

RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO E GLI ASSETTI PROPRIETARI

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

Brembo S.p.A.

www.brembo.com,

sezione Company, Corporate Governance, Relazioni sulla Corporate Governance
Esercizio 2016

Approvata dal Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. il 3 marzo 2017.



INDICE

GLOSSARIO	4
1. PROFILO DELLA SOCIETÀ	5
1.1 Modello di Governance	5
1.2 Sostenibilità e Responsabilità sociale d'impresa	5
1.3 Principali highlights della società	6
2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI AL 31 DICEMBRE 2016	7
2.1. Struttura del capitale sociale	7
2.2. Partecipazioni Rilevanti nel Capitale	7
2.3. Clausole Change of Control	8
2.4. Deleghe ad aumentare il capitale sociale	8
2.5. Autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie	9
2.6. Attività di direzione e coordinamento	9
3. COMPLIANCE AL CODICE DI AUTODISCIPLINA 2015 (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a, del TUF)	10
4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	10
4.1 Nomina e sostituzione degli Amministratori	10
4.2 Piani di successione	12
4.3 Composizione del Consiglio di Amministrazione per il triennio 2014-2016	12
4.4 Diversità e Composizione Ottimale del Consiglio di Amministrazione per il triennio 2017-2019	18
4.5 Cumulo massimo degli incarichi ricoperti in altre società	18
4.6 Induction Program	19
4.7 Ruolo del Consiglio di Amministrazione	20
4.8 Organi Delegati	25
4.9 Altri Consiglieri esecutivi	27
4.10 Amministratori indipendenti	27
4.11 Lead Independent Director	28
4.12 Board Performance Evaluation 2016	28

5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE	29
5.1 La nuova disciplina europea degli abusi di mercato	29
5.2 Procedura per la Gestione delle Informazioni Privilegiate	29
5.3 Internal Dealing	30
5.4 Registro delle persone che hanno accesso a Informazioni Privilegiate	31
6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO	31
7. COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE	31
8. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI	33
9. COMITATO CONTROLLO E RISCHI	33
10. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE RISCHI	36
10.1 Adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	39
10.2 Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi in relazione al processo di informativa finanziaria	39
10.3 Amministratore esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	40
10.4 Responsabile della funzione Internal Audit	40
10.5 Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/2001	42
10.6 Società di Revisione	44
10.7 Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari	45
10.8 Coordinamento tra soggetti coinvolti nel Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	45
11. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE	46
11.1 Conflitto di interessi	46
11.2 Procedura per Operazioni con Parti Correlate	46
12. NOMINA DEI SINDACI	48
13. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE	50
14. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI	52
15. ASSEMBLEE	53
16. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO 2016	54
17. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a), TUF)	55

GLOSSARIO

Brembo/Emittente/società: indica Brembo S.p.A., con sede sociale a Curno (BG), via Brembo 25, C.F. e P. IVA n. 00222620163.

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

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

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

Esercizio: l'esercizio sociale a cui si riferisce la Relazione, ossia quello chiuso al 31 dicembre 2016.

Gruppo: il Gruppo Brembo.

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

Manuale di Corporate Governance Brembo: il documento che definisce le regole di Governance di Brembo, recependo integralmente il Codice di Autodisciplina, incluse le modifiche introdotte nel luglio 2015, disponibile sul Sito Internet di Brembo nella versione aggiornata del 18 dicembre 2015 (www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Documenti di Governance).

Modello 231 di Brembo: il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001 di Brembo S.p.A. – Quinta Edizione, disponibile sul Sito Internet di Brembo nella sua versione aggiornata del luglio 2015 (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 del 10 maggio 2016 (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: Organismo di Vigilanza.

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

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

Regolamento Mercati: il Regolamento emanato dalla Consob con delibera n. 16191 del 2007 in materia di mercati e successive modifiche ed integrazioni.

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 3 marzo 2017 e disponibile sul Sito Internet di Brembo (www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Relazioni sulla Corporate Governance).

Statuto: lo Statuto sociale di Brembo S.p.A. nella versione in vigore, modificato dall'Assemblea straordinaria tenutasi il 21 aprile 2016, disponibile sul Sito Internet di Brembo (www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Documenti di Governance).

SCIR: 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 S.p.A. è leader mondiale e innovatore riconosciuto nella tecnologia degli impianti frenanti a disco per veicoli. Fornisce sistemi frenanti ad alte prestazioni, nonché frizioni e altri componenti per il settore racing, ai costruttori più prestigiosi a livello mondiale di autovetture, motocicli e veicoli commerciali. Brembo ha inoltre un'indiscussa supremazia nel settore sportivo con oltre 300 campionati mondiali vinti sino ad oggi. Il Gruppo opera in 15 Paesi di 3 continenti, con 24 stabilimenti e siti commerciali, contando sulla collaborazione di oltre 9.000 persone.

1.1 Modello di Governance

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

Il Sistema di Corporate Governance di Brembo S.p.A. si ispira alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina, che sono state recepite in un proprio Codice di Autodisciplina (ultimo aggiornamento del 18 dicembre 2015). Al fine di promuovere un modello di governo societario che esprima costante attenzione verso tutti gli stakeholder, e in particolar modo verso gli investitori istituzionali e il mercato finanziario, anche anticipando le nuove esigenze e i trend di maggior impatto, Brembo:

- monitora costantemente i principi e i modelli di governance diffusi a livello europeo ed internazionale¹ che riuniscono le migliori prassi in tema di governo societario;
- esamina i risultati delle analisi e degli osservatori più rinomati in materia di governo societario, in Italia e all'estero, e li parametrizza alla propria realtà strutturale e organizzativa.²

¹ "UK Corporate Governance Code"; "UK Corporate Governance Code for Small and Mid-Size Quoted Companies"; "Code de gouvernement d'entreprise Middledent".

² "Global Board of Directors Survey", SpencerStuart; "Rapporto finale sull'Osservatorio sull'eccellenza dei sistemi di governo in Italia", The European House Ambrosetti; "La Corporate Governance in Italia: autodisciplina, remunerazioni e *comply-or-explain*", Assonime; "Principi italiani di Stewardship per l'esercizio dei diritti amministrativi e di voto nelle società quotate" emessi da Assogestioni nel 2013, e successive edizioni; "Rapporto sull'applicazione del Codice di Autodisciplina", Comitato per la Corporate Governance; "G20/OECD Corporate Governance Principles", OECD; "Commonsense Corporate Governance Principles"; "High Committee for Corporate Governance Annual Report", HCGE; "Corporate Culture and the Role of the Boards", Financial Reporting Council.

In ottemperanza alle disposizioni normative e regolamentari vigenti, la Relazione approvata dal Consiglio di Amministrazione il 3 marzo 2017, contiene una descrizione generale del sistema di governo societario adottato dal Gruppo e le informazioni sugli assetti proprietari. Essa è stata trasmessa a Borsa Italiana e messa a disposizione del pubblico sul sito della società (www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Relazioni sulla Corporate Governance), nonché presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato (www.1info.it).

I principali elementi caratterizzanti il sistema di governo societario di Brembo, così come alcuni dati, sono stati sintetizzati in tabelle e grafici. Dal confronto di questi con i dati raccolti dal "Rapporto 2016 sulla Corporate Governance delle Società Quotate Italiane" di Consob, dal "4° Rapporto sull'applicazione del Codice di Autodisciplina" emesso dal Comitato per la Governance e dalle "Note e Studi 18/2016 sulla Corporate Governance in Italia" di Assonime, nonché da primarie società di consulenza di livello internazionale, il sistema di Brembo risulta allineato ai migliori trend delle società quotate italiane.

1.2 Sostenibilità e Responsabilità sociale d'impresa

Brembo riconosce la crescente importanza del contributo degli aspetti non economici nella definizione del valore dell'azienda e, per questo motivo, ha strutturato il proprio orientamento alla sostenibilità ispirandosi 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 Comitato interno ad hoc, Corporate Social Responsibility Steering Committee, che ha l'obiettivo di definire le Linee Guida interne e di adottare le conseguenti politiche a livello di Gruppo, identificando le priorità operative.

La società si è dotata inoltre, nel 2013, di una Direzione CSR con la finalità di promozione e coordinamento delle iniziative in ambito di Corporate Social Responsibility, monitorandone i progressi ed assicu-

randone la coerenza con la realtà aziendale e le best practices internazionali.

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 i requisiti di legge, nelle seguenti aree:

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

Brembo ha inoltre intrapreso il percorso per la redazione di una Relazione di Sostenibilità, che offra una rappresentazione accurata, esaustiva e trasparente delle strategie volte a garantire la propria crescita economica e lo sviluppo del business in ottica sostenibile, tenendo conto delle aspettative dei propri stakeholder e ricercando il costante miglioramento degli impatti ambientali e sociali generati dalle proprie attività.

Come previsto dalle linee guida per il reporting di sostenibilità emesse dal Global Reporting Initiative (ver-

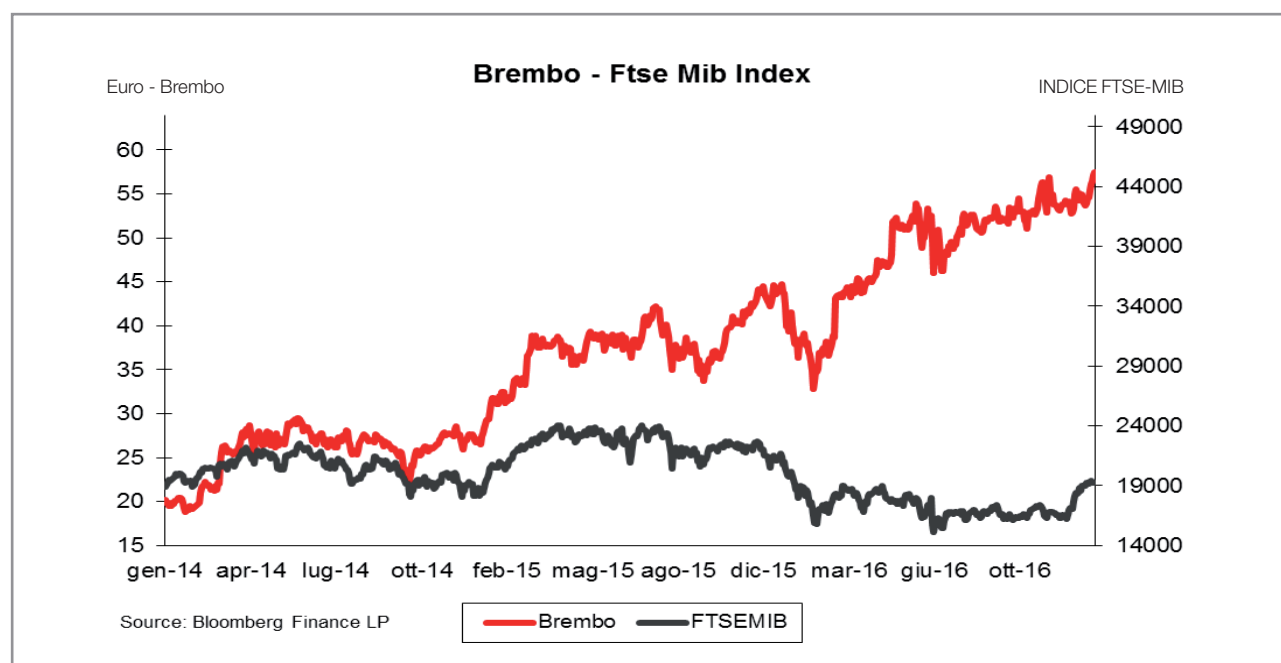
sione G4), Brembo ha avviato un processo di analisi di materialità volto ad identificare gli ambiti di maggior interesse e con maggiori rischi-opportunità ai fini dello sviluppo del business aziendale e di creazione di valore in una prospettiva di sostenibilità di lungo termine. Sulla base dei temi materiali, ovvero rilevanti, sono stati identificati gli indicatori prioritari attraverso cui monitorare e comunicare la performance di sostenibilità del Gruppo.

La prima Relazione di Sostenibilità verrà pubblicata nel corso dell'anno 2017, con un anno di anticipo rispetto alle indicazioni di obbligatorietà della relativa normativa.

1.3 Principali highlights della società

Dati in milioni di Euro	2015	2016	Variazioni
Fatturato	2.073,2	2.279,1	+9,9%
EBITDA	359,9	443,7	+23,3%
Utile	184,0	240,6	+30,8%
PFN	160,7	195,7	+21,8%
Capitalizzazione al 31 dicembre	2.984	3.840	-
Dipendenti (unità)	7.867	9.042	+1.175

ANDAMENTO DEL TITOLO 2014 - 2016



2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI AL 31 DICEMBRE 2016

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. 66.784.450 azioni ordinarie, prive di valore nominale³.

Caratteristiche dell'azionariato al 31 dicembre 2016

Caratteristica	Si/No	% Capitale Sociale
Presenza di patti di sindacato	No	--
Presenza del voto maggiorato	No	--
Restrizioni al trasferimento di titoli	No	--
Titoli che conferiscono diritti speciali	No	--
Partecipazione azionaria dei dipendenti	No	--
Restrizioni al diritto di voto	No	--
Soglia di partecipazione per presentazione di liste	Si	1%
Partecipazione investitori istituzionali italiani	Si	11,5%
Partecipazione investitori istituzionali esteri	Si	32,4%

2.2. Partecipazioni Rilevanti nel Capitale

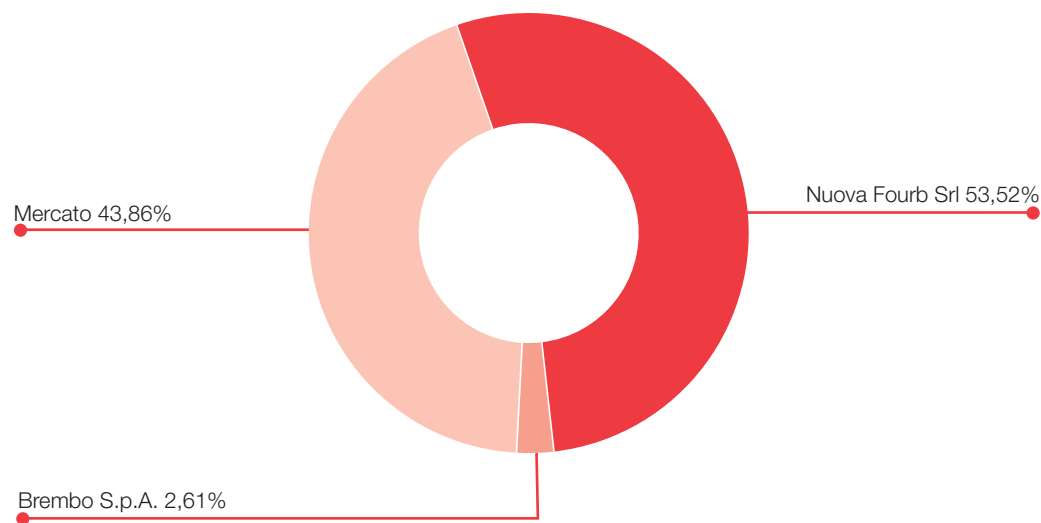
Numero azioni ordinarie in circolazione: 66.784.450

(Dati stralciati dal Libro Soci alla data del 31 dicembre 2016 ed integrati dalle Comunicazioni Consob)

Dichiarante	Azionista diretto	Nazionalità	N. Azioni	% su Capitale con diritto di voto
1 BOMBASSEI ALBERTO	NUOVA FOURB SRL	ITALIANA	35.744.753	53,523%
2	BREMBO SPA	ITALIANA	1.747.000	2,616%
3	CACEIS BANK FRANCE	FRANCESE	874.473	1,309%
4	MONTANARO EUROPEAN SMALLER COMPANIES PLC	IRLANDESE	800.000	1,198%
5	JPMORGAN FUNDS EUROPEAN BANK AND BC	STATUNITENSE	701.879	1,051%
6	GOVERNMENT OF NORWAY	NORVEGESE	638.023	0,955%
7	GABELLI SMALL CAPITAL GROWTH FUND	STATUNITENSE	630.000	0,943%
8	COLUMBIA ACORN INTERNATIONAL	STATUNITENSE	555.543	0,832%
9	NATIONAL WESTMINSTER BANK PLC	INGLESE	449.873	0,674%
10	CBNY S/A INTER OPPORTUNITIES FUND	STATUNITENSE	362.711	0,543%

³ L'Assemblea di Brembo S.p.a. del 21 aprile 2016 ha deliberato a maggioranza l'eliminazione del valore nominale delle azioni ordinarie della società e la conseguente soppressione dei riferimenti - contenuti nell'articolo 5 del previgente Statuto - al valore nominale di Euro 0,52 per azione.

