche e Criteri sulla diversità degli Organi Sociali (Novità Codice Autodisciplina – Luglio 2018)

Con riferimento alla disciplina sulla diversità negli 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 e ai risultati dell'attuazione di una politica sulla diversità negli Organi Sociali, non soltanto in termini di genere, ma anche di esperienza, professionalità, età e di altri aspetti rilevanti.

Già in data 3 marzo 2017, il Consiglio di Amministrazione di Brembo ha approvato un "Regolamento del Consiglio di Amministrazione", applicabile a partire dal mandato consiliare 2017-2019, che definisce criteri aggiuntivi rispetto a quelli legislativi e regolamentari vigenti, il più possibile oggettivi, per la costituzione/composizione e il funzionamento del Consiglio di Amministrazione, ritenuti adeguati alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo. I criteri previsti da 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 uscente, anche sulla base delle indicazioni fornite dai suoi Comitati interni, sulle figure manageriali e professionali da candidare in occasione del rinnovo delle cariche sociali deliberato dall'assemblea del 20 Aprile 2017 per una composizione ottimale – anche in termini di diversity – del CdA per il mandato 2017-2019.

A seguito della pubblicazione delle nuove raccomandazioni in materia di diversità introdotte nel Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana a luglio 2018, il Consiglio di Amministrazione ha esaminato e ritenuto i suddetti criteri (qualitativi e quantitativi previsti nel Regolamento) già in linea con tali nuove raccomandazioni.

Il CdA ha quindi approvato le modifiche del Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A. in data 7 novembre 2018, recependole e adeguandole alla natura e complessità dell'attività aziendale e la specificità delle aree di business del Gruppo, con l'obiettivo di assicurare competenza e professionalità di consiglieri e sindaci attraverso un approccio integrato alla diversità e nel rispetto degli attuali obblighi normativi e regolamentari. Le principali novità introdotte prevedono:

- l'introduzione di criteri di diversità (qualitativi e quantitativi), non solo di genere, per la composizione del Consiglio di Amministrazione, come già definiti nel Regolamento del Consiglio di Amministrazione. Si tratta di criteri, il più possibile oggettivi, relativi alle modalità di composizione/constituzione dell'organo amministrativo con le finalità di garantire un mix ideale di competenza tra i membri del Consiglio di Amministrazione e di dotare la Società di un Consiglio adeguato alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore e alle strategie del Gruppo;
- l'introduzione di criteri di diversità (qualitativi e quantitativi), non solo di genere, per la composizione del Collegio Sindacale, con l'obiettivo di garantire una composizione dell'organo di controllo adeguato alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo.

Il dettaglio di tali politiche e criteri in materia di diversità degli organi sociali è riportato ai paragrafi 4.4 e 13.2.

**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 definire le linee guida ed adottare le politiche in tema di Corporate Social Responsibility, approvare e monitorare i progetti proposti dal Chief CSR Officer, supervisionare il processo di stakeholder engagement, predisporre una proposta di Matrice di Materialità per il Consiglio di Amministrazione e valutare il progetto della Dichiarazione Non Finanziaria. A garanzia dello svolgimento e coordinamento di tali attività è stata istituita nel 2013 la figura del "CSR Officer", in seguito rinominato Chief CSR Officer. Tale ruolo è stato affidato all'Amministratore con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, con la finalità di:

- coordinare e dare esecuzione alle attività del CSR Steering Committee;
- coordinare i flussi di comunicazione necessari per la raccolta dei dati e predisporre il progetto della Dichiarazione Non Finanziaria;
- relazionarsi con il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, quale portavoce del CSR Steering Committee periodicamente;
- proporre progetti ed iniziative in ambito CSR;
- monitorare le best practices esterne gestendo le relazioni con gli stakeholder.

Il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 20 aprile 2017, 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 linea con i suggerimenti del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana S.p.A.), modificandone la relativa denominazione in Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e aggiornando i relativi compiti descritti nel relativo Regolamento (si vedano i paragrafi 9 e 16.1)¹. 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 definizione 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; filiera di fornitura; 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 del 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 normativa di riferimento. 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 a tali ambiti sono stati identificati gli indicatori prioritari attraverso cui monitorare e comunicare la performance di sostenibilità del Gruppo.

¹ www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Documenti di Governance.



**Matrice di Materialità
2018 e Dichiarazione
Non Finanziaria 2018**

Il D. Lgs. n. 254/2016 ha recepito la Direttiva europea 2014/95/UE, che ha introdotto il concetto di informazione non finanziaria nell'ambito dell'informazione periodica, 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. n. 254/2016 (di seguito "DNF") Brembo ha eseguito un processo di analisi di materialità, volto ad identificare i temi che, in relazione al proprio profilo di business, alle strategie, alle aspettative degli stakeholder, al contesto in cui opera, possono essere considerati rilevanti nel riflettere gli impatti economici, ambientali e sociali dell'organizzazione o che influenzano le decisioni degli 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 DNF, la funzione CSR ha redatto, con il supporto di consulenti esterni, delle procedure interne, approvate sempre nella riunione consiliare del 18 dicembre 2017. È stato stabilito che tale Matrice abbia validità triennale.

Per l'esercizio 2018, il Top Management è stato coinvolto nella revisione del posizionamento dei temi materiali e ha confermato l'importanza per Brembo delle tematiche già presenti, includendo tra le prioritarie anche la gestione idrica. La Matrice di Materialità è stata sottoposta all'esame da parte del CSR Steering Committee in data 6 dicembre 2018, alla verifica da parte del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità del 13 dicembre 2018 ed in seguito approvata dal Consiglio di Amministrazione del 17 dicembre 2018. Tale Matrice evidenzia le tematiche su cui Brembo ha stabilito di fornire disclosure per l'anno 2018 nel testo della DNF relativa a tale esercizio.

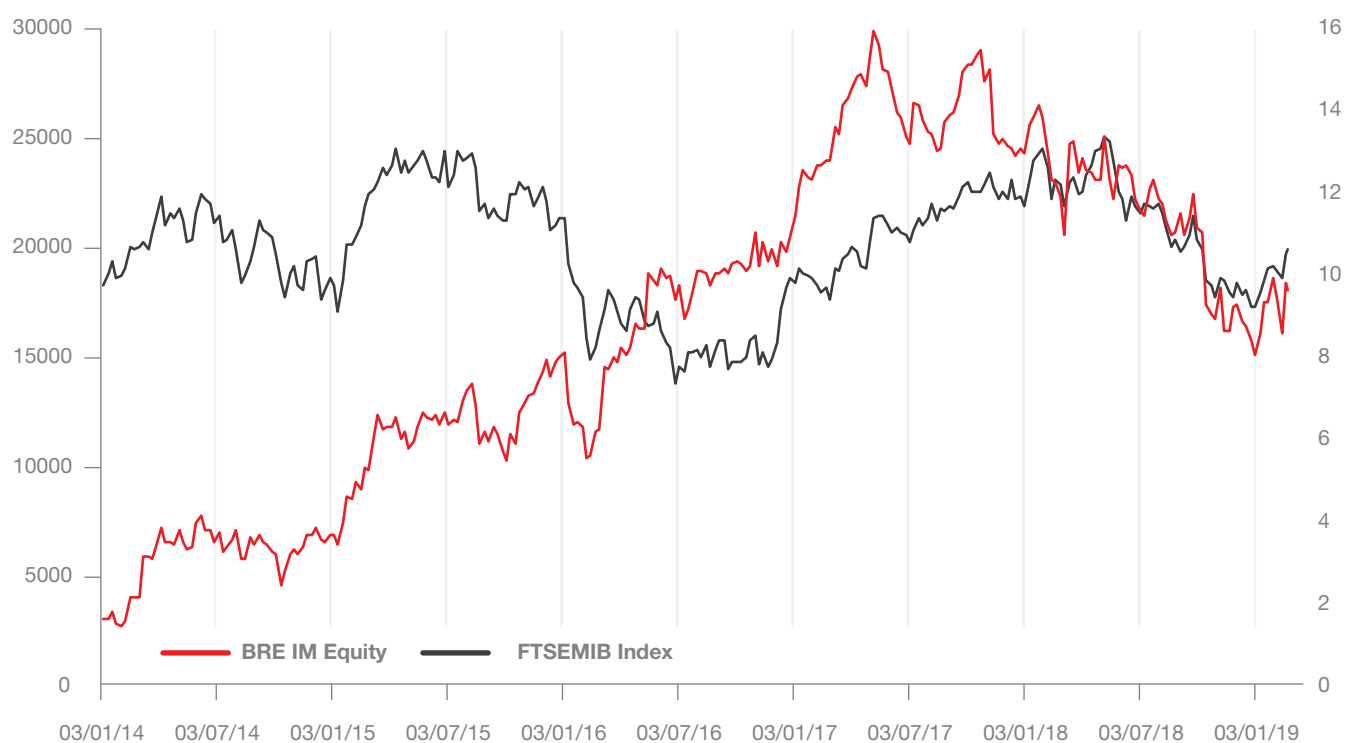
La DNF 2018 è stata esaminata e approvata dal Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. riunitosi in data 4 marzo 2019, previo esame del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità nella riunione del 25 febbraio 2019, e quindi messa a disposizione degli Organi di controllo (Collegio Sindacale e Società 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 D. Lgs. n. 254/2016 e ai principi e alle metodologie dello standard di rendicontazione utilizzato (GRI). La relativa relazione, distinta da quella di revisione legale, è allegata alla DNF e pubblicata contestualmente alla stessa.

1.3. Principali Highlights della società

Dati in milioni di Euro	2017	2018	Variazioni
Fatturato	2,463.6	2,640.0	+7.2%
EBITDA	480.0	500.9	+4.4%
Utile Netto	263.4	238.3	-9.5%
PFN	218.6	136.9	-37.4%
Capitalizzazione al 31 dicembre	4,231	2,970	-29,8%
Dipendenti (unità)	9,837	10,634	+8.1%

1.4. Andamento del Titolo 2014 - 2018

Brembo vs FTSEMIB Index 2014-2018





2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI AL 31 DICEMBRE 2018

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 seguito del frazionamento efficace dal 29 maggio 2017² 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 2018

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	12,5%
Partecipazione investitori istituzionali esteri	Si	31,3%

2.2. Partecipazioni Rilevanti nel Capitale

Numero azioni ordinarie in circolazione: 333.922.250

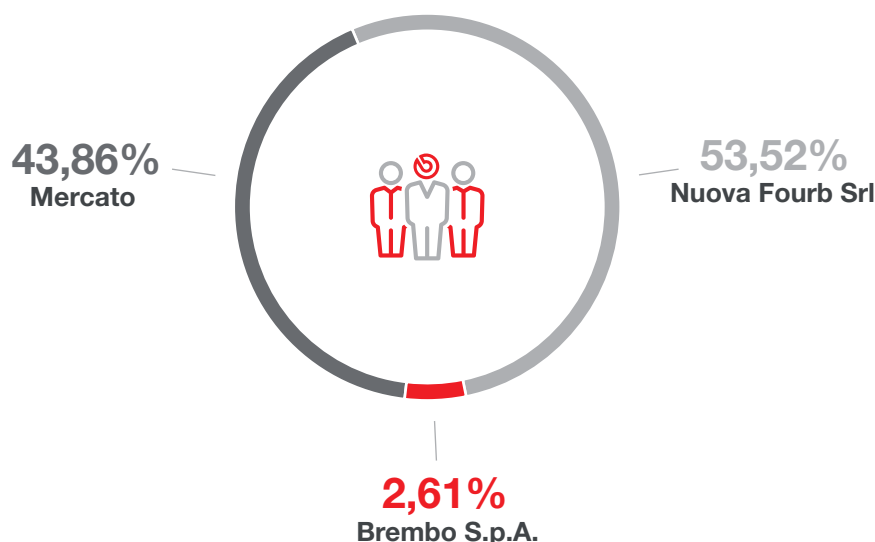
(Dati stralciati dal Libro Soci alla data del 31 dicembre 2018 ed integrati dalle Comunicazioni Consob)

	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	5.509.337	1,650
4		CACEIS BANK SA	FRANCESE	4.974.652	1,490
5		GOVERNMENT OF NORWAY	NORVEGESE	3.486.511	1,044
6		STICHTING BEWAARDER JUNO	OLANDESE	2.100.420	0,629
7		VANGUARD TOTAL INTERNATIONAL STOCK INDEX FUND	STATUNITENSE	2.096.199	0,628
8		OPPENHEIMER GLOBAL OPPORTUNITIES FUND	STATUNITENSE	2.000.000	0,599
9		BROWN BROTHERS HARRIMAN & CO.	STATUNITENSE	1.972.107	0,591
10		KEMPEN INTERNATIONAL FUNDS	LUSSEMBURGHESE	1.960.150	0,587

² L'operazione di frazionamento è stata deliberata dall'Assemblea Straordinaria del 20 aprile 2017.

Composizione dell'azionariato al 31/12/2018

(i dati sono stralciati dal Libro Soci alla data del 31/12/2018)



2.3. Clausole Change of Control

Nell'ambito della propria attività, sia Brembo sia le Società da essa direttamente o indirettamente controllate sono parte di alcuni contratti di joint venture, di fornitura e cooperazione o di finanziamento; tali contratti prevedono, come d'uso in ambito

internazionale 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 gli stessi in caso di cambiamento del controllo diretto e/o indiretto di una delle parti.

