

RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO E GLI ASSETTI PROPRIETARI 2019

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 2019

Approvata dal Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. il 9 marzo 2020.



GLOSSARIO	4
1. PROFILO DELLA SOCIETÀ	5
1.1. Principali contenuti nella Relazione 2019	5
1.2. Modello di Governance di Brembo	6
1.3. Principali Highlights della società	8
1.4. Andamento del Titolo 2015 - 2019	9
2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI AL 31 DICEMBRE 2019	10
2.1. Struttura del capitale sociale	10
2.2. Partecipazioni Rilevanti nel Capitale	10
2.3. Voto Maggiorato	11
2.4. Clausole Change of Control	12
2.5. Deleghe ad aumentare il capitale sociale	12
2.6. Autorizzazione all'acquisto di azioni proprie	12
2.7. Attività di direzione e coordinamento	13
3. COMPLIANCE AL CODICE DI AUTODISCIPLINA (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a, del TUF)	14
4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	15
4.1. Nomina e sostituzione degli Amministratori	15
4.2. Piani di successione	16
4.3. Composizione del Consiglio di Amministrazione per il triennio 2017-2019	17
4.4. Politiche e Criteri sulla Diversità nell'Organo Amministrativo e relativa applicazione	22
4.5. Cumulo massimo degli incarichi ricoperti in altre società	25
4.6. Induction Program	25
4.7. Ruolo del Consiglio di Amministrazione	26
4.8. Organi Delegati	32
4.9. Altri Consiglieri Esecutivi	34
4.10. Amministratori Indipendenti	34
4.11. Lead Independent Director	35
4.12. Board Performance Evaluation 2019	35
5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE	38
5.1. La disciplina europea degli abusi di mercato	38
5.2. Procedura per la Gestione delle Informazioni Rilevanti e Informazioni Privilegiate	38
5.3. Internal Dealing	39
5.4. 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	40
6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO	41

7. COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE	41
8. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI	43
9. COMITATO CONTROLLO, RISCHI E SOSTENIBILITÀ	44
10. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE RISCHI	46
10.1. Adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	49
10.2. Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi in relazione al processo di informativa finanziaria	50
10.3. Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	51
10.4. Responsabile della funzione Internal Audit	51
10.5. Modello Organizzativo ex D. Lgs. n. 231/2001	53
10.6. Società di Revisione	57
10.7. Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari	58
10.8. Coordinamento tra soggetti coinvolti nel Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	58
11. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE	59
11.1. Conflitto di interessi	59
11.2. Procedura per Operazioni con Parti Correlate	59
11.3. Attività 2019 del Comitato per Operazioni con Parti Correlate	61
12. NOMINA DEI SINDACI	62
13. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE	63
13.1. Composizione del Collegio Sindacale	63
13.2. Politiche e Criteri sulla diversità dell'Organo di Controllo e relativa applicazione	65
13.3. Compiti e attività dell'Organo di Controllo	66
13.4. Attività svolte nel corso del 2019	67
13.5. Autovalutazione del Collegio Sindacale del 2019	68
14. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI	68
15. ASSEMBLEE	69
16. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a), TUF)	70
16.1. Attribuzione al Comitato Controllo e Rischi dei compiti e delle funzioni in materia di sostenibilità	70
16.2. Sistema di Whistleblowing	70
17. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO 2019	70
18. CONSIDERAZIONI SULLA LETTERA DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE (19 Dicembre 2019)	71



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>

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 2019.

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 Novembre 2019, 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 Novembre 2019); 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 del CdA: il Regolamento del Consiglio di Amministrazione che disciplina la sua costituzione, composizione e funzionamento adottato per la prima volta dal Consiglio di Amministrazione del 3 marzo 2017, previo parere del Comitato Remunerazione e Nomine e successivamente modificato in base alle disposizioni normative e regolamentari di volta in volta vigenti.

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

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 9 marzo 2020 e disponibile sul sito internet di Brembo (www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Relazioni sulla Corporate Governance).

Statuto: lo Statuto di Brembo S.p.A. nella versione in vigore, modificato dall'Assemblea straordinaria del 18 Aprile 2019, 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 **14 Paesi di 3 continenti con più di 10.800 collaboratori**, ed è fornitore di sistemi frenanti ad alte prestazioni dei più prestigiosi costruttori di autovetture, motocicli e veicoli commerciali a livello mondiale, nonché di frizioni e altri componenti per il settore racing.

1.1. Principali contenuti nella Relazione 2019

La presente Relazione, approvata dal Consiglio di Amministrazione il 9 marzo 2020, contiene una descrizione generale del sistema di governo societario adottato dal Gruppo, degli assetti proprietari e le informazioni di natura quantitativa e 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) e presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato (www.1info.it).

HIGHLIGHTS 2019

	Paragrafo di riferimento
Matrice di Materialità e Dichiarazione Non Finanziaria 2019	1.2
Politiche e Criteri sulla Diversità degli Organi sociali	3 4.4 13.2
Profilo Professionale di Amministratori e Sindaci in Carica	4.3 13.1
Piani di Successione	4.2
Induction Program	4.6
Descrizione Attività Svolte dal Consiglio di Amministrazione nell'esercizio 2019	4.7.3
Board Performance Evaluation 2019 e relativi Risultati	4.12
Descrizione Attività Svolte dai Comitati nell'esercizio 2019	7 9 11
Considerazioni sulla Lettera del Presidente del Comitato per la Corporate Governance del 19 Dicembre 2019	18



1.2. Modello di Governance di Brembo

Sistema di Governance	<p>Brembo S.p.A. ha adottato una forma di amministrazione e controllo di tipo tradizionale, secondo quanto previsto dalle disposizioni di 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.</p> <p>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 di volta in volta in vigore; tali raccomandazioni sono state recepite nel Codice di Autodisciplina di Brembo da parte del Consiglio di Amministrazione della Società.</p> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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	<p>Con riferimento alla disciplina sulla diversità negli Organi Sociali delle società quotate, l'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis) del TUF, 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 (non soltanto in termini di genere, ma anche di esperienza, professionalità, età e di altri aspetti rilevanti) rispetto a quelli legislativi e regolamentari vigenti, per la costituzione/composizione ottimale – anche in termini di diversity – e per il funzionamento del Consiglio di Amministrazione, ritenuti adeguati alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo.</p> <p>A seguito delle 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 previsti nel Regolamento del CdA già in linea con tali nuove raccomandazioni. Il CdA ha quindi approvato la modifica del Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A. in data 7 novembre 2018, recependo le raccomandazioni in materia di diversità 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. Esse prevedono:</p> <ul style="list-style-type: none">• l'introduzione di criteri di diversità (qualitativi e quantitativi), non solo di genere, ma anche di esperienza, professionalità, età e di altri aspetti rilevanti, per la composizione del Consiglio di Amministrazione. Si tratta di criteri, il più possibile oggettivi, relativi alle modalità di costituzione/composizione dell'organo amministrativo con le finalità di garantire un mix ideale di competenze 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. <p>La Società ha preso atto della modifica introdotta con la Legge 27 dicembre 2019, n. 160 (Legge di Bilancio 2020, che trova applicazione a decorrere dal primo rinnovo degli organi di amministrazione e controllo delle società quotate in mercati regolamentati successivo alla sua data di entrata in vigore, ossia successivo al 1° gennaio 2020), adeguando coerentemente i propri documenti interni di governance e dandole già attuazione tramite la proposta formulata da parte dell'organo amministrativo uscente per il rinnovo degli organi sociali di Brembo previsto in occasione della convocanda Assemblea degli Azionisti (23 aprile 2020).</p> <p>Il dettaglio di tali politiche e criteri in materia di diversità degli organi sociali è riportato ai paragrafi 4.4 e 13.2.</p>

**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, nel 2013 è stata istituita 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.

Nella riunione del 20 aprile 2017, il Consiglio di Amministrazione 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 quindi la denominazione in Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e aggiornandone i 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 a coinvolgere gli 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 il sito internet della Società (brembo.com, sezione Sostenibilità).

La prima Relazione di Sostenibilità (edizione 2016) è stata presentata all'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2017 e quindi pubblicata sul sito internet (brembo.com, sezione Sostenibilità, 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
2019 e Dichiarazione
Non Finanziaria 2019**

Per la definizione della struttura e dei contenuti della Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario (di seguito, in breve, DNF) ai sensi del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (attuazione della direttiva 2014/95/UE in materia di informazioni non finanziarie e di informazioni sulla diversità), Brembo, come ormai di consueto, svolge 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.

La materialità corrisponde alla soglia oltre la quale gli Aspetti Materiali diventano sufficientemente importanti da dover essere inclusi nella DNF. Oltre questa soglia, non tutti gli Aspetti Materiali hanno la medesima importanza e il rilievo attribuito nella DNF dovrà riflettere la priorità di detti Aspetti Materiali nelle differenti attività del Gruppo. L'analisi è stata effettuata secondo le linee guida pubblicate dal Global Reporting Initiative (GRI) ed ha una validità triennale, con periodica revisione delle valutazioni dei singoli Aspetti.

Per l'esercizio 2019, il processo di analisi di materialità è stato effettuato identificando i nuovi temi materiali sulla base di quanto rendicontato nel 2018, dei principali trend emersi tramite benchmark e dei temi emersi nel corso delle interviste con il Management.

La metodologia utilizzata per identificare i temi materiali della matrice 2019 ha visto anche il coinvolgimento di stakeholder non solo interni ma anche esterni, in particolare:

- il top management tramite un questionario on line;
- un campione di circa 200 fornitori (selezionati in base alla localizzazione e alla significatività del fatturato) tramite un questionario on line ed un campione più ristretto tramite un'intervista telefonica;
- un gruppo di clienti tramite un'intervista telefonica.

La Matrice di Materialità 2019 è stata sottoposta all'esame da parte del CSR Steering Committee in data 5 dicembre 2019, quindi alla verifica da parte del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità del 12 dicembre 2019 ed in seguito approvata dal Consiglio di Amministrazione del 18 dicembre 2019. La Matrice evidenzia le tematiche su cui Brembo ha stabilito di fornire disclosure per l'anno 2019 nel testo della DNF relativa a tale esercizio.

La DNF 2019 è stata esaminata e approvata dal Consiglio di Amministrazione di Brembo riunitosi in data 9 marzo 2020, previo esame del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità nella riunione del 25 febbraio 2020, 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.

La DNF 2019 è disponibile sul sito internet della Società (brembo.com, sezione Sostenibilità, Report e Relazioni).

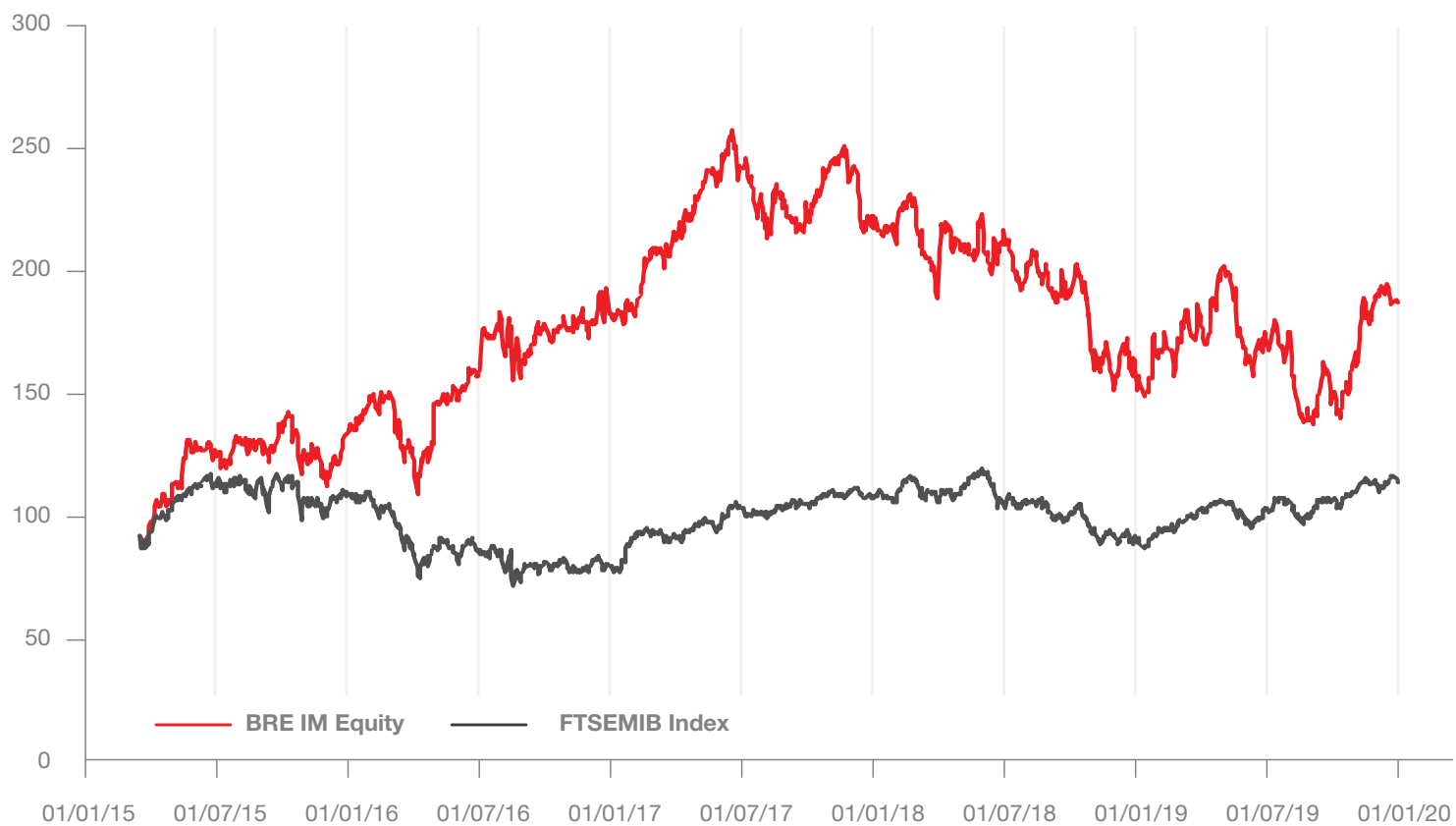
1.3. Principali Highlights della società

Dati in milioni di Euro	2018	2019	Variazione
Fatturato	2.640,0	2.591,7	-1,8%
EBITDA	500,9	515,2	+2,9%
Utile	238,3	231,3	-3,0%
PFN	136,9	346,2 *	- *
Capitalizzazione al 31 dicembre	2.969	3.693	-
Dipendenti (unità)	10.634	10.868	+2,2%

*€ 150,2 a parità di principi contabili (escluso effetto IFRS16).

1.4. Andamento del Titolo 2015 - 2019

Brembo vs FTSEMIB Index 2015-2019





2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI AL 31 DICEMBRE 2019

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. A seguito dell'avvio del piano di acquisto di azioni proprie, autorizzato

dall'Assemblea degli Azionisti del 18 aprile 2019, e di cui è stato comunicato l'avvio il 30 luglio 2019, Brembo alla data odierna possiede n. 10.035.000 azioni proprie.