Composizione dell'azionariato al 31/12/2016



2.3. Clausole Change of Control

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

2.4. Deleghe ad aumentare il capitale sociale

Ai sensi dell'art. 2443 c.c., l'Assemblea del 29 aprile 2014 ha delegato al Consiglio di Amministrazione la facoltà di aumentare il capitale sociale a pagamento, in una o più volte, anche in via scindibile ai sensi dell'art. 2439, comma 2 del Codice Civile, entro il 29 aprile 2019, con esclusione del diritto di opzione ai sensi dell'art. 2441, comma 4, secondo periodo, c.c., per un importo massimo di nominali Euro 3.472.791,40, mediante emissione, anche in più tranches, di massimo n. 6.678.445 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 even-

tuali 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. Ai fini dell'esercizio di tale delega, al Consiglio di Amministrazione è stato altresì conferito ogni potere per:

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

⁴ Si veda art. 5 dello Statuto sociale.

2.5. Autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie

Il 21 aprile 2016 l'Assemblea di Brembo S.p.A., previa revoca della precedente deliberazione del 23 aprile 2015 rimasta ineseguita, ha approvato un piano di acquisto di azioni proprie con scadenza al 21 ottobre 2017. L'autorizzazione prevede:

- l'acquisto e la vendita in una o più volte di un massimo di 1.600.000 azioni proprie, revocando contestualmente la precedente deliberazione di autorizzazione assunta in data 23 aprile 2015, rimasta ineseguita, per la durata massima di 18 mesi, ad un prezzo di acquisto compreso tra Euro 0,52 ed Euro 60 cadauna, attingendo dalle riserve disponibili e vincolandole mediante il prelievo dalla Riserva Straordinaria ed in parte degli utili portati a nuovo di Euro 96.000.000, oltre al vincolo sulle riserve per le azioni proprie già in portafoglio pari a euro 13.475.897, per un importo massimo di euro 109.475.897;
- 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 ed al miglior interesse della società;
- il conferimento al Presidente ed al Vice Presidente Esecutivo, in via disgiunta fra loro e con facoltà di delega a terzi, di ogni più ampio potere occorrente per dare attuazione alle deliberazioni di cui ai precedenti punti, anche a mezzo di terzi procuratori, ottemperando a quanto richiesto ai sensi della normativa applicabile e dalle autorità competenti.

Azioni proprie in portafoglio al 31 dicembre 2016

N. Azioni Proprie	% su Capitale	Prezzo medio di carico	Valore complessivo
1.747.000	2,616%	Euro 7,71	Euro 13.475.897

2.6. Attività di direzione e coordinamento

Brembo S.p.A. non è soggetta ad alcuna attività di direzione e coordinamento da parte di società o altri enti ai sensi dell'art. 2497-bis del Codice Civile, nonostante sia controllata da altra società, in quanto,

coerentemente con quanto raccomandato dal Codice di Autodisciplina, sono riservate all'esame collegiale e all'approvazione esclusiva del Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. - del quale al 31 dicembre 2016 fanno parte tra l'altro 5 Amministratori qualificati come indipendenti - le scelte che determinano:

- la predisposizione di piani industriali, strategici, finanziari e di budget di Gruppo,
- l'emanazione di direttive attinenti alla politica finanziaria e creditizia, l'accentramento di funzioni quali la tesoreria, l'amministrazione, la finanza ed il controllo,
- la determinazione di strategie di crescita di Gruppo, di posizionamento strategico e di mercato 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 siano adottate nell'esclusivo interesse di Brembo S.p.A. e in assenza di direttive e ingerenze di terzi portatori di interessi estranei a quelli di Brembo S.p.A. e del Gruppo.

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

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

Brembo aderisce e si conforma alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana S.p.A. delle società quotate (edizione luglio 2015) attraverso l'adozione di un proprio Codice di Autodisciplina (ultimo aggiornamento mediante delibera consiliare del 18 dicembre 2015). 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.

Si evidenzia che nel corso dell'esercizio 2016 (ultimo anno di mandato consiliare, in vista del rinnovo degli Organi Sociali), in linea con l'evoluzione delle best practices in materia e le raccomandazioni espresse dal Comitato per la Governance, Brembo ha avviato un processo che ha coinvolto più attori del sistema di governo societario (Amministratori indipendenti e Lead Independent Director, Board Performance Evaluation, Comitato Remunerazione e Nomine) con l'obiettivo di fornire al mercato, da parte del Board uscente, raccomandazioni ed orientamenti sulle caratteristiche professionali e di esperienza dei futuri consiglieri, per assicurare modalità di costituzione e di operatività del nuovo Consiglio di Amministrazione adeguate alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità e alle specificità del settore, oltre che alle strategie del Gruppo.

Pertanto, nella riunione del 3 marzo 2017 il Consiglio di Amministrazione uscente⁵, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, ha approvato il Regolamento del CdA che fornisce al mercato criteri oggettivi in linea con gli obiettivi sopra indicati. Tali criteri includono altresì le politiche in materia di diversità da applicare nella composizione dell'Organo Amministrativo di cui all'art.123 bis del TUF, comma 2 lett. d-bis) a partire dal mandato consiliare 2017-2019.

⁵ Il Consiglio di Amministrazione in carica decade con l'Assemblea degli Azionisti convocata per il 20 Aprile 2017.

4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

4.1 Nomina e sostituzione degli Amministratori

La società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da 5 a 11 membri, secondo delibera assembleare. La nomina spetta all'Assemblea ordinaria dei Soci, sulla base di liste aventi una partecipazione minima dell'1% del capitale sociale (delibera Consob n. 19856 del 25 gennaio 2017).

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 Consiglio di Amministrazione con le previsioni dell'art. 126 del TUF, quali:

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

Inoltre, in linea con le best practices delle società quotate e in aderenza alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina delle società quotate edito da Borsa Italiana, l'Assemblea di Brembo S.p.A. del 21 aprile 2016 ha deliberato la modifica dell'art. 15 del proprio Statuto in riferimento ai requisiti di indipendenza dei componenti del Consiglio di Amministrazione, introducendo il rinvio non solo alle applicabili disposizioni del TUF, ma anche ai Codici di comportamento adottati dalla società, con l'indicazione di quelli previsti dal Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana.

SINTESI PREVISIONI STATUTARIE

Composizione (Art. 15 Statuto)

Il Consiglio di Amministrazione è composto:

- da un minimo di 5 a un massimo di 11 membri (Amministratori esecutivi e non esecutivi), che sono rieleggibili e che, salvo diverse deliberazioni dell'Assemblea, durano in carica per il periodo fissato dalla deliberazione assembleare di nomina, sino a un massimo di tre esercizi; essi scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica, salvo le cause di cessazione e di decadenza previste dalla legge e dallo Statuto;
- da almeno 1 componente, ovvero 2 se il Consiglio di Amministrazione è composto da più di 7 membri, in possesso dei requisiti di indipendenza ai sensi di legge e del Codice di comportamento di Borsa Italiana, fatto proprio dalla società⁶;
- 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 vigenti⁷.

⁶ Si precisa che alla luce dell'ingresso, a decorrere dal 1° gennaio 2017, del titolo di Brembo S.p.A. nell'indice FTSE-MIB, si dovrà tener conto, in ordine alla composizione del CdA, del criterio 3.C.3. del Codice di autodisciplina di Borsa Italiana secondo il quale "Negli emittenti appartenenti all'indice FTSE-Mib almeno un terzo del consiglio di amministrazione è costituito da amministratori indipendenti. Se a tale quota corrisponde un numero non intero, quest'ultimo è arrotondato per difetto.

⁷ Lo Statuto è stato adeguato alle disposizioni previste della Legge 120/2011 (disciplina concernente la parità d'accesso agli Organi di amministrazione e di controllo delle società quotate) con delibera consiliare del 12 novembre 2012.

Voto di Lista (Art. 15 bis Statuto)

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

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

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

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

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

4.2 Piani di successione

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

Inoltre, per ciascuna figura manageriale apicale, sono state predisposte da Brembo delle linee guida per l'individuazione dei successori sia a breve che a medio termine, sintetizzate in specifici documenti approvati dal top management.

4.3 Composizione del Consiglio di Amministrazione per il triennio 2014-2016

L'Assemblea tenutasi il 29 aprile 2014 ha confermato in 11 il numero dei componenti dell'Organo Amministrativo e nominato il Consiglio di Amministrazione per il triennio 2014 – 2016 ossia fino all'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2016 con-

vocata per il 20 Aprile 2017, sulla base di 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 del 2,11% del capitale sociale).

Struttura del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati al 31 dicembre 2016

Consiglio di Amministrazione											Comitato Controllo e Rischi		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 2016 ³	Numero altri incarichi ⁴	Mem-bro	Partecipazione alle riunioni ³	Mem-bro	Partecipazione alle riunioni ³
Presidente	Alberto Bombassei	1940	21.12.84	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	M	x				100%	-				
Vice Presidente Esecutivo	Matteo Tiraboschi	1967	24.04.02	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	M	x				100%	-				
Amministratore Delegato	Andrea Abbati Marescotti	1964	06.06.11 (coopt.)	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	M	x				100%	-				
Amministratore	Cristina Bombassei	1968	16.12.97 (coopt.)	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	M	x				86%	1				
Amministratore	Barbara Borra	1960	29.04.14	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	M		x	x	x	100%	4		x (Pres.)		100%
Amministratore	Giovanni Cavallini	1950	14.11.05 (coopt.)	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	M		x	x	x	71%	1	x ⁵	80%	x	100%
Amministratore	Giancarlo Dallerà	1946	28.04.03	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	M		x		x ⁶	100%	4				
Amministratore	Bianca Maria Martinelli	1961	29.04.14	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	m		x	x	x	100%	2	x			100%
Amministratore	Umberto Nicodano	1952	03.05.00	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	M		x			71%	6			x	100%
Amministratore (LID)	Pasquale Pistorio	1936	29.04.08	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	M		x	x	x	100%	1	x (Pres.)			100%
Amministratore	Gianfelice Rocca	1948	29.04.11	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	M		x	x	x	86%	9				
Numero riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento (2016)							CdA: 7		Comitato Controllo e Rischi: 5			Comitato Remunerazione e Nomine: 1				

NOTE:

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

² In questa colonna è indicata la lista da cui è stato tratto ciascun amministratore ("M": lista di maggioranza; "m": lista di minoranza presentata in occasione dell'Assemblea del 29.04.2014 da un raggruppamento di Azionisti pari al 2,11% del capitale sociale).

³ In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione degli Amministratori alle riunioni del CdA e dei Comitati nel corso dell'esercizio 2016 (n. di presenze/ n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato).

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

⁵ Per l'esercizio 2016 il Consigliere Giovanni Cavallini è stato confermato quale indipendente dal Consiglio, previo parere del Comitato Remunerazione e Nomine, sulla base del principio di prevalenza della sostanza sulla forma: pur avendo superato i nove anni di mandato negli ultimi dodici anni, il Consigliere Cavallini ha sempre manifestato professionalità, impegno, fattiva e costante partecipazione alle riunioni del Consiglio e dei Comitati, oltre che indipendenza di giudizio durante lo svolgimento dei suoi incarichi. Tuttavia, stante il superamento dei limiti di anzianità di carica previsti dal Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A., a partire dall'esercizio 2016 lo stesso non è più Presidente del Comitato Controllo e Rischi, pur restandone membro.

⁶ Il Consigliere Giancarlo Dallerà, stante il superamento dei limiti di anzianità di carica previsti dal Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A., a partire dall'esercizio 2016 non ha più la qualifica di indipendente ai sensi del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana S.p.A. e quindi non ha più fatto parte del Comitato Controllo e Rischi.

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 i requisiti previsti dall'art. 148, comma 3 del TUF e/o dal Codice di Autodisciplina così come indicato nella tabella sopra riportata, dove sono altresì indicati i ruoli ricoperti nella società, la percentuale di partecipazione alle riunioni del Consi-

glio svoltesi nel 2016, l'anzianità di carica ed il numero degli incarichi in altre società rilevanti ai sensi del Manuale di Corporate Governance Brembo.

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

Altre informazioni sul Consiglio di Amministrazione al 31 dicembre 2016 - evoluzione rispetto al precedente mandato

Tipo di informazione	Mandato precedente 2011-2013	Mandato corrente 2014-2016	FTSE-MIB*	Settore Industriale (ITA)
Numero di Consiglieri	11	11	12,3	11,5
Numero Consiglieri eletti dalla minoranza	0	1	2,3	N/A
Numero Consiglieri esecutivi	3	4	2,8	2,7
Numero Consiglieri non esecutivi	2	2	3,9	3,2
Numero Consiglieri indipendenti	6	5	6,1	5,6
Percentuale Genere meno rappresentato	18%	27%	29,4%	24,6%
Presenza del Lead Independent Director	Si	Si	100%	N/A
Età media dei Consiglieri	61,2	61	58,9	59

* Note e Studi di Assonime 18/2016 e/o Rapporto Finale 2016 - Osservatorio sull'Eccellenza dei Sistemi di Governo in Italia (The European House Ambrosetti) e/o Italy Board Index 2016 di Spencer Stuart.

PROFILO PROFESSIONALE DEGLI AMMINISTRATORI IN CARICA

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

ALBERTO BOMBASSEI

Presidente

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

È Fondatore e Presidente del Parco Scientifico e Tecnologico Kilometro Rosso. Nel 2004 è stato nominato Cavaliere del Lavoro. Dal 2001 al 2004 ha ricoperto la carica di Presidente di Federmeccanica. Dal 2004 al 2012 ha ricoperto la carica di Vicepresidente di Confindustria per le Relazioni industriali, Affari Sociali e Previdenza.

Nel 2003 il Presidente della Repubblica Carlo Azeglio Ciampi gli ha consegnato il Premio Leonardo "Qualità Italia" per aver portato il Made in Italy nel mondo. Dal 2016 è Membro del Consiglio di Amministrazione di ISPI - Istituto per gli Studi di Politica Internazionale. Nello stesso anno entra nel Consiglio di Amministrazione della Fondazione Italia Cina.

Nel corso degli anni ha ricevuto diversi riconoscimenti, tra i quali: il Premio "Eurostar 2004" per gli eccezionali risultati raggiunti alla guida di Brembo; nel 2007 il Premio "Amerigo Vespucci" per il contributo allo sviluppo delle relazioni fra Italia e Brasile; nel 2008 il premio "ASFOR alla carriera", per il ruolo svolto nello sviluppo economico e sociale dell'Italia; nell'ottobre 2012 il "Premio Tiepolo 2012" assegnatogli dalla Camera di Commercio e Industria Italiana per la Spagna e dalla Camera di Commercio e Industria di Madrid e, il mese seguente, il Premio Ernst & Young come "Imprenditore dell'Anno".

Nel dicembre 2014 l'Ambasciatore di Spagna in Italia lo ha insignito dell'onorificenza di Commendatore dell'Ordine Reale di Isabella la Cattolica. Nello stesso mese, ha ricevuto il "Transatlantic Award 2014" assegnatogli dalla Camera di Commercio Americana in Italia per gli investimenti relativi all'ampliamento dello stabilimento di Homer, nel Michigan, e alla costruzione di una nuova fonderia di ghisa.

MATTEO TIRABOSCHI

Vice Presidente Esecutivo

Nato a Bergamo nel 1967, dopo la maturità scientifica si è laureato in Economia e Commercio presso l'Università degli Studi di Bergamo. Iscritto all'Ordine dei Dottori Commercialisti di Bergamo dal 1995 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. In questo periodo ha ricoperto cariche di Consigliere e Sindaco in diverse imprese industriali. Dal 2002 è membro del Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A.. Entrato in azienda nel 2005, ha ricoperto diversi ruoli: Direttore Società Estere del Gruppo, Chief Financial Officer, Investor Relator. Nel 2011 viene nominato Vice Presidente Esecutivo di Brembo S.p.A..

ANDREA ABBATI MARESCOTTI

Amministratore Delegato

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

CRISTINA BOMBASSEI

Amministratore con Delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi

È Consigliere della società dal 1997. Dal 2008 è Amministratore incaricato del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi. Dal 2013 ricopre il ruolo di CSR Officer con il fine di promuovere l'impegno del Gruppo Brembo in materia di Corporate Social Responsibility. È Consigliere di Amministrazione di Banca Popolare di

Bergamo S.p.A., di Kilometrorosso S.p.A., oltre che Vice Presidente di Confindustria Bergamo con delega all'Education.

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 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. Attualmente ricopre la carica di CEO EMEA del Gruppo Fontana. È Consigliere indipendente nel Supervisory Board di Randstad e di Italgas, Chairman of the Board della Joint Venture tra Ansaldo Energia e Shanghai Electric.