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 Euro 3.472.791,40, mediante emissione, anche in più tranches, di massimo n. 33.392.225³ 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'esercizio della stessa), deve costituire il 10% (dieci per cento) del numero com-

pletivo di azioni della Società alla medesima data⁴. A tal fine, al Consiglio di Amministrazione è stato conferito ogni potere per:

- fissare, per ogni singola tranches, 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.

³ Il numero delle azioni indicato tiene conto dell'operazione di frazionamento deliberata dall'Assemblea degli Azionisti del 29 aprile 2017.

⁴ Si veda l'art. 5 dello Statuto sociale.



2.5. Autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie

Il 20 aprile 2018 l'Assemblea di Brembo S.p.A., previa revoca della precedente deliberazione del 20 aprile 2017 rimasta ineseguita, ha approvato un piano di acquisto di azioni proprie con scadenza al 20 ottobre 2019. L'autorizzazione prevede:

- l'acquisto di un massimo di 8.000.000 azioni proprie fino a un importo massimo di Euro 144.000.000 e la vendita di tutte le azioni proprie detenute, in una o più volte, revocando contestualmente la precedente deliberazione di autorizzazione assunta in data 20 aprile 2017 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 determinazione del relativo cor-

rispettivo 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.

Ad oggi non è stato dato avvio al programma di acquisto di azioni proprie ai sensi dell'art. 144bis del Regolamento Emittenti.

Azioni proprie in portafoglio al 31 dicembre 2018

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 2018 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 definizione 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 decisioni 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 (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 (ultima edizione luglio 2018) 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.

In data 7 novembre 2018 il Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. ha approvato e recepito nel proprio Codice di Autodisciplina le raccomandazioni introdotte dal Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana nel luglio 2018, per definire criteri aggiuntivi a quelli di diversità di genere, già presenti nello statuto, per la composizione sia del Consiglio di Amministrazione che del Collegio Sindacale con la finalità di garantire un mix ideale

di competenza tra i membri dell'organo amministrativo e una composizione adeguata dell'organo di controllo.

Le politiche e i criteri di diversità negli organi sociali sono descritti ai successivi paragrafi 4.4 e 13.2

Infine, in un'ottica di sempre migliore e più sostanziale applicazione del Codice di Autodisciplina, come per l'esercizio 2017, 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 21 dicembre 2018 inviata agli emittenti, a seguito della pubblicazione del Sesto 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 un minimo di 5 a un massimo di 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

<p>Composizione (Art. 15 Statuto)</p>	<p>Il Consiglio di Amministrazione è composto:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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). <p>Il nuovo Codice di Autodisciplina di Brembo (approvato 7 novembre 2018), che riprende quanto previsto dal Regolamento del CDA (approvato il 3 marzo 2017), definisce criteri aggiuntivi, il più possibile oggettivi, relativi alle modalità di costituzione del Consiglio di Amministrazione 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).</p>
<p>Voto di Lista (Art. 15-bis Statuto)</p>	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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 sia a medio termine, così da poter gestire nel modo più tempestivo e ordinato possibile casi non prevedibili di sostituzione degli esecutivi e garantire la stabilità di gestione.



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

L'Assemblea Ordinaria del 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 da un raggruppamento di Azionisti (titolari complessivamente dello 0,515% del capitale sociale) direttamente nel corso della riunione assembleare.

Si precisa che la presentazione delle candidature è avvenuta sulla base degli orientamenti espressi dal Consiglio uscente in merito al dimensionamento e alla composizione del Consiglio e alle figure professionali e manageriali (numero, numero indipendenti durata del mandato, genere, background figure professionali) e relativo compenso descritti nella Relazione

Illustrativa degli Amministratori sulla nomina del Consiglio di Amministrazione resa disponibile sul sito internet della Società unitamente all'ulteriore documentazione di informativa pre-assembleare.

Questi orientamenti, formulati in base ai suggerimenti del Comitato Remunerazione e Nomine nella riunione del 24 febbraio 2017, dai risultati della Board Performance Evaluation 2016 e dalle raccomandazioni degli Amministratori Indipendenti espresse nelle riunioni del 28 luglio e del 12 novembre 2016, si riferiscono ai criteri definiti dallo stesso Regolamento del Consiglio di Amministrazione 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).

Struttura del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati al 31 dicembre 2018

Carica	Componenti	Anno di nascita	Anzianità di carica ¹	In carica da	In carica fino a	Consiglio di Amministrazione										Comitato Controllo, Rischi e sostenibilità		Comitato Remunerazione e Nomine	
						Lista ²	Esec.	Non esec.	Indip. da Codice	Indip. da TUF	Partecipazione alle riunioni 2018 ³	Numero altri incarichi ⁴	Membro	Partecipazione alle riunioni ³	Membro	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					100%							
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		88%	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%	3	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%	3	x	100%	x	100%		
Amministratore	Umberto Nicodano	1952	03.05.00	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M		x				88%	5			x	100%		
Amministratore (LID)	Valerio Battista	1957	20.04.17	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M		x	x	x		100%	1						
Amministratore	Gianfelice Rocca	1948	29.04.11	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M		x	x	x		75%	10						

Numero di riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento

(2018)

CdA: 8

CCRS: 6

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 2018 (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.

Si precisa che:

- 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 sia quelli indicati dal Codice di

Autodisciplina, così come precisato nella tabella sopra riportata dove sono altresì indicati i ruoli ricoperti nella Società, la percentuale di partecipazione alle riunioni del Consiglio svolte nel 2018, l'anzianità di carica ed il numero degli incarichi in altre società rilevanti;

- almeno un terzo del Consiglio di Amministrazione è costituito dal genere meno rappresentato;



- 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);
- 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

Di seguito un breve profilo con le caratteristiche personali e professionali di ciascun Consigliere in carica, disponibile anche sul sito internet della Società ⁵.

ALBERTO BOMBASSEI

Presidente

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 la 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.

Nel giugno 2017 viene nominato membro del Consiglio Direttivo di Assonime, l'Associazione fra le società italiane per azioni.

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.

Da sempre impegnato in ambito confindustriale, nel 2018 entra a far parte dell'Advisory Board di Confindustria.

Nel giugno 2018, viene eletto Presidente della Fondazione Italia Cina, di cui era già membro del Consiglio di Amministrazione

dal 2016. La Fondazione è una primaria organizzazione senza fini di lucro che intende promuovere gli scambi economici e culturali tra i due Paesi.

Sempre nel giugno 2018, è nominato Vice Presidente di Aspen Institute Italia.

A ottobre 2018, è nominato componente del Consiglio Direttivo del Comitato Leonardo.

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; Premio Dekra Road Safety Award 2018 per la sua azione significativa con risultati comprovati nella ricerca sulla sicurezza stradale

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

⁵ <https://www.brembo.com/it/company/corporate-governance/organi-societari>

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, fiscali 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. Nel 2018 è stata inserita tra le "100 donne italiane vincenti" dalla rivista Forbes.

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 gestionali e di sviluppo del business, a livello worldwide, sulle diverse unità operative del gruppo: Business Unit Veicoli Commerciali e Divisione Dischi in particolare. Dal 2014 è Chief Operating Officer della Divisione Sistemi Frenanti Automotive e Veicoli Commerciali leggeri. È entrato nel Consiglio di Amministrazione Brembo 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. Ricopre attualmente il ruolo di CEO Kitchen Systems nel Gruppo Franke.



LAURA CIOLI

Amministratore Indipendente

Consigliere di Brembo S.p.A. dal 2017. È attualmente Chief Executive Officer di GEDI Gruppo Editoriale S.p.A. In precedenza 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 Media-group, (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 inoltre ricoperto la carica di non-executive 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 e del comitato di remunerazione di Sofina S.A. 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., di Cairn Energy Plc, di IHS Markit Ltd, nonché Senior Advisor, Industry and Energy per Bain Capital Partners. 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, Valerio Battista è un manager che può vantare grandi competenze e numerose esperienze nel settore industriale maturate 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

Gianfelice Rocca è Presidente del Gruppo Techint, composto dalle società Tenaris, Ternium, Tenova, Techint E&C, Tecpetrol e Humanitas. Riconosciuto tra i leader mondiali nei settori della siderurgia, energia e infrastrutture, il Gruppo ha fatturato nell'ultimo anno 18,5 miliardi di dollari, col contributo di circa 55.400 collaboratori. Negli anni Novanta Gianfelice Rocca fonda l'Istituto Clinico Humanitas, ospedale policlinico tra i più riconosciuti d'Europa, centro internazionale di ricerca e didattica, case di management dell'università di Harvard. Da giugno 2013 a giugno 2017 è stato Presidente di Assolombarda, la più grande associazione territoriale di imprenditori in Italia. 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), attualmente 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 commerciale Luigi Bocconi e da settembre 2016 dell'Università LUISS. A luglio 2017 viene nominato membro del Consiglio di Amministrazione della Fondazione Museo Nazionale Scienza e Tecnologia Leonardo Da Vinci. In Italia, siede nei Board di Allianz SpA, Brembo SpA, Buzzi Unicem SpA ed è anche membro dell'Advisory Board del Politecnico di Milano. A livello internazionale è Vicepresidente di Aspen Institute e membro dello stesso Comitato Esecutivo, è inoltre membro dell'Advisory Board di Allianz SE, dell'European Advisory Board della Harvard Business School, dell'International Cancer Center Board of Advisory del Beth Israel Deaconess Medical

Center, ed infine membro della Trilateral Commission e di ERT (European Round Table of Industrialists). Impegnato in attività sociali e di beneficenza, presiede la Fondazione Rocca e la Fondazione Fratelli Agostino ed Enrico Rocca. Nel 2007 viene nominato Cavaliere del Lavoro e nel 2009 gli viene conferita la laurea ad honorem in Ingegneria Gestionale dal Politecnico di Milano. Nel 2010 riceve 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. Nel 2018 viene nominato Commendatore dal Presidente della Repubblica Sergio Mattarella per il suo impegno e il contributo che ha dato al Paese in campo economico. Gianfelice Rocca è laureato cum laude in Fisica all'Università di Milano e ha conseguito un PMD presso la Harvard Business School di Boston.

4.4. Politiche e Criteri sulla Diversità nell'Organo Amministrativo e relativa Applicazione

Già in data 3 marzo 2017, il Consiglio di Amministrazione di Brembo ha approvato un "Regolamento del Consiglio di Amministrazione", applicabile a partire dal mandato consiliare 2017-2019, che ha, tra l'altro, definito criteri aggiuntivi rispetto a quelli legislativi e regolamentari vigenti, il più possibile oggettivi, per le figure professionali da candidare affinché la composizione del Consiglio di Amministrazione fosse adeguata alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo.

Tali criteri, di seguito descritti, sono volti a garantire un mix ideale di competenze e professionalità tra i membri del Consiglio di Amministrazione e 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.

Essi sono altresì in linea con le nuove raccomandazioni in materia di diversità introdotte nel luglio 2018 dal Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana. Dall'esame di tali novità è infatti emerso che Brembo, proprio tramite l'approvazione del Regolamento del Consiglio di Amministrazione nel marzo 2017, aveva già introdotto e adottato criteri di diversità, non solo di genere, per la composizione del proprio consiglio di amministrazione con l'obiettivo di assicurare un'adeguata competenza e professionalità dei suoi membri. Pertanto in data 7 novembre 2018, il Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A., ritenendo tali criteri già coerenti con le indicazioni di Borsa Italiana, li ha recepiti nel Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A.



Criteria aggiuntivi per la diversità nella composizione del consiglio di amministrazione (Art. 2.c.3 del Codice di autodisciplina di Brembo S.p.A.)

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 quattro (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 due (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, aziendaliistiche o tecniche.
SOFT SKILLS <i>Attitudini personali</i>	<ul style="list-style-type: none">• 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 sé stessi e stimolare i colleghi a focalizzarsi costruttivamente sui risultati da conseguire).• Business judgement capacità di decisione (incoraggiare comportamenti e assicurare capacità di valutazione e decisione orientate allo sviluppo del business).

DIVIETO DI CONCORRENZA	I candidati alla carica di Amministratore non devono avere o assumere incarichi di consulenza per imprese concorrenti.
CUMULO DI INCARICHI	<p>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 Consiglio di Amministrazione, 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.</p> <p>I Consiglieri devono avere un numero massimo di incarichi in società quotate non superiore a quattro (4) (esclusi dal conteggio gli incarichi ricoperti in società quotate dove il Consigliere possieda anche partecipazioni rilevanti).</p> <p>Il Consiglio di Amministrazione effettua una valutazione sulla base delle dichiarazioni degli Amministratori (o candidati Amministratori) e dei seguenti criteri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 sussistenza/permanenza in capo agli Amministratori dei suddetti criteri⁶ è stata effettuata nella riunione consiliare del 4 marzo 2019, sentito anche il parere del Comitato Remunerazione e Nomine riunitosi il 25 febbraio 2019.

Sulla base di tali criteri, è risultato che il Consiglio di Amministrazione attualmente in carica⁷ rappresenta un mix di professionalità e competenze manageriali, anche di carattere internazionale, conforme ai requisiti di onorabilità, indipendenza e di genere previsti dalle disposizioni legislative, regolamentari e statutarie vigenti, nonché alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina.

Il tutto è confermato dagli esiti della Board Performance Evaluation 2018 (riportati in dettaglio al successivo paragrafo 4.12), i quali sono stati esaminati nella riunione del 21 gennaio 2019, e tiene altresì conto delle valutazioni espresse in merito alle

singole posizioni dal Comitato Remunerazione e Nomine nella riunione del 25 febbraio 2019.