Caratteristiche dell'azionariato al 31 dicembre 2019

Caratteristica	Si/No	% Capitale Sociale
Presenza di patti di sindacato	No	--
Presenza del voto maggiorato	Si	--
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 Azionisti Italiani	Si	16.4%
Partecipazione Azionisti Internazionali	Si	27.1%

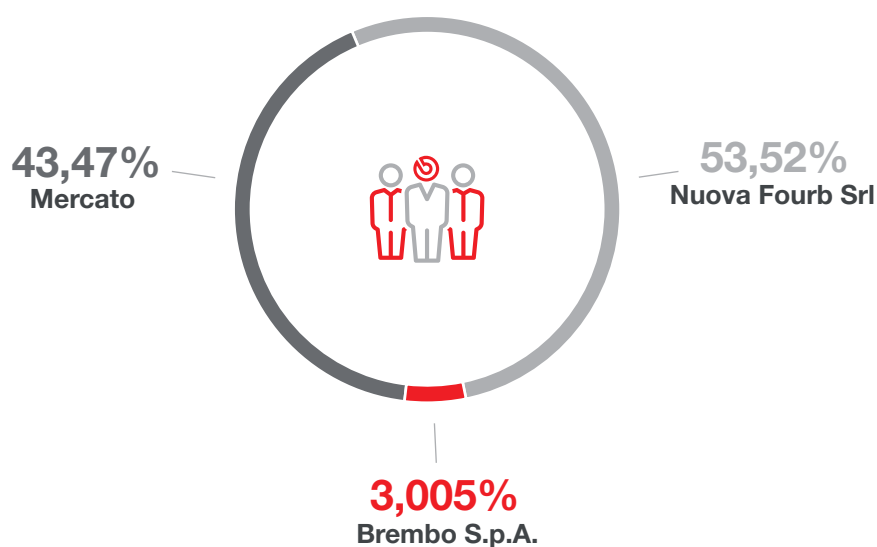
2.2. Partecipazioni Rilevanti nel Capitale

Numero azioni ordinarie in circolazione: 333.922.250

(Dati stralciati dal Libro Soci alla data del 31 dicembre 2019 ed integrati dalle Comunicazioni Consob)

	Dichiarante	Azionista diretto	Nazionalità	N. Azioni	% su Capitale con diritto di voto
Soglia Rilevante ai sensi dell'art. 117 del RE					
1	BOMBASSEI ALBERTO	NUOVA FOURB SRL	ITALIANA	178.723.765	53,523
2		BREMBO SPA	ITALIANA	10.035.000	3,005
Inferiore a Soglia Rilevante ai sensi dell'art. 117 del RE					
3		SMALLCAP WORLD FUND INC	STATUNITENSE	5.087.000	1,523
4		COLUMBIA ACORN INTERNATIONAL	STATUNITENSE	3.710.346	1,111
5		PUBLIC PENSION AGENCY	ARABA	3.173.989	0,951
6		GROUPAMA AVENIR EURO (F)	FRANCESE	2.587.331	0,775
7		STICHTING BEWAARDER JUNO	OLANDESE	2.326.500	0,697
8		VANGUARD TOTAL INTERNATIONAL STOCK INDEX	STATUNITENSE	2.311.978	0,692
9		BROWN BROTHERS HARRIMAN & CO.	STATUNITENSE	2.173.276	0,651
10		FRANKLIN TEMPLETON INVESTMENT FUNDS	LUSSEMBURGHESE	2.156.541	0,646

Composizione dell'azionariato al 31 dicembre 2019²



2.3. Voto Maggiorato

L'Assemblea degli Azionisti del 18 Aprile 2019 ha approvato la modifica dell'art. 6 dello Statuto Sociale, conformemente a quanto previsto dall'art. 127-quinquies del TUF, introducendo il meccanismo c.d. del "voto maggiorato". La modifica posta in essere ha l'obiettivo di promuovere la stabilizzazione e la fidelizzazione dell'azionariato, incentivando l'investimento a medio-lungo termine nel capitale sociale di Brembo, a sostegno della strategia di crescita organica e non organica del Gruppo.

La stabilità dell'azionariato rappresenta un fattore strategico per il successo dei progetti di crescita della Società, trattandosi di progetti che, per le caratteristiche del business del Gruppo, sono destinati a svilupparsi in un orizzonte temporale di medio-lungo periodo e che richiedono pertanto il supporto di azionisti le cui logiche di investimento e le cui prospettive di ritorno siano allineate al predetto orizzonte temporale.

Lo Statuto della Società prevede quindi che siano attribuiti due voti per ciascuna azione appartenuta all'azionista che abbia richiesto di essere iscritto in apposito Elenco Speciale – tenuto

e aggiornato a cura della Società – e che l'abbia mantenuta per un periodo continuativo non inferiore a 24 mesi a decorrere dalla data di iscrizione nell'Elenco medesimo.

Tutti i dettagli relativi alle modalità di iscrizione, di tenuta e di aggiornamento dell'Elenco Speciale nel rispetto della normativa applicabile, dello Statuto Sociale e delle prassi di mercato, sono descritti nel Regolamento attuativo, approvato dal Consiglio di Amministrazione di Brembo in data 18 aprile 2019.

Al 31 Dicembre 2019 solamente alcuni azionisti risultano iscritti nell'Elenco Speciale per la legittimazione al beneficio del voto maggiorato; nessuno di essi beneficia ad oggi della maggioranza del voto in quanto non sono ancora decorsi i 24 mesi dalla data della loro iscrizione nell'Elenco medesimo.

Per ulteriori informazioni, si rinvia a quanto previsto nel Regolamento Voto Maggiorato disponibile sul sito internet della Società (brembo.com, sezione Investitori, Per gli Azionisti, Voto maggiorato).

² I dati sono stralciati dal Libro Soci alla data del 31.12.2019.



2.4. 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.

2.5. Deleghe ad aumentare il capitale sociale

Ai sensi dell'art. 2443 c.c., l'Assemblea del 18 aprile 2019 ha rinnovato la delega al Consiglio di Amministrazione (con validità fino al 18 aprile 2024), relativamente alla 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, 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), costituirà il 10%

(dieci per cento) del numero complessivo di azioni della Società alla medesima data⁴. A tal fine, al Consiglio di Amministrazione è stato conferito ogni potere per:

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

2.6. Autorizzazione all'acquisto di azioni proprie

Il 18 aprile 2019 l'Assemblea di Brembo S.p.A., previa revoca della precedente deliberazione del 20 aprile 2018 rimasta insequita, ha approvato un piano di acquisto di azioni proprie con scadenza al 18 ottobre 2020, quindi, una durata massima di 18 mesi.

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 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 corrispettivo e/o modalità, termini e condizioni di impiego delle azioni proprie in portafoglio, avuto riguardo alle modalità realizzative impiegate, all'andamento dei prezzi delle azioni nel periodo precedente all'operazione e al miglior interesse della Società;
- il conferimento al Presidente e al Vice Presidente Esecutivo, in via disgiunta fra loro e con facoltà di delega a terzi, di ogni più ampio potere occorrente per dare attuazione alle deliberazioni di cui ai precedenti punti, anche a mezzo di terzi procuratori, ottemperando a quanto richiesto ai sensi della normativa applicabile e dalle autorità competenti.

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.

Nell'ambito del programma di acquisto di azioni proprie autorizzato dall'Assemblea del 18 aprile 2019, il cui avvio è stato annunciato in data 30 luglio 2019, Brembo, tramite intermediario incaricato, ha acquistato azioni proprie nei mesi di luglio, agosto e settembre (dal 31.07.2019 al 04.09.2019) per un totale complessivo di n. 1.300.000 azioni proprie ad un prezzo medio di € 8,71425, superando così la soglia di rilevanza del 3% (di tale superamento è stato inviato a CONSOB il Modello 120

entro i termini e secondo le modalità previste dalle disposizioni regolamentari vigenti).

Azioni proprie in portafoglio al 31 dicembre 2019

N. Azioni proprie	% su Capitale	Prezzo medio di carico
10.035.000	3,005%	Euro 1,543

2.7. 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 2019 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 di Amministrazione sono adottate nell'esclusivo interesse del Gruppo e dei suoi stakeholder, 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, dandovi piena applicazione 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.

Con l'obiettivo di disciplinare al meglio le modalità di composizione e funzionamento del Consiglio di Amministrazione, in linea anche con le best practices, il CdA di Brembo S.p.A., previo parere favorevole del Comitato Remunerazione e Nomine, si è dotato già nel 2017 di un apposito Regolamento del CdA, nel quale sono altresì definiti i criteri aggiuntivi (sia qualitativi sia quantitativi) a quelli di diversità di genere già presenti nello Statuto, per la costituzione/composizione del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale. Tali criteri sono stati quindi trasfusi nel Codice di Autodisciplina Brembo (con delibera consiliare del 7 novembre 2018) recependo così le raccomandazioni in materia di diversità introdotte dal Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana nel luglio 2018 e integrando le politiche di diversità ai sensi dell'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis) del TUF.

Alla luce dell'evoluzione delle disposizioni normative e regolamentari e della necessità di mantenere sempre più elevati i livelli e le competenze nell'organo amministrativo, nel corso del 2019 il CdA ha riesaminato il suddetto Regolamento ed in particolare i criteri di diversità in vista del rinnovo delle cariche sociali previste per la convocanda Assemblea di approvazione del bilancio 2019 (23 aprile 2020).

Alla luce delle analisi svolte, il CdA di Brembo, previo parere favorevole del Comitato Remunerazione e Nomine, ha confermato

l'adeguatezza del Regolamento del CdA alle best practices, disponendo:

- l'innalzamento dell'età-limite di candidatura per gli Amministratori Indipendenti a 75 anni, anche al fine di allargare la base di scelta verso candidature con skills e standing riconosciuti sia a livello nazionale sia internazionale e particolarmente qualificate nel mondo professionale, manageriale e imprenditoriale;
- l'adeguamento della quota minima riservata al genere meno rappresentato negli organi sociali introdotta dalla Legge 27 dicembre 2019, n. 160⁵, il cui art. 1, commi 302-303, che prevede:
- l'estensione del termine di tre mandati a un maggior termine di sei mandati (senza però specificare se questi ultimi includono o meno i primi tre già trascorsi);

I sopra citati criteri costituiscono quindi la base degli orientamenti forniti da parte del Consiglio di Amministrazione uscente sulle figure manageriali e professionali da candidare per il rinnovo delle cariche sociali previsto alla convocanda Assemblea di approvazione del bilancio 2019 (23 aprile 2020), con la finalità di garantire un mix ideale di competenza tra i membri dell'Organo Amministrativo e una composizione adeguata del Collegio Sindacale.

Infine, in un'ottica di sempre migliore e più sostanziale applicazione del Codice di Autodisciplina, come per gli esercizi 2017-2018-2019, gli Amministratori Esecutivi, il Lead Independent Director e gli Amministratori Indipendenti hanno esaminato le raccomandazioni espresse dal Comitato per la Governance nella Lettera inviata agli emittenti a seguito dell'analisi svolta nel Settimo Rapporto sull'Applicazione del Codice di Autodisciplina, evidenziando il buon livello di applicazione in Brembo (si veda paragrafo 18).

⁵ Legge di Bilancio 2020 – che trova applicazione a decorrere dal primo rinnovo degli organi di amministrazione e controllo delle società quotate in mercati regolamentati successivo alla sua data di entrata in vigore, ossia successivo al 1° gennaio 2020

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 cinque 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 cinque 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 un (1) componente, ovvero due se il Consiglio di Amministrazione è composto da più di sette 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. <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p>Il Codice di Autodisciplina di Brembo, che riprende anche quanto previsto dal Regolamento del CdA, definisce criteri aggiuntivi sia quantitativi sia qualitativi per la composizione di un CdA adeguato alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo. Tali criteri costituiscono ed includono altresì 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> </div>
<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 tre; 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 uno (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 (1), 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, Daniele Schillaci⁶ 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.

⁶ Come comunicato al pubblico il 3 maggio 2019, il Consiglio di Amministrazione del 28 giugno 2019, a seguito delle dimissioni da parte dell'Ing. Andrea Abbati Marescotti dalla carica di Amministratore Delegato con conseguente rinuncia a tutti i connessi poteri con effetto dal 1° luglio 2019, ha cooptato ai sensi dell'art. 2386 c.c. l'Ing. Daniele Schillaci quale Consigliere, nominato lo stesso quale Amministratore Delegato e a lui conferito i relativi poteri. Successivamente l'Assemblea Ordinaria del 29 luglio 2019 ha confermato tale nomina, sino alla scadenza del mandato dell'attuale Consiglio di Amministrazione ossia fino all'Assemblea di approvazione del bilancio dell'esercizio 2019.

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).

Si precisa che la presentazione delle candidature per il mandato triennale 2017-2019 è avvenuta sulla base degli orientamenti espressi dal Consiglio a suo tempo uscente, in merito al dimensionamento e alla composizione del Consiglio e alle figure professionali e manageriali (numero, numero indipendenti, durata del mandato, genere⁷, background figure professionali), 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.

Nel corso del 2019 la composizione consiliare è variata: a seguito delle dimissioni dell'Ing. Andrea Abbati Marescotti dalla carica di Amministratore Delegato, con conseguente rinuncia a tutti i connessi poteri, comunicate in data 3 maggio 2019, con effetto dal 1° luglio 2019, ha cooptato ai sensi dell'art. 2386 c.c. l'Ing. Daniele Schillaci quale Consigliere, nominato lo stesso quale Amministratore Delegato è a lui conferito i relativi poteri. Successivamente l'Assemblea Ordinaria del 29 luglio 2019 ha confermato tale nomina, sino alla scadenza del mandato dell'attuale Consiglio di Amministrazione ossia fino all'Assemblea di approvazione del bilancio dell'esercizio 2019.

Con la finalità di garantire un mix ideale di competenze, esperienze e professionalità tra i membri dell'Organo Amministrativo, i sopra citati criteri costituiscono altresì la base di riferimento per gli orientamenti forniti da parte del Consiglio di Amministrazione uscente sulle figure manageriali e professionali da candidare per il rinnovo delle cariche sociali per il triennio 2020 - 2022, previsto alla convocanda Assemblea di approvazione del bilancio 2019 (data 23 aprile 2020).

⁷ Secondo le disposizioni normative e regolamentari vigenti al momento della nomina per il mandato 2017-2019 (Legge Golfo - Mosca: 1/3).



Struttura del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati al 31 dicembre 2019

Consiglio di Amministrazione													Comitato Controllo, Rischi e sostenibilità		Comitato Remunerazione e Nomine	
Carica	Componenti	Anno di nascita	Anzianità di carica ¹	In carica da	In carica fino a	Lista ²	Esec.	Non Esec.	Indip. da Codice	Indip. da TUF	Partecipazione alle riunioni 2019 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	Daniele Schillaci	1964	28.06.19 (coopt.)	01.07.2019	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 ⁶			100%	-				
Amministratore	Barbara Borra	1960	29.04.14	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M		x	x	x	100%	2	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	75%
Amministratore	Umberto Nicodano	1952	03.05.00	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M		x			100%	3			x	75%
Amministratore (LID)	Valerio Battista	1957	20.04.17	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M		x	x	x	90%	2				
Amministratore	Gianfelice Rocca	1948	29.04.11	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M		x	x	x	70%	9				
Amministratori cessati nel corso del 2019																
Amministratore Delegato	Andrea Abbati Marescotti	1964	06.06.11 (coopt.)	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M	x				86% ⁷	-				
Numero di riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento						(2019)		CdA: 10				CCRS: 7		CRN: 4		

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 2019 (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 rilevanti (esclusa quindi Brembo), tra cui società quotate in mercati regolamentati, anche esteri, società finanziarie, bancarie,

assicurative o di rilevanti dimensioni, così come ricavabili dalle rispettive dichiarazioni.

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

⁶ Nel mese di aprile 2019 l'ing. Giovanni Canavotto ha lasciato l'incarico di Chief Operating Officer Divisione Sistemi, pur mantenendo, sino alla naturale scadenza, il proprio ruolo in seno al Consiglio di Amministrazione della Società, pertanto gli sono stati revocati i poteri gestionali connessi al ruolo esecutivo ed è stato in seguito qualificato come Amministratore Non Esecutivo.

⁷ Le presenze si riferiscono al periodo in cui l'Amministratore è stato in carica nel corso dell'esercizio 2019, ossia dal 01.01.2019 al 30.06.2019.

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 riportata a pagina 18, dove sono altresì indicati i ruoli ricoperti nella Società, la percentuale di partecipazione alle riunioni del Consiglio svolte nel 2019, l'anzianità di carica

ed il numero degli incarichi in altre società rilevanti;

- almeno un terzo⁸ 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 Società⁹.

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, del cui Consiglio di Amministrazione era già membro 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.

Ad aprile 2019 viene nominato Presidente di FROM (Fondazione per la Ricerca dell'Ospedale Maggiore di Bergamo), nel cui Consiglio di Amministrazione era entrato a novembre 2018 in qualità di socio fondatore.