GIOVANNI CAVALLINI***Amministratore Indipendente***

Membro del Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. dal 2005 quale Consigliere indipendente. Nato a Milano il 28 dicembre 1950. Laureato in Ingegneria Civile presso il Politecnico di Milano, Master in Business Administration presso la Harvard Business School. Dal 1978 al 1987 ha prestato la propria attività lavorativa presso "The Boston Consulting Group", di cui è stato Vice Presidente e Partner per un triennio. Fondatore ed Amministratore Delegato di S.I.C. (Società Iniziative Commerciali), nonché cofondatore e Consigliere di Amministrazione di S.S.C. (Società Sviluppo Commerciale) fino al 1994, è stato per un biennio Presidente della società OBI Italia. Dal 1996 al 2005 Amministratore Delegato e dal 2005 al 2013 Presidente di Interpump Group S.p.A. Dal 2009 a lu-

glio 2015 Consigliere di Amministrazione di Migros Turk TSA, società quotata alla Borsa di Istanbul. Dal 2011 al 2016 Membro del Consiglio di Amministrazione di Ansaldo STS quale Consigliere indipendente. Nel giugno 2012 è stato nominato Cavaliere del Lavoro. Da luglio 2013 a luglio 2015 è stato Presidente di ISI (Industrial Stars of Italy), una SPAC (Special Purpose Acquisition Company) quotata a Milano all'AIM. Da luglio 2015 è Consigliere di Amministrazione di LUVE S.p.A., quotata a Milano all'AIM. Da aprile 2016 è Consigliere indipendente di Campari S.p.A.. Da maggio 2016 è Presidente di Industrial Stars of Italy 2.

GIANCARLO DALLERA***Amministratore Non Esecutivo***

Consigliere di Brembo S.p.A. dal 2003, nonché membro dell'Organismo di Vigilanza della società sino al 29 aprile 2014 e del Comitato Controllo e Rischi sino al 31 dicembre 2015. È inoltre membro del Consiglio di Amministrazione di CRE-Lo.Ve. S.p.A., Past President di Confindustria Brescia, Vice Past President di Federmeccanica, Presidente di Cromodora Wheels S.p.A., azienda leader nella produzione di ruote in lega leggera per primo equipaggiamento che fornisce i più noti costruttori europei. Dal 1991 al 2003 è stato Presidente di Hayes Lemmerz International Inc., società multinazionale del settore automotive.

BIANCA MARIA MARTINELLI***Amministratore Indipendente***

Membro del Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. quale Consigliere indipendente e del Comitato Controllo e Rischi dal 2014. Laureata cum laude in Economia all'Università "La Sapienza" di Roma, Dottore Commercialista con un MBA alla SDA-Bocconi, inizia l'attività professionale nella Società Immobiliare S.a.s. e nel 1988 entra nel Gruppo Fininvest, ricoprendo diverse cariche nella Direzione estero del Gruppo e nella Direzione Affari Legali di R.T.I. Nel 1995 partecipa allo start-up di Omnitel (ora Vodafone Italia), di cui dal 2003 è stata Direttore Affari Pubblici e Legali, membro del Comitato Esecutivo e del Consiglio di Amministrazione. Dal 2012 ha guidato le attività europee in materia di tutela del consumatore e trasparenza delle informazioni per Vodafone Group. Da giugno 2014 è in Poste Italiane S.p.A. come Responsabile della funzione Affari Regolamentari e Rapporti con le Authority e

membro del Consiglio di Amministrazione e Presidente del Comitato Controllo Interno di Poste Vita S.p.A. e consigliere della Fondazione Poste Insieme Onlus.

UMBERTO NICODANO

Amministratore Non Esecutivo

Consigliere dal 2000, è altresì membro del Comitato Remunerazione e Nomine della società. Socio di BonelliErede dalla fondazione, si occupa prevalentemente di operazioni di finanza straordinaria, di tematiche di Governance e di successione aziendale. Siede nel Consiglio di Amministrazione e in Comitati endoconsigliari di diverse società fra cui Poste Italiane e Valentino, di cui è Presidente.

PASQUALE PISTORIO

Amministratore Indipendente

Consigliere della società dal 2008, è membro del Comitato Controllo e Rischi e ricopre il ruolo di Lead Independent Director. Laureato al Politecnico di Torino nel 1963 in Ingegneria Elettrotecnica con specializzazione in elettronica, ha ricevuto lauree Honoris Causa dalle Università di Genova, Malta, Pavia, Catania, Palermo, del Sannio, Milano Bicocca e Bristol. Nel 1978 viene nominato Direttore Generale dell'International Semiconductor Division di Motorola. Nel 1980 è President & Chief Executive Officer del Gruppo SGS che, in seguito alla fusione con Thomson Semiconductors, nel 1987 diventa ST Microelectronics, di cui è stato Presidente e CEO fino al suo pensionamento, nel marzo 2005, quando viene nominato Honorary Chairman. È stato membro della ICT Task Force creata dalle Nazioni Unite, del Consiglio di amministrazione di FIAT Auto S.p.A. dal dicembre 2004 al marzo 2012, del Consiglio di Amministrazione di Telecom Italia da maggio 2004 a dicembre 2007 e Presidente della stessa società da aprile a dicembre 2007. Da maggio 2004 a maggio 2008 è stato Vice Presidente di Confindustria per l'innovazione e la ricerca. Insignito del titolo di Commendatore al Merito della Repubblica Italiana nel 1974 e di Cavaliere del Lavoro nel 1997, nel corso della sua carriera ha ricevuto numerosi premi e onorificenze sia in Italia che all'estero (Francia, Marocco, Singapore, ecc.). Oltre che in Brembo S.p.A. ricopre attualmente incarichi di Consigliere in Atos SE (società quotata, Francia), XiD (società privata, Singapore).

GIANFELICE ROCCA

Amministratore Indipendente

È Consigliere della società dal 2011. Laureato con lode in Fisica all'Università di Milano, ha completato gli studi alla Harvard Business School di Boston. Nel 2007 è stato nominato Cavaliere del Lavoro e nel 2009 gli è stata conferita la Laurea ad Honorem in Ingegneria Gestionale dal Politecnico di Milano. Nel 2010 ha ricevuto dal Presidente della Repubblica Italiana Giorgio Napolitano il "Premio Leonardo 2009" per il contributo al rafforzamento della proiezione internazionale dell'Italia nei settori della siderurgia, dell'energia e delle infrastrutture. È Presidente del Gruppo Techint, di cui fanno parte le società Tenaris, Ternium, Tenova, Techint E&C, Tecpetrol e Humanitas. In Italia, siede altresì nei Consigli di Amministrazione di Allianz S.p.A., di Buzzi Unicem S.p.A. e dell'Università Commerciale Luigi Bocconi; da settembre 2016 è membro del Consiglio di Amministrazione dell'Università LUISS e membro dell'Advisory Board del Politecnico di Milano. A livello internazionale è membro dell'Advisory Board di Allianz Group, del Comitato Esecutivo di Aspen Institute, dell'European Advisory Board della Harvard Business School e della Trilateral Commission. Da giugno 2012 a giugno 2016 è stato membro del Comitato Direttivo dell'Istituto Europeo di Innovazione e Tecnologia (EIT). Per otto anni, da maggio 2004 a maggio 2012, è stato Vicepresidente di Confindustria con delega all'Education e da giugno 2013 è Presidente di Assolombarda. Impegnato in attività sociali e di beneficenza, presiede la Fondazione Rocca e la Fondazione Fratelli Agostino ed Enrico Rocca.

MIX OTTIMALE DI PROFESSIONALITÀ E COMPETENZE MANAGERIALI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE PER IL TRIENNIO 2014-2016

Nell'ambito dell'attività di autovalutazione svolta annualmente dal Consiglio è emerso che la composizione del Consiglio attuale rappresenta un mix di professionalità e competenze manageriali conformi ai requisiti di onorabilità, indipendenza e di genere previsti

dalle disposizioni legislative, regolamentari e statutarie vigenti⁸ nonché alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina ed adeguato alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo.

Amministratore	ETÀ	Genere	ES	NON ES	INDIP	CCR	CRN	Strategia	Esperienza di settore	Finanza	Legale/Risk Management	Background internazionale
1 Alberto Bombassei	76	M	X	--	--	--	--	X	X		x	X
2 Matteo Tiraboschi	49	M	X	--	--	--	--	X	X	X	X	X
3 Andrea Abbati Marescotti	52	M	X	--	--	--	--	X	X	X	X	X
4 Cristina Bombassei	49	F	X	--	--	--	--		X		X	
5 Barbara Borra	56	F	--	X	X		X	X	X		X	X
6 Giovanni Cavallini	66	M	--	X	X	X	X	X		X	X	X
7 Giancarlo Dallerà	70	M	--	X	X (TUF) ¹			X	X			X
8 Bianca Maria Martinelli	55	F	--	X	X	X		X			X	X
9 Umberto Nicodano	64	M	--	X	---		X	X		X	X	X
10 Pasquale Pistorio	80	M	--	X	X	X		X		X	X	X
11 Gianfelice Rocca	68	M	--	X	X			X		X	X	X

¹ Il Consigliere Giancarlo Dallerà, stante il superamento dei limiti di anzianità di carica previsti dal Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A., a partire dall'esercizio 2016 non ha più la qualifica di indipendente ai sensi del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana S.p.a. e quindi non ha più fatto parte del Comitato Controllo e Rischi.

4.4 Diversità e Composizione Ottimale del Consiglio di Amministrazione per il triennio 2017-2019

In vista del rinnovo delle cariche sociali previsto in occasione dell'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2016, convocata per il 20 Aprile 2017, accogliendo le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina, Brembo ha avviato nel corso del 2016 un processo a cui hanno preso parte più attori del sistema di governo societario (Amministratori indipendenti e Lead Independent Director, Board Performance Evaluation, Comitato Remunerazione e Nomine), affinché il Board uscente potesse fornire agli Azionisti Linee Guida sulla diversità nella composizione dell'Organo Amministrativo ed orientamenti sulle caratteristiche professionali, manageriali e di esperienza adeguati ad assicurare l'ottimale composizione del nuovo Consiglio di Amministrazione. Gli orientamenti proposti sono illustrati nella Relazione Illustrativa degli Amministratori sulla nomina del CdA pubblicata sul Sito Internet della società⁹.

⁸ Previsione della figura degli amministratori di minoranza (art.147-ter, comma 3, TUF), degli amministratori indipendenti (art. 147-ter, comma 4, TUF) e dei rappresentanti delle quote di genere (art. 147-ter, comma 1-ter, TUF). Requisiti di Indipendenza da Codice di Autodisciplina (art. 3.C.1).

⁹ www.brembo.com, sezione Investitori, Per gli Azionisti, Assemblea dei Soci.

Pertanto, nella riunione del 3 marzo 2017 il Consiglio di Amministrazione uscente¹⁰, su proposta del Comitato Remunerazione e Nomine, ha approvato il Regolamento del CdA che fornisce al mercato criteri oggettivi in linea con gli obiettivi sopra indicati. Tali criteri includono altresì le politiche in materia di diversità da applicare nella composizione dell'Organo Amministrativo di cui all'art.123 bis del TUF, comma 2 lett. d-bis) a partire dal mandato consiliare 2017-2019.

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.

¹⁰ Il Consiglio di Amministrazione in carica decade con l'Assemblea degli Azionisti convocata per il 20 Aprile 2017.

Si ricorda che per il mandato consiliare 2014-2016, il Consiglio, anche sulla base del parere espresso dal Comitato Remunerazione e Nomine e dei risultati della Board Performance Evaluation svolta in occasione del rinnovo delle cariche sociali (fine 2013), ha ritenuto opportuno non definire a priori un criterio numerico per il cumulo massimo degli incarichi ricoperti in altre società, ma esprimere annualmente una valutazione circa la compatibilità degli incarichi ricoperti in altre società da parte degli Amministratori stessi, con la possibilità di svolgere efficacemente l'incarico di amministratore della società e di eventuali componenti dei Comitati interni. La valutazione ha carattere qualitativo e si basa sull'esame e la discussione delle posizioni dichiarate dai singoli Consiglieri, tenendo in considerazione i seguenti criteri:

- rilevanza delle cariche di Amministratore o Sindaco ricoperte in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni¹¹.
- professionalità e indipendenza di giudizio manifestate dagli Amministratori;
- verifica dell'impegno, della fattiva e costante partecipazione alle riunioni del Consiglio, dei Comitati e delle varie attività gestionali della società da parte degli Amministratori, 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 2016, il Consiglio di Amministrazione ha confermato, sulla base dei criteri sopra esposti, che le cariche ricoperte dai Consiglieri in altre società sono compatibili con l'efficace svolgimento dell'incarico, ai sensi dell'art. 1.C.2 del Codice di Autodisciplina Brembo. L'esito della verifica è indicato nella tabella riportata a pagina 13.

4.6 Induction Program

In seguito alla nomina degli Amministratori, Brembo S.p.A. organizza un Induction Program tramite apposite sessioni di incontri con il management, con l'obiettivo di fornire un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera Brembo, dei suoi pro-

¹¹ S'intendono di rilevanti dimensioni, ai fini della valutazione, le cariche ricoperte nelle società che nell'ultimo esercizio chiuso hanno avuto un valore totale delle attività o un fatturato superiore ad Euro 500.000.000,00 (cinquecento milioni).

dotti, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, nonché della sua organizzazione, del sistema di controllo e gestione dei rischi, del quadro normativo di riferimento, oltre che dei principali trend che possono avere impatto sull'andamento attuale e sulla strategia di crescita di breve, medio e lungo periodo del Gruppo. È prevista, inoltre, la possibilità di svolgere approfondimenti personalizzati sulla base di particolari interessi o responsabilità che il singolo Amministratore potrà assumere nei Comitati endoconsiliari, nonché di focalizzare gli interventi specifici sulla base delle necessità ed esigenze di approfondimento emerse, nel corso del precedente mandato, sia nell'ambito delle riunioni degli Amministratori indipendenti che dai risultati della Board Performance Evaluation. La società è inoltre impegnata nello sviluppo di programmi di formazione continua per consentire agli Amministratori, in particolare quelli esecutivi, di accrescere le proprie competenze e conoscenze per l'esercizio delle loro responsabilità.

A ciascun Amministratore di nuova nomina è consegnato il "Manuale dell'Amministratore" che contiene tutti i Codici, i Regolamenti e le Procedure di Governance adottati dalla società.¹²

Al fine di promuovere e favorire nei confronti dei componenti anche non esecutivi del Consiglio di Amministrazione e dei Sindaci della società una più diretta conoscenza delle diverse realtà in cui si articola il business del Gruppo e delle specificità proprie di ciascuna entità di cui questo si compone, nonché di approfondire i processi industriali e di sviluppo dei prodotti Brembo, nel corso del 2016, ultimo anno di mandato consiliare, è stato organizzato un piano di visite agli insediamenti del Gruppo:

- la riunione del 10 maggio 2016 si è svolta in Polonia presso la società controllata Brembo Poland Sp. Zoo. (Dabrowa Gornicza) ed al termine della stessa i Consiglieri e i Sindaci hanno avuto modo di visitare ed approfondire i processi industriali dell'insediamento polacco;
- al termine della riunione consiliare del 10 novembre 2016 si è svolta la visita del sito di Stezzano, che ha consentito di approfondire i processi di sviluppo dei prodotti Brembo.

¹² Il Codice Etico; il Codice di Condotta Antibribery; il Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A.; i regolamenti dei Comitati di Governance; la Procedura per le Operazioni con Parti Correlate; la Procedura per la Gestione delle Informazioni Privilegiate; il regolamento d'Internal Dealing.

SESSIONI DI INDUCTION nel triennio 2014 - 2016

Induction Program	Svolgimento	Numero Sessioni	Focus
2014	Si	3 (2 ore ciascuna)	Conoscenza del settore in cui opera Brembo, dei suoi prodotti, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, nonché della sua organizzazione, del sistema di controllo e gestione dei rischi, nonché del quadro normativo di riferimento
2015	Si	2 (1 ora ciascuna nell'ambito di sedute consiliari)	Strategia di crescita del Gruppo di breve, medio e lungo periodo
2016	Si	2 (Visita sito Polacco e Visita sito Stezzano)	Visite ad insediamenti italiani ed esteri per approfondire i processi industriali e di sviluppo dei prodotti Brembo

4.7 Ruolo del Consiglio di Amministrazione

4.7.1 Compiti

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

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

4.7.2 Riunioni del Consiglio di Amministrazione

Nel corso del 2016 il Consiglio di Amministrazione si è riunito 7 volte (di cui 6 presso la sede della società e 1 presso la società controllata Brembo Poland Sp. Zoo.) in base al calendario societario; le riunioni hanno avuto una durata media di 3,5 ore. La percentuale di partecipazione dei Consiglieri alle riunioni nel corso dell'esercizio è elevata ed è indicata nella tabella riportata a pagina 13.