I Consiglieri hanno evidenziato che il Consiglio di Amministrazione è formato da persone di elevato standing personale e professionale ed hanno, inoltre, confermato che la dimensione dell'Organo Amministrativo è adeguata e consente l'efficace svolgimento dei lavori, aggiungendo qualità al dibattito. In particolare, è risultato che:

- almeno un terzo del Consiglio di Amministrazione è risultato costituito dal genere meno rappresentato;
- la composizione del Consiglio di Amministrazione è un mix adeguato, anche per diversità di competenze, fasce d'età e anzianità di carica, alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo, che costituisce, tra l'altro, un presupposto fondamentale per un'efficace e competente gestione dell'impresa.

⁶ Tali criteri sono indicati nel Regolamento Consiglio di Brembo S.p.A. approvato il 3 marzo 2017 e recepiti il 7 novembre 2018 nel Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A. (e che tengono altresì conto delle politiche di diversità di Brembo ai sensi dell'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis) del TUF e dei criteri di diversità previsti dal nuovo Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana.

⁷ Nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2017, sino all'Assemblea di Approvazione del bilancio al 31 dicembre 2019.



Mix ottimale di genere, professionalità e competenze manageriali del consiglio di amministrazione per il triennio 2017-2019

	Amministratore	Età	Genere	Es	Non Es	Indip	CCRS	CRN	Strategia	Esperienza di settore	Finanza	Legale/ Risk Management	Background internazionale
1	Alberto Bombassei	78	M	X					X	X		X	X
2	Matteo Tiraboschi	51	M	X					X	X	X	X	X
3	Andrea Abbati Marescotti	54	M	X					X	X	X	X	X
4	Cristina Bombassei	50	F	X						X		X	X
5	Giovanni Canavotto	67	M	X					X	X			X
6	Barbara Borra	58	F		X	X	X	X	X		X		X
7	Laura Cioli	55	F		X	X	X		X		X	X	X
8	Nicoletta Giadrossi	52	F		X	X	X	X	X		X	X	X
9	Umberto Nicodano	66	M		X			X	X		X	X	X
10	Valerio Battista	61	M		X	X			X	X	X	X	X
11	Gianfelice Rocca	70	M		X	X			X	X	X	X	X

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 e sulla base di quanto previsto dal Regolamento del Consiglio di Amministrazione e dal nuovo Codice di Autodisciplina di Brembo (come approvato il 7 novembre 2018).

Tali documenti in merito al cumulo degli incarichi prevedono:

- numero massimo di quattro incarichi in società quotate. Sono esclusi dal conteggio gli incarichi ricoperti in società quotate dove il Consigliere possiede anche partecipazioni rilevanti.
- l'impegno richiesto ai Consiglieri non si esaurisca nella partecipazione alle riunioni consiliari ma postuli anche l'analisi della documentazione inviata in vista di ciascuna riunione, la partecipazione ai comitati interni al Consiglio di Amministrazione oltre la partecipazione a sessioni informali e/o di induction. È necessario pertanto che gli amministratori garantiscano

un'adeguata disponibilità di tempo all'espletamento del loro incarico.

- Valutazione del Consiglio di Amministrazione sulla base delle dichiarazioni dei candidati Amministratori e dei seguenti criteri:
 - professionalità ed indipendenza di giudizio;
 - impegno, fattiva e costante partecipazione alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e 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.

Per l'esercizio 2018, il Consiglio di Amministrazione ha confermato, sulla base dei criteri sopra esposti, che le cariche ricoperte dai Consiglieri in altre società sono in linea con i requisiti e sono compatibili con l'efficace svolgimento dell'incarico. Il numero degli incarichi di ciascun consigliere è riportato nella tabella a pagina 17.

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.

È prevista, inoltre, la possibilità di svolgere approfondimenti personalizzati sulla base di particolari interessi o responsabilità che il singolo Amministratore potrà assumere nei Comitati 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 2018 – Secondo anno di mandato

Le sessioni d'induction 2018 (secondo anno del mandato consiliare in corso) si sono focalizzate sull'approfondimento di tematiche evidenziate nella Board Performance Evaluation 2017

dagli stessi Consiglieri e Sindaci. Gli interventi sono stati svolti direttamente dai Chief Operating Officers e dai Chief Central Department Officers, come sintetizzato nella seguente tabella.

Induction Program	Numero Sessioni	Descrizione Attività
2018 Approfondimenti durante riunioni consiliari	4 (1,5 ore circa ciascuna)	<ul style="list-style-type: none"> • 9 Febbraio 2018: Politiche Retributive • 10 Maggio 2018: People Strategy & future trends • 26 luglio 2018: Cybersecurity e GDPR Matrice Rischio • 7 Novembre 2018: Strategie di crescita organica e non organica e operazioni di M&A

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 e qualitativa delle attività 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 nella definizione dei piani strategici e degli assetti organizzativi della Società e dei suoi valori e standard, ma è caratterizzato dall'impegno costante per assicurare la creazione di valore nel lungo periodo:

- promuovendo una crescita sostenibile nel medio-lungo periodo che tenga in adeguata considerazione gli aspetti sociali

e ambientali che impattano sulla sua attività, attraverso un adeguato sistema di controllo e gestione dei rischi, ivi inclusi quelli di sostenibilità;

- garantendo massima trasparenza verso il mercato e gli investitori, e
- ponendo particolare attenzione ai cambiamenti significativi delle prospettive di business, così come alle situazioni di rischio cui la Società è esposta.

Al Consiglio di Amministrazione fanno capo altresì la verifica dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, l'idoneità dei controlli necessari per monitorare l'andamento della Società e del Gruppo, nonché tutti i compiti definiti dall'art. 1 del Codice di Autodisciplina.



4.7.2 Riunioni del Consiglio di Amministrazione

Nel corso del 2018 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. Le riunioni hanno visto la regolare partecipazione dei diversi consiglieri e la presenza del collegio sindacale; la percentuale di partecipazione dei Consiglieri alle riunioni nel corso dell'esercizio è elevata ed è indicata nella tabella riportata a pagina 17. Alle riunioni del Consiglio di Amministrazione sono stati regolarmente invitati a prendere parte i responsabili delle funzioni aziendali competenti sulle diverse materie all'ordine del giorno, i quali hanno provveduto, su invito del Presidente e degli Amministratori Esecutivi, a fornire gli opportuni approfondimenti sugli argomenti in discussione.

Calendario Riunioni 2019

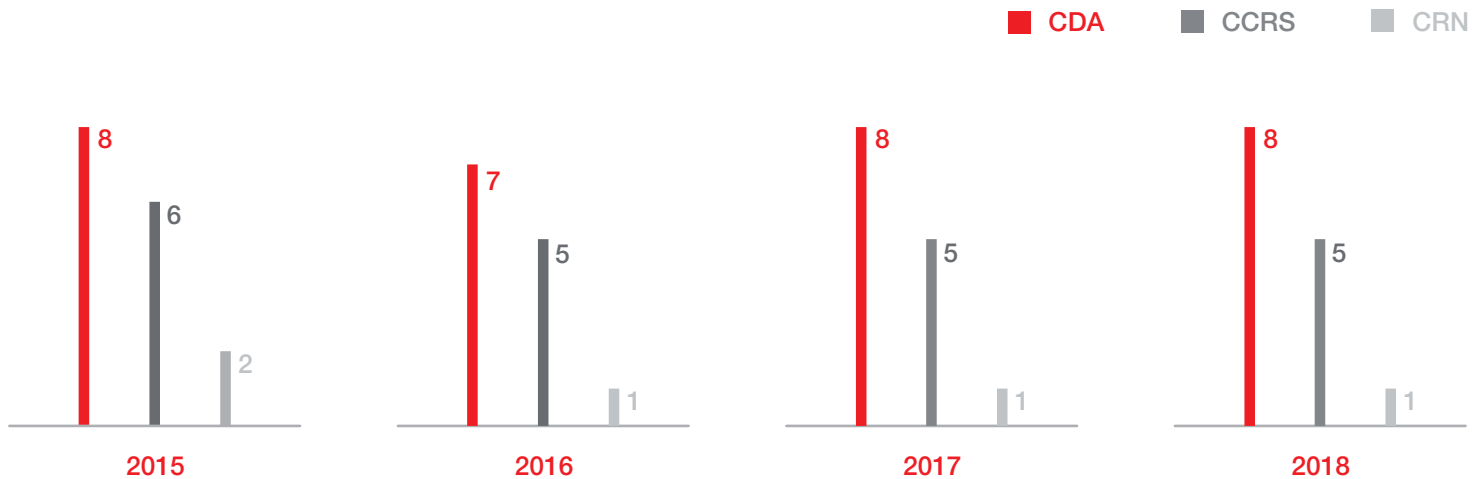
Per il 2019 il calendario, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 7 novembre 2018 e diffuso al pubblico, prevede 4

riunioni per l'esame dei dati finanziari di periodo. A queste si aggiungono riunioni consiliari ad hoc, quali quella per l'esame del piano strategico industriale e quella per l'esame dei risultati della Board Performance Evaluation 2018 nonché momenti di incontro informali, individuali o collegiali, con i Consiglieri per facilitare lo scambio di idee e favorire la conoscenza reciproca del Consiglio.

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

- in data 21 gennaio 2019, per l'esame dei risultati della Board Performance Evaluation 2018 (cfr. paragrafo 4.12);
- in data 4 marzo 2019, per l'esame e la discussione del Bilancio 2018 e della Dichiarazione Non Finanziaria oltre che delle materie, della documentazione, delle relazioni/proposte da sottoporre all'Assemblea degli Azionisti convocata per il 18 aprile 2019.⁸

Numero di riunioni del CDA e dei Comitati - nel periodo 2015 - 2018



Politica dell'informativa periodica aggiuntiva

Dopo l'uscita dal segmento STAR 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 è in continuità con le informazioni sinora rese disponibili, sino a diversa deliberazione del Consiglio di Amministrazione. Contenuti, tempistica e mo-

dalità dell'informativa finanziaria periodica su base volontaria sono pubblicati sul sito internet della Società (www.brembo.com, Investitori, Calendario).

Convocazione e Svolgimento delle Riunioni del CdA

Le riunioni consiliari:

- sono convocate dal Presidente o, in caso di sua assenza o

⁸ Si veda Avviso di Convocazione e Relazioni Illustrative: www.brembo.com, sezione Investitori, per gli Azionisti, Assemblea dei Soci 2019.

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 Consiglio di Amministrazione 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 e rendicontazione periodica;
- aspetti strategici (come, ad esempio: acquisizioni, investimenti in assets o progetti delle Società controllate, ecc.);
- aspetti di sostenibilità/materialità e di rischio;
- aspetti di Governance e Compliance.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione 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 tempestività, completezza, adeguatezza e fruibilità dell'informativa pre-consiliare la documentazione di supporto è:

- predisposta, a cura della Segreteria del Consiglio di Amministrazione, 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 Am-

ministratori e Sindaci in carica, prima e durante le sedute del CdA, tramite accesso con username e password). Il termine di preavviso è di norma rispettato. 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 Consiglio di Amministrazione sono state altresì specificate le modalità di conservazione e accessibilità della documentazione, in funzione della classificazione del relativo livello di riservatezza.

Durante le riunioni consiliari il Presidente 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. 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.

A questo proposito, si precisa che i risultati della Board Performance Evaluation 2018 hanno evidenziato quanto segue:

- la cultura del Consiglio di Amministrazione Brembo è caratterizzata dall'organizzazione del lavoro collegiale, ben pianificato ed attento alle regole del governo societario, con OdG chiari e documentazione di supporto articolata e comprensibile;
- gli argomenti in agenda vengono efficacemente illustrati dal management, che è molto competente, trasparente e disponibile a rispondere alle domande di approfondimento dei Consiglieri;
- la documentazione fornita dal management è dettagliata e ben strutturata. Viene trasmessa con il giusto anticipo (eccetto che per il materiale più confidenziale) attraverso strumenti informatici efficienti;



- i verbali delle riunioni del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati sono accurati;
- il processo decisionale è solido, caratterizzato da obiettivi chiari e misurabili, piani di azione strutturati, con impegni, scadenze e responsabilità. È evidente la tensione dell'azienda al miglioramento continuo, all'ascolto delle idee e delle esperienze degli Amministratori;
- i Consiglieri partecipano al dibattito, con spirito critico e costruttivo, apportando il contributo della propria professionalità sui diversi temi in agenda;
- le decisioni sono prese collegialmente, dopo un adeguato approfondimento; soprattutto viene espresso apprezzamento sull'informativa fornita riguardo l'andamento del business;
- la frequenza e la durata delle riunioni sono adeguate secondo la maggioranza dei Consiglieri.

Gli Amministratori ritengono in sintesi che il lavoro ben organizzato sia una caratteristica del Consiglio di Amministrazione, determinata dai comportamenti disciplinati dei Consiglieri, che partecipano attivamente al dibattito per fornire il loro contributo.

4.7.3 Attività svolta nell'esercizio 2018

Nel corso dell'esercizio 2018 il Consiglio di Amministrazione ha esercitato i suoi poteri e svolto i suoi compiti.

Di seguito è riportata una sintesi delle principali attività svolte.