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 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"; Premio Leonardo, consegnatogli nel marzo 2017 dal Presidente della Repubblica Sergio

⁸ Quota minima di rappresentanza per il genere meno rappresentato negli organi sociali delle società quotate (Legge Golfo-Mosca), vigente alla data di nomina del Consiglio di Amministrazione per il mandato 2017-2019.

⁹ www.brembo.com, sezione Company, Documenti di Governance, Corporate Governance, Organi Societari.



Mattarella per il suo significativo contributo alla promozione dell'Italia nel mondo; Premio Capo d'Orlando – sezione Scienza e Industria, assegnato nell'aprile 2019, per la pluriennale guida di una delle aziende tecnologiche simbolo del Made in Italy nel mondo; Premio “Marketer of the Year” assegnato dalla Società Italiana Marketing, nel giugno 2019, per aver creato un brand italiano leader nel mondo attraverso un nuovo marketing che, a partire dall'eccellenza qualitativa, ha reso i sistemi frenanti prodotti fondati su uno stile unico, in linea con il design dei veicoli equipaggiati.

MATTEO TIRABOSCHI

Vice Presidente Esecutivo

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

DANIELE SCHILLACI

Amministratore Delegato

Amministratore Delegato della Società dal 1° Luglio 2019. Nato in Sicilia nel 1964, dopo la laurea in Ingegneria delle Tecnologie Industriali conseguita al Politecnico di Milano nel 1993, ha maturato un'esperienza di oltre 25 anni nel settore automotive in ruoli di crescente complessità a livello internazionale. Dopo le iniziali esperienze in Renault e un passaggio in Fiat Auto in qualità di responsabile del marchio Alfa Romeo, ha lavorato in Toyota ricoprendo ruoli di sempre maggior responsabilità in Spagna

e in Francia, sino ad assumere la responsabilità di Senior Vice President, Sales & Marketing per Toyota Europe. Dal luglio del 2015, ha lavorato in Giappone come Executive Vice President e membro dell'Executive Committee di Nissan Motor Corporation, con la responsabilità di “Head of Global Sales&Marketing and Electric Vehicles” per tutti i brand dell'azienda - Nissan, Datsun, Infiniti - focalizzandosi sulla loro costruzione e posizionamento. È stato inoltre Presidente della Regione Japan&Asia con responsabilità sulle attività di produzione, ingegneria, progettazione, vendite e marketing, amministrazione & finanza e Responsabile del progetto “Zero Emission Vehicles”.

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. Dal 2019, è membro del Consiglio Direttivo di AIDAF, Associazione Italiana delle Aziende Familiari. Nel 2018 è stata inserita tra le “100 donne italiane vincenti” dalla rivista Forbes.

GIOVANNI CANAVOTTO

Amministratore Non Esecutivo¹⁰

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. Dal 2000 ha ricoperto incarichi gestionali e di sviluppo del business, a livello worldwide, sulle diverse unità operative del Gruppo: Bu-

¹⁰ Nel mese di aprile 2019 l'Ing. Giovanni Canavotto ha lasciato l'incarico di Chief Operating Officer Divisione Sistemi, pur mantenendo, sino alla naturale scadenza, il proprio ruolo in seno al Consiglio di Amministrazione della Società, pertanto gli sono stati revocati i poteri gestionali connessi al ruolo esecutivo ed è stato in seguito qualificato come Amministratore Non Esecutivo.

siness Unit Veicoli Commerciali e Divisione Dischi in particolare. Dal 2014 ad aprile 2019 ha ricoperto il ruolo di 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 Mediagroup, (ii) Chief Executive Officer in CartaSi, (iii) Chief Operating Officer in Sky Italia (Gruppo News Corporation), (iv) Senior Vice President in ENI Gas & Power, (v) Executive Director in Vodafone Italia, membro del Comitato Esecutivo con nel tempo diversi ruoli tra cui Direttore Strategia e Business Development, Direttore Operations, Direttore Divisione Business, (vi) Partner in Bain & Company. Ha 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 Cairn Energy Plc, di IHS Markit Ltd, di Koninklijke Vopak N.V., nonché Senior Advisor, Industry and Energy per Bain Capital Partners. Dal 2011 al 2017 è stata 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 stata 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, 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 endo-consigliari di diverse società fra cui Cerved S.p.A. e Valentino S.p.A..

GIANFELICE ROCCA

Amministratore Indipendente

Presidente del Gruppo Techint; Presidente e Fondatore dell'Istituto Clinico Humanitas e Humanitas University.

In Italia, siede nei Board di Brembo SpA e Buzzi Unicem SpA. È inoltre membro del Consiglio di Amministrazione dell'Università commerciale Luigi Bocconi, consigliere della Fondazione Museo Nazionale Scienza e Tecnologia Leonardo Da Vinci e

membro dell'Advisory board del Politecnico di Milano.

Dal 2013 al 2017 è stato Presidente di Assolombarda e dal 2004 al 2012 Vice Presidente con delega all'Education di Confindustria.

A livello internazionale, è Vicepresidente di ASPEN Institute e membro dello stesso Comitato Esecutivo; è inoltre membro dell'European Advisory Board della Harvard Business School e della Trilateral Commission ed infine membro del Cancer Center International Board of Advisors del Beth Israel Deaconess Medical Center e membro di ERT (European Round Table of Industrialists).

Nel 2007 viene nominato Cavaliere del Lavoro e nel 2009 gli è stata conferita la laurea ad honorem in Ingegneria Gestionale dal Politecnico di Milano.

Nel 2010 riceve il "Premio Leonardo 2009" e nel 2018 viene nominato Commendatore.

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

Il Consiglio di Amministrazione di Brembo ha approvato Politiche e Criteri sulla Diversità nell'Organo Amministrativo, applicabili già a partire dal mandato consiliare 2017-2019, che prevedono la definizione di 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 sia adeguata alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo.

Tali criteri, indicati nel Regolamento del CdA e recepiti nel Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A. e 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 richiesto dall'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis) del TUF e in linea con le raccomandazioni introdotte nel luglio 2018 dal Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana.

Alla luce dell'evoluzione delle disposizioni normative e regolamentari, e della necessità di mantenere sempre più elevati i livelli e le competenze nell'organo amministrativo, nel corso del 2019 ed in vista del rinnovo delle cariche sociali previste per la convocanda Assemblea di approvazione del bilancio 2019 (23 aprile 2020), il CdA ha riesaminato il suddetto Regolamento ed in particolare i criteri di diversità, e ne ha confermato, previo parere favorevole del Comitato Remunerazione e Nomine, l'adeguatezza del Regolamento del CdA alle best practices, disponendo:

- l'innalzamento dell'età-limite di candidatura per gli Amministratori Indipendenti, a 75 anni, ciò anche al fine di allargare la base di scelta verso candidature con skills e standing riconosciuti sia a livello nazionale sia internazionale e particolarmente qualificate nel mondo professionale, manageriale e imprenditoriale;
- l'adeguamento della quota minima riservata al genere meno rappresentato negli organi sociali introdotta dalla Legge 27 dicembre 2019, n. 160¹¹, il cui art. 1, commi 302-303, che prevede:

¹¹ Legge di Bilancio 2020 – che trova applicazione a decorrere dal primo rinnovo degli organi di amministrazione e controllo delle società quotate in mercati regolamentati successivo alla sua data di entrata in vigore, ossia successivo al 1° gennaio 2020.

- l'estensione del termine di tre mandati a un maggior termine di sei mandati (senza però specificare se questi ultimi includano o meno i primi tre già trascorsi);

ferimento per gli orientamenti forniti da parte del Consiglio di Amministrazione uscente sulle figure manageriali e professionali da candidare per il rinnovo delle cariche sociali previsto alla convocanda Assemblea di approvazione del bilancio 2019 (23 aprile 2020).

I sopra citati criteri costituiscono quindi anche la base di ri-

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

Elementi quantitativi¹²

ETÀ	<i>Amministratori Indipendenti:</i> non più di 75 anni e non meno di 35 anni (s'intendono compiuti alla data di presentazione delle liste ai fini della potenziale candidatura). Il raggiungimento del limite d'età massimo non sarà considerato in corso di mandato e se raggiunto non comporterà alcuna decadenza.
N° COMPLESSIVO	11
N° NON ESECUTIVI	Almeno sette (7)
N° INDIPENDENTI	Almeno cinque (5)
N° MINORANZA	Almeno uno (1) - o più di uno (1) se previsto statutariamente.
N° GENERE	Quota riservata al genere meno rappresentato secondo le disposizioni normative di volta in volta vigenti ¹² .
ALTERNANZA	Rotazione di massimo tre (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.
PROFESSIONALITÀ	<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.

¹² Legge di Bilancio 2020 – che trova applicazione a decorrere dal primo rinnovo degli organi di amministrazione e controllo delle società quotate in mercati regolamentati successivo alla sua data di entrata in vigore, ossia successivo al 1° gennaio 2020.



ATTITUDINI PERSONALI	<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 criteri è stata effettuata nella riunione consiliare del 9 marzo 2020 tenendo altresì conto delle valutazioni sulle singole posizioni espresse dal Comitato Remunerazione e Nomine nella riunione del 3 marzo 2020. È risultato che il Consiglio di Amministrazione attualmente in carica¹³ 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 al momento della sua nomina.

Il tutto è confermato dagli esiti della Board Performance Evaluation 2019 (riportati in dettaglio al successivo paragrafo 4.12), i quali sono stati esaminati rispettivamente nella riunione

del 21 gennaio 2020 nell'ambito dei quali i Consiglieri hanno evidenziato che:

- l'attuale numero di 11 Amministratori è adeguato a consentire una effettiva capacità di lavoro collegiale;
- il dimensionamento del Consiglio è valutato positivamente dalla totalità dei Consiglieri, con qualche apertura ad un eventuale allargamento del numero degli indipendenti;
- con riferimento alle competenze presenti attualmente in Consiglio la soddisfazione è elevata, poiché il loro mix è 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, presupposti, tra l'altro, fondamentali per un'efficace e competente gestione dell'impresa.

¹³ Nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 20 aprile 2017, sino all'Assemblea di Approvazione del bilancio al 31 dicembre 2019.

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 di quanto previsto dal Regolamento del CdA e dal Codice di Autodisciplina di Brembo.

In merito al cumulo degli incarichi Brembo prevede:

- un numero massimo di quattro incarichi in società quotate. Sono esclusi dal conteggio gli incarichi ricoperti in società quotate dove il Consigliere possieda anche partecipazioni rilevanti;
- che 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 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;

- la valutazione nella sostanza da parte del Consiglio di Amministrazione sulla base delle dichiarazioni dei candidati Amministratori e dei seguenti criteri:
 - professionalità ed indipendenza di giudizio;
 - impegno, partecipazione fattiva e costante 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 2019, 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 rilevanti di ciascun consigliere è riportato nella tabella a pagina 18.

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 sia dai risultati della Board Performance Evaluation.

Le sessioni d'Induction 2019 (terzo e ultimo anno del mandato consiliare in corso) si sono svolte durante le riunioni consiliari e focalizzate su tematiche, anche evidenziate nella Board Performance Evaluation 2018, quali l'approfondimento del posizionamento strategico di mercato dell'Azienda e dei nuovi trend di prodotto/processo/sviluppo produttivo/digital transformation o del settore automotive. Gli interventi sono stati svolti direttamente dai Chief Operating Officers e dai Chief Central Department Officers, come sintetizzato nella seguente tabella. Sempre in sede consiliare sono state fornite, a titolo d'Induction, informative dettagliate su novità normative e regolamentari d'interesse per Brembo, supportate da documentazione specifica predisposta dalla Direzione Legale e Societario, inserita nel Fascicolo di Lavori di ciascuna riunione (attività a cura del Chief Legal and Corporate Affairs Officer).



Per quanto riguarda l'Induction, dalla Board Performance Evaluation 2019 è emerso che i Consiglieri hanno apprezzato molto le iniziative attuate nel corso del triennio che, da un lato, hanno

facilitato il loro processo di onboarding e di comprensione del mondo Brembo e, dall'altro, hanno favorito l'approfondimento di temi quali la strategia, la diversificazione dei prodotti, il cyber risk.

SESSIONI DI INDUCTION NEL MANDATO CONSILIARE 2017-2019

Induction Program	Numero e Durata Sessioni	Descrizione Attività
2017	Sessioni ad Hoc 4 (5 ore ciascuna)	<ul style="list-style-type: none"> 23 maggio 2017: Business e Prodotto (I Parte). 12 giugno 2017: Business e Prodotto (II Parte). 26 settembre 2017: Sistemi di Gestione: Qualità, Sicurezza e Ambiente. 29 novembre 2017: Piano Industriale e Corporate Social Responsibility
	Approfondimenti durante riunioni consiliari 2 (1,5 ore circa ciascuna)	<ul style="list-style-type: none"> 9 novembre 2017: Industry 4.0 18 dicembre 2017: strategie di crescita organica e non organica e operazioni di M&A.
	Visite a siti produttivi del Gruppo 2 (1,5 ore circa ciascuna)	<ul style="list-style-type: none"> 26 settembre 2017: visita agli stabilimenti produttivi di Curno e Mapello, per approfondimento dei processi di sviluppo dei prodotti Brembo.
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
2019	Approfondimenti durante riunioni consiliari 4 (in media 45 minuti circa ciascuna)	<ul style="list-style-type: none"> 4 marzo 2019: Trends nel settore automotive + attività di M&A 29 luglio 2019: Codice della Crisi e SHRD II e Modern Slavery Act 7 novembre 2019: Aggiornamento su Strategie di crescita organica e non organica e operazioni di M&A. 18 dicembre 2019: Aggiornamento Strategie di crescita organica e non organica

4.7. Ruolo del Consiglio di Amministrazione

Al fine di dare 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 principali 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 pe-

riodo 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 2019 il Consiglio di Amministrazione si è riunito dieci volte, di cui quattro in base al calendario societario diffuso al pubblico.

Le riunioni hanno avuto una durata media di tre ore circa. Le riunioni hanno visto la regolare partecipazione dei diversi consiglieri e la presenza del collegio sindacale.

La percentuale di partecipazione dei Consiglieri è molto elevata ed è indicata nella tabella riportata a pagina 18. Inoltre alle riunioni del Consiglio di Amministrazione sono stati regolar-

mente invitati i responsabili delle funzioni aziendali per fornire gli opportuni approfondimenti sulle diverse materie all'ordine del giorno.

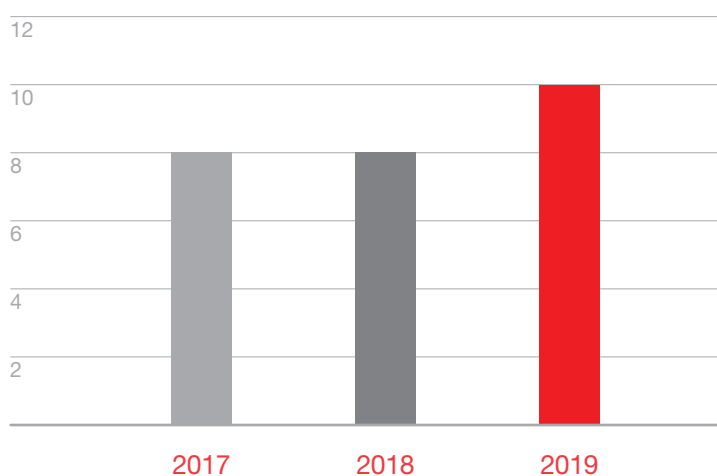
Calendario Riunioni 2020

Il calendario societario 2020, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 7 novembre 2019 e diffuso al pubblico prevede quattro riunioni per l'esame dei dati finanziari di periodo. A queste si aggiungono riunioni consiliari ad hoc, quali quella per l'esame dei risultati della Board Performance Evaluation 2019 e del piano strategico industriale. Al termine delle diverse riunioni consiliari, è sempre previsto un light lunch con l'obiettivo di favorire occasioni di incontro informali, individuali o collegiali, per facilitare lo scambio di idee e consolidare i rapporti tra i Consiglieri.