Per il 2017 il calendario approvato dal Consiglio di Amministrazione il 7 novembre 2016 e diffuso al pubblico prevede 4 riunioni per l'esame dei dati finanziari di periodo. A tal proposito si precisa che Brembo, in quanto società quotata al segmento STAR di Borsa Italiana, pubblicherà i resoconti intermedi di gestione al 31 marzo e al 30 settembre ai sensi dell'articolo 2.2.3, comma 3 del Regolamento di Borsa Italiana, entro 45 giorni dal termine del primo, terzo e quarto trimestre dell'esercizio (con esonero dalla pubblicazione del quarto resoconto qualora la relazione finanziaria annuale, unitamente agli altri documenti di cui all'art. 154-ter, comma 1, del TUF sia resa disponibile entro 90 giorni dalla chiusura dell'esercizio). I resoconti intermedi di gestione saranno resi disponibili, ai sensi delle disposizioni regolamentari vigenti, presso la sede sociale e consultabili sul Sito Internet della società all'indirizzo www.brembo.com, sezione Investitori, Bilanci e Relazioni, nonché presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato (www.1info.it) ed accompagnati da un comunicato di messa a disposizione.

Alla data di pubblicazione della presente Relazione, il Consiglio ha già svolto 3 riunioni, di cui una per l'esame e la discussione del Bilancio oltre che delle materie, della documentazione, delle relazioni/proposte da sottoporre all'Assemblea degli Azionisti convocata per il 20 aprile 2017¹³.

Le riunioni del Consiglio:

- sono convocate dal Presidente o, in caso di sua assenza o impedimento, dal Vice Presidente, mediante avviso di posta elettronica con conferma

¹³ Si veda convocazione e relazioni illustrative su www.brembo.com, sezione Investitori, Per gli Azionisti, Assemblea dei Soci.

di ricevimento, spedito ai componenti il Consiglio stesso ed ai componenti del Collegio Sindacale a cura del Segretario del CdA, almeno 5 giorni prima o, in caso di urgenza, almeno 2 giorni prima della data fissata per la riunione;

- sono valide, così come le sue deliberazioni, anche senza formale convocazione quando intervengano tutti i Consiglieri e i Sindaci effettivi in carica;
- possono tenersi mediante mezzi di telecomunicazione che consentano la partecipazione al dibattito e la parità informativa di tutti gli intervenuti;
- si svolgono in Italia ovvero in un paese estero in cui la società, direttamente o tramite sue controllate o partecipate, svolge la propria attività.

Gli Ordini del Giorno delle riunioni si focalizzano su cinque macro aree:

- aspetti economico-finanziari;
- aspetti strategici (trattati in profondità come, ad esempio: acquisizioni, progetti greenfield, ecc.);
- temi dedicati a progetti delle partecipate;
- aspetti di Governance e compliance;
- rendicontazione periodica.

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

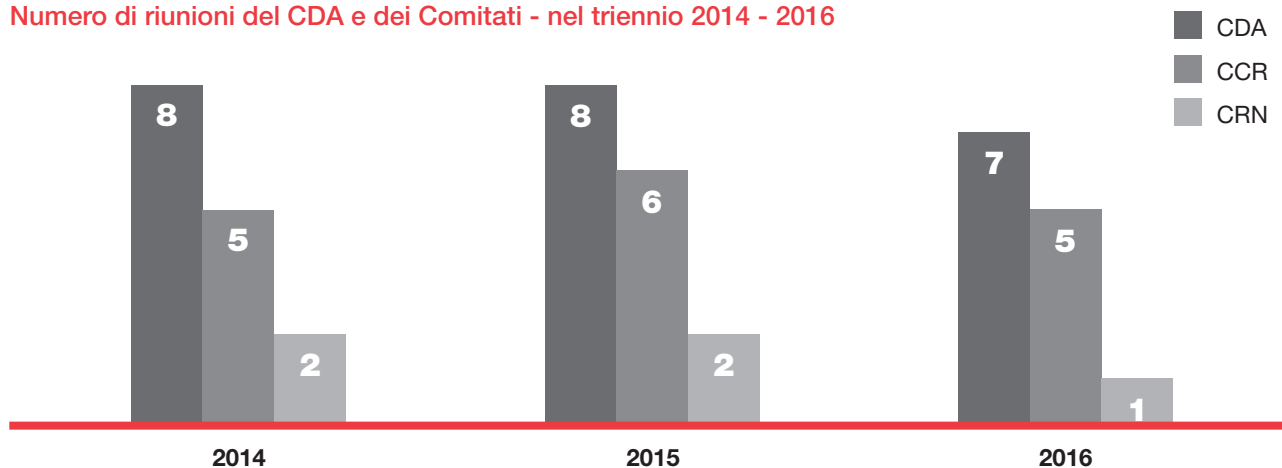
- predisposta, a cura della Segreteria del CdA, con schede informative di sintesi per ciascun argomento all'Ordine del Giorno, accompagnate da report

dettagliati ed analitici che illustrano gli elementi di valutazione (in termini descrittivi e numerici) necessari ad assumere con cognizione di causa le relative deliberazioni;

- messa a disposizione di Consiglieri e Sindaci almeno 5 giorni prima di ogni riunione, fatti salvi i casi di particolare urgenza nei quali viene messa a disposizione almeno 2 giorni prima, tramite la APP "Portale CdA" by Brembo (applicazione per dispositivi portatili che permette la messa a disposizione e consultazione del materiale in via esclusiva da parte di Amministratori e Sindaci in carica, prima e durante le sedute del CdA, tramite accesso con username e password). Le documentazioni relative ai dati economico-finanziari di periodo e alcuni progetti strategici sono presentati direttamente in riunione, dandone preventivo avviso ai Consiglieri e ai Sindaci i quali, ove lo ritengano opportuno, possono consultarle presso la Segreteria del CdA nei giorni che immediatamente precedono la riunione. In questi casi vengono svolti puntuali approfondimenti durante le riunioni consiliari.

A questo proposito, si precisa che i risultati della Board Performance Evaluation 2016 hanno confermato che nel corso del triennio del corrente mandato (2014-2016) il termine per l'informativa pre-consiliare è stato normalmente rispettato, garantendo un efficace funzionamento del Consiglio; inoltre, la frequenza e la durata delle riunioni consiliari è stata adeguata a garantire un idoneo livello di partecipazione, di interazione e di discussione tra i vari Consiglieri sugli argomenti di competenza.

Numero di riunioni del CDA e dei Comitati - nel triennio 2014 - 2016



Durante le riunioni consiliari il Presidente del Consiglio di Amministrazione assicura un'equilibrata regia del lavoro consiliare e garantisce il check-and-balance necessario per un'efficace e bilanciata gestione delle riunioni e del processo decisionale; in particolare, con il supporto del Segretario del Consiglio:

- 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 rispetto al Vice Presidente Esecutivo ed all'Amministratore Delegato, nonché agli altri Amministratori esecutivi, per consentire un costruttivo dibattito;
- si coordina con gli Organi Delegati e richiede le dovute informazioni/relazioni al Consiglio.

4.7.3 Attività svolta nell'esercizio 2016

Nel corso dell'esercizio 2016 il Consiglio di Amministrazione ha esercitato i suoi poteri e svolto i suoi compiti come di seguito sintetizzato.

Nelle riunioni del 3 marzo 2016, del 18 marzo 2016, del 21 aprile 2016, del 10 maggio 2016 (tenutasi presso la sede della società controllata Brembo Poland Sp. Zoo in Polonia), del 28 luglio 2016 e del 7 novembre 2016 il Consiglio di Amministrazione ha esaminato, valutato e monitorato:

- l'andamento della gestione e della sua prevedibile evoluzione, anche per il tramite delle informazioni degli Organi Delegati, in sede di esposizione ed approvazione dei risultati periodici conseguiti;
- l'adeguatezza della struttura organizzativa del Gruppo e del suo sistema amministrativo e contabile, sentiti anche i pareri del Comitato Controllo e Rischi e del Collegio Sindacale, ricevendo costantemente informazioni sia sulle principali variazioni organizzative che sui principi amministrativi e contabili utilizzati;
- le operazioni con un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale e finanziario effettuate dalla società o dalle sue controllate, valutandone i relativi rischi e monitorandone costantemente lo stato di avanzamento e deliberando, per alcune società del Gruppo, il necessario sostegno patrimoniale e finanziario;
- lo stato di avanzamento delle attività svolte in base alle deleghe conferite, nonché delle operazioni significative e in potenziale conflitto d'interessi.

Con riguardo ai progetti strategici e ai piani industriali, nella riunione del 18 marzo 2016 (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 2016 -2018 con view sul 2019, ritenendo la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi del Piano stesso e sostenibili nel medio-lungo periodo. In tale occasione sono stati inoltre approfonditi i progetti e le attività di ricerca, sviluppo ed innovazione dei prodotti e dei processi di Brembo, sempre tenendo conto dei profili di rischio dei diversi progetti/attività.

Inoltre, il Consiglio ha esaminato, valutato e approvato operazioni che hanno avuto, tra l'altro, impatto sull'assetto organizzativo del Gruppo, considerando altresì i vari profili di rischio ad essi connessi e, per specifici progetti di investimento, anche la loro sostenibilità nel tempo, quali:

- la realizzazione di un nuovo complesso per la produzione di pinze in alluminio a Nanchino (Cina), in prossimità dell'attuale stabilimento per la produzione di dischi freno, che si prevede entrerà in produzione all'inizio del 2018;
- l'ampliamento dell'impianto di fonderia a Dabrowa Gornicza (Polonia);
- il closing, perfezionatosi in data 19 maggio 2016, dell'operazione di acquisto del 66% del capitale di ASIMCO Meilian Braking Systems;
- la realizzazione in Messico di una nuova fonderia per la realizzazione di dischi in ghisa, annessa all'impianto integrato per la produzione di pinze in alluminio inaugurato nell'ottobre 2016.

Il Consiglio ha altresì assunto delibere per sostenere sotto il profilo economico-finanziario alcune società del Gruppo tramite la relativa ricapitalizzazione (Brembo Argentina S.A. e Brembo do Brasil Ltd.) o attraverso il rilascio di Parent Guarantees per l'emissione di linee di credito a favore di società controllate (Brembo Mexico S.A. de C.V.). Esso ha inoltre monitorato costantemente il processo di liquidazione della società cinese Brembo China Brake Systems Co. Ltd., conclusosi con la deregistrazione avvenuta a dicembre 2016.

Nelle riunioni del 3 marzo 2016 e del 18 marzo 2016 il Consiglio, oltre all'attività di verifica della permanen-

za dei requisiti per le cariche di Amministratore e Sindaco, ha esaminato e approvato la documentazione e le proposte da sottoporre all'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2016, sentiti anche i pareri espressi dai Comitati di Governance, nonché formulato e approvato seduta stante la proposta di deliberazione in merito alla distribuzione di un dividendo versato agli Azionisti nel maggio 2016.

Nella riunione del 3 marzo 2016 il Consiglio ha discusso le proposte di modifica statutaria, successivamente approvate dall'Assemblea degli Azionisti il 21 aprile 2016, con l'obiettivo di:

- adeguare lo Statuto sociale di Brembo S.p.A. alle novità legislative apportate dal D. Lgs. 18 giugno 2012, n. 91 c.d. "correttivo shareholders rights";
- realizzare un sempre maggiore allineamento del governo societario della società e del Gruppo Brembo al sistema di corporate governance delineato dal Codice di Autodisciplina delle società quotate di Borsa Italiana e delle best practices delle società quotate;
- meglio riflettere nelle disposizioni dello Statuto l'evoluzione del business del Gruppo e il profilo internazionale ormai da tempo assunto dallo stesso.

In tema di politiche retributive, sulla base dei pareri e delle proposte espressi dal Comitato Remunerazione e Nomine, il Consiglio di Amministrazione ha esaminato ed approvato nella riunione del 18 marzo 2016, a cui è stato invitato a partecipare anche il Direttore Risorse Umane e Organizzazione:

- la proposta di Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo "MBO 2016" per i Direttori, Dirigenti, Quadri e Impiegati sino al settimo livello;
- i risultati Piano di Incentivazione per Amministratori esecutivi ed Alta Dirigenza 2013-2015 e le relative performances ai fini della liquidazione dei relativi premi;
- la proposta del nuovo Piano d'Incentivazione triennale 2016-2018 per Amministratori esecutivi ed Alta Dirigenza e relativo Regolamento;
- la proposta di nuovi pacchetti retributivi 2016 per il Vice Presidente Esecutivo e l'Amministratore Delegato;
- le politiche generali 2016 per la remunerazione degli Amministratori esecutivi, degli altri Amministratori investiti di particolari cariche e dei Dirigenti con responsabilità strategiche, trasfuse nella Relazione

sulle Remunerazioni ai sensi dell'art. 123-ter del TUF (Sezione I);

- la Relazione sulle Remunerazioni 2016 ai sensi dell'art. 123-ter del TUF (Sezioni I e II), nell'ambito della quale è stato precisato che la politica definita nel 2015 è risultata coerente con i riferimenti di mercato riscontrati, sia in termini di posizionamento complessivo che di pay-mix.

La caratteristiche delle nuove politiche remunerative di breve e lungo periodo per l'esercizio 2017, approvate dal Consiglio nella riunione del 3 marzo 2017 sempre previo parere del Comitato Remunerazione e Nomine, sono illustrate nella Relazione sulle Remunerazioni 2017 redatta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF, disponibile sul Sito Internet di Brembo (www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Politiche di Remunerazione).

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/sviluppo dei diversi processi, anche attraverso le relazioni periodiche ricevute nelle riunioni del 3 marzo 2016, del 28 luglio 2016 e del 3 marzo 2017 dall'Amministratore con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, dal Comitato Controllo e Rischi, dall'Organismo di Vigilanza e dal Direttore Internal Audit, 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.

In particolare, nella riunione del 28 luglio 2016, a cui ha partecipato anche il Risk Manager, il Consiglio ha esaminato e discusso il Risk Report contenente l'aggiornamento dei rischi del Gruppo ed ha formalmente definito un piano rolling per la completa attuazione delle Raccomandazioni del Codice di Autodisciplina in tema di Sistema di Gestione dei Rischi, con l'obiettivo di assicurare il costante riesame dei Top Risk secondo la metodologia definita dalla società e ritenuta adeguata, nonché la valutazione del grado di compatibilità degli stessi con gli obiettivi strategici del Gruppo.

Nelle riunioni del 21 aprile 2016 e del 3 marzo 2017 Consiglio ha incontrato il Direttore Internal Audit, per esaminare rispettivamente:

- le attività di Internal Audit svolte nel 2015 e verificare lo stato avanzamento del Piano di Audit 2016, apportando le modifiche ritenute necessarie;
- il Piano 2017 della funzione Internal Audit, approvandolo, in quanto ritenuto adeguato rispetto alla dimensione del business e del Gruppo.

Nella riunione del 28 luglio 2016 il Consiglio ha esaminato i risultati della Management Letter 2015 emessa dalla Società di Revisione e, alla luce delle osservazioni espresse dal Comitato Controllo e Rischi e dal Collegio Sindacale, ha ribadito l'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi alla struttura del Gruppo e al tipo di business della società.

In tema di Sistema di Governance, il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 28 luglio 2016 ha prontamente proceduto all'approvazione delle nuove procedure interne relative al Market Abuse, disciplina oggetto di profondi cambiamenti a seguito dell'entrata in vigore, in data 3 luglio 2016, del Regolamento Europeo n. 596/2014. Per il dettaglio delle attività svolte su questo tema si rinvia al paragrafo 5.

In tema di Legal Compliance (aggiornamento del Modello 231 e programmi di compliance delle società del Gruppo), il Consiglio di Amministrazione ha ricevuto costante informativa dall'Organismo di Vigilanza sulle attività di assurance e di monitoraggio della tenuta del Modello 231 e sulle segnalazioni pervenute, che non hanno portato alla identificazione di casi rilevanti ai fini di quanto previsto dal D. Lgs. 231/2001. Nella riunione del 10 maggio 2016 il Consiglio ha dato mandato al Presidente per l'invio a Borsa Italiana della comunicazione della società ai sensi dell'art. IA.2.10.2 delle Istruzioni del Regolamento Mercati (compiuta adozione del Modello ex art. 6 D. Lgs. 231/2001). Inoltre, nella riunione del 7 novembre 2016 il Consiglio ha approvato la seconda edizione delle Brembo Compliance Guidelines (la precedente edizione era stata approvata dal Consiglio il 10 novembre 2011), che costituiscono l'Allegato B al Modello 231 con l'obiettivo di:

- rendere i contenuti delle Parti Speciali del Modello 231 maggiormente fruibili e conoscibili sia in Brembo S.p.A. che nelle controllate;
- descrivere in modo sintetico le aree a rischio, le principali regole di comportamento ed i principi di controllo previsti dalle diverse Parti Speciali del Modello

231, che le Controllate sono chiamate ad adottare (esse infatti sono recepite nei vari Compliance Program locali) per prevenire la commissione di tutti i reati di cui al D.Lgs. 231/2001, che potrebbero dar origine in astratto alla risalita della responsabilità a Brembo S.p.A.