<p>Andamento della Gestione Operazioni strategiche Rendiconto deleghe attribuite</p>	<p>Nelle riunioni del 5 marzo 2018, del 23 marzo 2018, del 20 aprile 2018, dell'8 maggio 2018, del 26 luglio 2018 e del 7 novembre 2018 il Consiglio di Amministrazione ha esaminato, valutato e monitorato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 (Brembo Argentina S.A.) o il rilascio di Parent Guarantees per l'emissione di linee di credito (Brembo Nanjing Brake Systems Co. Ltd.); • lo stato di avanzamento delle attività svolte in base alle deleghe conferite, nonché delle operazioni significative e in potenziale conflitto d'interessi.
<p>Progetti strategici, Piano industriale e relativi Rischi</p>	<p>Con riguardo ai progetti strategici e ai piani industriali, nella riunione del 23 marzo 2018 (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 2018-2020 con view sul 2021-2022. Contestualmente, sulla base del piano rolling approvato dal Consiglio nel 2018, 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 Brembo, sempre tenendo conto dei profili di rischio dei diversi progetti/attività.</p>
<p>Strategie di crescita del Gruppo e rischi correlati</p>	<p>Il Consiglio, inoltre, ha periodicamente approfondito ed esaminato, tramite l'intervento dei diversi Chief Operating Officers e del Chief Business Development & Marketing Officer, le strategie di crescita del Gruppo, ivi incluse le operazioni di M&A, analizzandone anche i rischi correlati (riunioni del 26 luglio 2018 e del 7 novembre 2018). In tali contesti ha altresì valutato e approvato le proposte di adesione a fondi di investimento e 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.</p>
<p>Criteri in materia di diversità nella composizione degli Organi Sociali e Codice di Autodisciplina</p>	<p>In data 7 novembre 2018 il Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. ha approvato e recepito nel proprio Codice di Autodisciplina le raccomandazioni, introdotte dal Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana nel luglio 2018 in materia di diversità nella composizione del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale. Si veda dettaglio al paragrafo 4.4 e 13.2.</p>

<p>Sostenibilità e Dichiarazione Non Finanziaria</p>	<p>Con riferimento alle tematiche di Sostenibilità, il Consiglio ha esaminato, valutato e approvato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nella riunione del 5 marzo 2018, il percorso intrapreso da Brembo per la redazione della Dichiarazione Non Finanziaria, finalizzato ad offrire una rappresentazione accurata, esaustiva e trasparente delle strategie del Gruppo in una logica di sostenibilità di lungo periodo, nonché la Dichiarazione Non Finanziaria 2017, presentato poi in sintesi all'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2018; • nella riunione del 17 dicembre 2018, la proposta di Matrice di Materialità 2018 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. n. 254/2016; • nella riunione del 4 marzo 2019, la Dichiarazione Non Finanziaria 2018 messa a disposizione del pubblico il 18 marzo 2019 contestualmente alla presente Relazione, come illustrato nel precedente paragrafo 1.2.
<p>Politiche Retributive</p>	<p>In tema di politiche retributive, il Consiglio di Amministrazione ha esaminato ed approvato, con la partecipazione alla riunione del Chief Human Resources & Organization Officer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • i risultati di chiusura del Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2018) e definito le proposte per il Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2019); • i risultati di chiusura del Piano d'Incentivazione per Amministratori Esecutivi e Alta Dirigenza (LTIP 2016-2018) e la coerenza con le politiche di breve e lungo periodo in precedenza adottate; • le proposte delle nuove politiche retributive di breve e lungo periodo, ivi incluso il nuovo Piano d'Incentivazione triennale per Alta Dirigenza (LTIP 2019-2021), trasfusa nella Relazione sulle Remunerazioni ai sensi dell'art. 123-ter del TUF (Sezione I); • esaminato la Relazione sulle Remunerazioni 2019 (Sezioni I e II), verificando e confermando la corretta attuazione delle politiche retributive definite nel 2018. <p>La caratteristiche delle nuove politiche remunerative di breve e lungo periodo per l'esercizio 2019, approvate dal Consiglio nella riunione del 4 marzo 2019 sempre previo parere del Comitato Remunerazione e Nomine, sono illustrate nella Relazione sulle Remunerazioni 2019 redatta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF, disponibile sul sito internet di Brembo⁹.</p>
<p>Adeguatezza Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi</p>	<p>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 5 marzo 2018, del 26 luglio 2018 e del 4 marzo 2019 dall'Amministratore con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, dal Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, dall'Organismo di Vigilanza, 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.</p>
<p>Data Protection, GDPR e Cybersecurity</p>	<p>Nella riunione dell'8 maggio 2018 il Consiglio di Amministrazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ha ricevuto informativa in merito alle azioni di Brembo per l'adeguamento al Regolamento UE n. 2016/679 in materia di protezione dei dati personali (GDPR); • ha esaminato e approvato la proposta di Struttura Organizzativa e la Privacy Policy di Brembo (tra cui la nomina del DPO di Gruppo). Si veda dettaglio al paragrafo 10.5 <p>Inoltre nella riunione del 26 luglio 2018 il Consiglio di Amministrazione ha esaminato e discusso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la matrice di valutazione dei rischi connessi al Regolamento UE sulla protezione dei dati personali (GDPR), presentata dal Chief Information Officer; • gli strumenti e le misure di protezione implementati da Brembo quali presidi di sicurezza e protezione integrati dei sistemi informativi aziendali. <p>Tali misure sono risultate "idonee" ad assicurare la compliance sulla base dei trattamenti effettuati, ed efficaci a garantire la sicurezza dei trattamenti e proteggere la Società da attacchi informatici.</p> <p>Infine nella riunione del 7 novembre 2018, il Consiglio di Amministrazione ha preso atto dei contenuti della Relazione Annuale del DPO di Gruppo, il quale ha evidenziato l'assenza di profili di rischio significativi e la sostanziale adeguatezza del sistema di compliance al GDPR.</p>
<p>Health & Safety</p>	<p>Nella riunione del 5 marzo 2018 il Consiglio di Amministrazione ha analizzato la Safety Performance 2017 e i relativi indici del Gruppo, approfondendo i programmi avviati a livello globale per accrescere costantemente i livelli di sicurezza del Gruppo.</p>
<p>Key Audit Matters</p>	<p>Nella riunione del 23 marzo 2018 il Consiglio è stato informato dal Collegio Sindacale delle questioni significative indicate nella Relazione della Società di Revisione ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. n. 39 del 27/1/2010 così come modificati dal D. Lgs. n. 135/2016.</p>

⁹ www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Politiche di Remunerazione



Market Abuse Regulation	Nella riunione dell'8 maggio 2018 ha esaminato e approvato l'aggiornamento della Procedura per la Gestione delle Informazioni Rilevanti e delle Informazioni Privilegiate e della Procedura per la Gestione dei Registri delle persone che hanno accesso a Informazioni Privilegiate e Informazioni Rilevanti, che formalizza l'istituzione della RIL- Registro Informazioni Rilevanti, predisposte dalla Società al fine di recepire le indicazioni fornite nelle Linee Guida CONSOB 1/2017.
Internal Audit	Il Consiglio ha incontrato il Chief Internal Audit Officer per esaminare rispettivamente: <ul style="list-style-type: none">• il Piano Audit 2018 della funzione Internal Audit nella riunione del 5 marzo 2018;• le attività di Internal Audit svolte nel 2017 e verificare lo stato di avanzamento del Piano, apportando le modifiche ritenute necessarie, nella riunione dell'8 maggio 2018;• il Budget 2019 della Funzione Internal Audit nella riunione del 17 dicembre 2018;• il Piano Audit 2019-2021 della funzione Internal Audit, approvandolo in quanto ritenuto adeguato alla dimensione del business e del Gruppo, nella riunione del 4 marzo 2019.
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 che 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 2018 ha portato a ritenere che tutte sono coerenti con le deliberazioni assunte dal Consiglio di Amministrazione.
Board Performance Evaluation	Nella riunione del 20 aprile 2018 il Consiglio ha esaminato e discusso in via preventiva la proposta di piano di lavoro e successivamente nella riunione dell'8 maggio 2018 ha condiviso il programma di attività 2018 con la società Spencer Stuart. I risultati della Board Performance Evaluation 2018 sono stati esaminati e discussi dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 21 gennaio 2019. Per la descrizione dettagliata delle attività e dei relativi esiti si veda il paragrafo 4.12.
Budget 2019	Infine, nella riunione del 17 dicembre 2018 il Consiglio di Amministrazione ha analizzato il Budget 2019 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 2019 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 riporti 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 pro-

duktive 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 principali poteri Amministratori Esecutivi

<p>PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</p>	<p>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.</p> <p>Inoltre, nell'ambito dei più ampi poteri di indirizzo, coordinamento e controllo in funzione del ruolo ricoperto, al Presidente sono attribuiti i seguenti compiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • definire le linee generali di "compliance" e del sistema di controllo interno e gestione dei rischi; • definire e gestire, con ogni più ampio potere, la comunicazione esterna; • definire e proporre al Consiglio le strategie di sviluppo del Gruppo di medio e lungo periodo; • definire le linee guida di sviluppo del business, dello sviluppo immobiliare e dello sviluppo societario; • delineare le politiche generali relative all'organizzazione ed alla gestione delle risorse umane; • approvare le assunzioni dei primi livelli organizzativi (riporti di primo livello del Vice Presidente Esecutivo e dell'Amministratore Delegato nonché gli Amministratori e Direttori Generali delle Società controllate).
<p>VICE PRESIDENTE ESECUTIVO</p>	<p>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 immobili, 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.</p> <p>Inoltre, fatta salva la delega all'Amministratore Delegato ai sensi dell'art. 2381 c.c. in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, tutela ambientale, prevenzione degli incendi e gestione dei rifiuti, ed esercita i compiti generali di indirizzo, guida, comunicazione e controllo di seguito e relativamente alle attività di "compliance" e controllo interno, nel rispetto delle linee guida promosse dal Presidente, assicura l'attuazione e costante aggiornamento del Modello di Organizzazione e Controllo previsto dal Decreto Legislativo 231/2001 e l'attuazione delle normative in paesi esteri ove operano le partecipate. In tale contesto il Vice Presidente Esecutivo farà in modo che siano svolte tutte le necessarie attività di formazione e sensibilizzazione necessarie a creare la cultura della "compliance" in Italia e presso tutte le partecipate. Relativamente alle attività di Comunicazione Esterna, il Vice Presidente Esecutivo, sulla base delle linee guida promosse dal Presidente, curerà in particolare la Comunicazione Finanziaria avvalendosi, ove necessario, della collaborazione dell'Amministratore Delegato.</p>



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 inerte la qualifica di Datore di Lavoro ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett. B del D.Lgs. n.81/2008 per le diverse unità produttive di Brembo). Inoltre il potere di assicurare che siano attuate a tutti i livelli, in Italia e all'Estero, le disposizioni previste dalla Legge, dallo Statuto, dalle procedure interne e dai manuali di autodisciplina e di corporate governance, dal Codice Etico e, più in generale, la "compliance" in vigore nella Società e nell'ambito delle partecipate; ciò con particolare riferimento a quanto previsto dal Decreto Legislativo n. 231/2001 e da analoghe disposizioni in vigore nei paesi esteri in cui le Società partecipate operano.

In Materia Di Linee Guida Strategiche, i seguenti poteri e funzioni:

- Il potere di elaborare e proporre i piani operativi e i progetti per l'attuazione delle linee guida di sviluppo strategico proposte dal Presidente e/o dal Vice Presidente Esecutivo e/o dal Consiglio di Amministrazione, tra cui i piani di sviluppo dei mercati e dei prodotti.
- Il potere di elaborare e proporre piani di ristrutturazione e/o di riorganizzazione societaria necessari per dare concreta attuazione ai piani operativi e progetti presentati.
- Il potere di collaborare con il Vice Presidente Esecutivo nella predisposizione dei piani strategici del Gruppo di medio e di lungo periodo.

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 2018 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 4.8);
- Andrea Abbati Marescotti, Amministratore Delegato e Direttore Generale della Società (i cui poteri sono descritti nel precedente paragrafo 4.8);
- Cristina Bombassei, Amministratore con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, oltre che CSR Officer,

i cui compiti sono descritti al paragrafo 10.3;

- Giovanni Canavotto, System Division Chief Operating Officer (con riporto gerarchico all'Amministratore Delegato), al quale il Consiglio di Amministrazione ha conferito, al pari degli altri Division/Business Unit Chief Operating Officers, 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 2018 sono stati qualificati Amministratori In-

dipendenti i seguenti Consiglieri: Barbara Borra, Laura Cioli, Nicoletta Giadrossi, Valerio Battista, Gianfelice Rocca poiché tutti in possesso dei requisiti previsti dalla normativa e dal Codice di Autodisciplina.

Il Collegio ha verificato la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottati dal Consiglio per effettuare la suddetta valutazione d'indipendenza dei propri membri.

Gli Amministratori Indipendenti, coordinati dal Lead Independent Director Valerio Battista, si sono riuniti:

- i) il 26 luglio 2018 per un primo confronto e allineamento 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 26 luglio 2018, 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.
- ii) Il 17 gennaio 2019 per esaminare e discutere in via preventiva i risultati della Board Performance Evaluation 2018 condotta da Spencer Stuart, ed in particolare hanno trattato i seguenti temi:
- analisi della Cultura del Board of Directors;
 - verifica delle principali azioni e attività di miglioramento emerse dalla Board Performance Evaluation 2017;
 - le Raccomandazioni formulate nella Sesta Edizione del

Rapporto Annuale del Comitato per la Corporate Governance relativo all'applicazione del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana, evidenziando il buon livello di attuazione in Brembo. Si veda paragrafo 18;

- la valutazione della Dimensione e Composizione del Board of Directors;
- la Condivisione della proposta di azioni per il 2019.