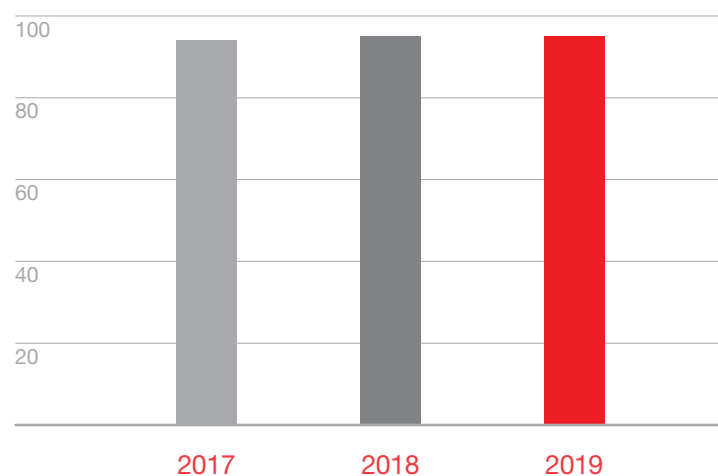
Alla data di pubblicazione della presente Relazione, il Consiglio di Amministrazione ha già svolto due riunioni:

- in data 21 gennaio 2020, per l'esame dei risultati della Board Performance Evaluation 2019 (cfr. paragrafo 4.12);
- in data 9 marzo 2020, per l'esame e la discussione del Bilancio 2019, della Dichiarazione Non Finanziaria 2019, delle Politiche Retributive 2020 oltre che delle materie, della documentazione, delle proposte da sottoporre all'Assemblea degli Azionisti convocata per il 23 aprile 2020.¹⁴

Numero di riunioni del CDA



Percentuale di partecipazione ai CDA 2017-2019



¹⁴ Si veda Avviso di Convocazione e Relazioni Illustrative: www.brembo.com, sezione Investitori, Per gli Azionisti, Assemblea dei Soci 2020.



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 e in continuità con le informazioni sinora rese disponibili, sino a diversa deliberazione del Consiglio di Amministrazione. Contenuti, tempistica e modalità dell'informativa finanziaria periodica su base volontaria sono pubblicati sul sito internet della Società (www.brembo.com, sezione Investitori, Calendario).

Convocazione e Svolgimento delle Riunioni del CdA

Le riunioni consiliari:

- sono convocate dal Presidente o, in caso di sua assenza o impedimento, dal Vice Presidente mediante avviso di posta elettronica con conferma di ricevimento, spedito ai componenti del Consiglio stesso e ai componenti del Collegio Sindacale a cura del Segretario del Consiglio di Amministrazione almeno cinque giorni prima o, in caso di urgenza, almeno due giorni prima della data fissata per la riunione;
- sono valide, così come le relative 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 (ad esempio: strategie, diversificazione dei prodotti, digital transformation, evoluzione del settore automotive, nonché acquisizioni, investimenti in assets o progetti delle Società controllate, ecc.);
- aspetti di sostenibilità/materialità/fattori ESG 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 cinque giorni prima di ogni riunione, fatti salvi i casi di particolare urgenza nei quali viene messa a disposizione almeno due giorni prima, tramite la APP "Portale CdA" by Brembo (applicazione per dispositivi portatili che permette la messa a disposizione e consultazione del materiale in via esclusiva da parte di Amministratori e Sindaci in carica, prima e durante le sedute del CdA, tramite accesso con username e password). 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 CdA 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 2019 hanno evidenziato quanto segue:

- si conferma in assoluto la soddisfazione dei Consiglieri sulla qualità degli Ordini del Giorno delle riunioni e sul numero di argomenti in essi contenuti, che viene giudicato compatibile con il tempo a disposizione per la loro discussione. In particolare, è stata valutata positivamente la loro struttura, tale da permettere di dedicare tempo all'approfondimento ed al dibattito sui temi strategici e di business;
- la documentazione predisposta dalle strutture e l'informativa

sono ritenute chiare e tempestivamente inviate, con un livello di precisione e di rispetto dei tempi generalmente apprezzato;

- i lavori durante le riunioni consiliari sono ben organizzati, determinati da comportamenti disciplinati dei Consiglieri, che partecipano attivamente al dibattito per fornire il loro contributo;
- l'informativa al Consiglio sulle istruttorie svolte e la qualità del contributo che i Comitati danno al CdA è positivamente valutata dagli Amministratori che non fanno parte dei Comitati.

4.7.3 Attività svolta nell'esercizio 2019

Nel corso dell'esercizio 2019 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 e Rendiconto deleghe attribuite</p>	<p>Nelle riunioni del 4 marzo 2019, 25 marzo 2019, 18 aprile 2019, 9 maggio 2019, 29 luglio 2019 e 7 novembre 2019 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 sia 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, la cessazione delle attività industriali ai fini della successiva messa in liquidazione, previo necessario sostegno economico-finanziario, di Brembo Argentina S.A. e il rilascio di Parent Guarantees per l'emissione di linee di credito principalmente a favore delle società cinesi del Gruppo; • 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 (inclusi quelli connessi ai fattori ESG)</p>	<p>Con riguardo ai progetti strategici e ai piani industriali, nella riunione del 25 marzo 2019 (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 2019-2021 con view sul 2022-2023. Contestualmente, sulla base del piano rolling approvato dal Consiglio, sono stati analizzati, tramite la partecipazione alla riunione del Head of Risk Management, i relativi rischi di Piano (inclusi quelle relativi ai fattori ESG) 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, digitalizzazione 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 Officer, le strategie di crescita, organica e non, del Gruppo, ivi incluse le operazioni di M&A, analizzandone anche i rischi correlati (riunioni del 4 marzo 2019, del 7 novembre 2019 e del 18 Dicembre 2019).</p>
<p>Matrice di Materialità 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 18 dicembre 2019, la proposta di Matrice di Materialità 2019, predisposta tenendo anche conto del risultato dell'indagine condotta con gli stakeholder interni ed esterni (clienti e fornitori) • nella riunione del 9 marzo 2020, la Dichiarazione Non Finanziaria 2019 messa a disposizione del pubblico il 23 marzo 2020, contestualmente alla presente Relazione, come illustrato nel precedente paragrafo 1.3.



Politiche Retributive	<p>In materia di politiche retributive, il Consiglio di Amministrazione ha esaminato ed approvato, con la partecipazione alla riunione del Chief Human Resources & Organization Officer, in diverse sessioni, le tematiche di seguito indicate.</p> <ul style="list-style-type: none">• 4 marzo 2019:<ul style="list-style-type: none">- i risultati di chiusura del Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2018) e la loro coerenza con le politiche di breve in precedenza adottate, 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 loro coerenza con le politiche di lungo periodo in precedenza adottate;- le proposte delle nuove politiche retributive di 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) ed il relativo Regolamento;- la Relazione sulle Remunerazioni 2019 (Sezioni I e II), verificando e confermando la corretta attuazione delle politiche retributive definite nel 2018.• 3 maggio 2019: le proposte in materia di politiche retributive relative al Pacchetto d'uscita dell'Ing. Abbati Marescotti a suo tempo in carica e del Pacchetto retributivo per il nuovo Amministratore Delegato Daniele Schillaci (previo parere del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità nella sua funzione di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate e del Comitato Remunerazione e Nomine),• 28 giugno 2019: la proposta di variazione del Pacchetto Retributivo per il Vice Presidente Esecutivo e la proposta da sottoporre all'Assemblea degli Azionisti del 29 luglio 2019 per l'incremento del compenso complessivo da attribuire al CdA (previo parere del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità nella sua funzione di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate e del Comitato Remunerazione e Nomine).• 29 luglio 2019: la proposta di ripartizione del compenso complessivo da attribuire al CdA deliberato dall'Assemblea (previo parere del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità nella sua funzione di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate e del Comitato Remunerazione e Nomine). <p>Le caratteristiche delle nuove politiche remunerative di breve e lungo periodo per l'esercizio 2020, approvate dal Consiglio nella riunione del 9 marzo 2020, 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 Brembo¹⁵.</p>
Adeguatezza Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	<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 4 marzo 2019, del 29 luglio 2019 e del 9 marzo 2020 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>
Internal Audit	<p>Il Consiglio ha incontrato il Chief Internal Audit Officer per esaminare rispettivamente:</p> <ul style="list-style-type: none">• il Piano Audit 2019-2021 della funzione Internal Audit nella riunione del 4 marzo 2019;• le attività di Internal Audit svolte nel 2018 e verificare lo stato di avanzamento del Piano Audit 2019-2021, apportando le modifiche ritenute necessarie, nella riunione del 9 maggio 2019;• il Budget 2020 della Funzione Internal Audit nella riunione del 18 dicembre 2019.
Key Audit Matters	<p>Nella riunione del 25 marzo 2019 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>
Health & Safety	<p>Nella riunione del 4 marzo 2019 il Consiglio di Amministrazione ha analizzato la Safety Performance 2018 e i relativi indici del Gruppo, approfondendo i programmi avviati a livello globale per accrescere costantemente i livelli di sicurezza del Gruppo.</p>

¹⁵ www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Politiche di Remunerazione

<p>Sistema di Legal Compliance¹⁶</p>	<p>In materia di compliance, il Consiglio di Amministrazione ha costantemente monitorato il sistema di compliance al fine del suo mantenimento, anche attraverso quanto segue.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modello 231: nelle riunioni del 18 aprile 2019, del 29 luglio 2019 e del 7 novembre 2019 ha preso atto dell'aggiornamento della lista dei reati presupposto in funzione delle novità normative introdotte¹⁷ e, con l'intento di mantenere sempre più elevati i livelli di conoscenza ed esperienza dei componenti dell'Organismo di Vigilanza rispetto al business nel quale opera Brembo, ha riformulato i requisiti di autonomia e indipendenza propri dei componenti dell'ODV. • Modern Slavery: nella riunione del 29 luglio 2019 ha approvato, coerentemente con quanto previsto nella legge britannica Modern Slavery Act 2015, il Modern Slavery Statement per Brembo S.p.A. e per alcune delle Società del Gruppo che rientrano nei requisiti previsti dalla normativa (Brembo Poland Sp.z o.o. e Brembo Czech s.r.o.).¹⁸ Esso descrive l'organizzazione, le aree sensibili e le azioni/misure adottate dalla Società per assicurare l'assenza di ogni forma di "Schiavitù moderna, lavoro forzato e traffico di esseri umani" sia rispetto ai propri dipendenti sia alla supply chain (identificate dalla stessa normativa quali aree esposte al rischio). • Data Protection e GDPR: nella riunione del 7 novembre 2019, 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, inclusi gli strumenti e le misure di protezione implementati da Brembo quali presidi di sicurezza e protezione integrati dei sistemi informativi aziendali.
<p>Tax Control Framework</p>	<p>Nell'ambito del progetto avviato da Brembo nel corso del 2019 per l'implementazione del Tax Control Framework di Brembo S.p.A. (insieme di regole, procedure, strutture organizzative e presidi volti a consentire la rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio derivante dalla variabile fiscale), il CdA ha esaminato e approvato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la Global Tax Strategy e la Strategia Fiscale di Brembo S.p.A nella riunione del 7 novembre 2019; • il Tax Compliance Model di Gruppo (Manuale di Sistema che definisce, a livello di Gruppo, il funzionamento del Tax Control Framework) e la Policy di Gestione del Rischio Fiscale Interpretativo di Brembo S.p.A. (Procedura applicabile a Brembo S.p.A. che definisce la corretta gestione del rischio fiscale interpretativo) nella riunione del 21 gennaio 2020.
<p>Board Performance Evaluation</p>	<p>Nella riunione del 29 luglio 2019 il Consiglio ha esaminato e discusso il programma di attività per la Board Performance Evaluation 2019 con la società Spencer Stuart.</p> <p>I risultati della Board Performance Evaluation 2019 sono stati esaminati e discussi dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 21 gennaio 2020.</p> <p>Per la descrizione dettagliata delle attività e dei relativi esiti si veda il paragrafo 4.12.</p>
<p>Operazioni Significative</p>	<p>In materia di operazioni significative, la Società opera secondo le istruzioni per la gestione degli adempimenti relativi alle stesse contenute nel Manuale di Corporate Governance. Per "operazioni significative" si intendono i trasferimenti di risorse, servizi o obbligazioni che per oggetto, corrispettivo, modalità o tempi di realizzazione possono avere effetti sulla salvaguardia del patrimonio aziendale o sulla completezza e correttezza delle informazioni, anche contabili. Tali istruzioni prevedono la comunicazione trimestrale da parte degli enti interni di Brembo al Consiglio di Amministrazione e da quest'ultimo 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 2019 ha portato a ritenere che tutte sono coerenti con le deliberazioni assunte dal Consiglio di Amministrazione.</p>
<p>Budget 2020</p>	<p>Nella riunione del 18 dicembre 2019 il Consiglio di Amministrazione ha analizzato il Budget 2020 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 2020 della funzione Internal Audit di Gruppo ritenendoli adeguati all'espletamento delle relative responsabilità.</p>

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

17 "Disposizioni di attuazione del principio di delega della riserva di codice nella materia penale" (pubblicato nel marzo 2018 - in vigore il 6 aprile 2018). Legge 9 gennaio 2019, n. 3 (pubblicata in G.U. n. 13 del 16.01.2019 - in vigore dal 31.01.2019) che ha introdotto il reato di traffico influenze illecite. Legge 3 Maggio 2019, n. 39, che ha introdotto il reato di Frode Sportiva.

18 Si precisa che la Società AP Racing, controllata al 100% da Brembo S.p.A., ha già provveduto per il 2018 a predisporre e approvare un proprio Statement, pubblicandolo quindi sul proprio sito.



4.8. Organi Delegati

Sulla base del modello organizzativo approvato il 6 giugno 2011 (ed in una logica di successione), il Consiglio di Amministrazione ha confermato, anche a seguito dell'ingresso del nuovo Amministratore Delegato, Ing. Schillaci, con decorrenza dal 1° luglio 2019, la ripartizione dei poteri iscritti presso il Registro Imprese rispettivamente conferiti al Presidente, al Vice Presidente Esecutivo e all'Amministratore Delegato indicati nella tabella riportata in seguito.

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, 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 - e agli altri Division/Business Unit Chief Operating Officers - titolari di una specifica funzione aziendale (tendenzialmente coincidenti con i primi riporti del Presidente, del Vice Presidente di Brembo S.p.A. e dell'Amministratore Delegato 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 inoltre identificati i Datori di Lavoro ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett. B del D. Lgs. 81/2008 per le diverse unità produttive di Brembo, ai quali sono stati attribuiti mediante procura notarile tutti i necessari poteri di organizzazione, gestione e di autonomia di spesa per l'esercizio delle funzioni datoriali previste dalle normative vigenti.

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

Sintesi dei principali poteri degli 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, il Vice Presidente Esecutivo 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

All'Amministratore Delegato sono stati conferiti specifici poteri per la gestione della Società e del relativo business, poteri in tema di organizzazione, rappresentanza in materia sindacale, nonché la delega ai sensi dell'art. 2381 c.c. in materia di attuazione, miglioramento e vigilanza per la sicurezza, la prevenzione degli infortuni e la tutela della salute dei lavoratori (la tutela dell'ambiente interno ed esterno all'Azienda, la gestione dei rifiuti, ivi compreso il potere di individuare il/i soggetto/i cui inerisce la qualifica di Datore di Lavoro ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett. B del D. Lgs. 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 allo Statuto, gli Organi Delegati (amministratori esecutivi) 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 2019 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);
- Daniele Schillaci, Amministratore Delegato¹⁹ (i cui poteri sono descritti nel precedente paragrafo 4.8);
- Cristina Bombassei, Amministratore con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, i cui compiti sono descritti al paragrafo 10.3, oltre che Chief CSR Officer.

Nel mese di aprile 2019 l'Ing. Giovanni Canavotto ha lasciato l'incarico di Chief Operating Officer Divisione Sistemi, pur mantenendo, sino alla naturale scadenza, il proprio ruolo in seno al Consiglio di Amministrazione della Società, pertanto gli sono stati revocati i poteri gestionali connessi al ruolo esecutivo ed è stato in seguito qualificato come Amministratore Non Esecutivo.