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" s'intendono i trasferimenti di risorse, servizi o obbligazioni che per oggetto, corrispettivo, modalità o tempi di realizzazione possono avere effetti sulla salvaguardia del patrimonio aziendale o sulla completezza e correttezza delle informazioni, anche contabili. Tali istruzioni prevedono la comunicazione trimestrale da parte degli enti interni di Brembo al Consiglio di Amministrazione e dal Consiglio di Amministrazione al Collegio Sindacale delle suddette operazioni, nonché delle operazioni in potenziale conflitto di interessi poste in essere da Brembo S.p.A. o da società controllate ai sensi dell'art. 2359 c.c.. L'esame condotto sulle transazioni significative eseguite nel corso del 2016 ha portato a ritenere che tutte sono risultate coerenti con le deliberazioni assunte dal Consiglio di Amministrazione.

Nell'ambito del progetto di Corporate Social Responsibility nella riunione del 19 dicembre 2016 sono state condivise con il Consiglio le modalità di comunicazione e formazione relative al nuovo Codice Etico, giunto alla sua terza edizione dopo quelle del 2002 e del 2008 ed il cui testo è stato approvato nella riunione consiliare del 18 dicembre 2015. Tale piano si rivolge non solo a Brembo S.p.A. ma a tutto il Gruppo, in linea con le best practices internazionali: nuova veste grafica finalizzata a facilitare la lettura e comprensione dei principi, traduzione in tutte le lingue dei paesi ove operano le società del Gruppo, percorso formativo e-learning ed apposito portale Intranet dedicato.

La società ha inoltre costantemente monitorato il processo di recepimento nella disciplina nazionale della direttiva 2014/95/UE sugli obblighi di comunicazione in materia di informazioni non finanziarie, lo sviluppo della normativa in tema di rendicontazione non finanziaria, recepita con il D.Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254 (in vigore dal 25 gennaio 2017 e con riferimento alle dichiarazioni e relazioni relative agli esercizi finan-

ziari aventi inizio a partire dal 1° gennaio 2017), con l'obiettivo di prepararsi a disporre delle informazioni e dei dati da produrre nelle opportune rendicontazioni relative all'esercizio 2017. Nella riunione consiliare del 3 marzo 2017 il CSR Officer ha illustrato il processo di analisi di materialità e di identificazione degli indicatori prioritari svolto dalla società sulla base delle Linee Guida per il Reporting di sostenibilità emesse dal Global Reporting Initiative (versione G4) e nonché le performance di sostenibilità del Gruppo.

Nella riunione del 7 novembre 2016 il Consiglio ha esaminato i risultati della Board Performance Evaluation 2016 coordinata dal Lead Independent Director con il supporto della Direzione Legale e Societario. Per il dettaglio delle modalità di svolgimento e dei risultati si rinvia al paragrafo 3.10. Il Consiglio, preso atto dell'esito complessivo delle valutazioni formulate dai Consiglieri, ha espresso una valutazione di sostanziale adeguatezza sulla dimensione, composizione e funzionamento del Consiglio di Amministrazione e dei suoi Comitati. Gli esiti della suddetta attività di autovalutazione sono stati presi in considerazione dal Consiglio di Amministrazione uscente, anche ai fini della definizione delle linee guida sulla diversità nella composizione dell'Organo Amministrativo e degli orientamenti sulle competenze e profili professionali da proporre in vista del rinnovo degli organi sociali (si veda paragrafo 4.4).

Infine, nella riunione del 19 dicembre 2016 il Consiglio di Amministrazione ha analizzato approfonditamente il budget 2017 di Brembo, ritenendo gli obiettivi in esso definiti compatibili con la natura ed i livelli di rischio identificati, nonché adeguati in un'ottica di sostenibilità delle attività di Brembo nel medio e lungo periodo, ed ha altresì esaminato i dati di budget 2017 della funzione Internal Audit di Gruppo ritenendoli adeguati all'espletamento delle relative responsabilità.

4.8 Organi Delegati

L'Assemblea degli Azionisti tenutasi il 29 aprile 2014 ha confermato Alberto Bombassei quale Presidente di Brembo S.p.A. e Matteo Tiraboschi quale Vice Presidente sino alla scadenza del mandato del Consiglio e cioè fino all'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2016. Sulla base del modello organizzativo approvato il 6 giugno 2011 (anche in una logica di

successione), il Consiglio ha confermato i poteri (iscritti presso il Registro Imprese) rispettivamente conferiti al Presidente, al Vice Presidente Esecutivo e all'Amministratore Delegato e Direttore Generale, come di seguito indicati.

Restano riservate alla competenza del Consiglio, tra l'altro, le decisioni che superano le limitazioni indicate nella seguente tabella 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, il Dirigente Preposto ex Legge 262, l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale, in quanto unici soggetti, oltre agli Amministratori e ai membri effettivi del Collegio Sindacale, muniti di poteri tali da poter influenzare e/o incidere sull'evoluzione, sulle prospettive future e sull'intero andamento della società e/o del Gruppo.

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

Ai Direttori di Divisione e di Business Unit, agli altri Direttori Centrali, titolari di una specifica funzione aziendale (tendenzialmente coincidente con il livello organizzativo di Direttore di prima linea) sono stati conferiti limitati poteri di ordinaria gestione connessi all'espletamento delle rispettive funzioni, poteri regolarmente iscritti nel Registro delle Imprese di Bergamo, da esercitarsi nel rispetto dei processi autorizzativi aziendali.

Sono stati altresì identificati i Datori di Lavoro ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett. B del D.Lgs. 81/2008 per

le diverse unità produttive di Brembo, ai quali sono stati attribuiti mediante procura notarile tutti i necessari poteri di organizzazione, gestione e di autonomia di spesa per l'esercizio delle funzioni datoriali previste dalle normative vigenti.

Soltanto in via eccezionale (da valutare di volta in volta a cura del Vice Presidente Esecutivo, della Direzione Legale e Societario e della Direzione Risorse Umane) sono attribuite procure speciali ai dipendenti titolari di un ruolo aziendale che non rientrino nelle categorie sopra menzionate ma che, per le attività svolte, intrattengono per conto di Brembo rapporti con la Pubblica Amministrazione (ad esempio, con le autorità doganali, con la Direzione Provinciale del Lavoro, ecc.).

SINTESI POTERI AMMINISTRATORI ESECUTIVI

PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

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

VICE PRESIDENTE ESECUTIVO

Al Vice Presidente Esecutivo è stata attribuita la legale rappresentanza della società e, oltre ai compiti di indirizzo, guida, comunicazione e controllo, gli

sono stati conferiti poteri relativi all'indirizzo strategico, all'elaborazione e proposta delle linee guida di sviluppo internazionale, delle politiche finanziarie e di riorganizzazione del Gruppo. Sono inoltre stati attribuiti allo stesso, 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. Nella riunione del 12 novembre 2015, nonché in quella successiva del 10 maggio 2016, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato l'integrazione di alcuni poteri attribuiti al Vice Presidente Esecutivo, anche in un'ottica di piano di successione, conferendo allo stesso poteri connessi alla sottoscrizione dei contratti di ricerca e sviluppo e dei contratti che abbiano impatto sulla Proprietà Industriale del Gruppo, come segue:

- contratti dispositivi dei diritti di proprietà industriale ed intellettuale: il Vice Presidente Esecutivo ha il potere di sottoscrivere atti dispositivi dei diritti di proprietà industriale ed intellettuale della società e di acquisizione dei diritti stessi da terzi a favore della società, indipendentemente dal valore; a titolo meramente esemplificativo e non esaustivo, si fa qui riferimento a contratti di trasferimento e/o contratti di licenza, attivi o passivi, di brevetti, marchi, know-how e tecnologia;
- contratti di ricerca e sviluppo: il Vice Presidente Esecutivo ha il potere di sottoscrivere contratti, indipendentemente dal valore, relativi all'esecuzione di servizi e/o attività di ricerca e sviluppo, design, co-design, engineering, ricerca e collaborazione/assistenza tecnica con clienti, fornitori, istituzioni scientifiche, università ed enti in genere.

AMMINISTRATORE DELEGATO

All'Amministratore Delegato e al Direttore Generale sono stati conferiti specifici poteri per la gestione della società e del relativo business, poteri in tema di organizzazione, rappresentanza in materia sindacale, nonché la delega ai sensi dell'art. 2381 c.c. in materia di attuazione, miglioramento e vigilanza per la sicurezza, la prevenzione degli infortuni e la tutela della salute dei lavoratori (la tutela dell'ambiente interno ed esterno all'azienda, la gestione dei rifiuti, ivi compreso il potere

di individuare il/i soggetto/i cui inerisce la qualifica di Datore di Lavoro ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett. B del D.Lgs. 81/2008 per le diverse unità produttive di Brembo).

In conformità alle disposizioni normative e regolamentari e ai sensi dello Statuto, gli Organi Delegati riferiscono almeno trimestralmente, e in ogni caso alla prima riunione utile, in merito all'attività svolta nell'esercizio delle deleghe loro attribuite; nel corso del 2016 tale attività è sempre stata svolta coerentemente con le delibere consiliari assunte.

4.9 Altri Consiglieri esecutivi

Oltre al Presidente, sono considerati Consiglieri esecutivi:

- Matteo Tiraboschi, Vice Presidente Esecutivo (i cui poteri sono descritti nel precedente paragrafo);
- Andrea Abbati Marescotti, Amministratore Delegato e Direttore Generale della società (i cui poteri sono descritti nel precedente paragrafo);
- Cristina Bombassei, Amministratore con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, oltre che CSR Officer, i cui compiti sono descritti al paragrafo 9.3.

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, introducendo tuttavia all'art. 3.C.1 del Codice di Autodisciplina di Brembo alcune precisazioni rispetto all'ipotesi del punto m) "se è stato Amministratore di Brembo S.p.A. per più di nove anni negli ultimi dodici anni", di seguito riportate:

- *"qualora un Amministratore, in precedenza qualificato come indipendente, dovesse superare i nove anni di mandato negli ultimi dodici anni, il Consiglio di Amministrazione valuterà attentamente, di anno in anno, la permanenza di tale qualifica anche alla luce del sostanziale rispetto degli altri requisiti previsti dall'art. 3.C.1, dei comportamenti posti in essere e dell'indipendenza di giudizio espressa nello svolgimento dell'incarico; tuttavia, anche qualora la qualifica d'indipendenza dovesse essere riconfermata, tale Amministratore indipendente non po-*

trà più svolgere l'incarico di Presidente nei Comitati istituiti all'interno del Consiglio;

- *qualora un Amministratore, in precedenza qualificato come indipendente, dovesse superare i dodici anni di mandato:*
 - *non potrà più essere qualificato come indipendente ai sensi del Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A.;*
 - *non potrà far parte dei Comitati istituiti all'interno del Consiglio."*

La verifica della sussistenza dei suddetti requisiti è effettuata dal Consiglio di Amministrazione all'atto della nomina e successivamente ogni anno attraverso l'esame e la discussione delle singole posizioni rilevate tramite la dichiarazione rilasciata da ciascun Consigliere durante una riunione consiliare.

Si ricorda che sulla base degli esiti di tale verifiche, nel corso del mandato consiliare 2014-2016, il 12 novembre 2015 il Consiglio ha deliberato, a decorrere dal 1° gennaio 2016 e sino al termine del mandato stesso (Assemblea che approva il Bilancio 2016), la nuova composizione del Comitato Controllo e Rischi, a seguito del superamento dei limiti di anzianità previsti dal Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A. da parte dei Consiglieri Giovanni Cavallini e Giancarlo Dallerà, in riferimento alla rispettive cariche.

Invero, per l'esercizio 2016:

- il Consigliere Giovanni Cavallini è stato confermato quale indipendente dal Consiglio, previo parere del Comitato Remunerazione e Nomine, e ciò sulla base del principio di prevalenza della sostanza sulla forma: pur avendo superato i nove anni di mandato negli ultimi dodici anni, il Consigliere Cavallini ha sempre manifestato professionalità, impegno, fattiva e costante partecipazione alle riunioni del Consiglio e dei Comitati, oltre che indipendenza di giudizio durante lo svolgimento dei suoi incarichi. Tuttavia, stante il superamento dei limiti di anzianità di carica previsti dal Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A., egli non è più Presidente del Comitato Controllo e Rischi, pur restandone membro.
- Il Consigliere Giancarlo Dallerà, a partire dall'esercizio 2016, non è stato più ritenuto in possesso dei requisiti d'indipendenza ai sensi dell'art. 3.C.1 del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana e del Co-

dice di Autodisciplina di Brembo S.p.A. e quindi non ha più fatto parte del Comitato Controllo e Rischi.

- Sono stati qualificati Amministratori indipendenti, i seguenti Consiglieri: Barbara Borra, Bianca Maria Martinelli, Giovanni Cavallini, Pasquale Pistorio, Gianfelice Rocca.

Gli Amministratori indipendenti nell'anno 2016 si sono riuniti, coordinati dal Lead Independent Director:

- il 28 luglio 2016, per esaminare l'attuale composizione degli Organi Sociali di Brembo S.p.A. e valutare il loro posizionamento rispetto ai trend e alle best practices nazionali ed internazionali, nonché per effettuare una valutazione in merito alla futura composizione del Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. (triennio 2017-2019) alla luce della crescita e dello sviluppo internazionale e tecnologico del Gruppo. Durante tale riunione sono emersi alcuni orientamenti ed indicazioni circa la composizione del futuro Consiglio di Amministrazione della società, che si basano sul contesto in cui Brembo opera, caratterizzato da: (i) costante crescita; (ii) sempre maggior internazionalizzazione; (iii) profondi cambiamenti tecnologici in atto. È stata altresì evidenziata la possibilità di poter procedere con l'avvicendamento di 2-3 membri del Consiglio di Amministrazione.

Alla luce dei commenti espressi dai Consiglieri indipendenti sono emerse le seguenti proposte, che sono state formulate all'attuale Consiglio uscente per l'avvicendamento di 2-3 Consiglieri in fase di rinnovo delle cariche sociali:

- profilo internazionale del Consiglio, focalizzato sul mercato USA e con competenza tecnologica;
- presenza femminile, anche in rispondenza agli obblighi di legge, con particolare interesse per una donna di nazionalità americana con esperienza tecnologica;
- salvaguardia e promozione del profilo internazionale del Consiglio, con presenza di figure non necessariamente di nazionalità straniera, ma che abbiano una forte esperienza all'estero e una visione "globale".
- il 7 novembre 2016, per esaminare i risultati della Board Performance Evaluation 2016, il cui esito è riportato nel paragrafo 3.10 della Relazione.

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

4.11 Lead Independent Director

Il ruolo di Lead Independent Director è affidato al Consigliere non esecutivo e indipendente Pasquale Pistorio, riconfermato in tale ruolo sino all'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2016. Il Lead Independent Director opera secondo il Regolamento, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 17 dicembre 2012, che recepisce integralmente le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina 2015, e svolge in particolare i seguenti compiti:

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

4.12 Board Performance Evaluation 2016

Su incarico del Consiglio e con il supporto della Direzione Legale e Societario, il Lead Independent Director ha coordinato la Board Performance Evaluation 2016 (di seguito BPE 2016). In particolare, sulla base della discussione emersa in sede di incontro degli Amministratori indipendenti del 28 luglio 2016 in ordine alla composizione degli Organi Sociali di Brembo S.p.A., la valutazione riferita all'anno 2016, prendendo in considerazione i trend e le best practices in Italia in tema di composizione del Consiglio di Amministrazione, si è focalizzata sull'andamento complessivo del Consiglio nel triennio di mandato (2014-2016) al fine di far emergere ulteriori proposte, da valutare anche con il Comitato Remunerazione e Nomine e quindi con il Consiglio, in ordine alla composizione e dimensione del nuovo CdA per migliorarne la performance futura per il mandato consiliare 2017-2019.

Tale attività è stata condotta attraverso la richiesta a tutti i Consiglieri, da un lato, di confermare e/o modificare le risposte fornite al questionario compilato negli anni 2014 e 2015 e, dall'altro, di formulare, tramite domande integrative (BPE 2016), proposte per il futuro con l'obiettivo di effettuare un bilancio di fine mandato e analizzare la composizione quali-quantitativa del CdA, al fine di esprimere orientamenti sulle figure professionali la cui presenza fosse ritenuta opportu-

na per la composizione ottimale del nuovo Consiglio.

I risultati, pervenuti alla fine di ottobre 2016, sono stati valutati dal Lead Independent Director, sintetizzati in un apposito documento messo a disposizione dei Consiglieri e discussi nel corso dell'incontro tra gli Amministratori indipendenti del 7 novembre 2016 e, successivamente, in riunione plenaria nel corso del Consiglio di Amministrazione svoltosi lo stesso giorno.