In tale riunione la Direzione Legal and Corporate Affairs ha altresì presentato un proprio studio comparativo dei principi contenuti nei codici di autodisciplina Italia/UK e Italia/USA nonché dei dati sulla composizione del CdA rilevati dai principali rapporti sulla corporate governance emessi da consulenti specializzati.

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, Valerio Battista.

Il Lead Independent Director opera secondo il Regolamento, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 17 dicembre 2012, che recepisce integralmente le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina 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 Amministrazione e dei suoi Comitati in virtù di quanto previsto dal Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A.

4.12. Board Performance Evaluation 2018

Il Regolamento del Consiglio di Amministrazione approvato il 3 marzo 2017 prevede che per lo svolgimento della valutazione annuale sulla dimensione, composizione e funzionamento del Consiglio di Amministrazione e dei suoi Comitati possa essere opportuno avvalersi anche del supporto di advisor esterni indipendenti. Come già ricordato lo scorso anno, 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 - Fotografia della situazione attuale;
- 2018 - Valutazione mirata, analisi cultura del CdA, dinamiche relazionali e stile individuale;
- 2019 - Bilancio del lavoro svolto nel mandato e indicazioni per l'evoluzione futura del CdA.



Il programma per il 2018, secondo anno del mandato, ha previsto un incontro collegiale, facilitato dai consulenti Spencer Stuart, tenutosi in due riprese, il 7 novembre ed il 17 dicembre 2018, ai quali ha partecipato la grande maggioranza dei Consiglieri in carica. L'incontro è stato così articolato:

- presentazione dei risultati dell'analisi della cultura prevalente del CdA e degli stili individuali dei Consiglieri; tale analisi è stata effettuata mediante l'utilizzo di un framework sulla cultura del Board messo a punto dalla Board Practice internazionale di Spencer Stuart che riassume le indicazioni fornite dai Consiglieri attraverso la compilazione di un questionario on-line;
- verifica dell'efficacia delle azioni realizzate nel corso dell'ultimo anno, per dare seguito ai commenti dei Consiglieri emersi nel corso della precedente Board Performance Evaluation;
- approfondimento di alcuni temi di particolare rilevanza ed interesse dei Consiglieri, sui quali riflettere collegialmente nell'ambito dell'autovalutazione annuale sul funzionamento, la composizione e la dimensione del CdA; fra questi, si è tenuto conto delle raccomandazioni del Comitato Italiano Corporate Governance, contenute nella "Relazione 2018 sull'evoluzione della corporate governance delle società quo-

tate", relative alle "Principali aree di miglioramento individuate nel 2018", che sono state oggetto di una specifica lettera ai Presidenti delle società quotate.

Per supportare il confronto consiliare, l'advisor ha predisposto una guida ad hoc, trasmessa a tutti gli Amministratori prima dell'incontro, ed una breve presentazione dei risultati del citato survey sulla cultura prevalente del CdA e degli stili individuali dei Consiglieri; infine è stata distribuita una tavola con le citate "Principali aree di miglioramento individuate nel 2018" con l'indicazione di quanto attuato in Brembo. Prima dell'incontro è stata trasmessa a tutti i Consiglieri copia del "Board Index 2018 Spencer Stuart", l'Osservatorio sui Consigli di Amministrazione delle prime 100 società quotate in Italia.

I risultati del lavoro, 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 discusso nel corso dell'incontro tra gli Amministratori Indipendenti svoltosi il 17 gennaio 2019 e, successivamente, in riunione plenaria nel corso del Consiglio di Amministrazione svoltosi il 21 gennaio 2019.

Processo di Board Evaluation	Modalità di svolgimento	Tipo di valutazione	Soggetto valutatore	Giudizio Generale
Board Performance Evaluation 2018	Questionari individuali on line Incontro Collegiale	Indipendente	Spencer Stuart	<ul style="list-style-type: none">• Amministratori: hanno confermato la soddisfazione e l'apprezzamento in merito alla dimensione, alla composizione e al funzionamento del Consiglio di Amministrazione di Brembo e dei suoi Comitati• Advisor: il Consiglio opera in conformità con il Codice di Autodisciplina e con le best practices, sia a livello italiano che internazionale.

In sintesi, gli Amministratori hanno confermato la soddisfazione e l'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 conformità con il Codice di Autodisciplina e con le best practices, sia a livello italiano sia internazionale.

La Board Performance Evaluation 2018 ha evidenziato un

elevato livello di soddisfazione e apprezzamento in merito a dimensione, composizione e funzionamento del Consiglio di Amministrazione di Brembo e dei suoi Comitati. Tuttavia la Società intende proseguire, anche nel corso dell'esercizio 2019, con l'introduzione di ulteriori elementi in linea con le best practices nazionali ed internazionali (in materia di "engagement" e di "stewardship") al fine di mantenere una governance sempre allineata alle migliori aspettative degli stakeholders.

<p>Aree di Eccellenza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adeguata e periodica informativa sulla gestione e l'andamento del business. • Decisioni rilevanti portate tempestivamente all'attenzione del Consiglio. • Coinvolgimento nelle principali decisioni di business (incluse le operazioni straordinarie). • Spirito critico (costruttivo) dei Consiglieri. • Ascolto di tutte le opinioni, anche quelle discordanti, da parte del management. • Mix di caratteristiche dei componenti del Consiglio (genere, età, esperienze, culture, ecc.) che aggiunge qualità al dibattito.
<p>Cultura del Consiglio</p>	<p>L'analisi della cultura del Consiglio ha evidenziato l'efficacia dell'organizzazione del lavoro collegiale, l'attenzione alla pianificazione ed alle regole del governo societario, OdG delle riunioni chiari e documentazione di supporto articolata e comprensibile. Gli argomenti in agenda vengono efficacemente illustrati dal management, che è molto competente, trasparente e disponibile a rispondere alle domande di approfondimento dei Consiglieri. Il processo decisionale è solido, caratterizzato da obiettivi chiari e misurabili, piani di azione strutturati, con impegni, scadenze e responsabilità. È evidente la tensione dell'azienda al miglioramento continuo, all'ascolto delle idee e delle esperienze degli Amministratori. I Consiglieri partecipano al dibattito, con spirito critico e costruttivo, apportando il contributo della propria professionalità sui diversi temi in agenda. Le decisioni sono prese collegialmente, dopo un adeguato approfondimento; soprattutto viene espresso apprezzamento sull'informativa fornita riguardo l'andamento del business.</p>
<p>Efficacia Azioni svolte rispetto alle Indicazioni fornite nel 2017</p>	<p>In merito alla verifica dell'efficacia delle azioni poste in essere dalla Società per dare effetto alle indicazioni fornite dai Consiglieri nel corso della Board Performance Evaluation 2017, i cui risultati sono stati analizzati nella riunione consiliare del 9 febbraio 2018, è emerso che le azioni proposte sono state oggetto di attenzione ed implementazione da parte della Società, confermando la soddisfazione per il funzionamento del Consiglio</p>
<p>Raccomandazioni 2018 del Comitato Italiano Corporate Governance</p>	<p>Con riferimento alle quattro raccomandazioni formulate dal Comitato Italiano Corporate Governance nella "Relazione 2018 sull'evoluzione della corporate governance delle società quotate", relative alle "Principali aree di miglioramento individuate nel 2018" sono stati analizzati i seguenti temi: a) informazione pre-consiliare; b) chiarezza e completezza delle politiche remunerative; c) indipendenza; d) Board Evaluation. L'analisi collegiale ha evidenziato che, secondo i Consiglieri, l'Organo amministrativo rispetta le indicazioni del Codice di Auto-disciplina ed ha adottato delle prassi adeguate. Per il dettaglio si veda il paragrafo 18.</p>
<p>Composizione e Dimensioni del Consiglio</p>	<p>Sotto il profilo della composizione, funzionamento e dimensione del Consiglio di Amministrazione è stato confermato dai Consiglieri che la dimensione dell'Organo Amministrativo è adeguata e consente l'efficace svolgimento dei lavori.</p>



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 esercitano 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 dell'entrata in vigore, il 3 luglio 2016, del Regolamento (UE) n. 596/2014 relativo agli abusi di mercato ("MAR"), il Consiglio di Amministrazione di Brembo nella riunione del 27 luglio 2016 ha approvato le opportune modifiche alle Procedure rilevanti esistenti in Brembo in tema di gestione delle Informazioni Privilegiate, di tenuta del Registro delle persone aventi accesso a informazioni privilegiate («Registro Insider»), nonché di gestione degli obblighi di comunicazione per i Soggetti Rilevanti e delle Persone loro legate («Internal Dealing»).

In seguito, in linea con le indicazioni fornite da CONSOB nelle Linee Guida in materia di "Gestione delle Informazioni Privilegiate" del 13 ottobre 2017 ("Linee Guida"), Brembo ha svolto un'analisi e un approfondimento dei propri flussi e processi esistenti in Brembo, con l'obiettivo di dotare la Società di uno strumento basato sulle best practices, che ha condotto, tra l'altro all'aggiornamento delle due principali procedure aziendali, quali:

- la Procedura per la Gestione delle Informazioni Rilevanti e delle Informazioni Privilegiate, che prevede:
 - l'attribuzione al Business Development Committee (composto da Presidente, Vice Presidente Esecutivo, Amministratore Delegato, Chief Business Development & Marketing Officer, Chief Legal and Corporate Affairs Officer e Deputy Head of M&A) della funzione di FGIP - Funzione Gestione Informazioni Privilegiate, con il Chief Legal and Corporate Affairs Officer quale Referente per la formalizzazione delle relative decisioni;
 - l'identificazione degli appartenenti alla C-Suite quali FOCIP - Funzioni Organizzative Competenti Informazioni Privilegiate;
- la Procedura per la Gestione dei Registri delle persone che hanno accesso a Informazioni Privilegiate e Informazioni Rilevanti, che formalizza l'istituzione della RIL- Registro Informazioni Rilevanti.

5.2. Procedura per la Gestione delle Informazioni Rilevanti e Informazioni Privilegiate

La Procedura per la Gestione delle Informazioni Rilevanti e delle Informazioni Privilegiate o "price-sensitive" di Brembo è stata aggiornata a seguito di delibera del Consiglio di Amministrazione dell'8 maggio 2018 e recepisce, oltre alle disposizioni del Regolamento Europeo 596/2014, le indicazioni fornite da CONSOB nelle Linee Guida del 13 ottobre 2017.

Scopo della Procedura è definire i principi e le regole relativi sia alla gestione interna sia alla comunicazione all'esterno delle informazioni riguardanti l'attività di Brembo e del Gruppo, con particolare riguardo alle Informazioni Privilegiate e alle Informa-

zioni Rilevanti. Tali regole e principi sono finalizzati ad assicurare l'osservanza delle disposizioni di legge di volta in volta vigenti in materia e garantire il rispetto della massima riservatezza e confidenzialità delle Informazioni Rilevanti e di quelle Privilegiate, 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 per esempio azionisti, giornalisti o analisti - ovvero venga rilasciata intempestivamente, in forma incompleta o inadeguata.

La Procedura pertanto, in linea con quanto previsto dal Codice Etico di Brembo, costituisce una misura preventiva per individuare ed evitare il verificarsi di abusi di Informazioni Privilegiate, manipolazioni del mercato e comunicazione illecita di Informazioni Privilegiate previsti agli articoli 31 e 54 della Direttiva 2014/65/UE, agli articoli 8, 10 e 12 del Regolamento UE n. 596/2014 e agli articoli 184 e seguenti del TUF, illeciti rilevanti anche ai fini del D. Lgs. n. 231/2001 in materia di responsabilità amministrativa degli enti. Essa è quindi parte integrante del Modello 231 di Brembo e del Codice di Auto-disciplina di Brembo.

Sono tenuti al rispetto di tale Procedura gli Amministratori, i Sindaci, i Dirigenti e tutti i dipendenti di Brembo e del Gruppo nonché tutti i soggetti, siano essi persone fisiche o persone giuridiche, che, in ragione dell'attività lavorativa o professionale svolta, abbiano accesso su base regolare o occasionale alle Informazioni Rilevanti o Privilegiate inerenti Brembo e/o il Gruppo.

5.3. Procedura d'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 (Soggetti Rilevanti Manager – e di quelle a loro strettamente legate – o Soggetti Rilevanti Azionisti), in quanto potenziali soggetti in possesso di Informazioni Privilegiate, prevedendo tra l'altro il divieto per coloro che esercitano funzioni di amministrazione, controllo e direzione (Soggetto Rilevante Manager)

La valutazione circa la rilevanza dei singoli fatti quali eventi potenzialmente in grado di generare Informazioni Rilevanti o Privilegiate, così come l'eventuale applicazione della procedura di ritardo nella comunicazione al pubblico delle Informazioni Privilegiate, è svolta caso per caso ed è di competenza del Business Development Committee, ritenuta la funzione organizzativa deputata a valutare rispettivamente la natura rilevante e la natura privilegiata delle informazioni relative alla Società e alle Società del Gruppo e ad assumere decisioni in relazione ai relativi comunicati al mercato.

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.