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 di tali 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, previo esame delle singole posizioni da parte del Comitato Remunerazione Nomine

Per l'esercizio 2019 sono stati qualificati Amministratori Indipendenti i seguenti Consiglieri: Barbara Borra, Laura Cioli,

¹⁹ A seguito delle dimissioni dell'Ing. Andrea Abbati Marescotti dalla carica di Amministratore Delegato, con conseguente rinuncia a tutti i connessi poteri, comunicate in data 3 maggio 2019, con effetto dal 1° luglio 2019, il CdA ha cooptato ai sensi dell'art. 2386 c.c. l'Ing. Daniele Schillaci quale Consigliere, nominato lo stesso quale Amministratore Delegato e a lui conferito i relativi poteri. Successivamente, l'Assemblea Ordinaria del 29 luglio 2019 ha confermato tale nomina, sino alla scadenza del mandato dell'attuale Consiglio di Amministrazione ossia fino all'Assemblea di approvazione del bilancio dell'esercizio 2019.

Nicoletta Giadrossi, Valerio Battista, Gianfelice Rocca poiché tutti in possesso dei requisiti previsti dalla normativa e dal Codice di Autodisciplina.

Gli Amministratori Indipendenti, coordinati dal Lead Independent Director, Valerio Battista, si sono riuniti due volte (durata media 1 ora).

(i) Il 29 luglio 2019 per l'esame preventivo del Programma delle Attività per la Board Performance Evaluation 2019 proposta da Spencer Stuart e per la condivisione di eventuali proposte/considerazioni da portare al Consiglio di Amministrazione sulla base delle attività svolte dalla Società, evidenziando gli obiettivi nel frattempo raggiunti a seguito dei risultati delle diverse BPE svolte negli ultimi anni.

(ii) Il 20 gennaio 2020 per esaminare e discutere in via preventiva:

- i risultati della Board Performance Evaluation 2019 condotta da Spencer Stuart, ed in particolare per approfondire le evidenze emerse, analizzare le prassi operative in essere e le best practices, nonché sulla base di queste ultime:

- le Raccomandazioni formulate dal Comitato per la Governance sulla base della Settima Edizione del relativo Rapporto Annuale sull'applicazione del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana e per valutare il livello di attuazione in Brembo (si veda paragrafo 18).

In tale riunione la Direzione Legal and Corporate Affairs ha altresì presentato un proprio studio sulle best practices in ambito di Governance, elaborato sulla base dei principali rapporti emessi da consulenti specializzati.

Il tutto con l'obiettivo di formulare suggerimenti/proposte sulla composizione e funzionamento del CdA e linee guida di sviluppo in tema di Governance da parte del LID e degli Amministratori Indipendenti per la riunione consiliare del 21 gennaio 2020, in vista del rinnovo delle cariche sociali previsto per la campagna assembleare 2020.

A entrambe le riunioni ha partecipato il Segretario del CdA, che ha provveduto alla redazione del relativo verbale ed a trasferire i suggerimenti e le proposte emerse agli Amministratori Esecutivi.

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 un proprio Regolamento, approvato dal Consiglio di Amministrazione, 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 2019

In linea con le previsioni del Codice di Autodisciplina e del Regolamento del CdA di Brembo, il Consiglio di Amministrazione di Brembo ha dato corso alla Board Performance Evaluation 2019 (di seguito in breve BPE 2019) del Consiglio

stesso e dei suoi Comitati, riferita all'esercizio 2019.

Questa attività rientra in un percorso di accompagnamento del Consiglio in carica lungo il mandato triennale 2017-2019 con l'utilizzo di diversi strumenti e metodologie, per cui è stata



incaricata la società Spencer Stuart, advisor qualificabile come indipendente, e 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.

L’obiettivo del lavoro di autovalutazione riferito al 2019, che rappresenta dunque l’ultimo anno del mandato, è stato rivolto al «bilancio di fine mandato», ovvero all’analisi dell’evoluzione del funzionamento del Consiglio nel corso del triennio e all’individuazione delle ulteriori aree di possibile miglioramento ad uso del Consiglio che verrà nominato.

La BPE 2019 è stata condotta attraverso interviste dirette ai Consiglieri sull’efficacia, dimensione, composizione e funzionamento del Consiglio e dei Comitati endo-consiliari, effettuate dagli advisor. Oltre ai Consiglieri sono stati incontrati anche il Presidente del Collegio Sindacale ed il Chief Legal & Corporate Affairs Officer - Segretario del Consiglio.

Le interviste sono state condotte usando una “Guida di intervista”, in cui ciascun punto ha richiesto una valutazione quantitativa e, possibilmente, un commento qualitativo in merito al tema esaminato. L’analisi ha preso avvio dalla verifica dell’efficacia

delle azioni realizzate nel corso dell’ultimo anno rispetto alle tematiche di rilievo emerse nel corso della precedente BPE. La guida di intervista è stata trasmessa ai Consiglieri prima dell’intervista stessa con la richiesta di restituire il documento compilato, in modo da dedicare il colloquio individuale agli aspetti più importanti segnalati da ciascun Amministratore. Sul funzionamento del Consiglio di Amministrazione è stata effettuata anche l’analisi delle best practices ed il confronto con le prassi operative adottate dal Consiglio di Brembo.

Infine, si è tenuto conto delle raccomandazioni del Comitato Italiano Corporate Governance, contenute nella “Relazione 2019 sull’evoluzione della corporate governance delle società quotate”, relative alle “Principali aree di miglioramento individuate nel 2019”, incluse in una specifica lettera ai Presidenti delle società quotate.

I risultati del lavoro, contenuti in un rapporto stilato dall’advisor che riporta 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 20 gennaio 2020 e, successivamente, in riunione plenaria nel corso del Consiglio di Amministrazione svoltosi il 21 gennaio 2020.

Processo di Board Evaluation	Modalità di svolgimento	Tipo di valutazione	Soggetto valutatore	Giudizio Generale
Board Performance Evaluation 2019	Questionari individuali ed intervista de visu con advisor	Indipendente	Spencer Stuart	<ul style="list-style-type: none"> • Amministratori: con riferimento all’esercizio 2019 e al bilancio di fine mandato 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 sia internazionale.

In sintesi, gli Amministratori hanno espresso piena soddisfazione ed apprezzamento in merito alla dimensione, alla composizione e al funzionamento del Consiglio di Amministrazione di Brembo e dei suoi Comitati. Il Consiglio, anche grazie ad una intensa atti-

vità svolta proprio nel corso dell’esercizio in esame, ha rafforzato la conoscenza e consapevolezza dei principi di governance ed opera in sostanziale conformità con il Codice di Autodisciplina e con le best practices, a livello sia italiano sia internazionale.

SINTESI RISULTATI BPE 2019

<p>Aree di Eccellenza</p>	<p>Tra le aree di eccellenza, sono state confermate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l’attenzione e l’ascolto di tutte le opinioni, anche quelle eventualmente non allineate, da parte del management; • il coinvolgimento del Consiglio nelle principali decisioni di business, incluse le operazioni straordinarie; • la possibilità per i Consiglieri di fare il challenge alle proposte del vertice esecutivo; • le sessioni dedicate all’esame delle strategie e del Piano da parte del Consiglio, parte integrante del processo di pianificazione strategica del Top Management. Molto apprezzato il cosiddetto Strategy Day, in cui sono state illustrate e condivise le linee strategiche del Gruppo, permettendo approfondimenti e insight significativi; • il lavoro svolto dal Consiglio in materia di Sostenibilità e l’approfondimento effettuato in merito all’esame della Matrice di Materialità; • in generale, il clima collaborativo e lo spirito costruttivo che accomuna i componenti del Consiglio.
<p>Sostenibilità</p>	<p>In considerazione del rilevante impegno della Società in materia di Sostenibilità, è stata inclusa nell’analisi svolta quest’anno una sezione dedicata a queste tematiche.</p> <p>Brembo ha instaurato un dialogo attivo e costante con i propri stakeholder interni ed esterni, basato su valori di trasparenza, fiducia e consenso nelle decisioni. L’adozione di un sistema di Governance efficace e trasparente è uno dei tre elementi di base del modello di sostenibilità di Brembo, insieme alla creazione di valore economico sostenibile nel lungo periodo e alla costante attenzione alla compliance riguardo alle normative e alle regolamentazioni.</p> <p>Dall’analisi emerge che il Consiglio di Brembo è ampiamente consapevole dell’importanza delle questioni legate alla sostenibilità, alla sicurezza e all’ambiente, ed ha un buon livello di condivisione delle iniziative avviate dalla struttura manageriale preposta.</p> <p>Il percorso consiliare su queste tematiche è comunque stato avviato ed il Consiglio viene informato con completezza.</p> <p>Il prossimo passo, auspicato da alcuni Consiglieri, è che il Consiglio diventi proattivo su queste iniziative e presidi con maggior consapevolezza le attività avviate, in particolar modo in ambito diversity & inclusion, innovazione ed attrazione dei talenti, di ulteriore coinvolgimento degli stakeholder esterni all’azienda.</p>
<p>Efficacia Azioni svolte rispetto alle Indicazioni fornite nel 2018</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 2018, i cui risultati sono stati analizzati nella riunione consiliare del 29 luglio 2019, 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 2019 del Comitato Italiano Corporate Governance</p>	<p>Con riferimento alle raccomandazioni formulate dal Comitato Italiano Corporate Governance nella “Relazione 2019 sull’evoluzione della corporate governance delle società quotate”, relative alle “Principali aree di miglioramento individuate nel 2019”, in linea generale, si rileva in Brembo un buon livello di attuazione del Codice; sono infatti rispettate le indicazioni del Codice di Autodisciplina e adottate delle prassi adeguate.</p> <p>Tutte le quattro raccomandazioni identificate dal Comitato per la Corporate Governance nella Lettera del 19 dicembre 2019 - (i) la sostenibilità; (ii) la qualità dell’informativa al consiglio di amministrazione; (iii) la qualità delle valutazioni di indipendenza; (iv) l’adeguatezza delle remunerazioni degli amministratori non esecutivi e dei componenti dell’organo di controllo - risultano attuate e sono in corso costanti azioni di miglioramento con particolare riferimento alla gestione dei temi di sostenibilità dell’attività d’impresa e dalla sua capacità di perseguire la creazione del valore nel lungo termine.</p> <p>Per il dettaglio si veda il paragrafo successivo (18).</p>
<p>Composizione e Dimensioni del Consiglio</p>	<p>Sotto il profilo della composizione e della dimensione del Consiglio di Amministrazione sono emersi utili suggerimenti con riguardo al prossimo rinnovo.</p> <p>Tenuto conto degli esiti della valutazione, in linea con quanto già elaborato dal Consiglio nel corso del mandato in termini di criteri e modalità di composizione del CdA, del tutto adeguati alla dimensione, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo Brembo, sono stati delineati gli orientamenti sulle figure professionali di cui si andrà a comporre l’organo amministrativo.</p>



5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

In conformità alle disposizioni normative e regolamentari vigenti, Brembo ha da tempo adottato specifiche disposizioni procedurali interne volte a garantire il massimo livello di cor-

rettezza, accuratezza e tempestività nel processo di gestione delle informazioni societarie, oltre alla più ampia trasparenza e accessibilità a favore del mercato.

5.1. La disciplina europea degli abusi di mercato

A seguito dell'entrata in vigore, in data 3 luglio 2016, della disciplina europea in materia di Market Abuse di cui al Regolamento (UE) n. 596/2014 ("MAR"), la Società ha provveduto opportunamente ad adeguare - anche alla luce del contesto normativo nazionale pro tempore vigente - la propria regolamentazione interna inerente sia al trattamento delle Informazioni Privilegiate²⁰ /Rilevanti²¹ sia alle disposizioni in tema di Internal Dealing, nonché alle relative comunicazioni al pubblico. La relativa documentazione è disponibile sul sito internet di Brembo: www.brembo.com, sezione Company, Documenti di Governance.

Le procedure in tema di gestione delle Informazioni Privilegiate/Rilevanti, 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») sono state in più occasioni aggiornate da parte dell'organo amministrativo al fine di recepire le modifiche normative e regolamentari intervenute nel tempo, ivi inclusi i contenuti della citata regolamentazione

europea, nonché le indicazioni fornite da CONSOB nelle Linee Guida in materia di "Gestione delle Informazioni Privilegiate" del 13 ottobre 2017 ("Linee Guida 2017").

Nel percorso di aggiornamento, Brembo ha svolto un'analisi e un approfondimento dei propri flussi e processi esistenti così da dotare la Società di strumenti basati sulle best practices, quali:

- 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;
- l'istituzione della RIL- Relevant Information List.

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 dal Consiglio di Amministrazione dell'8 maggio 2018 e recepisce, oltre alle disposizioni della MAR, le indicazioni fornite da CONSOB nelle Linee Guida 2017.

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

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 Informazioni Rilevanti. Ciò al fine di 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 per evitare che la comunicazione

²⁰ Informazione di carattere preciso, che non è stata resa pubblica, concernente, direttamente o indirettamente, Brembo o una Società del Gruppo ovvero uno o più Strumenti Finanziari della Società che, se resa pubblica, potrebbe avere un effetto significativo sui prezzi di tali Strumenti Finanziari o di strumenti finanziari derivati collegati.

²¹ Informazione aziendale che, sebbene si possa ragionevolmente ritenere che abbia tutte le caratteristiche per divenire Informazione Privilegiata ai sensi delle Leggi vigenti, non è ancora precisa.

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 della MAR 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 Autodisciplina 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.

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.

5.3. Internal Dealing

La Procedura di Internal Dealing di Brembo è stata redatta ai sensi e per gli effetti dell'art. 19 della MAR relativa 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). Essa è disponibile sul sito internet di Brembo: www.brembo.com, sezione Company, Documenti di Governance.

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. Essa prevede,

tra l'altro, il divieto per coloro che esercitano funzioni di amministrazione, controllo e direzione (Soggetto Rilevante Manager) 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. 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, che formalizza l'istituzione della RIL - Registro 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 della MAR.

La Procedura Registri assolve altresì alle prescrizioni e raccomandazioni contenute nelle Linee Guida 2017 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.

La 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.

Numero di riunioni dei comitati e tasso di partecipazione dei Consiglieri

COMITATI	NUMERO RIUNIONI	TASSO PARTECIPAZIONE	PRESENZA DEI MEMBRI INDIPENDENTI
COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE	4	83,33%	66,7%
COMITATO CONTROLLO RISCHI E SOSTENIBILITÀ	7	100%	100%
LID + AMM. INDIP.	2	90%	100%

7. COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE

Il Comitato Remunerazione e Nomine (di seguito in breve "CRN")²², 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 componenti del CRN (disponibile sul sito internet di Brembo, www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Organi Societari) 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 i compiti delle rispettive funzioni in materia di remunerazioni e di nomine come di seguito indicato.

In materia di Remunerazioni: garantisce che le politiche di retribuzione del Presidente, del Vice Presidente Esecutivo, dell'Amministratore Delegato, 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.

In materia di Nomine: individua 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.

²² Brembo ha accolto la raccomandazione per l'istituzione del Comitato Nomine nel corso dell'esercizio 2012, attribuendo tale funzione al Comitato per la Remunerazione e modificandone coerentemente la denominazione in "Comitato Remunerazione e Nomine".



Nel corso dell'esercizio 2019 l'attività del Comitato Remunerazione e Nomine si è sviluppata all'interno di un processo continuo e articolato in alcune macro-fasi caratterizzate, in successione temporale, dalla loro focalizzazione su performance assessment e definizione del pay-out dei sistemi di remunerazione variabile, preparazione della Relazione sulle Remunerazioni, analisi degli obiettivi dei sistemi d'incentivazione variabile, assessment sulle principali pratiche in materia di Executive Compensation. Sono stati altresì svolti incontri individuali e collegiali con i membri del CRN 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).