Processo di Board Evaluation	Svolgimento	Modalità di svolgimento	Tipo di valutazione	Soggetto valutatore	Giudizio Generale
Board Performance Evaluation 2016	Si	Questionari con risposte chiuse e aperte	Indipendente	Lead Independent Director	Molto positivo

In generale il giudizio espresso da tutti i Consiglieri è stato molto positivo, con una totale conferma dei giudizi espressi negli anni precedenti, che avevano registrato valutazioni positive al 91% per il 2014 e al 95% per il 2015.

Un giudizio unanimemente positivo da parte di tutti i Consiglieri è emerso anche sui temi oggetto delle domande integrative contenute nel Questionario 2016, focalizzate su elementi differenzianti rispetto alle precedenti, con particolare rilevanza per i giudizi relativi agli aspetti intangibili ed all'applicazione delle nuove disposizioni del Codice di Autodisciplina (sostenibilità, induction, trattazione dei temi strategici, miglioramento delle performance future del Consiglio, ecc.). In particolare, è stato rilevato che la società ha avviato un piano d'azione per predisporre un Bilancio di Sostenibilità in via anticipata rispetto all'obbligo di legge previsto dalla Direttiva UE sulla rendicontazione non finanziaria, considerando la Corporate Social Responsibility come un vero e proprio approccio, nonché un'importante leva di business.

quali compongono il nuovo quadro regolamentare comunitario di riferimento in materia. Essi sanciscono gli obblighi informativi degli emittenti per prevenire abusi di mercato e in particolare:

- l'obbligo di comunicazione al pubblico delle Informazioni Privilegiate;
- gli obblighi di comunicazione per i Soggetti Rilevanti (Internal Dealing) e per le Persone loro legate;
- il Black Out Period, che viene prolungato a 30 giorni e diviene obbligatorio per tutti gli emittenti e quindi non solo per gli appartenenti al segmento STAR;
- l'obbligo alla tenuta di un elenco delle persone aventi accesso a Informazioni Privilegiate (Registro Insider).

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

5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

5.1 La nuova disciplina europea degli abusi di mercato

In data 3 luglio 2016 sono entrati in vigore il Regolamento Europeo n. 596/2014 del 16 aprile 2014 e la Direttiva 2014/57/UE riguardanti, rispettivamente, la disciplina degli abusi di mercato e le relative sanzioni, i

5.2 Procedura per la Gestione delle Informazioni Privilegiate

Brembo ha adottato una nuova Procedura per la Gestione delle Informazioni Privilegiate o "price-sensitive", che rivede e modifica la procedura in vigore al momento di entrata in vigore della nuova normativa europea di cui al precedente 4.1. Tale procedura, approvata dal Consiglio di Amministrazione il 28 luglio 2016, recepisce, oltre ai principi della Guida per l'In-

formazione al Mercato di Borsa Italiana e le best practices internazionali, le disposizioni del Regolamento Europeo 596/2014.

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

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

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

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

La diffusione dei comunicati è affidata alla funzione Investor Relations. Per la diffusione e lo stoccaggio

delle Informazioni Privilegiate, Brembo si avvale del sistema 1INFO (www.1info.it), gestito da Computershare S.p.A. ed autorizzato da Consob.

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

5.3 Internal Dealing

Brembo ha adottato una nuova Procedura di Internal Dealing, ai sensi e per gli effetti dell'art. 19 del Regolamento Europeo n. 596/2014 del 16 aprile 2014 relativo agli abusi di mercato e in conformità alle disposizioni normative e regolamentari vigenti al momento della sua emissione e successive modifiche, per disciplinare le operazioni sulle azioni della società o su strumenti ad esse collegati effettuate direttamente o per interposta persona dai Soggetti Rilevanti o da persone agli stessi strettamente legate (c.d. Internal Dealing).

Tale procedura disciplina le modalità di comunicazione e diffusione delle informazioni relative alle operazioni sugli strumenti finanziari di Brembo S.p.A. condotte da parte dei Soggetti Rilevanti e delle persone a loro strettamente legate, in quanto potenziali soggetti in possesso di Informazioni Privilegiate, prevedendo:

- l'obbligo per i Soggetti Rilevanti di comunicare al mercato le operazioni compiute sugli strumenti finanziari della società il cui controvalore cumulato superi, su base annua, l'importo di Euro 5.000;
- il divieto di compiere tali operazioni nei 30 giorni che precedono le riunioni del Consiglio di Amministrazione di Brembo, chiamato ad approvare i risultati contabili di periodo che la società è tenuta a rendere pubblici, e sino al momento della diffusione al pubblico del comunicato stampa sui risultati (c.d. black-out period).

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

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

Si segnala che in data 9 febbraio 2016 Andrea Abbati Marescotti, Amministratore Delegato di Brembo S.p.A., ha acquistato n. 12.300 azioni della società, successivamente dallo stesso vendute in data 9 marzo 2016. Di tale operazione è stata data informativa nel rispetto delle disposizioni normative vigenti ed è stata pubblicata da Brembo sul proprio Sito Internet, nella sezione appositamente dedicata ad Internal Dealing.

5.4 Registro delle persone che hanno accesso a Informazioni Privilegiate

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

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

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

Con l'obiettivo di prevenire comportamenti da parte dei dipendenti e dei consulenti che possano concreta-

mente porre in essere le fattispecie di reato, la società ha individuato una serie di ulteriori prescrizioni, oltre al rispetto delle previsioni contenute nella Procedura per la Gestione delle Informazioni Privilegiate, tra cui l'obbligo di riservatezza a cui sono tenuti consulenti e collaboratori, nonché l'obbligo di confidenzialità prescritto dal Codice Etico.

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

Il Registro Insider è tenuto in formato elettronico, tramite apposito software gestionale (RAP - Registro Accesso alle Informazioni Privilegiate) ideato e licenziato da Computershare S.p.A., per garantire la rispondenza ai requisiti di legge.

Il soggetto preposto alla tenuta e all'aggiornamento del Registro Insider è la Direzione Legale e Societario.

6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO

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

7. COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE

Il Comitato Remunerazione e Nomine¹⁴, nominato in data 29 aprile 2014, rimane in carica sino all'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre

¹⁴ Brembo ha accolto la raccomandazione per l'istituzione del Comitato Nomine nel corso dell'esercizio 2012, attribuendo tale funzione al Comitato per la Remunerazione, modificando coerentemente la sua denominazione in "Comitato Remunerazione e Nomine".

2016, convocata per il 20 Aprile 2017, ed è composto da 3 membri:

Membri	Qualifica
BARBARA BORRA	Amministratore indipendente - Presidente
UMBERTO NICODANO	Amministratore non esecutivo
GIOVANNI CAVALLINI	Amministratore indipendente

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

Il Comitato Remunerazione e Nomine opera secondo il proprio Regolamento e i suoi compiti principali sono:

- garantire che le politiche di retribuzione del Presidente, del Vice Presidente Esecutivo, dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale, degli Amministratori esecutivi, degli Amministratori investiti di particolari cariche e dei Dirigenti con responsabilità strategiche, nonché degli Amministratori non esecutivi, vengano formulate da un Organismo in assenza di conflitti di interesse;
- individuare la composizione ottimale del Consiglio, indicando le figure professionali la cui presenza possa favorirne un corretto ed efficace funzionamento ed eventualmente contribuendo alla predisposizione del piano per la successione degli Amministratori esecutivi.

Alle riunioni del Comitato Remunerazione e Nomine:

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

Nel corso dell'esercizio 2016 il Comitato si è riunito, previa convocazione, 1 volta in data 3 marzo 2016 (durata media della riunione, circa 1,5 ore). Alla riunione è stato invitato a partecipare, oltre al Segretario (Direttore Legale e Societario), anche il Direttore Risorse Umane e Organizzazione per illustrare gli argomenti di

sua competenza. In tale sede il Comitato Remunerazione e Nomine ha:

- valutato i risultati di chiusura del Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo (MBO 2015) e del Piano d'Incentivazione per Amministratori esecutivi e Alta Dirigenza (LTIP 2013-2015) e la coerenza con le politiche di breve e lungo periodo in precedenza adottate;
- valutato e definito le proposte delle nuove politiche retributive di breve e lungo periodo, ivi incluso il nuovo Piano d'Incentivazione triennale per Alta Dirigenza (LTIP 2016-2018);
- esaminato la Relazione sulle Remunerazioni 2016 (Sezioni I e II), verificando e confermando la corretta attuazione delle politiche retributive definite nel 2015.

Il Comitato ha quindi sottoposto le relative proposte al Consiglio, che le ha recepite 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, Corporate Governance, Politiche di Remunerazione).

Si dà evidenza, infine, che il Comitato ha svolto un ulteriore incontro, in data 24 febbraio 2017, in vista del rinnovo delle cariche sociali da parte dell'Assemblea che approva il Bilancio al 31 dicembre 2016 per formulare le proposte da sottoporre al Consiglio di Amministrazione in merito a:

- i) rinnovo Organi Sociali/Mandato 2017-2019,
 - dimensione: numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione;
 - composizione del Consiglio di Amministrazione: requisiti di onorabilità, indipendenza ed incompatibilità dei candidati ed orientamenti in merito a profili e professionalità dei candidati per la futura composizione, cumulo Incarichi Rilevanti;
 - compenso complessivo (per ciascun anno di mandato) dell'Organo Amministrativo e dei Comitati interni al Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. e relativa ripartizione;
- ii) Politiche Retributive di Brembo:
 - risultati relativi all' "MBO 2016";
 - piano d'Incentivazione annuale di breve periodo "MBO 2017";

- Relazione sulle Remunerazioni 2017 ai sensi dell'art. 123 ter del TUF: Politiche Generali per la Remunerazione degli Amministratori esecutivi, degli altri Amministratori investiti di particolari cariche e dei Dirigenti con responsabilità strategiche.

In tale occasione, il Comitato ha altresì esaminato ed espresso parere favorevole al testo del Regolamento del Consiglio di Amministrazione, con l'obiettivo di definire, in aggiunta ed in linea con l'evoluzione delle best practices in materia, ulteriori criteri, il più possibile oggettivi, tali da rendere possibili modalità di costituzione e di lavoro del CdA adeguate alle dimensioni, al posizionamento, alla complessità, alle specificità del settore ed alle strategie del Gruppo, ivi inclusa la definizione delle politiche sulla diversità nella composizione degli Organi Sociali.

Le proposte sono state presentate al Consiglio di Amministrazione del 3 marzo 2017.

8. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

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

Le informazioni richieste dall'art. 123-bis del TUF, comma 1, lettera i) (*"gli accordi tra la società e gli Amministratori... che prevedono indennità in caso di dimissioni o licenziamento senza giusta causa o se il loro rapporto di lavoro cessa a seguito di un'offerta pubblica di acquisto"*), sono contenute nella Relazione sulle Remunerazioni 2017 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 E RISCHI

Il Comitato Controllo e Rischi, che svolge altresì la funzione di Comitato per Operazioni con Parti Correlate¹⁵ è composto da 3 membri, di seguito indicati.

Membri	Qualifica
PASQUALE PISTORIO	Amministratore indipendente e Lead Independent Director - Presidente
BIANCA MARIA MARTINELLI	Amministratore indipendente ¹⁶
GIOVANNI CAVALLINI	Amministratore indipendente

Si precisa che l'attuale composizione è stata deliberata dal Consiglio di Amministrazione a decorrere dal 1° gennaio 2016 e sino al termine del mandato consiliare (Assemblea che approva il Bilancio 2016 convocata per il 20 Aprile 2017) a seguito del superamento dei limiti di anzianità previsti dal Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A. da parte dei Consiglieri Giovanni Cavallini e Giancarlo Dallera. Il profilo professionale dei suoi componenti è tale per cui si ritengono soddisfatti i requisiti di esperienza richiesti dal Codice per lo svolgimento efficace della funzione del Comitato.

I compiti e il funzionamento del Comitato Controllo e Rischi sono definiti nel relativo Regolamento contenuto nel Manuale di Corporate Governance Brembo.

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

- il Presidente del Collegio Sindacale o un altro Sindaco effettivo da questi delegato;
- l'Amministratore con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi;
- l'Amministratore Delegato;
- il Direttore Internal Audit;
- il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, o un suo delegato per quanto di specifica competenza;
- il Risk Manager;
- il Responsabile Corporate & Compliance, che svolge anche la funzione di segretario permanente del Comitato.

¹⁵ 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.

¹⁶ Eletta dalla lista di minoranza presentata da un raggruppamento di Società di Gestione del Risparmio e di altri investitori istituzionali (titolari complessivamente del 2,11% del capitale sociale).

Sono stati inoltre invitati a partecipare ad hoc soggetti che appartengono al management della società e/o 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 e Rischi spesso prevedono punti all'Ordine del Giorno trattati congiuntamente al Collegio Sindacale ed all'Organismo di Vigilanza, nel rispetto delle specifiche funzioni e compiti.

Nel corso dell'esercizio 2016 il Comitato Controllo e Rischi ha tenuto 5 riunioni, debitamente verbalizzate, della durata media di circa 3,5 ore ciascuna, nelle seguenti date: 25 febbraio, 5 maggio, 21 luglio, 25 ottobre, 14 dicembre. Inoltre, alla data di approvazione della presente Relazione, il Comitato Controllo e Rischi ha svolto 1 riunione in data 27 febbraio 2017, nella quale si è riferito in merito all'attività svolta dall'Internal Audit, alle relazioni periodiche conclusive del 2016 ed al Piano di Audit 2017, ritenendolo adeguato alle dimensioni ed ai profili di rischio del Gruppo e disponendo quindi per l'approvazione di quest'ultimo da parte del Consiglio di Amministrazione del 3 marzo 2017.

Alle riunioni hanno sempre partecipato il Presidente del Collegio Sindacale o altro Sindaco da lui designato ovvero, in relazione agli argomenti trattati: tutti i membri del Collegio Sindacale, i membri dell'Organismo di Vigilanza, l'ACR, l'Amministratore Delegato, il Direttore Internal Audit, il Risk Manager, lo staff d'Internal Audit (ad hoc) ed il Responsabile Societario e Compliance, che svolge la funzione di segretario permanente del Comitato. Per l'approfondimento di specifici temi connessi ai profili di rischio del Gruppo, sono altresì intervenuti alle riunioni anche il Direttore Amministrazione e Finanza, il Direttore Acquisti, il Direttore IT, il Direttore Risorse Umane e Organizzazione, il Direttore Qualità e Ambiente, il Direttore Legale e Societario, il Group Controller.

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

inoltre esaminato le relazioni presentate in occasione dell'approvazione del Bilancio 2016 dall'Amministratore incaricato di sovrintendere al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi e dal Direttore Internal Audit, ed ha espresso pareri sull'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi per l'anno 2016 attraverso le apposite relazioni presentate dal Presidente del Comitato. Delle riunioni svolte e degli argomenti trattati il Comitato relaziona periodicamente il Consiglio.

Nelle diverse riunioni, il Comitato Controllo e Rischi:

- ha vigilato sull'efficacia del processo di revisione contabile, valutato ed espresso il proprio parere sul corretto utilizzo dei principi contabili e sulla loro omogeneità nel Gruppo ai fini della redazione del Bilancio consolidato, sulla base delle informazioni fornite dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e della loro omogeneità ai fini della redazione del Bilancio;
- ha ricevuto periodicamente l'informativa del Direttore Amministrazione e Finanza sulle operazioni significative e su quelle in potenziale conflitto d'interessi ai sensi delle regole aziendali in essere, nonché sullo stato di avanzamento delle attività svolte in virtù di quanto previsto dalla Legge 262/05 e la sua estensione alle società del Gruppo; le operazioni condotte sono risultate coerenti con le deleghe attribuite dal Consiglio di Amministrazione e le attività svolte ai fini della Legge 262/05 adeguate alla struttura di Brembo S.p.A. e del Gruppo;
- ha incontrato il Direttore Qualità e Ambiente per la relazione annuale sugli aspetti di ambiente e sicurezza sui luoghi di lavoro con focus su: sistema organizzativo implementato, risultati degli indicatori sugli infortuni, assessment legislativi, Piano delle attività 2016;
- ha seguito lo stato di avanzamento delle attività di risk management rispetto ai seguenti temi:
 - finalizzazione e diffusione della Procedura di Gestione del Rischio e monitoraggio delle attività di enterprise risk management;
 - aggiornamento del Risk Report di Brembo, rispettivamente al 31 dicembre 2015 ed al 31 dicembre 2016, dove sono rappresentati la Heat Map dei profili di Rischio del Gruppo ed i piani di azione/mitigazione proposti periodicamente dal management;

- è stato costantemente informato dal Direttore Internal Audit sui seguenti temi:
 - Piano di Audit triennale 2016-2018;
 - rischi principali emergenti da attività di assurance e monitoraggio e stato di avanzamento dei piani per la loro mitigazione;
 - segnalazioni di violazioni a norme, procedure e regolamenti, che sono sempre state analizzate e investigate;
 - attività di compliance.