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. n. 231/2001. Esso è parte integrante del Modello 231 e del Codice di Auto-disciplina di Brembo S.p.A. ed è disponibile sul sito internet di Brembo: www.brembo.com, sezione Company, Documenti di Governance. Il soggetto preposto alla tenuta e all'aggiornamento periodico dell'elenco, nonché alla diffusione al mercato delle operazioni comunicate dai Soggetti Rilevanti, è l'Head of Investor Relations.



5.4. Procedura per la Gestione dei Registri delle persone che hanno accesso a Informazioni Privilegiate e Informazioni Rilevanti

La Procedura Registri (ultimo aggiornamento mediante delibera consiliare dell'8 maggio 2018) assolve agli obblighi di tenuta e di tempestivo aggiornamento del Registro Insider di cui all'art. 18 del Regolamento UE n. 596/2014, secondo cui gli emittenti devono redigere un elenco di tutti i soggetti con i quali gli stessi abbiano in essere un rapporto di collaborazione professionale, anche di natura subordinata, e che, nello svolgimento di determinati compiti, abbiano accesso alle Informazioni Privilegiate. La Procedura Registri assolve altresì alle prescrizioni e raccomandazioni contenute nelle Linee Guida e riguardanti la tenuta e l'aggiornamento della RIL, ossia l'elenco dei soggetti con cui gli emittenti hanno in essere un rapporto di collaborazione professionale, anche di natura subordinata, e che, nello svolgimento di determinati compiti, hanno accesso alle Informazioni Rilevanti.

Pertanto, la presente Procedura Registri definisce le modalità di redazione e di aggiornamento dei Registri secondo le precise indicazioni del Regolamento di Esecuzione n. 2016/347 per quanto riguarda il Registro Insider, estese – ove possibile e/o opportuno – alla RIL. In particolare, la Procedura Registri:

- identifica i requisiti dei Registri;
- stabilisce i contenuti dei Registri;
- delinea la struttura dei Registri;
- regola l'aggiornamento dei Registri.

La Procedura Registri si applica a Brembo in quanto società italiana emittente azioni negoziate nel mercato regolamentato italiano e a tutti i soggetti che hanno accesso a Informazioni Privilegiate o Informazioni Rilevanti in forza di un contratto di

lavoro dipendente con la Società o di qualsiasi altro tipo di rapporto di collaborazione professionale con la stessa, quali a titolo esemplificativo consulenti o contabili.

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 Rilevanti e 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 nella RIL e 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 delle RIL e del Registro Insider è la Direzione Legal and Corporate Affairs.

6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO

Brembo ha istituito tutti i Comitati nel rispetto di quanto raccomandato dal Codice di Autodisciplina. 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 Nomine¹⁰, 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 membri:

Membri	Qualifica
BARBARA BORRA	Amministratore Indipendente - Presidente
NICOLETTA GIADROSSI	Amministratore Indipendente
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, distinguendo le rispettive funzioni in materia di remunerazioni e di nomine come di seguito indicato.

- (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.

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 2018 il Comitato:

1 ha svolto una riunione, previa convocazione, in data 16 febbraio 2018 (durata media della riunione, circa 1,5 ore) nell'ambito della quale ha:

- i) *in materia di Composizione del Consiglio di Amministrazione e Mix di competenze e qualità professionali*:
- 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 Consiglio di Amministrazione per le relative cariche e la compatibilità con gli incarichi ricoperti dagli stessi ricoperti;
 - 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 Consiglio di Amministrazione.
- 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), ed in particolare delle Politiche Generali per la Remunerazione degli amministratori esecutivi, degli altri amministratori investiti di particolari cariche e dei dirigenti con responsabilità strategiche, nonché verificato e confermato 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).

¹⁰ 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".



2. Sono stati altresì svolti incontri individuali e collegiali con i membri del Comitato con obiettivo di confrontarsi in via preliminare sulle politiche remunerative 2019, ed in particolare sui contenuti e le caratteristiche del nuovo Piano d'Incentivazione triennale per Alta Dirigenza (LTIP 2019-2021).
3. Si dà evidenza, infine, che il Comitato ha svolto un ulteriore incontro, in data 25 febbraio 2019, per esaminare in via preventiva le tematiche da sottoporre al Consiglio di Amministrazione 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 e Mix di competenze e qualità professionali:*
 - valutato le singole dichiarazioni degli Amministratori, Sindaci e componenti dell'Organismo di Vigilanza per la periodica verifica della permanenza dei requisiti definiti dal nuovo Codice di Autodisciplina (approvato il 7 novembre 2018) 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 Consiglio di Amministrazione.
 - ii) *sotto il profilo delle Remunerazioni:*
 - valutato i risultati di chiusura del Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2018) e definito le proposte per il Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2019);
 - valutato i risultati di chiusura del Piano d'Incentivazione per Amministratori esecutivi e Alta Dirigenza (LTIP 2016-2018) e la coerenza con le politiche di breve e lungo periodo in precedenza adottate;
 - valutato e definito le proposte delle nuove politiche retributive di breve e lungo periodo, ivi incluso il nuovo Piano d'Incentivazione triennale per Alta Dirigenza (LTIP 2019-2021);
 - esaminato la Relazione sulle Remunerazioni 2019 (Sezioni I e II), verificando e confermando la corretta attuazione delle politiche retributive definite nel 2018.

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 Sostenibilità¹¹, che svolge altresì la funzione di Comitato per Operazioni con Parti Correlate¹², 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 2019.

Il Comitato è composto da 3 membri:

Membr	Qualifica
LAURA CIOLI	Amministratore Indipendente Presidente
BARBARA BORRA	Amministratore Indipendente
NICOLETTA GIADROSSI	Amministratore Indipendente ¹³

I compiti e il funzionamento del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità sono definiti nel 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.

A tutti gli incontri del Comitato sono 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 2018 il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità ha tenuto 6 riunioni, debitamente verbalizzate, della durata media di circa 4 ore ciascuna, nelle seguenti date: 26 febbraio, 3 maggio, 29 maggio, 19 luglio, 25 ottobre, 13 dicembre. Inoltre, alla data di approvazione della presente Relazione, il Comitato ha svolto 1 riunione in data 25 febbraio 2019, nella quale si è riferito in merito all'attività svolta dall'Internal Audit sino alla fine dell'esercizio, alle relazioni periodiche conclusive del 2018 e al Piano di Audit 2019-2021, 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 4 marzo 2019.

Tutti i membri del Comitato hanno partecipato anche al programma di induction 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 esaminato le relazioni presentate in occasione dell'approvazione del Bilancio 2018 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 2018 attraverso le apposite relazioni presentate dal Presidente del Comitato, tramite le quali, peraltro, relaziona periodicamente il Consiglio sulle riunioni svolte e sugli argomenti trattati.

¹¹ 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 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.

¹² 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.

¹³ 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.



Nell'attività di vigilanza sul Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità ha svolto le seguenti attività:

- 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 2018 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;
- è stato costantemente aggiornato dal Chief Internal Audit Officer sui seguenti temi:
 - lo stato di 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 nel 2018 approvato dal CDA;
 - 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 2019-2021 e relativo Budget 2019.

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.

Con riferimento alla funzione Internal Audit, al Comitato sono state illustrate nello specifico le Metriche usate dalla funzione Internal Audit per la valutazione: dei risultati di audit (priorità e

rischio residuo dopo l'implementazione dei piani di azione) e dei singoli rilievi e delle attività di follow up nonché gli esiti del Benchmark della funzione Internal Audit, effettuato con il supporto della società di consulenza CEB (Audit Leadership Council).

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 della Corporate:

- il Chief Administration and Finance Officer ha illustrato l'applicazione dei nuovi principi contabili che non evidenziano impatti significativi su Brembo nonché i principali punti di attenzione rilevati dalla Società di Revisione che non rappresentano delle carenze significative del sistema di controllo interno ma costituiscono dei meri punti di attenzione evidenziati dai revisori durante l'attività sul campo nonché le attività svolte in virtù di quanto previsto dalla Legge 262/05 e la sua estensione alle Società del Gruppo;
- il Chief Legal & Corporate Affairs Officer ha illustrato le azioni intraprese da Brembo per l'adeguamento al Regolamento UE n.2016/279 in materia di protezione dei dati personali (GDPR), la proposta di Struttura Organizzativa e la Privacy Policy Brembo, approvate quindi dal Consiglio dell'8 maggio 2018;
- il Chief Purchasing Officer ha illustrato le modalità operative e flussi autorizzativi relativi a processi gestiti dalla sua funzione nonché il dettaglio delle azioni/piani di miglioramento identificati e in corso a seguito di audit;
- il Chief Information Technologies Officer ha illustrato le caratteristiche architettoniche e tecnologiche e le milestone del progetto, in tema di IT Disaster Recovery Plan, che hanno portato ad implementare un vero e proprio Sistema di Business Continuity (che copre anche i rischi di Disaster Recovery). Contestualmente ha ricevuto informativa in merito ai risultati dell'assessment sull'aderenza del sistema di governance dell'IT a framework internazionali (Cobit /ISO), svolto sulle Società del Gruppo;
- il Chief Real Estate Development Officer ha presentato la propria struttura organizzativa, i progetti e le attività seguiti dalla Direzione Sviluppo Immobiliari, le modalità operative di gestione dei relativi processi e flussi autorizzativi, in particolare, per l'assegnazione dei contratti d'appalto e degli incarichi professionali;
- il Chief Human Resources & Organizational Officer ha illustrato i propri processi rilevanti ai fini del D.Lgs. n. 231/2001, descrivendo le specifiche attività di controllo, quali la sele-

zione del personale; la gestione delle note spese; l'impiego di lavoratori extra UE (con attività specifiche per i dipendenti e quelli interinali).

Sempre in un'ottica di monitoraggio del sistema implementato a livello di Gruppo, il Comitato ha incontrato per verificare lo stato di avanzamento dei piani a livello locale:

- nella riunione del 26 febbraio 2018 il Country General Manager di Brembo Czech s.r.o.;
- nella riunione del 25 ottobre 2018 il Country General Manager di Brembo India;
- nella riunione del 25 febbraio 2019, il Country General Manager di Brembo North America Inc.

Con riferimento alle tematiche di Sostenibilità e alla Dichiarazione Non Finanziaria ai sensi del D.Lgs.254/2016:

- nella riunione del 25 ottobre 2018 il Comitato ha esaminato il piano delle attività per la predisposizione della DNF 2018, ivi incluse quelle di audit nell'ambito del processo di assurance della stessa, ritenendolo coerente ed in linea con le tempistiche della predisposizione del bilancio consolidato;
- nella riunione del 13 dicembre 2018 il Chief CSR Officer ha presentato le attività svolte per la revisione del posizionamento dei temi materiali confermando l'importanza per Brembo delle tematiche già presenti e includendo tra le prioritarie

anche la gestione idrica. È stata quindi illustrata la Proposta di Matrice di Materialità per il 2018 in seguito approvata dal Consiglio di Amministrazione del 17 dicembre 2018;

- nella riunione del 25 febbraio 2019, il Comitato ha infine esaminato in via preventiva la DNF 2018, redatta ai sensi del D.Lgs. n. 254/2016 per l'esercizio 2018 ritenendola conforme alle disposizioni del Decreto ed è stato informato dei principali rischi ESG 2018 e delle relative modalità di gestione.

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 del 3 maggio 2018, sull'aggiornamento degli Indici di Rilevanza per l'identificazione delle Operazioni di maggiore Rilevanza sulla base dei dati di Bilancio 2017, confermando nell'ammontare di Euro 250.000,00 il parametro "soglia" per l'identificazione delle Operazioni Esiguite.

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

L'efficace gestione dei rischi è un fattore chiave nel mantenimento del valore del Gruppo nel tempo. Il Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi definito da 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 monitoraggio 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 indirizzo: 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 essen-

ziale della struttura dello stesso. Il Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi è perciò soggetto a esame e verifica periodica, 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, 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. n. 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. n. 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, di tipo sia quantitativo (EBIT/Cash Flow) sia 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 2018¹⁴.

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 Framework CoSO (Committee of Sponsoring Organizations), 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. n. 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 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 19 luglio 2018 e del 25 febbraio 2019 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.

¹⁴ www.brembo.com, sezione Investitori, Bilanci e Relazioni.

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

In accordo con i principi indicati dal CoSO Report, 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, in collaborazione con il Compliance Officer, 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 lo stesso e con il Compliance Officer definisce un Piano di Audit triennale che viene svolto mediante attività di test annuali programmati e svolti in ogni Società del Gruppo 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, o ai controlli in essere che sono risultati non correttamente applicati in seguito all'attività di test, o infine 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 2018 l'Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi ha coordinato, avvalendosi del supporto di una società di consulenza specializzata, le attività di aggiornamento della valutazione dei rischi in ambito Sostenibilità, utilizzando i criteri di valutazione

allineati alla metodologia della gestione dei rischi di Gruppo, nonché mantenuto attivi i canali di comunicazione coordinandosi con il Chief Internal Audit Officer, il Risk Manager e con il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità che, nello svolgimento delle sue attività, è tenuto a curare l'identificazione dei principali rischi aziendali e monitorare 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 4 marzo 2019.

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 2017 ha approvato la relativa struttura organizzativa idonea per l'esercizio 2018 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 e non finanziarie;
 - 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 2018 l'attività dell'Internal Audit è stata svolta in base al Piano Triennale di Audit approvato ed aggiornato annualmente in base ai mutati scenari di rischio, che prevede: audit di conformità alla Legge 262/05 e al D.Lgs. n. 231/2001, audit IT, audit su rilevanti attività di compliance, audit etici sulla base di specifiche segnalazioni ricevute e audit operativi.