In particolare il Comitato Remunerazione e Nomine ha svolto 4 riunioni nel 2019 (durata media della riunione, circa 1,5 ore) nell'ambito delle quali ha trattato gli argomenti di seguito indicati.

1. Riunione del 25 febbraio 2019:

i) *in materia di Nomine (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 CdA per le relative cariche e la compatibilità con gli incarichi 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 CdA.

ii) *in materia di Politiche Retributive:*

- valutato i risultati di chiusura del Piano d'incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2018) e del Piano d'incentivazione di lungo termine (LTIP 2016-2018) chiusi nel 2018;
- valutato e definito contenuti e caratteristiche del Piano d'incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2019), del nuovo Piano d'incentivazione di lungo termine (LTIP 2019-2021) e del relativo Regolamento;
- analizzato la Relazione sulle Remunerazioni 2019 ai sensi dell'art. 123 ter del TUF, incluse le 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 2018.

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).

2. **Riunione del 3 maggio 2019** (incontro svolto congiuntamente al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità nella sua funzione di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate): il CRN è stato informato della decisione dell'ing. A. Abbati Marescotti di lasciare il proprio ruolo per motivazioni di natura personale e quindi del nuovo profilo individuato dell'ing. Daniele Schillaci. In tale sede ha quindi esaminato in via preventiva le proposte in materia di politiche retributive relative al Pacchetto d'uscita dell'Amministratore Delegato a suo tempo in carica, del Pacchetto retributivo per il nuovo Amministratore Delegato e variazione del Pacchetto Retributivo per il Vice Presidente Esecutivo ai fini dell'esame e approvazione da parte del CdA.
3. **Riunione del 21 giugno 2019** (incontro svolto congiuntamente al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità nella sua funzione di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate): il CRN ha esaminato e valutato la modifica del compenso complessivo da attribuire al CdA e alla sua ripartizione all'interno del CdA ai fini della formulazione delle proposte da sottoporre al Consiglio di Amministrazione, in vista dell'Assemblea degli Azionisti del 29 luglio 2019.
4. **Riunione del 28 ottobre 2019:** il CRN ha esaminato la proposta di innalzamento dell'età massima per i candidati alla carica di Amministratore Indipendente in vista della sua approvazione da parte del CdA.
5. Infine, alla data di approvazione della presente Relazione, il CRN ha svolto un ulteriore incontro, in data **3 Marzo 2020**, per esaminare in via preventiva le tematiche da sottoporre al Consiglio di Amministrazione e quindi alla convocanda Assemblea degli Azionisti del 23 aprile 2020; 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 per le diverse cariche dalle disposizioni normative e regolamentari vigenti, nonché dal Codice di Autodisciplina di Brembo;
- valutato il mix di professionalità e competenze manageriali alla luce delle politiche di diversità di Brembo ai sensi dell'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis del TUF definite

dal Regolamento del CdA e del Codice di Autodisciplina di Brembo;

- formulato proposte in merito a profili e professionalità dei candidati per la futura composizione degli organi sociali.

ii) sotto il profilo delle Remunerazioni:

- valutato i risultati di chiusura del Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2019) e definito le proposte per il Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2020);
- esaminato la Relazione sulla politica in materia di remunerazione 2020 e sui compensi corrisposti (Sezioni I e II), elaborata sulla base del nuovo art. 123 ter del TUF, verificando e confermando la corretta attuazione delle politiche retributive definite nel 2019.

8. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

Si rinvia alla Relazione sulla politica in materia di remunerazione 2020 e sui compensi corrisposti ai sensi dell'art. 123 ter del TUF, disponibile sul sito internet di Brembo (www.brembo.com, sezione Company, Politiche di Remunerazione).

Nel corso del 2019, Brembo ha analizzato gli impatti del Decreto Legislativo del 10 maggio 2019, n. 49 che recepisce nell'ordinamento italiano le disposizioni della Direttiva UE 2017/828 ("c.d. Shareholders' Rights II") ed in particolare le modifiche introdotte sulle tematiche di remunerazione degli amministratori (modifica dell'art. 123 ter del TUF), applicabili a partire dalle assemblee di approvazione dei bilanci relativi agli esercizi aventi inizio dal 1 gennaio 2019 (riferimento normativo D. Lgs. 49/2019, Art.3) nonché le disposizioni regolamentari formulate da CONSOB in un documento posto in consultazione in data 31 ottobre 2019 relative ai cambiamenti all'Allegato 3A, Schema 7-bis, al Regolamento Emittenti. Queste ultime, in funzione di un regime transitorio, troveranno applicazione nelle relazioni sulle remunerazioni da pubblicare in occasione delle assemblee di approvazione

dei bilanci relativi agli esercizi finanziari aventi inizio a partire dal 1° gennaio 2020.

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 2020 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 Sostenibilità²³, che svolge altresì la funzione di Comitato per Operazioni con Parti Correlate²⁴, di seguito in breve “CCRS”), 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:

Membri	Qualifica
LAURA CIOLI	Amministratore Indipendente Presidente
BARBARA BORRA	Amministratore Indipendente
NICOLETTA GIADROSSI	Amministratore Indipendente ²⁵

Il profilo professionale dei componenti del CCRS (disponibile sul sito internet, www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Organi Societari) è tale per cui si ritengono soddisfatti i requisiti di esperienza richiesti dal Codice di Autodisciplina per lo svolgimento efficace della funzione del comitato.

I compiti e il funzionamento del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità sono definiti in un proprio 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 CCRS 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;

- l’Head of Risk Management;
- 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 2019 il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità ha svolto 7 riunioni, debitamente verbalizzate, della durata media di circa 4 ore ciascuna, nelle seguenti date: 25 febbraio, 3 maggio, 21 giugno²⁶, 23 luglio, 26 luglio²⁵, 28 ottobre, 12 dicembre. Inoltre, alla data di approvazione della presente Relazione, il Comitato ha svolto 1 riunione in data 25 febbraio 2020, nella quale si è riferito in merito all’attività svolta dall’Internal Audit sino alla fine dell’esercizio e alle relazioni periodiche conclusive del 2019.

Nell’ambito delle funzioni ad esso attribuite, il CCRS ha assistito il Consiglio di Amministrazione esprimendo pareri su specifici aspetti inerenti all’identificazione dei principali rischi aziendali, inclusi quelli connessi ai fattori ESG, 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 2019 dall’Amministratore incaricato di sovrintendere al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi e dal Chief Internal Audit Officer, esprimendo pareri sull’adeguatezza di tale Sistema per l’anno 2019 attraverso le apposite relazioni presentate dal Presidente del Comitato,

²³ 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.

²⁴ 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.

²⁵ 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.

²⁶ Riunione svolta nell’esclusiva funzione di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, la cui attività è rendicontata al successivo paragrafo 11.3.

tramite le quali, peraltro, relaziona periodicamente il Consiglio sulle riunioni svolte e sugli argomenti trattati.

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;
- è stato informato dal Chief Administration and Finance Officer sui punti di attenzione rilevati dalla Società di Revisione evidenziati dai revisori durante l'attività sul campo (che non rappresentano delle carenze significative del sistema di controllo interno) nonché sulle attività svolte in virtù di quanto previsto dalla Legge 262/05 e la sua estensione alle Società del Gruppo;
- 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
- è stato costantemente aggiornato dall'Head of Risk Management sulle seguenti tematiche:
 - sul processo periodico di Enterprise Risk Management e la sua integrazione con i fattori ESG, tramite l'esame dell'aggiornamento del Risk Report di Brembo al 31 dicembre 2019 e la Heat Map dei profili di Rischio del Gruppo (inclusi quelli ESG) e i relativi piani di azione/mitigazione predisposti e avviati dal management;
 - nuove coperture assicurative per il Gruppo Brembo, con approfondimenti sui rinnovi relativi ai programmi assicurativi di Property e di Liability.
 - Recall in corso;
 - Focus su impatto e rischi del Coronavirus sul Gruppo Brembo.
- 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 2019 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 sulle tematiche di compliance.
- il Piano di Audit 2020 e relativo Budget.

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.

La funzione Internal Audit ha altresì presentato il progetto di Quality Assurance Review, ossia di certificazione da parte di un consulente terzo indipendente, con l'obiettivo di definire il livello di conformità della funzione agli standard di riferimento.

Con l'obiettivo di approfondire i rischi specifici e monitorare i piani di miglioramento avviati dal management, il Comitato ha svolto approfondimenti su specifici temi incontrando direttamente il Top Management della Corporate:

- il Chief Legal & Corporate Affairs Officer ha aggiornato sulla situazione dei contenziosi per Brembo con focus su quelli più rilevanti e presentato il Sistema di Compliance Brembo attuato a livello worldwide;
- l'IPR Manager ha illustrato gli strumenti utilizzati da Brembo a livello worldwide per la tutela della Proprietà Intellettuale attiva e passiva in Brembo;
- il Chief Human Resource & Organization Officer ha aggiornato in merito alle azioni svolte ai fini dell'Avvicendamento Posizione di Amministratore Delegato;
- il Chief Environment and Energy Officer ha fornito la tradizionale Relazione Annuale sul Sistema di Gestione (certificato ISO 14001:2015), nonché svolto un approfondimento sui presidi esistenti ai fini delle prevenzioni dei reati 231 in materia ambientale, con un focus sul processo di gestione dei rifiuti;
- il Chief Purchasing Officer ha aggiornato sui Rischi della Supply Chain, focalizzandosi su quelli più critici, nonché sullo stato di avanzamento dei piani di azione aperti a fronte di non conformità emerse da audit;
- il Chief Administration and Finance Officer ha presentato il Progetto "Tax Control Framework", nonché illustrato i contenuti della Global Tax Strategy e della Strategia Fiscale di Brembo S.p.A.;
- il Chief Information Technologies Officer ha presentato il progetto di Certificazione Sistemi IT 27001 che si dovrebbe concludere entro il primo semestre 2020;
- il Chief Quality Officer ha aggiornato sui Rischi della funzione



Qualità, nonché svolto un approfondimento sulla Procedura aziendale relativa alle campagne di richiamo e agli strumenti di presidio in essere in Brembo ai fini della prevenzione del reato 231 di frode nel commercio;

- il Chief Human & Organization Officer che ha informato in merito al nuovo modello organizzativo introdotto dal 3 febbraio 2020 diretto a bilanciare interazioni tra Business Unit Globali (GBU), Funzioni Centrali Globali (GCF) e Regioni/Paesi al fine di gestire al meglio la complessità e la grandezza dell'azienda nel futuro, nell'ottica di dotare il Gruppo di processi globali.

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

- nella riunione del 23 luglio 2019 è stato presentato il Modern Slavery Statement di Brembo, redatto ai sensi del Modern Slavery Act 2015 – Section 54 conformemente alle best practices internazionali²⁷.

- nella riunione del 12 dicembre 2019 il Chief CSR Officer ha presentato:
 - la Proposta di Matrice di Materialità per il triennio, in seguito approvata dal Consiglio di Amministrazione del 18 dicembre 2019, e le attività svolte per la sua definizione che hanno coinvolto stakeholder interni e esterni (clienti e fornitori);
 - il timing di processo per la raccolta e la predisposizione della DNF 2019 (ivi incluso il piano delle attività di assurance da parte della società incaricata).
- Nella riunione del 25 febbraio 2020, il Comitato ha infine esaminato in via preventiva la DNF 2019, redatta ai sensi del D. Lgs. n. 254/2016 per l'esercizio 2019 ritenendola conforme alle disposizioni del Decreto.

Per le attività svolte dal Comitato nella sua veste di Comitato per le *Operazioni con Parti Correlate*, si veda il paragrafo 11.3.

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 – Head of Risk Management)	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, Privacy Policy, Modern Slavery Act)	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

²⁷ Tale documento descrive le misure adottate e implementate dalla Società per assicurare l'assenza di ogni forma di "Schiavitù moderna, lavoro forzato e traffico di esseri umani" rispetto sia ai propri dipendenti sia alla supply chain.

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/nell':

- 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 (disponibile sul sito aziendale www.brembo.com, sezione 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 raggiun-

gimento degli obiettivi aziendali e sulla prevenzione dai rischi intrinseci all'attività d'impresa; ritiene, comunque, che lo SCIR possa ridurre la probabilità e l'impatto di decisioni sbagliate, errori umani, frodi, violazioni di leggi, regolamenti e procedure aziendali, nonché accadimenti inattesi.

Le attività di monitoraggio sull'adeguatezza e sull'effettivo funzionamento del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, nonché la sua eventuale revisione, costituiscono parte essenziale della struttura dello stesso. Il Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi è perciò soggetto a esame e verifica 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;
- l'Head of Risk Management, 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), oltre che, 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'organiz-

zazione, 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 quale documento cardine di indirizzo una Politica di Gestione dei Rischi di Enterprise Risk Management (ISO31000) 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 2019²⁸.

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 e 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

Nelle relazioni del 26 luglio 2019 e del 25 febbraio 2020, il Presidente del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità 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, nonché 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.

28 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 svolge un processo per identificare e valutare i rischi inerenti al raggiungimento degli obiettivi di attendibilità del reporting finanziario, coadiuvato dal Compliance Officer e supportato dall'Internal Audit e, ove applicabile, dalle valutazioni emerse dal Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità.

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 di controllo). 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 (mediante svolgimento da parte della stessa Funzione dei test di effettività sui controlli 262) o del Compliance Officer (mediante revisione e validazione da parte dello stesso dei test di effettività sui controlli 262 svolti dai process owner sui processi di propria competenza). Il Dirigente Preposto, in accordo con la Funzione Internal Audit e con il Compliance Officer, definisce inoltre un Piano di Audit triennale che si svolge 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 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 confermare che non sussistono eventi che possano influenzare i propri processi e controlli in essere, dando formale comunicazione.

Il Compliance Officer e la Funzione 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 del Gruppo rientrante nel perimetro di applicabilità delle verifiche 262 l'invio di una lettera di attestazione, opportunamente firmata dal BU Controller e dal Direttore di BU (per ciascuna BU/Divisione di Brembo S.p.A.), o dal local CFO e dal local CEO/ Country Manager (in caso di Società del Gruppo rientrante in perimetro 262). Con tale attestazione ciascuna Società 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 20 aprile 2017 il Consiglio di Amministrazione ha confermato 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 2019 l'Amministratore Esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi ha coordinato le attività di aggiornamento della valutazione dei rischi, inclusi quelli in ambito di Sostenibilità, utilizzando i criteri di valutazione allineati alla metodologia della gestione dei rischi

di Gruppo. Lo stesso ha inoltre mantenuto attivi i canali di comunicazione coordinandosi con il Chief Internal Audit Officer, l'Head of Risk Management 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 9 marzo 2020.

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 2019 ha confermato la relativa struttura organizzativa idonea per l'esercizio 2020, 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. Lo stesso 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 2019 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 Pia-

no 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 approvato dallo stesso.

L'Internal Audit ha proseguito per tutto il 2019 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 2020, è stata resa opportuna informativa dal Chief Internal Audit Officer sull'esito dell'attività dell'anno 2019 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 2019, 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 e delle attività di Quality Assurance Review di III° livello svolte dalla funzione Internal Audit.

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 Novembre 2019) 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>Nel corso del 2019, la Società ha aggiornato la lista dei reati presupposto in funzione delle novità normative introdotte²⁹ e, con l'intento di mantenere sempre più elevati i livelli di conoscenza ed esperienza dei componenti dell'Organismo di Vigilanza rispetto al business nel quale opera Brembo, e affinché possa continuare a svolgere i propri compiti in modo efficace ed adeguato, ha riformulato i requisiti di autonomia e indipendenza propri dei componenti dell'ODV.</p>
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. Nel corso del 2019 è stata aggiornata la Parte Speciale dei Reati di Corruzione ed Induzione, a seguito dell'introduzione del reato di "Traffico di influenze illecite", ritenuto applicabile in Brembo.</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>Riassumono le principali regole di comportamento e i principi di controllo indicati nelle Parti Speciali del Modello 231 che le controllate sono chiamate ad adottare per prevenire la commissione di reati rilevanti ai sensi del D. Lgs. 231/2001. Prevedono le responsabilità penali di Brembo S.p.A. e delle sue controllate e la risalita della responsabilità dell'ente dalle controllate alla Capogruppo. Sono approvate dal CdA.</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>

²⁹ "Disposizioni di attuazione del principio di delega della riserva di codice nella materia penale" (pubblicato nel marzo 2018 - in vigore il 6 aprile 2018). Legge 9 gennaio 2019, n. 3 (pubblicata in G.U. n. 13 del 16.01.2019 - in vigore dal 31.01.2019), che ha introdotto il reato di traffico influenze illecite. Legge 3 Maggio 2019, n. 39, che ha introdotto il reato di Frode Sportiva.