Nell'incontro del 21 Luglio 2016, il Comitato ha esaminato, congiuntamente al Collegio Sindacale, allo staff del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, alla Direzione Internal Audit e ai rappresentanti della Società di Revisione, i risultati della Management Letter 2015 emessa dalla Società di Revisione, nonché le relative conclusioni e raccomandazioni, che sono state quindi riferite al Consiglio unitamente al Collegio Sindacale. Non sono state riscontrate carenze o criticità significative o gravi nel Sistema di Controllo Interno in relazione all'informativa finanziaria, né sotto il profilo delle procedure che generano i dati e le informazioni amministrativo-contabili, risultati adeguati alla struttura del Gruppo ed al tipo di business. Successivamente il Comitato ha monitorato lo stato di avanzamento dei piani di miglioramento predisposti dal management.

Inoltre, con l'obiettivo di supportare il Consiglio di Amministrazione nell'attività di vigilanza sul Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, di identificazione di rischi specifici e di monitoraggio dei piani di miglioramento avviati, il Comitato è stato costantemente aggiornato, incontrando anche i Dirigenti della società coinvolti nei diversi progetti, in merito a:

- sistema di budgeting e di reporting del Gruppo, sviluppato considerando lo scenario di mercato sempre più internazionale del Gruppo stesso e l'incremento significativo della complessità del modello di business;
- risultati dei Tax Assessment svolti sulla società americana e su quella brasiliana;
- aggiornamento in merito alla migrazione, di natura tecnica, alla nuova release del Sistema AX a AX12;
- assessment sull'aderenza del sistema di governance dell'IT a framework internazionali (COBIT/ISO), sviluppato su più fasi ed esteso a tutto il Gruppo, ai

fini della valutazione sull'eventuale adozione di uno standard internazionale;

- emissione delle Linee Guida relative al Sistema Legale, Societario, Legal Compliance e IPR di Brembo (BLGIS) che descrivono e disciplinano il perimetro e le responsabilità della Direzione Legale e Societario, applicabili a Brembo S.p.A. e a tutte le società da questa controllate (con partecipazione superiore al 50%);
- attività di Security Management e relativa struttura organizzativa;
- campagna di informazione e diffusione della terza edizione del Codice Etico Brembo;
- proposta di modifica dell'Addendum del Codice di Condotta Antibribery per le società cinesi, con l'obiettivo di facilitare la comprensione e la concreta applicazione del Codice, e fornire specifiche regole di condotta rispondenti alla normativa locale, divenuta più stringente con le recenti modifiche legislative.

Infine, nella riunione del 27 febbraio 2017 il Comitato ha incontrato il CSR Officer, che ha presentato le attività svolte ai fini della redazione di un Report di Sostenibilità sulla base delle linee guida per il reporting di sostenibilità emesse dal Global Reporting Initiative (versione G4), illustrando il processo di analisi di materialità volto a 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 lungo termine, nonché gli indicatori prioritari identificati attraverso cui monitorare e comunicare la performance di sostenibilità del Gruppo.

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

- ha ricevuto costante informativa in merito alle Operazioni con Parti Correlate "Ordinarie" concluse, a condizioni di mercato e non, con società del Gruppo Brembo e ritenute "esenti" dall'applicazione dei regimi procedurali previsti nella Procedura Brembo;
- ha esaminato la proposta della società ed espresso parere favorevole, nella riunione del 5 maggio 2016, sull'aggiornamento della Procedura per Operazioni con Parti Correlate di Brembo S.p.A. a seguito delle modifiche che hanno interessato la struttura organizzativa della Direzione Amministrazione e Finanza;
- ha esaminato le proposte della società ed espresso parere favorevole, nella riunione del 5 maggio 2016, sull'aggiornamento degli Indici di Rilevanza

per l'identificazione delle Operazioni di maggiore Rilevanza sulla base dei dati di Bilancio 2015, confermando nell'ammontare di Euro 250.000,00 il parametro "soglia" per l'identificazione delle Operazioni Esigue;

- ha esaminato ed espresso parere favorevole alla sottoscrizione dell'atto transattivo con la parte correlata Innova Tecnologie S.r.l., avendo valutato gli interessi della società, anche sotto un profilo reputazionale, e considerato la convenienza e la correttezza sostanziale delle relative condizioni (considerando anche il collegamento tra Brembo ed Innova

Tecnologie), nonché i possibili rischi sia derivanti dalla dichiarazione di fallimento di Innova che dalla prosecuzione dei diversi procedimenti giudiziari;

- ha analizzato termini e condizioni dell'operazione con la parte correlata Kilometro Rosso S.p.A. per la locazione di un fabbricato da realizzare in base alle esigenze specifiche e con le conseguenti personalizzazioni richieste da Brembo, affinché l'operazione stessa fosse condotta secondo le procedure aziendali vigenti e nel rispetto dei parametri del mercato di riferimento per operazioni aventi le medesime caratteristiche.

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 strutture organizzative deputate all'attività di risk management (Comitato Rischi Manageriale - Risk Manager)	Si
Esistenza di una funzione di Audit delegata dal Consiglio di Amministrazione a valutare sistematicamente l'efficienza e l'efficacia del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	Si
Predisposizione di specifici programmi di compliance (Codice Etico, Modello 231, Politiche Anticorruzione, Politica Antidiscriminazione, Basic Working Conditions)	Si

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

- è conforme ai principi di cui all'art. 7 del Codice di Autodisciplina 2015 e, più in generale, alle best practices esistenti in ambito nazionale e internazionale;
- rappresenta l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi aziendali nell'ambito del Gruppo;
- contribuisce ad una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi definiti dal Consiglio di Amministrazione, favorendo l'assunzione di decisioni consapevoli e coerenti con la propensione al rischio, nonché la diffusione di una corretta conoscenza dei rischi, della legalità e dei valori aziendali.

Lo SCIR costituisce perciò elemento essenziale del sistema di Corporate Governance di Brembo S.p.A. e delle società controllate del Gruppo. Esso nasce

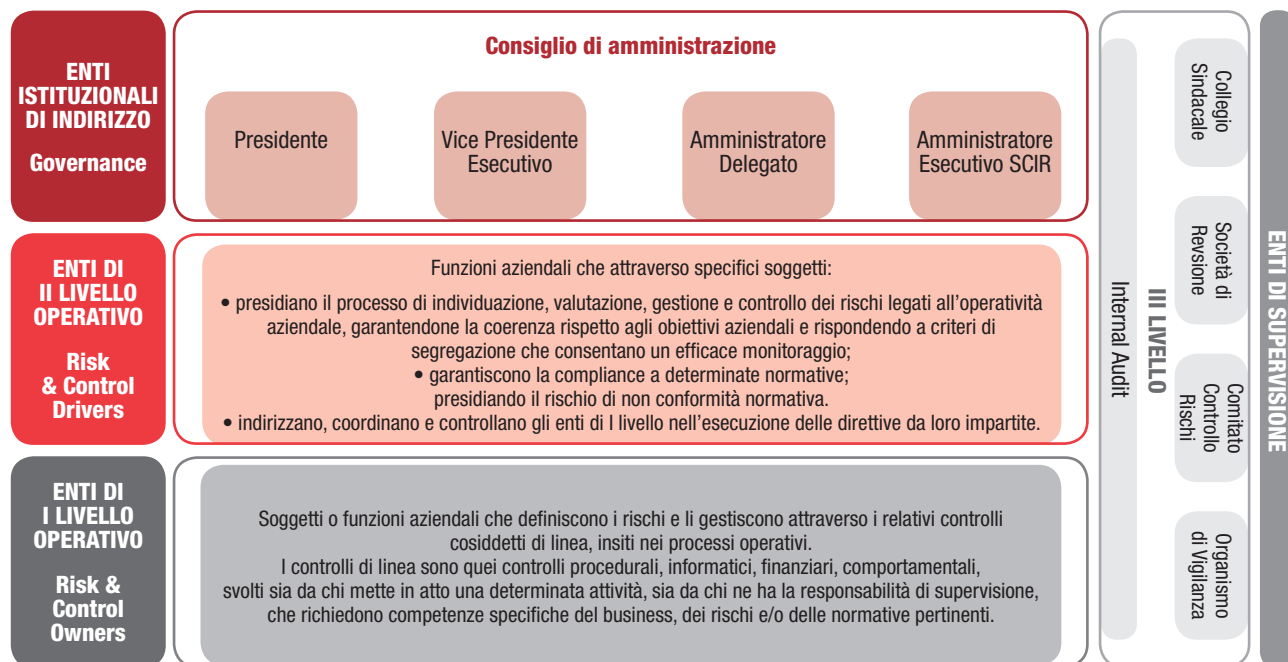
dalla condivisione dei principi e valori etici aziendali, è espressione del Codice Etico di Brembo ed è destinato a consolidare nel tempo una vera e propria cultura dei controlli nell'impresa orientati alla legalità, alla correttezza e alla trasparenza in tutte le attività aziendali, coinvolgendo tutta l'organizzazione nello sviluppo e nell'applicazione di metodi per identificare, misurare, gestire e monitorare i rischi.

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

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

Il Sistema si articola come riportato nell'organigramma.

SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E RISCHI BREMBO



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

Il Consiglio di Amministrazione è consapevole che i processi di controllo non possono fornire assicurazioni assolute sul raggiungimento degli obiettivi aziendali e sulla prevenzione dai rischi intrinseci 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 periodici,

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 e Rischi, gli Amministratori esecutivi ed 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, ad 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 practices; tali politiche saranno approvate dall'Alta Direzione e riferite al Comitato Controllo e Rischi;
- il Comitato Controllo e Rischi, che ha il compito di supportare il Consiglio di Amministrazione su temi connessi al controllo interno e alla gestione dei rischi;
- l'Amministratore esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, che ha il compito di identificare i principali rischi aziendali, dando esecuzione alle Linee Guida in tema di gestione dei rischi e verificandone l'adeguatezza;
- il Comitato Rischi Manageriale, che ha il compito di identificare e ponderare i macro-rischi e di coadiuvare gli attori del sistema per mitigarli;
- il Risk Manager, che ha il compito di garantire, insieme al management, che i principali rischi afferenti a Brembo e alle sue controllate risultino correttamente identificati, adeguatamente misurati, gestiti, monitorati ed integrati con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici.

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

Il monitoraggio dei rischi avviene con frequenza almeno mensile tramite riunioni in cui vengono analizzati i risultati, le opportunità e i rischi per tutte le Unità di Business e le aree geografiche in cui Brembo opera. In tale sede vengono inoltre definite le azioni ritenute necessarie per mitigare gli eventuali rischi. I principi generali di gestione dei rischi e gli Organi a cui è affidata l'attività di valutazione e monitoraggio degli stessi sono contenuti nel Manuale di Corporate Governance, nella Politica e Procedura di Gestione del Rischio, nel Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001 e nello Schema di riferimento per la redazione dei documenti contabili (ex art. 154-bis del TUF) a cui si fa rinvio.

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

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

- il modello dei rischi Brembo che classifica i rischi nelle seguenti macro famiglie: rischi esterni, rischi strategici, rischi finanziari e rischi operativi;
- la metrica da utilizzare nella valutazione dei rischi, sia di tipo quantitativo (EBIT/Cash Flow) che di tipo 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 2016. (www.brembo.com, sezione Investitori, Bilanci e Relazioni).

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

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

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

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

10.1 Adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi

Il Presidente del Comitato Controllo e Rischi nelle relazioni del 28 luglio 2016 e del 23 febbraio 2017 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 comples-

so e di idoneità a perseguire la prevenzione dei rischi e ad assicurare l'efficace applicazione delle norme di comportamento e delle procedure aziendali in essere, rimettendo tuttavia il giudizio conclusivo alla valutazione del Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio – esaminate le relazioni del Presidente del Comitato Controllo e Rischi 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 Direttore Internal Audit 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 e Rischi ed ha preso atto che il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi è sostanzialmente adeguato alla struttura del Gruppo e al suo tipo di business ed è idoneo a prevenire i rischi identificati. Inoltre, i principi e le procedure contabili sono correttamente utilizzati ai fini della redazione delle relazioni finanziarie periodiche.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Gruppo Brembo sono oggetto di analisi e verifica.

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

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

Cristina Bombassei è stata confermata il 29 aprile 2014 nell'incarico di Amministratore esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi dal Consiglio di Amministrazione, che ha attribuito alla stessa i compiti previsti all'art. 7.C.4 del Codice di Autodisciplina. Essa 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 2016 l'Amministratore esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi ha mantenuto attivi i canali di comunicazione coordinandosi con il Direttore Internal Audit, il Risk Manager e con il Comitato Controllo e Rischi nello svolgimento delle sue attività (cura l'identificazione dei principali rischi aziendali e monitora l'insieme delle procedure e delle regole che compongono il Sistema di Controllo Interno rispetto anche 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 3 marzo 2017.

10.4 Responsabile della funzione Internal Audit

Ai sensi del Codice di Autodisciplina, su proposta del Comitato Controllo e Rischi e dell'Amministratore esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, Alessandra Ramorino è stata

confermata quale Responsabile della funzione Internal Audit in data 17 dicembre 2012 dal Consiglio di Amministrazione. Il Consiglio, inoltre, nel mese di dicembre 2016 ha approvato la relativa struttura organizzativa ritenendola adeguata all'espletamento dei compiti previsti dall'art. 7.C.5 del Codice di Autodisciplina.

Il Responsabile Internal Audit (di seguito "Direttore IA") riporta gerarchicamente al Consiglio di Amministrazione, tramite il ruolo del Presidente, e operativamente al Vice Presidente Esecutivo e interagisce con il Comitato Controllo e Rischi, con l'Amministratore Delegato al Sistema di Controllo e Gestione dei 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 e Rischi e del Comitato Remunerazione e Nomine, sentito il Collegio Sindacale, definisce la remunerazione (fissa e variabile) del Direttore IA 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 e Rischi 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, promuovendo un controllo efficace a costi ragionevoli con particolare riferimento a:
 - l'affidabilità e l'integrità delle informazioni contabili, finanziarie e gestionali;
 - l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali e delle risorse ad essi allocate;
 - la conformità dei processi e delle operazioni a leggi, normative di vigilanza, regolamenti, politiche, piani e procedure interne;
 - la salvaguardia del valore delle attività e del patrimonio aziendale.

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

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

Nel corso del 2016 l'attività dell'Internal Audit è stata svolta in base al Piano Triennale di Audit approvato, che prevede: audit organizzativi nelle società controllate del Gruppo, audit di conformità alla Legge 262/05 e al D. Lgs. 231/2001, audit IT, audit su rilevanti attività di compliance, audit etici sulla base di specifiche segnalazioni ricevute.

Il Responsabile Internal Audit ha verificato, nell'ambito del Piano di Audit, l'affidabilità dei sistemi informativi con particolare attenzione ai sistemi di rilevazione contabile.

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

L'Internal Audit ha proseguito per tutto il 2016 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 al management di Brembo.

Il Direttore Internal Audit 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 e Rischi e dell'Organismo di Vigilanza; ha partecipato alle riunioni del Collegio Sindacale.

Al Comitato Controllo e Rischi, nella riunione del 27 febbraio 2017, è stata resa opportuna informativa sull'esito dell'attività del Responsabile Internal Audit per l'anno 2016 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 Responsabile Internal Audit in ambito della Legge 262/05 per l'anno 2016, in incontri periodici e con la Relazione annuale sull'adeguatezza del modello di controllo implementato ai fini 262 e gli esiti dei test svolti dalla funzione Internal Audit in tale ambito.

10.5 Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/2001

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

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

- **Parte Generale**, dove 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;

- **Parti Speciali** e relative Schede "Analisi Attività Sensibile" (le seconde ad uso esclusivo interno alla società) attinenti alle specifiche tipologie di reati 231 la cui commissione è ritenuta astrattamente ipotizzabile in Brembo in ragione del proprio profilo e dell'attività svolta;
- **Codice Etico**, riportato integralmente in Allegato in quanto 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;
- **Brembo Compliance Guidelines** (Allegato, ad uso esclusivo interno alla società), Seconda Edizione del novembre 2016, che sintetizzano le principali regole di comportamento indicate nelle Parti Speciali da adottare in Brembo per prevenire la commissione dei Reati e che costituiscono uno strumento per rendere più fruibili ed immediati i contenuti delle singole Parti Speciali ai destinatari del Modello Brembo. L'attività di aggiornamento intervenuta nel 2016 ha comportato un restyling del testo, per renderlo coerente con la classificazione aziendale della documentazione e dare una forma grafica più adatta alla diffusione/formazione.
- **Codice di Condotta Anticorruzione** (Allegato) che, in linea con i principi del Codice Etico e delle best practices internazionali, ha l'obiettivo di: garantire i principi di trasparenza; assicurare la chiarezza nell'ambito dei comportamenti ammessi e la conformità alle relative normative anticorruzione in qualsiasi luogo in cui Brembo svolga la propria attività e da parte di tutti coloro che, a qualsiasi titolo, operano per Brembo; assicurare il mantenimento dei più elevati livelli di integrità definendo, tra l'altro, la politica di Brembo in merito a ricezione e offerta di omaggi, ospitalità e intrattenimenti (ossia erogazioni gratuite di beni e servizi a fini promozionali o di pubbliche relazioni). Tale Codice definisce le responsabilità di ognuno affinché vengano rispettati i più elevati standard di integrità e non sorga il sospetto di una motivazione inappropriata alla base dell'offerta o dell'accettazione dell'omaggio o dell'atto di ospitalità, ovvero un'influenza indebita esercitata sul ricevente o da parte del ricevente che accetti tale offerta.