Il Chief Internal Audit Officer ha verificato, nell'ambito del Piano di Audit, l'affidabilità dei sistemi informativi con particolare

attenzione ai sistemi di rilevazione contabile, coordinando la propria attività con il revisore esterno.

Relativamente al D.Lgs. n. 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 2018 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 25 febbraio 2019, è stata resa opportuna informativa sull'esito dell'attività del Responsabile Internal Audit per l'anno 2018 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 2018, in incontri periodici e con la Relazione annuale sull'adeguatezza del modello di controllo implementato ai fini della Legge 262/05 e sugli esiti dei test svolti dalla funzione Internal Audit in tale ambito.



10.5. Modello Organizzativo ex D. Lgs. n. 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. n. 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 D. Lgs. n. 231/2001.

Il Modello 231 (Quinta Edizione, ultimo aggiornamento Marzo 2018) è costituito da:

Parte Generale	<p>Nella Parte Generale 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.</p> <p>Questa è stata aggiornata a marzo 2018, con l'integrazione/modifica delle seguenti parti:</p> <ul style="list-style-type: none">• integrazione all'articolo 25-duodecies del D.Lgs. n. 231/2001 dei commi 1bis, 1 ter, 1quater dell'Art. 12 - Disposizioni contro le immigrazioni clandestine (D.Lgs n. 286/1998 - T.U. sull'immigrazione);• nuovo Articolo 25-terdecies del D.Lgs. n. 231/2001, Razzismo e Xenofobia (DDL 2886 approvato dalla Camera dei Deputati l'8 novembre 2017);• Sistema di Whistleblowing (modifica al sistema sanzionatorio – anche ai soggetti che commettono false/ infondate comunicazioni – e ampliamento della tutela del soggetto segnalante).
Parti Speciali	<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>
Codice Etico	<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	<p>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.</p>
Codice di Condotta Anticorruzione	<p>Codice di Condotta che, in linea con i principi del Codice Etico e delle best practices internazionali, ha l'obiettivo di:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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). <p>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.</p>

<p>Regolamento sul funzionamento dell'Organismo di Vigilanza</p>	<p>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.</p>
<p>Sistema di compliance di Gruppo</p>	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 Antibrigbery ed alle Brembo Compliance Guidelines, i seguenti strumenti: <ul style="list-style-type: none"> – 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; – Codice di Condotta dei Fornitori, – 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. n. 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. n. 231/01.
<p>Codice Antitrust Brembo</p>	<p>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 Etico¹⁵, 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>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 2019 nelle Società del Gruppo aventi sede fuori dall'Unione Europea.</p> <p>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.</p>

¹⁵ Disponibile sul sito www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Codice di Condotta e Policies, in base al quale Brembo opera nel rispetto dei principi sanciti dalle norme nazionali ed internazionali poste a tutela della libera concorrenza, promuovendo una competizione leale.



**Policy Privacy
e altre Procedure
Operative**

La Privacy Policy è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. in data 8 maggio 2018 al fine dare evidenza ai più importanti principi per la protezione dei Dati Personali e come tali principi devono essere implementati, anche in virtù del nuovo Regolamento europeo generale in materia di protezione dei dati (Regolamento n.. 679/2016/UE - GDPR), applicabile in tutti gli Stati membri dell'Unione europea a decorrere dal 25 maggio 2018.

La Privacy Policy si applica sia a Brembo S.p.A. sia alle singole Società controllate del Gruppo con sede nell'Unione Europea.

Il GDPR, nel confermare i principi e gli obblighi già presenti nella precedente normativa, introducendo alcune novità, pone con forza l'accento sulla "responsabilizzazione" (accountability nell'accezione inglese) di titolari e responsabili – ossia, sull'adozione di comportamenti proattivi e tali da dimostrare la concreta adozione di misure finalizzate ad assicurare l'applicazione del regolamento.

A tal fine Brembo S.p.A. ha chiaramente definito e individuato le figure coinvolte nel trattamento dei Dati Personali, i rispettivi ruoli e relativi diritti e doveri, al fine di realizzare un idoneo sistema di protezione e salvaguardia dei Dati Personali, come di seguito descritte:

Figure previste dalla legge:

- il Titolare del trattamento (Brembo S.p.A. e le singole Società del Gruppo in UE);
- Il Responsabile per la protezione dei dati di Gruppo (RPD o DPO), designato su base volontaria ed unico DPO per tutte le Società controllate europee del Gruppo e localizzato in Italia. È stato individuato nello Studio Legale Bird&Bird, nella persona dell'Avv. Debora Stella, la quale agisce quale principale referente aziendale in relazione alle tematiche connesse al trattamento dei Dati Personali e che è tenuto a vigilare sull'osservanza in azienda delle norme in materia di protezione dei Dati Personali;
- Il Personale Autorizzato al trattamento dei dati (Dipendenti del Titolare);
- Il Responsabile (esterno) del trattamento dei dati (Fornitori Esterni che effettuato un trattamento dei dati per conto del Titolare). Sarà necessario un accordo scritto con i contenuti dettagliati previsti dal Regolamento. Brembo a tal fine ha approvato uno standard di Contratto per il trattamento dei Dati Personali, che prevede l'impegno del fornitore ad adempiere a quanto previsto dalla normativa sulla Privacy tempo per tempo vigente.

Altre figure organizzative istituite in Brembo:

- Organismo di Supervisione Privacy svolge un ruolo di coordinamento e di indirizzo in materia di protezione dei dati personali ed è composto dai seguenti membri permanenti: (i) Chief Legal & Corporate Affairs Officer; (ii) Chief Human Resources and Organization Officer; (iii) Chief Information Officer.
- Referente Privacy I Referenti Privacy sono figure interne di supporto non previste dalla normativa e sono designate, per fini organizzativi, all'interno di ciascuna Dir/Div/BU, e di ciascuna Società EU del Gruppo, quali focal point per la gestione pratica e operativa delle attività di trattamento dei dati personali all'interno dell'area di competenza.

Gli interessati (dipendenti/stagisti/persone di contatto dei fornitori/clienti/visitatori) al fine di esercitare, in relazione al trattamento dei loro dati svolto da Brembo S.p.A., i diritti previsti dal GDPR (artt.15-21), ivi inclusi la richiesta di ulteriori informazioni relative all'informativa loro resa, possono rivolgersi al Responsabile per la Protezione dei Dati (RPD o DPO) inviando un'e-mail a privacy.italy@brembo.it, o mediante raccomandata a/r alla sede legale della Società agli indirizzi indicati, all'attenzione del DPO.

Inoltre sono state emesse le procedure operative in esecuzione della Policy, quali:

- Procedura per la Gestione delle Violazioni di dati personali - Data Breach;
- Procedura per l'Esercizio dei diritti dell'interessato;
- Procedura per la Tutela dei dati fin dalla progettazione attraverso modalità di protezione a impostazione predefinita (Privacy by Design – Privacy by Default);
- Procedura per l'Esercizio del diritto alla portabilità dei dati personali.

Organismo di Vigilanza

L'Organismo di Vigilanza, composto da tre 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 2019.

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.

Per quanto riguarda le attività specifiche di competenza dell'Organismo di Vigilanza, esso si è riunito nelle seguenti date: 26 febbraio 2018, 29 maggio 2018, 19 luglio 2018, 25 ottobre 2018, 13 dicembre 2018. 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 2019 si è tenuta una riunione, in data 25 febbraio 2019, nella quale si è riferito in merito alle relazioni periodiche conclusive del 2018.

Nel corso dell'esercizio 2018, 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. n. 231/2001.

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

Canale di Segnalazione (Whistleblowing)

In applicazione 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 segnalazioni istituito da Brembo 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 eventuali simili condotte e informando i soggetti e/o le Società 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 sia 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. n. 39/2010 come modificato dal D.Lgs. n. 135/2016), e la Società di Revisione si scambiano periodicamente informazioni e dati sulle rispettive aree di vigilanza e controllo. Il Collegio Sindacale verifica preventivamente 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.

Il conferimento di incarichi alla Società di Revisione è disciplinato da due procedure, redatte tenendo conto delle modifiche introdotte dal D.Lgs. n. 135/2016, nonché delle attività di revisione delle Dichiarazioni Non Finanziarie ai sensi del D.Lgs. n.

254/2016, esaminate e approvate dal Collegio Sindacale nella riunione del 18 luglio 2017, le quali regolano:

- il processo per la selezione ed il conferimento dell'incarico di revisione legale alla Società di Revisione, così come richiesto dalla normativa, al fine di salvaguardare l'indipendenza del revisore esterno, fondamentale garanzia dell'affidabilità dell'informativa contabile;
- 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 vietati dalla normativa vigente 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%.

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. n. 254/2016 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 2018, la Società di Revisione si è costantemente incontrata con il Collegio Sindacale per avere aggiornamenti sulle attività di revisione in corso nonché per confrontarsi sulle questioni significative indicate nella Relazione della Società di Revisione ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. n. 39/2010 così come modificati dal D.Lgs. n. 135/2016.

10.7. Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari

Ai sensi dell'art. 27-bis dello Statuto, il 5 Marzo 2018 il Consiglio, previo parere non vincolante del Collegio Sindacale, ha nominato il Chief Administration & Finance Officer, Dott. Andrea Pazzi, quale Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, in quanto la sua funzione all'interno di Brembo prevede la gestione dell'intero ciclo delle informazioni contabili a partire dalle procedure amministrativo-contabili per la produzione dei dati che confluiscono nel bilancio fino alla preparazione della bozza di bilancio, nonché perché riporta funzionalmente l'intera struttura finance del Gruppo, ossia di tutte le Società controllate da Brembo S.p.A.

All'atto della nomina, sulla base anche del parere favorevole espresso dal Collegio Sindacale, 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. L'incarico ha durata sino all'Assemblea di approvazione del Bilancio del 31 dicembre 2019.

Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari è invitato a tutte le 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 (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. Il Consiglio, infatti, ritiene adeguato il presidio esistente in virtù delle prescrizioni contenute nell'art. 2391 del Codice Civile ("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 Correlate¹⁶

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 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 nella seguente tabella.

¹⁶ 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).

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 tre 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, 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'8 maggio 2018 in base ai dati di Bilancio 2017).
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. <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 a livello locale che definisce le modalità operative per l'identificazione delle rispettive 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 di Brembo S.p.A.



12. NOMINA DEI SINDACI

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

Composizione (Art. 22 Statuto)	<ul style="list-style-type: none">• il Collegio Sindacale di Brembo S.p.A. è composto da tre Sindaci effettivi e due 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)	<p>Le liste per l'elezione dei Sindaci:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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 tre, 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; <p>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:</p> <ol style="list-style-type: none">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. <p>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.</p> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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)	<p>Ai fini della nomina del Collegio Sindacale, alla lista di maggioranza spetta la nomina di due Sindaci effettivi e di un (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.</p>

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 2018

COLLEGIO SINDACALE

Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina ¹	In carica da	In carica fino a	Lista ²	Indip. da Codice	Partecipazione alle riunioni del Collegio Sindacale nel 2018 ³	Partecipazione alle riunioni del CdA nel 2018 ⁴	Peso altri Incarichi ⁵
SINDACI EFFETTIVI										
Presidente	Raffaella Pagani	1971	29.04.2014	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	m	x	100%	100%	4,31
Sindaco effettivo	Alfredo Malguzzi	1962	20.04.2017	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M	x	100%	88%	N.A. ⁶
Sindaco effettivo	Mario Tagliaferri	1961	20.04.2017	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M	x	92%	100%	4,51
SINDACI SUPPLENTI										
Sindaco supplente	Myriam Amato	1974	29.04.2014	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	m	x	-	-	-
Sindaco supplente	Marco Salvatore	1965	29.04.2014	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M	x	-	-	-
Numero di riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento					2018	Collegio Sindacale: 13		CdA: 8	CCRS: 6	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 2018 (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 2018 (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.

⁶ Si segnala che ai sensi dell'art. 144 terdecies, 2° comma, il limite massimo del cumulo degli incarichi non applica al Sindaco A. Malguzzi in quanto ricopre la carica di componente dell'organo di controllo in un solo emittente (Brembo S.p.A.).



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., di Dufry Shop Finance Ltd, di Tata Consultancy Services (Italy) nonché componente dei Collegi Sindacali di E-Distribuzione S.p.A., di Enel Italia S.r.l., e di altre società. Oltre ad essere membro del Consiglio di Amministrazione di Azimut Holding S.p.A. e Azimut Libera Impresa SGR S.p.A., è revisore dei conti in alcuni Comuni dell'hinterland milanese. È revisore unico di Alpa S.p.A.

ALFREDO MALGUZZI

Sindaco effettivo

Nato a Lerici (SP) nel 1962 e 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.. È componente del Collegio Sindacale di BNP PARIBAS Lease Group S.p.A., Brembo S.p.A., Cubogas S.r.l., Gruppo Lactalis Italia S.r.l., IES Biogas S.r.l., 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, Brembo SGL CarbonCeramic Brakes S.p.A., Cysero S.p.A., Consorzio.it S.p.A., Guarniflon S.p.A., Nerviano Medical Sciences S.r.l., Nerpharma S.r.l., S.C.R.P. S.p.A., Crema Diesel S.p.A. e sindaco effettivo in Brembo S.p.A., Marsilli S.p.A., Fondazione Nazionale Commercialisti, Accelera S.r.l., Simis S.r.l., Up S.r.l., Kilometro Rosso S.p.A.