Regolamento sul funzionamento dell'Organismo di Vigilanza	Regolamento rivisto ed approvato dall'Organismo stesso in data 11 maggio 2017, a fronte della sua rinnovata composizione, che non prevede più la partecipazione dei membri del Collegio Sindacale.
Sistema di compliance di Gruppo	<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 Antibribery 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.
ALTRI STRUMENTI DEL SISTEMA DI COMPLIANCE BREMBO	
Codice Antitrust Brembo	<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 Etico³⁰, 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.</p> <p>Il Codice rappresenta un punto di riferimento per i programmi di Compliance della Società, e trova applicazione sia nei confronti dei dipendenti della Capogruppo, sia nei confronti dei dipendenti delle Società controllate europee. Nel corso del 2019, i CdA locali delle Società controllate europee hanno implementato il Codice di Condotta Antitrust di Brembo con un Addendum (tradotto in lingua locale), con lo scopo, tra l'altro, di indicare/adequare (se necessario) i comportamenti dei dipendenti secondo quanto previsto dalla normativa locale.</p>

³⁰ Disponibile sul sito internet 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.

<p>Policy Privacy e altre Procedure Operative</p>	<p>La Privacy Policy è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. in data 8 maggio 2018 al fine di dare evidenza ai più importanti principi per la protezione dei Dati Personali e a come tali principi devono essere implementati, anche in virtù del nuovo Regolamento europeo 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.</p> <p>A fine 2019 è stata presentata al Consiglio di Amministrazione la Relazione annuale del DPO (novembre 2018 – novembre 2019), redatta tenendo conto delle: (i) attività di controllo interne ed esterne (sui fornitori) effettuate, (ii) statistiche su eventuali violazioni dei Dati Personali verificatisi, (iii) numero delle richieste ricevute dagli interessati, (iv) attività di formazione svolta e programmata, (v) numero delle richieste informazioni ricevute dalle Autorità di controllo/giudiziarie locali, (vi) valutazioni di Impatto sul trattamento dei Dati Personali svolte nel periodo. Ad esito delle Relazione di quest'anno, il DPO della Società ha ritenuto appropriato lo stato di adeguamento al GDPR. Inoltre sono state emesse le procedure operative in esecuzione della Policy, quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.
<p>Modern Slavery Statement</p>	<p>Brembo S.p.A., coerentemente con quanto previsto nella legge britannica Modern Slavery Act 2015, ha pubblicato a luglio 2019 il proprio Modern Slavery Statement. Lo Statement di Brembo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • è adottato per Brembo S.p.A. e per alcune delle Società del Gruppo (Brembo Poland Sp.zo.o. e Brembo Czech s.r.o.) che rientrano nei requisiti previsti dalla normativa. Si precisa che la Società AP Racing, controllata al 100% da Brembo S.p.A., ha già provveduto per il 2018 a predisporre e approvare un proprio Statement, pubblicandolo quindi sul proprio sito. • descrive l'organizzazione, le aree sensibili e le azioni/misure adottate dalla Società per assicurare l'assenza di ogni forma di "Schiavitù moderna, lavoro forzato e traffico di esseri umani" sia rispetto ai propri dipendenti sia alla supply chain (identificate dalla stessa normativa quali aree esposte al rischio).
<p>Global Tax Strategy e Strategia Fiscale di Brembo S.p.A.</p>	<p>Nel corso del 2019 Brembo ha avviato l'implementazione del Tax Control Framework di Brembo S.p.A. (insieme di regole, procedure, strutture organizzative e presidi volti a consentire la rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio derivante dalla variabile fiscale) al fine di garantire che la gestione della fiscalità (tanto del Gruppo quanto di Brembo S.p.A.) assicuri nel tempo il perseguimento dei seguenti obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • crescita durevole del patrimonio aziendale e tutela della reputazione del Gruppo Brembo e degli interessi degli azionisti; • corretta e tempestiva determinazione e liquidazione delle imposte dovute per legge ed esecuzione dei connessi adempimenti; • contenimento del rischio fiscale, inteso come rischio di incorrere nella violazione di norme tributarie nazionali ed internazionali o nell'abuso dei principi e delle finalità dell'ordinamento tributario. <p>In particolare il CdA, nella riunione del 7 novembre 2019, ha approvato la Global Tax Strategy e la Strategia Fiscale di Brembo S.p.A. e, nella riunione del 21 gennaio 2020, ha approvato il Tax Compliance Model e la Policy di Gestione del Rischio Fiscale Interpretativo.</p> <p>I benefici derivanti dalla implementazione del Tax Control Framework sono molteplici (e.g. mitigazione delle responsabilità degli organi sociali, diminuzione delle situazioni di conflitto con le amministrazioni finanziarie dovute alla gestione preventiva dei rischi, prevenzione delle violazioni della norma tributaria e potenziale riduzione delle sanzioni applicate al Gruppo, prevenzione delle violazioni della norma tributaria e potenziale riduzione delle sanzioni applicate al Gruppo, etc.) e concorrono tutti ad una gestione consapevole, scrupolosa ed efficace della variabile fiscale.</p>



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: 25 febbraio 2019, 5 giugno 2019, 26 luglio 2019, 28 ottobre 2019, 12 dicembre 2019. 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 2020 si è tenuta una riunione, in data 25 febbraio 2020, nella quale si è riferito in merito alle relazioni periodiche conclusive del 2019.

Nel corso dell'esercizio 2019, 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 dalle disposizioni normative e regolamentari vigenti in materia di «Whistleblowing». 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);

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 Emittenti 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 costantemente in via preventiva gli incarichi diversi da quelli di revisione, allo scopo 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 disposizioni normative e regolamentari vigenti.

- internet (nella sezione Corporate Governance del sito www.brembo.com);
- numero fax (+39 035-6055203).

In aggiunta al canale di segnalazione di cui sopra, sono stati attivati anche canali informativi locali presso le diverse Società del Gruppo con l'obiettivo di meglio raggiungere tutti i destinatari della procedura che per questioni di lingua o accesso a strumenti informatici potrebbero avere difficoltà. Il loro funzionamento è disciplinato da procedure ad hoc che si ispirano a quella della Corporate e prevedono regole di coordinamento al fine di garantire un adeguato e tempestivo flusso informativo verso l'ODV della Capogruppo.

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, che sono state esaminate e approvate dal Collegio Sindacale in via preventiva 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;
 - ii) monitorare costantemente l'equilibrio fra i corrispettivi versati per la revisione legale e quelli per Servizi Diversi, nel rispetto delle disposizioni normative e regolamentari vigenti.

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 2019, 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 a tale ruolo 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 dell'Head of Risk Management 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 Correlate³¹

Scopo della Procedura, anche conformemente a quanto previsto dal Codice Etico di Brembo, è di assicurare trasparenza, correttezza sostanziale e procedurale delle eventuali Operazioni con Parti Correlate, 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.

Inoltre, nel corso del 2019, Brembo ha valutato gli impatti del Decreto Legislativo del 10 maggio 2019, n.49 che recepisce nell'or-

³¹ 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 tre Amministratori Indipendenti).



dinamento italiano le disposizioni della Direttiva UE 2017/828 (“c.d. Shareholders’ Rights II”) sulla materia delle parti correlate ed è in attesa delle disposizioni attuative che saranno emanate

da Consob per introdurre le eventuali necessarie modifiche alla Procedura (riferimento normativo - D. Lgs. 49/2019, Art. 1).

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	Soggetti previsti dall’Allegato 1 del Regolamento Consob (che rinvia allo IAS 24 alla data di pubblicazione del Regolamento stesso): <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 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 Esigie	Euro 250.000 (parametro soggetto a revisione annuale). 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 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	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: <ul style="list-style-type: none">• compensi CdA e Collegio Sindacale;• remunerazione Dirigenti con responsabilità strategiche;• politiche di remunerazione;• piani di Stock Option. Operazioni Esigie. 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.

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.

La Società, inoltre, richiede periodicamente ai propri soggetti apicali (diversi dagli Amministratori e Sindaci) e/o muniti di poteri d'impegno per conto della Società verso terzi e/o per funzione/ruolo tenuti ad intrattenere relazioni con i pubblici uffici, di comunicare enti o persone a loro correlati che possano generare,

anche astrattamente, conflitti di interessi tra le attività della Società e quelle economiche personali e familiari, ciò al fine di evitare situazioni in cui si possa manifestare un conflitto d'interessi o che possano interferire con la capacità di assumere, in modo imparziale, decisioni nel migliore interesse della Società.

11.3. Attività 2019 del Comitato per Operazioni con Parti Correlate³²

Il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, nella sua veste di Comitato per le Operazioni con Parti Correlate, nel corso degli incontri del 2019 (svoltisi il 25 febbraio 2019, 3 maggio 2019, 23 luglio 2019, 28 ottobre 2019, 12 dicembre 2019):

- è stato costantemente aggiornato sull'Elenco delle Parti Correlate di Brembo;
- 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;
- ha esaminato le proposte della Società ed espresso parere favorevole, nella riunione del 3 maggio 2019, sull'aggiornamento degli Indici di Rilevanza per l'identificazione delle Operazioni di maggiore Rilevanza sulla base dei dati di Bilancio 2018, confermando nell'ammontare di Euro 250.000,00 il parametro "soglia" per l'identificazione delle Operazioni Esigues.

Inoltre, il Comitato si è riunito in tre occasioni (riunioni debitamente verbalizzate) per esaminare specifici temi connessi a operazioni con parti correlate:

- **Riunione del 3 maggio 2019** (incontro svolto congiuntamente al Comitato Remunerazione e Nomine): il CCRS è stato informato della decisione dell'Ing. A. Abbati Marescotti di lasciare il proprio ruolo per motivazioni di natura personale e quindi del nuovo profilo individuato dell'Ing. Daniele Schillaci. In tale sede ha quindi esaminato in via preventiva le proposte relative al Pacchetto d'uscita dell'Amministratore Delegato a

suo tempo in carica (Ing. Andrea Abbati Marescotti) e ai contenuti del Pacchetto retributivo per il nuovo Amministratore Delegato ai fini del rilascio del parere in merito all'adeguatezza e correttezza delle relative condizioni, in vista dell'esame e approvazione da parte del CdA.

- **Riunione del 21 giugno 2019** (incontro svolto congiuntamente Comitato Remunerazione e Nomine): il CCRS ha esaminato e valutato ai fini della formulazione delle proposte da sottoporre al Consiglio di Amministrazione (in vista dell'Assemblea degli Azionisti del 29 luglio 2019):
 - le modifiche al pacchetto di compensation per il Vice Presidente Esecutivo nonché alla modifica del compenso complessivo da attribuire al CdA e alla sua ripartizione all'interno del CdA ai fini del rilascio del parere, in vista dell'esame e approvazione da parte del CdA;
 - gli elementi essenziali degli accordi di transazione tra Società del gruppo Brembo e società del Gruppo Termigas (in concordato);

ai fini del rilascio del parere in merito all'adeguatezza e correttezza delle relative condizioni, in vista dell'esame e approvazione da parte del CdA.

- **Riunione del 26 Luglio 2019**: il CCRS ha esaminato e valutato i contenuti degli accordi transattivi tra Società del Gruppo Brembo e società del Gruppo Termigas (in concordato), prima della formalizzazione di Proposte Irrevocabili, da sottoporre all'approvazione preventiva dei Competenti Organi della Procedura relativa al Concordato Preventivo Termigas.

³² 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 tre Amministratori Indipendenti).



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. 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 2019

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 2019 ³	Partecipazione alle riunioni del CdA nel 2019 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%	90%	4,71
Sindaco effettivo	Alfredo Malguzzi	1962	20.04.2017	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M	x	100%	90%	N.A. ⁶
Sindaco effettivo	Mario Tagliaferri	1961	20.04.2017	20.04.2017	Approvazione Bilancio al 31.12.2019	M	x	100%	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 RIUNIONI TOTALI										
Numero di riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento				2019	Collegio Sindacale: 10		CdA:10			

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 2019 (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 2019 (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 S.p.A., di Ferrovienord S.p.A., nonché componente dei Collegi Sindacali di E-Distribuzione S.p.A., di Servizio Elettrico Nazionale S.p.A., di Dufry Shop Finance Ltd e di altre società. Oltre ad essere membro del Consiglio di Amministrazione di Azimut Holding S.p.A., è revisore unico di Alpa S.p.A.

ALFREDO MALGUZZI

Sindaco effettivo

È 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. E' componente dei consigli di amministrazione di Borgo Scopeto e Tenuta Caparzo S.r.l. Società Agricola, First Course ss, LaGare S.p.A.. E' componente del Collegio Sindacale di BNL Leasing S.p.A., BNP PARIBAS Lease Group S.p.A., Brembo S.p.A., Cubogas 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.

In adesione alle previsioni del Codice di Autodisciplina, il Collegio Sindacale valuta l'indipendenza dei propri membri nella prima riunione utile dopo la nomina, nonché annualmente in occasione della predisposizione della presente Relazione. Con riguardo alla nozione d'indipendenza dei Sindaci, il Collegio ha aderito ai medesimi criteri formulati per gli Amministratori dal Codice di Autodisciplina. L'esito delle verifiche viene trasmesso al Consiglio di Amministrazione che lo rende noto al mercato con comunicato stampa dopo la nomina dei

componenti il Collegio e, successivamente, nell'ambito della presente Relazione.

Da ultimo, tale verifica è stata effettuata esaminando e valutando le singole dichiarazioni rilasciate dai Sindaci in occasione della riunione del 25 febbraio 2020, dove è stato confermato che 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 Autodi-

sciplina. 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 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 2019 è indicato nella tabella riportata a pag. 63.

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 DIVERSITÀ 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"> • quota minima riservata al genere meno rappresentato determinata in base alle disposizioni normative e regolamentari vigenti all'epoca dell'approvazione³³.
PROFESSIONALITÀ	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosciuto rispetto di principi etici condivisi³⁴. • 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.
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, svoltasi nella riunione del 25 febbraio 2020 (di cui al successivo paragrafo 13.5), 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.

- almeno un terzo³⁵ dei suoi componenti è composto dal genere meno rappresentato.
- sotto il profilo qualitativo l'organo di controllo si compone di soggetti con ritenute adeguate caratteristiche professionali,

³³ Per il triennio 2017-2019, applicabile Legge Golfo-Mosca: 1/3. Per il triennio 2020-2022, applicabile Legge di Bilancio 2020: 2/5, fermo restando che qualora dall'applicazione del criterio di riparto tra generi non risulti un numero intero, questo deve essere arrotondato per difetto all'unità inferiore.

³⁴ Si veda Codice Etico di Brembo.

³⁵ Quota minima di rappresentanza per il genere meno rappresentato negli organi sociali delle società quotate, di cui agli artt. 147-ter, comma 1-ter, 147-quater, comma 1-bis, e 148, comma 1-bis, del Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 (Testo Unico della Finanza o TUF), come introdotte dalla Legge 12 luglio 2011, n. 120 (Legge Golfo-Mosca), vigente alla data di nomina del Collegio Sindacale in carica.



con competenze diffuse e diversificate, di buona esperienza nel settore di appartenenza della Società, consapevoli dei propri poteri e dei propri obblighi, in grado di dedicare tempo e risorse adeguate alla complessità del loro incarico e che indirizzano la loro azione al perseguimento dell'interesse complessivo della società;

- l'aggiornamento professionale: i componenti dell'organo di controllo frequentano convegni e corsi di formazione, alcuni organizzati dall'Ordine di appartenenza, anche in ottemperanza alle disposizioni concernenti la formazione professionale continua;
- l'adeguatezza dei processi di nomina e dei criteri di selezione sono disciplinati dallo Statuto sociale e dal Regolamento assembleare assunto dalla Società, in modo chiaro e trasparente, evitando riferimenti o richiami ad accordi, strutture o soggetti esterni alla Società.

La Società ha preso atto della modifica introdotta con la Legge 27 dicembre 2019, n. 160 (Legge di Bilancio 2020) che trova applicazione a decorrere dal primo rinnovo degli organi di amministrazione e controllo delle società quotate in mercati regolamentati successivo alla sua data di entrata in vigore, ossia successivo al 1° gennaio 2020, il cui art. 1, commi 302-303, che prevede:

- l'estensione del termine di tre mandati originariamente contenuto nella Legge Golfo-Mosca a un maggior termine di sei mandati (senza però specificare se questi ultimi includano o meno i primi tre già trascorsi);
- al genere meno rappresentato siano riservati almeno 2/5 (non più almeno 1/3) dei membri dell'organo amministrativo o di controllo di appartenenza, fermo restando che qualora dall'applicazione del criterio di riparto tra generi non risulti un numero intero, questo deve essere arrotondato per difetto all'unità inferiore.³⁶

13.3. Compiti e attività dell'Organo di Controllo

Il Collegio Sindacale assolve i compiti di vigilanza a esso demandati dalle disposizioni normative 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 Revisione³⁷.

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 attribui-

isce 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.

Il Collegio Sindacale riferisce infine in merito all'attività di vigilanza svolta con la specifica Relazione all'Assemblea degli azionisti, predisposta ai sensi dell'art. 153 del TUF, pubblicata unitamente alla Relazione Finanziaria Annuale.

³⁶ La proposta tiene conto, nelle more di un intervento di adeguamento sulla disciplina regolamentare, della Comunicazione Consob n. 1/20 del 30 gennaio 2020) in cui l'Autorità di Vigilanza conferma che considererà il criterio dell'arrotondamento per eccesso all'unità superiore previsto dal comma 3, dell'art. 144-undecies. 1 ("Equilibrio tra generi"), del Regolamento Consob adottato con delibera n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche ("Regolamento Emittenti") inapplicabile per impossibilità aritmetica agli organi sociali formati da tre componenti. Pertanto, con riferimento a questi ultimi, la Consob riterrà che sia in linea con la nuova disciplina l'arrotondamento per difetto all'unità inferiore, restando fermo il criterio dell'arrotondamento per eccesso all'unità superiore previsto dal comma 3, del citato 144-undecies.1 del Regolamento Emittenti per gli organi sociali formati da più di tre componenti.

³⁷ 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.

13.4. Attività svolte nel corso del 2019

Nel corso dell'esercizio 2019 il Collegio Sindacale:

- ha tenuto n. 10 incontri di verifica ed ha partecipato a tutte le riunioni dell'Assemblea e del Consiglio di Amministrazione (n. 10 riunioni del Consiglio di Amministrazione e n. 2 Assemblea degli Azionisti) nonché, tramite il Presidente del Collegio, alle riunioni del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità (n. 7 riunioni) e del Comitato Remunerazione e Nomine (n. 4 riunioni). Le riunioni del Collegio Sindacale hanno avuto una durata media di circa 3,5 ore;
- ha partecipato agli approfondimenti organizzati dalla Società nell'ambito delle riunioni consiliari a titolo di Induction per Amministratori e Sindaci meglio descritti al paragrafo 4.6;
- 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;
- 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 di argomenti di comune interesse 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 e si è coordinato costantemente con le preposte funzioni aziendali della Società (in particolare con Chief Internal Audit, Dirigente Preposto di cui alla Legge n. 262/05, Head of Risk Management, Chief Legal & Corporate Affairs Officer) e la Società di Revisione 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 (tramite una piattaforma informatica – denominata “CSR 365” – basata su standard internazionali GRI e CDP e certificata ai fini GRI) e validazione dati a livello worldwide ai fini della redazione della Dichiarazione Non Finanziaria di cui al D. Lgs. n. 254/2016;
- ha vigilato sul processo di conferimento degli incarichi per servizi diversi alla Società di Revisione, attraverso una rendicontazione periodica per monitorare il rapporto tra il compenso di revisione ed i corrispettivi per servizi diversi ai fini del mantenimento del requisito di indipendenza e di un equilibrio adeguato e conforme alle disposizioni normative e regolamentari vigenti;
- ha ricevuto dal Chief Internal Audit Officer la necessaria assistenza operativa per l'esecuzione delle proprie verifiche, acquisito tutti gli Audit Report ed esaminato il Piano annuale di Audit;
- ha vigilato sulle attività di monitoraggio del sistema implementato da parte di Brembo S.p.A. e delle Società europee del Gruppo ai fini della compliance al Regolamento UE n. 2016/279 in materia di protezione dei dati personali (GDPR) ed ha ricevuto copia della Relazione annuale del DPO al Consiglio;
- è stato costantemente aggiornato dal Chief Administration and Finance Officer e dal Group Tax Manager sulle tematiche fiscali nonché sullo stato avanzamento e implementazione del Progetto “Tax Control Framework”;
- ha incontrato il Chief Information Technologies Officer per approfondire il progetto di Certificazione Sistemi IT 27001 che si dovrebbe concludere entro il primo semestre 2020;
- con l'obiettivo di approfondire i rischi specifici e monitorare i piani di miglioramento avviati dal management, il Collegio Sindacale ha svolto approfondimenti su specifici temi incontrando direttamente il Top Management della Corporate.

Per maggiori informazioni in merito all'attività del Collegio Sindacale si veda la Relazione dello stesso all'interno della Relazione Finanziaria Annuale 2019.



13.5. Autovalutazione del Collegio Sindacale del 2019

Il Collegio Sindacale ha intrapreso, per la prima volta nel corso del 2018, un processo di autovalutazione 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.

Anche per l'esercizio 2019 è stata effettuata la predetta autovalutazione i cui risultati sono stati riportati in una Relazione scritta al Consiglio di Amministrazione, che ne ha preso atto nella riunione del 9 marzo 2020. L'attività è stata svolta sulla base di un questionario, sottoposto all'attenzione di ciascuno dei sindaci effettivi, funzionale alla raccolta di informazioni necessarie e opportune all'autovalutazione stessa. L'analisi delle risultanze del questionario, la valutazione delle stesse, la discussione in merito, sono state condotte nell'ambito di una apposita riunione

del Collegio, e ovviamente oggetto di indicazione nel relativo processo verbale.

Nelle proprie conclusioni, il Collegio sindacale di Brembo S.p.A. ha dichiarato di non aver riscontrato carenze in merito all'idoneità dei suoi componenti, all'adeguata composizione dell'organo e al suo funzionamento. In particolare inoltre, in vista del rinnovo degli organi sociali alla convocanda Assemblea degli Azionisti (23 aprile 2020) ha ribadito di ritenere, comunque, che non debba venire meno la costante attenzione al progressivo miglioramento delle proprie attività in coerenza con le dimensioni e il divenire delle complessità dell'impresa, anche avuto riguardo al contesto competitivo ed economico generale e altresì con riferimento all'evoluzione della regolamentazione primaria e secondaria che concerne le società quotate, le disposizioni di autogoverno e le relative best practice.

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, è affidata 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, Daniele Schillaci.

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 035-6052145.

Le informazioni relative a Brembo che rivestono rilievo per Azionisti sono messe a disposizione sul sito internet della Società (www.brembo.com, sezione 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 proposti, 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 porre 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 tenga 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>
Documentazione Assembleare	<p>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). 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.</p> <p>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.</p>



Nel corso dell'esercizio 2019 si sono svolte due Assemblee, una il 18 Aprile 2019 e una il 29 Luglio 2019; ad entrambe erano presenti la maggioranza dei componenti del Consiglio di Amministrazione e la maggioranza di quelli del Collegio Sindacale in carica.

La convocazione per la prossima Assemblea degli Azionisti, fissata per il 23 Aprile 2020, è disponibile sul sito internet della Società, www.brembo.com, nella sezione Investitori, Per gli Azionisti, Assemblea dei 2020, e presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato (www.1info.it), ed è stata pubblicata 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 delle 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. 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. Tale approccio sarà mantenuto anche in occasione del rinnovo delle cariche sociali previsto per la convocanda Assemblea di approvazione del bilancio 2019 (data 23 aprile 2020).

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 2019 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 delle disposizioni normative vigenti e 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 2019

Non si rilevano cambiamenti successivamente alla chiusura dell'esercizio 2019.

18. CONSIDERAZIONI SULLA LETTERA DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE (19 Dicembre 2019)

La comunicazione del Presidente del Comitato per la Corporate Governance a tutte le società emittenti ed il Rapporto Annuale – Settima Edizione sullo stato di applicazione del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana è stata inoltrata in prima battuta agli Amministratori Esecutivi, al Presidente del Collegio Sindacale e quindi esaminata dal Lead Independent Director con gli Amministratori Indipendenti nella loro riunione del 20 gennaio 2020. In linea generale, si rileva in Brembo un buon livello di attuazione del Codice; sono infatti rispettate le indicazioni del Codice di Autodisciplina e adottate delle prassi adeguate. Tutte le 4

raccomandazioni identificate dal Comitato per la Corporate Governance nella Lettera del 19 Dicembre 2019: (i) la sostenibilità; (ii) la qualità dell’informativa al consiglio di amministrazione; (iii) la qualità delle valutazioni di indipendenza; (iv) l’adeguatezza delle remunerazioni degli amministratori non esecutivi e dei componenti dell’organo di controllo, risultano attuate e sono in corso costanti azioni di miglioramento con particolare riferimento alla gestione dei temi di sostenibilità dell’attività d’impresa e dalla sua capacità di perseguire la creazione del valore nel lungo termine.

Raccomandazioni identificate dal Comitato per la Corporate Governance nella Lettera del 19 Dicembre 2019	ATTUAZIONE IN BREMBO ANCHE ALLA LUCE DEI RISULTATI DELLA BPE2019	Riferimento nella Relazione
<p>1. SOSTENIBILITÀ</p> <p>Il CdA deve integrare la sostenibilità dell’attività d’impresa nella definizione delle strategie e della politica di remunerazione, anche sulla base di un’analisi di rilevanza dei fattori che possono incidere sulla generazione del valore nel lungo periodo.</p>	<p>Brembo S.p.A. è impegnata quotidianamente nella creazione di valore sostenibile, affinché possa accrescere contemporaneamente il proprio risparmio ed il proprio valore socio-ambientale, in modo da generare esternalità positive a vantaggio dell’intera comunità.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La tematica della sostenibilità è ormai fondamentale per le scelte strategiche dell’Azienda, tant’è che vi sono diversi momenti durante l’anno in cui vengono condivisi progetti, iniziative, ecc. tra i vari dipartimenti così da dividerne obiettivi e azioni. • La Società ha previsto altresì un apposito comitato, il CSR Committee, che si occupa costantemente di queste tematiche, riportando in maniera completa e precisa ogni questione, progetto o iniziativa al Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità e al Consiglio di Amministrazione. • A partire dal 2018 la Società ha previsto nella proprio politica retributiva un percorso di valorizzazione e attenzione sui temi legati alla sostenibilità, con l’obiettivo di includere i key driver dei fattori “ESG” (Environmental, Social e Governance) nella scheda obiettivi per gli MBO da destinare al Top Management di Gruppo. • Nel corso del 2019 ha sviluppato un progetto per la valutazione di un sistema IT integrato ‘GRC’ (Governance, Risk and Compliance) al fine di accorpate in un unico strumento la valutazione dei rischi in aree quali: Risk Management, Internal Audit, Qualità, Ambiente Energia, Salute e Sicurezza, Compliance (231, 262, etc.) e Sostenibilità. • Inoltre, per l’identificazione dei temi materiali della Matrice di Materialità 2019, sono stati coinvolti stakeholder sia interni sia esterni (un campione significativo di clienti e fornitori) • Infine, a testimonianza dell’impegno di Brembo nel ritenere l’elemento della sostenibilità centrale rispetto alle proprie strategie, vi è anche il fatto che dalle risultanze delle BPE 2019 (redatta da Spencer Stuart – consulente incaricato) è emerso che il Consiglio di Amministrazione è ampiamente consapevole dell’importanza delle questioni legate alla sostenibilità, alla sicurezza e all’ambiente ed ha un buon livello di condivisione delle iniziative avviate dalla struttura manageriale preposta. 	<p>Para 1.2 Para 4.7.3</p>



<p>2. QUALITÀ DELL'INFORMATIVA AL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</p> <p>La Società deve curare, anche nell'eventuale regolamento dei lavori consiliari, un'adeguata gestione dei flussi informativi al Consiglio di Amministrazione, assicurando che le esigenze di riservatezza siano tutelate senza compromettere la completezza, la fruibilità e la tempestività dell'informativa</p>	<p>Per garantire tempestività, completezza, adeguatezza e fruibilità dell'informativa pre-consigliare la documentazione di supporto è:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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 cinque giorni prima di ogni riunione, tramite la APP "Portale CdA" by Brembo (applicazione per dispositivi portatili che permette la messa a disposizione e consultazione del materiale in via esclusiva da parte di Amministratori e Sindaci in carica, prima e durante le sedute del CdA, tramite accesso con username e password). <p>Nel Regolamento del CdA sono state altresì previste le modalità di conservazione e accessibilità della documentazione, in funzione della classificazione del relativo livello di riservatezza.</p> <p>Dalle risultanze della BPE 2019 è emerso un buon grado di soddisfazione degli amministratori e dei sindaci circa la documentazione predisposta, l'informativa chiara e tempestiva, con un livello di precisione e di rispetto dei tempi apprezzato.</p>	<p>Para 4.7.2</p>
<p>3. INDIPENDENZA AMMINISTRATORI</p> <p>Applicare con maggior rigore i criteri di indipendenza definiti dal Codice e gli organi di controllo a vigilare circa la corretta applicazione di tali criteri. Inoltre, si invitano gli emittenti a porre maggiore attenzione alla valutazione della significatività dei rapporti oggetto di valutazione. E' necessario quindi che gli organi di amministrazione definiscano ex ante i criteri quantitativi e/o qualitativi da utilizzare per la valutazione di significatività dei rapporti oggetto di esame.</p>	<p>Nell'attuale CdA di Brembo non vi sono casi di disapplicazione del criterio dell'indipendenza. La Società ha precisato i propri criteri qualitativi e quantitativi per la definizione di indipendenza sia all'interno del Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A., sia all'interno del Regolamento del CdA.</p>	<p>Para 4.4</p>
<p>4. REMUNERAZIONE – AMMINISTRATORI NON ESECUTIVI E COMPONENTI ORGANI DI CONTROLLO</p> <p>È necessario verificare che la misura dei compensi riconosciuti agli amministratori non esecutivi e ai componenti degli organi di controllo sia adeguata alla competenza, alla professionalità e all'impegno richiesto dal loro incarico. A tal fine, il Comitato suggerisce di fare riferimento alle pratiche di remunerazione diffuse in settori e per società di analoghe dimensioni, se del caso anche avendo riguardo alle esperienze estere comparabili.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Brembo definisce le proprie politiche e verifica il suo assetto retributivo anche sulla base di analisi condotte con il supporto della consulenza su benchmark di mercato riferiti ad aziende di settore ritenute comparabili sia sotto il profilo dimensionale sia per affinità di business (peer group). Inoltre, Brembo monitora trend e best practices del mercato italiano anche con il supporto di specialisti in materia, quali Mercer e Willis Towers Watson.• Il compenso agli amministratori non esecutivi ed ai componenti degli organi di controllo (rispetto all'impegno richiesto e tenuto conto delle pratiche di remunerazione diffuse nei settori di riferimento, nonché delle esperienze estere comparabili), risulta, in relazione al triennio di mandato 2017-2019, adeguato alla competenza, alla professionalità e all'impegno richiesto dal loro incarico.	<p>Para 8</p>