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 2018. 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 2018. Per quanto concerne il limite al cumulo degli incarichi dei membri del Collegio Sindacale, la Società ha verificato che detto limite è rispettato sia in occasione della nomina da parte dell'Assemblea degli Azionisti svoltasi il 20 aprile 2017 sia, 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 2018 è indicato nella tabella riportata a pag. 59.

13.2. Politiche e Criteri sulla diversità dell'Organo di Controllo e relativa Applicazione

In occasione del rinnovo degli Organi Sociali per il triennio 2017-2019, sono stati formulati orientamenti per gli Azionisti da parte del Consiglio uscente sulle figure manageriali e professionali valutate come prioritarie o rilevanti, da rappresentarsi nel loro insieme – e dunque nell'ambito delle liste dei candidati da proporre quali componenti dell'Organo di Controllo, 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.

Si precisa che, in aggiunta ai requisiti normativi e regolamentari vigenti, con l'aggiornamento del Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A. in data 7 novembre 2018, il Consiglio di Amministrazione ha altresì approvato criteri di diversità, anche di genere, aggiuntivi a quelli previsti dalle disposizioni normative e regolamentari vigenti al fine di garantire la composizione di un organo di controllo adeguato alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo.

CRITERI AGGIUNTIVI PER LA DIVERSITA' NELLA COMPOSIZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE (art. 8.c.3 del Codice di autodisciplina di Brembo S.p.A.)

N° GENERE	<ul style="list-style-type: none"> Almeno 1/3 dei membri effettivi e supplenti del collegio sindacale è composto da sindaci del genere meno rappresentato.
HARD SKILLS Professionalità	<ul style="list-style-type: none"> Riconosciuto rispetto di principi etici condivisi¹⁷. Esperienza complessiva di almeno un triennio in attività professionali o universitarie strettamente attinenti a quello di attività della Società. Attività di amministrazione o di controllo ovvero di compiti direttivi o manageriali presso imprese quotate o medio-grandi dei settori strettamente attinenti e delle dimensioni di Brembo per un periodo idoneo. Conoscenza dei meccanismi di business, delle sue strategie, delle tecniche di valutazione e di gestione dei rischi. Conoscenza delle dinamiche globali del sistema economico finanziario.
SOFT SKILLS Attitudini personali	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilità di tempo adeguate alle complessità dell'incarico. Piena consapevolezza dei poteri e degli obblighi inerenti al ruolo ed alle funzioni che sono chiamati a svolgere. Collaborazione, contribuzione e capacità di influenza (saper stimolare e condividere professionalità, sviluppo di opinioni e contribuire a risolvere conflitti).

Nell'ambito dell'attività di autovalutazione del Collegio Sindacale è risultato che:

- tutti i sindaci sono in possesso dei Criteri Aggiuntivi, sia qualitativi sia quantitativi, previsti al Nuovo Art. 8.C.3 del Codice

di Autodisciplina Brembo S.p.A.

- la composizione dell'Organo di controllo è un mix adeguato di competenze e che almeno un terzo dei suoi componenti è composto del genere meno rappresentato.

¹⁷ Si veda Codice Etico di Brembo.



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 Revisione¹⁸.

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. n. 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 2018 il Collegio Sindacale:

- ha tenuto n. 13 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. 6 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 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, prevedendo sessioni congiunte per la trattazione degli argomenti al fine di facilitare lo scambio di informazioni tra i soggetti con compiti rilevanti in materia di controlli interni;

- ha ricevuto costantemente dagli Amministratori ampia 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 per esaminare ed approfondire le tematiche di rispettiva competenza, incluso l'impatto derivante dall'applicazione dei nuovi principi contabili sul Gruppo;
- ha ricevuto costante informativa dal Chief CSR Officer 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 e sul processo di raccolta e validazione dati a livello worldwide ai fini della redazione della Dichiarazione Non Finanziaria di cui al D. Lgs. n. 254/2016;
- ha riferito al Consiglio di Amministrazione in merito alle questioni significative indicate nella Relazione della Società di Revisione ai sensi degli artt. 14 e 16 del D. Lgs. n. 27/1/2010 n. 39 così come modificati dal D. Lgs. n. 135/2016;
- ha rilasciato n. 2 pareri in merito alle richieste di integrazione del corrispettivo riconosciuto alla Società di Revisione per le attività di revisione legale a seguito "di alcune modifiche nel perimetro di attività e/o dall'emanazione di nuovi principi contabili internazionali, che hanno introdotto e/o comportano nuovi obblighi per il revisore legale o lo svolgimento di attività di verifica più complesse per lo svolgimento dell'attività di revisione";
- ha vigilato sulle attività di adeguamento al Regolamento UE n. 2016/279 in materia di protezione dei dati personali (GDPR) da parte di Brembo S.p.A. e delle Società europee del Gruppo ed ha ricevuto copia della Relazione annuale del DPO al Consiglio;
- ha vigilato sul processo di conferimento degli incarichi per servizi diversi alla Società di Revisione, attraverso una rendicontazione periodica da parte di quest'ultima;

¹⁸ 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.

- ha incontrato il Chief Information Technologies Officer, per approfondire le caratteristiche architettoniche e tecnologiche dell'IT Disaster Recovery Plan e i risultati dell'assessment sull'aderenza del sistema di governance dell'IT a framework internazionali (Cobit/ISO) svolto sulle Società del Gruppo.

In sostanziale analogia con il processo di autovalutazione del Consiglio di Amministrazione, i Sindaci hanno effettuato una valutazione sulla composizione e funzionamento del Collegio Sindacale (anche in ossequio alle "Norme di comportamento del Collegio Sindacale di società quotate" del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e Revisori Contabili, ed. aprile 2018, norma Q.1.1.). La "re-view del Collegio" è stata infatti effettuata sulla base di un questionario a cui ha fatto seguito una relazione

resa dal Collegio al Consiglio di Amministrazione. Ad esito del processo, è emersa una generale soddisfazione sul funzionamento dell'organo e sul contributo generale, nonché un clima positivo all'interno del Collegio Sindacale. È risultato inoltre un rapporto efficace con il Consiglio e un'elevata collaborazione con le strutture interne di Brembo. Tra le tematiche oggetto della review, sono state analizzate anche quelle relative agli aspetti di diversità dell'organo di controllo, rilevanti anche ai sensi dell'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis del TUF.

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 e con la comunità finanziaria in generale, sono affidate alla funzione Investor Relations, la cui responsabilità è in carico a Matteo Tiraboschi, Vice-Presidente Esecutivo. 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 e Amministratore Delegato 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 della Società.

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 e telefono 035.60.52.145.

Le informazioni relative a Brembo che rivestono rilievo per 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 Computershare S.p.A. e autorizzato da Consob.



15. ASSEMBLEE

Le modalità di convocazione e svolgimento delle Assemblee sono previste dallo Statuto, così come di seguito illustrate in sintesi.

Convocazione	<p>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.</p> <p>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.</p>
Integrazione dell'Ordine del Giorno e presentazione di Nuove Proposte di Delibera	<p>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 proposti¹⁹, ovvero presentare proposte di deliberazione su materie già all'Ordine del Giorno.</p>
Diritto di porre domande prima dell'Assemblea	<p>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.</p>
Intervento e rappresentanza in Assemblea	<p>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.</p>
Costituzione e Deliberazione dell'Assemblea	<p>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.</p>

¹⁹ 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.

**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 2018 erano presenti la maggioranza dei membri del Consiglio di Amministrazione in carica e la maggioranza dei componenti del Collegio Sindacale in carica.

La convocazione per la prossima Assemblea degli Azionisti,

fissata per il 18 aprile 2019, è disponibile sul sito internet della Società, www.brembo.com, nella sezione Investitori, Per gli Azionisti, Assemblea dei Soci 2019, 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 e funzioni in materia di sostenibilità

Con il rinnovo delle cariche sociali avvenuto il 20 aprile 2017 il Consiglio di Amministrazione ha attribuito la funzione di supervisione delle tematiche di sostenibilità al Comitato Controllo e Rischi, comportando la trasformazione della sua denominazione in Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e aggiornandone gli specifici compiti. Tale decisione è stata assunta a seguito dell'ingresso di Brembo nell'indice FTSE-MIB e in ottemperanza alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana S.p.A. (art. 4). Sulla base delle best practices in materia, nonché alla luce delle disposizioni di cui al 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, considerata anche l'affinità dei compiti svolti dallo stesso.

I compiti e il funzionamento del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità sono stati pertanto ampliati e recepiti nel relativo

Regolamento, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 20 aprile 2017. In particolare, i principali 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.

Per la composizione del Comitato e le attività svolte nel corso del 2018 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 per eventuali irregolarità o violazioni della normativa applicabile e delle procedure interne, che risponde

già ai requisiti previsti della Legge italiana «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 2018

Non si rilevano cambiamenti successivamente alla chiusura dell'esercizio 2018.

18. CONSIDERAZIONI SULLA LETTERA DEL 21 DICEMBRE 2018 DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE

La comunicazione del Presidente del Comitato per la Corporate Governance a tutte le società emittenti del 21 dicembre 2018 ed il Rapporto Annuale – Sesta Edizione sullo stato di applica-

zione del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana (Luglio 2018) è stata inoltrata in prima battuta agli Amministratori Esecutivi, al Presidente del Collegio Sindacale e al Lead Independent Director.

Le quattro “Raccomandazioni del Comitato per il 2019” indicate nella lettera, che riguardano (i) Informazione pre-consiliare, (ii) Chiarezza e completezza delle politiche remunerative, (iii) Indipendenza e (iv) Board Evaluation, sono state quindi esaminate dal Lead Independent Director e dagli Amministratori Indipendenti nella riunione del 17 Gennaio 2019 e quindi portate

all’attenzione del Consiglio di Amministrazione del 21 gennaio 2019, in occasione dell’esame dei risultati della Board Performance Evaluation 2018, evidenziando l’esistenza di un buon livello di attuazione del Codice da parte di Brembo e ritenendo che l’Organo amministrativo rispetti le indicazioni del Codice di Autodisciplina ed abbia adottato delle prassi adeguate.

6° Rapporto Annuale relativo all’applicazione del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana

RACCOMANDAZIONI del Comitato per la Governance con lettera del 21.12.2018

INFORMAZIONE PRE-CONSILIARE

Esprimere a cura del CdA una esplicita valutazione sull’adeguatezza dell’informativa pre-consiliare ricevuta nel corso dell’esercizio, invitando i rispettivi presidenti a promuovere tale attività valutativa e ad assicurare che le esigenze di riservatezza siano tutelate senza compromettere l’adeguatezza e la tempestività dei flussi informativi

ATTUAZIONE IN BREMBO

Tramite l’ausilio del consulente esterno incaricato della Board Performance Evaluation (Spencer Stuart) sono stati realizzati dei questionari e delle interviste ai consiglieri, in cui si chiedeva di esprimere un parere sull’adeguatezza e la tempestività delle informazioni pre-consiliari. L’esito di tale attività ha evidenziato che i Consiglieri ritengono che l’Organo amministrativo rispetti le indicazioni del Codice di Autodisciplina e che abbia adottato delle prassi adeguate. In particolare è stato rilevato che la documentazione fornita dal management è dettagliata e ben strutturata; viene trasmessa con il giusto anticipo (eccetto che per il materiale più confidenziale) attraverso strumenti informatici efficienti. Si veda paragrafo 4.12.

CHIAREZZA E COMPLETEZZA POLITICHE REMUNERATIVE

Valutare a cura del CdA e CRN (*Comitato Remunerazione e Nomine*) l’adeguatezza delle politiche retributive con il perseguimento dell’obiettivo della sostenibilità delle attività dell’impresa nel medio-lungo termine, auspicando che le Società – soprattutto di maggiori dimensioni – rafforzino il collegamento della remunerazione variabile a parametri legati ad obiettivi di lungo termine e limitino a singoli casi eccezionali, previa adeguata spiegazione, l’erogazione di somme non legate a parametri predeterminati (c.d. bonus “ad hoc”).

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

INDIPENDENZA AMMINISTRATORI

Applicare a cura del CdA con maggiore rigore i criteri di indipendenza previsti dal Codice e, a cura degli organi di controllo, vigilare sulla loro corretta applicazione, precisando che la disapplicazione dovrebbe rappresentare un’eccezione e, soprattutto, essere oggetto di adeguata spiegazione nella relazione sul governo societario.

Nell’attuale CdA di Brembo non si presentano casi di disapplicazione di tali criteri. Nei precedenti mandati, è stata data disclosure della disapplicazione del criterio dei nove anni soltanto in via eccezionale e con espressa motivazione delle valutazioni condotte dalla Società sulla disapplicazione del criterio per la singola posizione.

BOARD EVALUATION

Assicurare una maggiore trasparenza circa le modalità di svolgimento della Board Review, auspicando – soprattutto per le società di maggiori dimensioni che una componente consiliare sovrintenda il processo di Board Review e che siano adottate modalità che valorizzino il contributo individuale di ciascun consigliere.

L’attività di Board Review è stata descritta al paragrafo 4.12, dando evidenza anche dei relativi risultati. In passato era stata svolta direttamente dal Lead Independent Director e nel 2017 e nel 2018 quest’ultimo con gli Amministratori Indipendenti hanno sempre esaminato e discusso in via preventiva il piano delle attività e i risultati al fine di proporre ulteriori azioni di miglioramento per accrescere e promuovere un modello societario allineato ai trend nazionali ed internazionali.