- **Regolamento sul funzionamento dell'Organismo di Vigilanza** (Allegato), rivisto ed approvato dall'Organismo stesso in data 25 giugno 2014, anche tenendo conto della nuova composizione mista dello stesso.

Nel Modello 231 di Brembo è altresì descritto il sistema di compliance di Gruppo che prevede:

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

Organismo di Vigilanza

L'Organismo di Vigilanza, composto da 6 membri, è stato nominato in occasione del rinnovo delle cariche sociali da parte dell'Assemblea in data 29 aprile 2014 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 2016.

Membri	Qualifica
RAFFAELLA PAGANI	Presidente Collegio Sindacale - Presidente OdV
MILENA T. MOTTA	Sindaco effettivo
SERGIO PIVATO	Sindaco effettivo
ALESSANDRA RAMORINO	Direttore Internal Audit di Brembo
MARCO BIANCHI	Membro esterno ¹⁷
MARIO TAGLIAFERRI	Membro esterno ¹⁸

La natura collegiale e mista dell'Organismo di Vigilanza è stata ritenuta idonea a garantirne l'autonomia, l'indipendenza, l'effettività sul controllo e la continuità d'azione, recependo così lo spirito del D.Lgs. 231/2001, le linee guida di ABI e di Confindustria, nonché la miglior dottrina richiamata, che ritengono ideale la composizione mista per le società di grandi dimensioni, con la presenza di membri di provenienza interna e di esperti esterni che assicurino un qualificato apporto in termini di professionalità e competenze tecniche. Ciascun componente è in possesso dei requisiti di autonomia, indipendenza, onorabilità, professionalità, competenza e continuità d'azione previsti dal Regolamento dell'Organismo di Vigilanza e richiesti dal D.Lgs. 231/2001. In base al Regolamento dell'Organismo di Vigilanza la carica di Presidente dell'Organismo stesso è ricoperta dal Presidente del Collegio Sindacale (Raffaella Pagani).

Per quanto riguarda le attività specifiche di competenza dell'Organismo di Vigilanza, esso si è riunito nelle seguenti date: 25 febbraio 2016, 5 maggio 2016, 21 luglio 2016, 25 ottobre 2016, 14 dicembre 2016. Il Presidente dell'Organismo ha inoltre partecipato alle

¹⁷ Avvocato, libero professionista, Studio Castaldi Mourre & Partners, Milano; non ricopre altre cariche nell'ambito degli Organi Sociali della società.

¹⁸ Dottore Commercialista e Revisore Legale, libero professionista, Studio Lexis – Dottori Commercialisti associati in Crema; non ricopre altre cariche nell'ambito degli Organi Sociali della società.

riunioni del Comitato Controllo e Rischi per gli aspetti di propria competenza e interesse. Nell'esercizio 2017 si è tenuta una riunione, in data 27 febbraio 2017, nella quale si è riferito in merito alle relazioni periodiche conclusive del 2016.

Nel corso delle riunioni tenute nell'esercizio 2016, 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 e dei relativi protocolli, in continuità con le valutazioni espresse nelle relazioni precedenti, conferma la tenuta dell'impianto generale del Modello 231 e conferma che dalle attività di assurance e di monitoraggio svolte da Internal Audit, 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 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 si è realizzata attraverso:

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

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

Canale di Segnalazione (Wistleblowing)

In applicazioni alle migliori pratiche in tema di compliance, Brembo ha adottato una specifica "procedura segnalazioni" volta a disciplinare l'istituzione e la gestione di canali di segnalazione, finalizzati ad assicurare un flusso informativo adeguato nei confronti

della società (attraverso l'Organismo di Vigilanza), per quanto riguarda irregolarità o violazioni del Modello, del Codice Etico e delle altre previsioni contenute nel Sistema Normativo di Brembo.

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.

Le segnalazioni vanno indirizzate all'Organismo di Vigilanza attraverso:

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

10.6 Società di Revisione

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

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

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

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

10.7 Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari

Ai sensi dell'art. 27-bis dello Statuto, il 29 aprile 2014 il Consiglio, previo parere non vincolante del Collegio Sindacale, ha confermato Matteo Tiraboschi quale Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari¹⁹, attribuendogli i relativi poteri. Egli ricopre altresì la carica di Vice Presidente Esecutivo di Brembo S.p.A.

All'atto della nomina il Consiglio ne ha accertato il possesso dei requisiti di professionalità richiesti e gli ha conferito i relativi poteri per l'esercizio della sua funzione. Il Dirigente Preposto ha la responsabilità di definire e valutare l'adeguatezza e l'efficacia delle specifiche procedure amministrative e contabili, nonché del relativo sistema di controllo, a presidio dei rischi nel processo di formazione dell'informativa finanziaria. L'incarico ha durata triennale, scadrà con l'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2016 ed è rinnovabile una o più volte.

¹⁹ Matteo Tiraboschi riveste tale funzione dal 2009.

Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari è invitato a tutte le riunioni del Consiglio e partecipa, direttamente o tramite un suo delegato, alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi 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 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 e Rischi e al Presidente del Collegio Sindacale;

- riferisce tempestivamente al Comitato Controllo e Rischi (o al Consiglio di Amministrazione) in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia, affinché il Comitato (o il Consiglio) possa prendere le opportune iniziative;
- coordina il Comitato Rischi Manageriale e si avvale del supporto del Risk Manager e dell'Internal Audit quali garanti del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi (assurance).

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

- un costante flusso informativo tra i vari attori dello SCIR;
- la partecipazione dei vari attori a riunioni congiunte per la trattazione di temi legati allo SCIR;
- la diffusione dei report della funzione Internal Audit ai diversi attori dello SCIR;
- la diffusione dei verbali, dei fascicoli dei lavori e delle relazioni del Presidente del Comitato Controllo e Rischi al Presidente del Collegio Sindacale e dell'Organismo di Vigilanza.

11. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

11.1 Conflitto di interessi

Il Consiglio di Amministrazione della società non ha ritenuto di dover adottare specifiche soluzioni operative volte ad agevolare l'individuazione e l'adeguata gestione delle situazioni in cui un Amministratore sia portatore di un interesse per conto proprio e di terzi. Sul punto il Consiglio ritiene adeguato il presidio esistente in virtù delle prescrizioni contenute nell'art. 2391 cod. civ. ("Interessi degli Amministratori"), il quale dispone che ogni Amministratore "deve dare notizia agli altri Amministratori e al Collegio Sindacale di ogni interesse che, per conto proprio e di terzi, abbia in una determinata operazione della società, precisandone la natura, i termini, l'origine e la portata". Pertanto, la so-

cietà 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 Correlate²⁰

Scopo della Procedura, anche conformemente a quanto previsto dal Codice Etico, è di assicurare la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale delle Operazioni con Parti Correlate, se non compiute a condizioni di mercato, al fine di tutelare il superiore interesse della società. In linea di principio tali operazioni possono essere compiute solo se strettamente necessarie, nell'interesse della società e fatto salvo quanto sopra previsto. Essa pertanto definisce le regole per la valutazione delle operazioni di minore e di maggiore rilevanza, compiute direttamente da Brembo o per il tramite di società controllate, nonché i presidi organizzativi ed i flussi informativi ritenuti idonei ad assicurare che agli Organi competenti siano fornite in modo esaustivo tutte le informazioni utili e tempestive per la valutazione delle operazioni stesse.

Con delibera del Consiglio di Amministrazione del 10 maggio 2016 e previo parere favorevole e unanime del Comitato Controllo e Rischi, è stato approvato l'aggiornamento della Procedura per Operazioni con Parti Correlate per recepire le modifiche riguardanti unicamente gli aspetti organizzativi inerenti la Direzione Amministrazione e Finanza della società, essendo la Procedura già in linea con le prassi applicative. È stata inoltre confermata da parte del Consiglio di Amministrazione la volontà di non includere previsioni ammesse dal Regolamento Operazioni Parti Correlate di Consob, ma estranee alla realtà operativa della società (ad esempio, l'adozione di delibere-quadro per operazioni omogenee e il meccanismo di "whitewash").

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.

²⁰ Adottata in data 12 novembre 2010 in conformità al Regolamento Consob (delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 e delibera n. 17389 del 23 giugno 2010), previo parere favorevole e unanime del Comitato Controllo e Rischi (all'uopo designato in quanto composto da 3 Amministratori indipendenti).

Caratteristiche principali della Procedura per Operazioni con Parti Correlate

Comitato per Operazioni con Parti Correlate	La funzione è attribuita al Comitato Controllo e Rischi in quanto composto da 3 Amministratori non esecutivi e indipendenti.
Ambito di applicazione	<p>Soggetti previsti dall'Allegato 1 del Regolamento Consob (che rinvia allo IAS 24 alla data di pubblicazione del Regolamento stesso):</p> <ul style="list-style-type: none"> • gli Amministratori di Brembo S.p.A., siano essi esecutivi o meno; • i Sindaci effettivi; • i Dirigenti con responsabilità strategiche (in Brembo sono il Presidente, il Vice Presidente Esecutivo e Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, l'Amministratore Delegato e Direttore Generale di Brembo S.p.A.); • gli stretti familiari degli Amministratori e dei Sindaci effettivi, che nei loro rapporti con Brembo potrebbero influenzare o essere influenzati dal soggetto interessato; • le Entità nelle quali uno di tali soggetti esercita il controllo, il controllo congiunto o l'influenza notevole oppure detiene, direttamente o indirettamente, una quota significativa e comunque non inferiore al 20% dei diritti di voto.
Soglia Operazioni Esigie	Euro 250.000, soggetta a revisione annuale di tale parametro; tale soglia è stata confermata dal Consiglio il 14 maggio 2015 in quanto è stato ritenuto che le operazioni di valore inferiore non possano costituire un rischio per la società.
Soglie Operazioni di Minor Rilevanza	Operazioni di valore compreso tra Euro 250.000 Euro e la Soglia di Maggior Rilevanza.
Soglie/Indici Operazioni di Maggior Rilevanza	Identificate in base ai dati di Bilancio dell'ultimo esercizio, soggette quindi a revisione annuale in base ai risultati dell'esercizio approvati dall'Assemblea (l'ultimo aggiornamento è stato svolto dal Consiglio nella riunione del 14 maggio 2015 in base ai dati di Bilancio 2014).
Esclusioni / Esenzioni	<p>Delibere (diverse da quelle assunte ai sensi dell'art. 2389, comma 3, cod. civ.) in materia di remunerazione di Amministratori e Consiglieri investiti di particolari cariche, nonché dei Dirigenti con responsabilità strategiche, in quanto in tali deliberazioni è coinvolto anche il Comitato Remunerazione e Nomine, costituito esclusivamente da Amministratori non esecutivi e in maggioranza da Amministratori indipendenti. Ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • compensi CdA e Collegio Sindacale; • remunerazione Dirigenti con responsabilità strategiche; • politiche di remunerazione; • piani di Stock Option. <p>Operazioni 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.</p>

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

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

12. NOMINA DEI SINDACI

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

Composizione (Art. 22 Statuto)

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

Voto di Lista (Art. 22 Statuto)

Le liste per l'elezione dei Sindaci:

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

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

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

rilevanti ai sensi della normativa e delle disposizioni regolamentari vigenti e applicabili.

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

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

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

Elezione (Art. 22 Statuto)

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

13. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE

L'Assemblea tenutasi il 29 aprile 2014 ha nominato per il triennio 2014–2016, ossia fino all'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2016 convocata per il 20 aprile 2017, 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 del 2,11% 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.

COLLEGIO SINDACALE - COMPOSIZIONE AL 31 DICEMBRE 2016

Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina ¹	In carica da	In carica fino a	Indip. da Lista ²	Indip. da Codice	Partecipazione alle riunioni del Collegio Sindacale nel 2016 ³	Partecipazione alle riunioni del CdA nel 2016 ⁴	N. altri incarichi ⁵
Presidente	Raffaella Pagani	1971	29.04.2014	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	m	x	100%	100%	13 peso 3,75
Sindaco effettivo	Milena Teresa Motta	1959	29.04.2014	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	M	x	100%	100%	3 peso 1.75
Sindaco effettivo	Sergio Pivato	1945	29.04.2008	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	M	x	100%	100%	3 peso 1.40
Sindaco supplente	Myriam Amato	1974	29.04.2014	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	m	x	-	-	-
Sindaco supplente	Marco Salvatore	1965	29.04.2011	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	M	x	-	-	-
Numero riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento (2016) ⁶						Collegio Sindacale: 7	CDA: 7	CCR: 5	CRN: 1	

NOTE

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

² In questa colonna è indicata la lista da cui è stato tratto ciascun Sindaco ("M": lista di maggioranza; "m": lista di minoranza presentata da un raggruppamento di Azionisti pari al 2,11% del capitale sociale).

³ In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione dei Sindaci alle riunioni del Collegio Sindacale nell'esercizio 2016 (n. di presenze/n. di riunioni svolte durante l'effettivo periodo di carica del soggetto interessato).

⁴ In questa colonna è indicata la percentuale di partecipazione dei Sindaci alle riunioni del Consiglio nell'esercizio 2016 (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 Nel 2016 il Collegio Sindacale ha tenuto 7 incontri di verifica ed ha partecipato alle riunioni dell'Assemblea e del Consiglio di Amministrazione (n. 7 riunioni del Consiglio di Amministrazione e n.1 Assemblea degli Azionisti) nonché alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi (n. 5 riunioni) e, tramite il Presidente, al Comitato Remunerazione e Nomine (n. 1 riunione).

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 e dell'Organismo di Vigilanza 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 Nord-Com S.p.A., nonché componente del Collegio Sindacale di E-Distribuzione S.p.A., di Enel Italia S.r.l., di Dufrital S.p.A. e di altre società. Oltre ad essere membro del Consiglio di Amministrazione di Azimut Holding S.p.a., è revisore dei conti di alcuni Comuni dell'hinterland milanese e revisore unico di Alpa S.p.A.

MILENA T. MOTTA

Sindaco Effettivo

Dal 1982 svolge attività di consulenza aziendale in materia di strategia competitiva, marketing e innovazione. Attualmente ricopre l'incarico di Consigliere di Amministrazione e membro CCG in Intesa Sanpaolo ed è inoltre Presidente del Consiglio Sindacale di Trevi Finanziaria Industriale S.p.A. Precedentemente ha assunto incarichi nei Collegi Sindacali di Atlantia S.p.A. e di Damiani S.p.A. e nei Consigli di Amministrazione di aziende innovative (la prima banca online, il primo portale assicurativo di confronto tra polizze). Dal 1983 è iscritta all'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano e dal 1995 al Registro Nazionale dei Revisori dei Conti. Collabora con diverse Università e Business School, tra le quali IfM-University of Cambridge, SDA Bocconi, Scuola Superiore Sant'Anna, LIUC, Il Sole 24 Ore.

SERGIO PIVATO

Sindaco Effettivo

Dottore Commercialista dal 1977 e Revisore Contabile dal 1984. Oltre che in Brembo S.p.A. ricopre cariche sociali in Ubi Banca S.c.p.a., Auchan S.p.A., Sma S.p.A. È consulente di grandi e medie aziende, perito del Tribunale e Professore Ordinario a riposo di Economia e Gestione delle Imprese all'Università Bocconi di Milano.

Tutti i membri del Collegio Sindacale sono in possesso dei requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza previsti dalla legge e dal Codice di Autodisciplina di Brembo, che fa propri i requisiti d'indipendenza previsti dal Codice di Autodisciplina 2015. Tale verifica è stata effettuata esaminando e valutando le singole dichiarazioni rilasciate dai Sindaci in occasione della nomina; la permanenza degli stessi requisiti in capo a Presidente e Sindaci effettivi viene successivamente verificata ogni anno ed è stata confermata anche per il 2016. Per quanto concerne il limite al cumulo degli incarichi dei membri del Collegio Sindacale, la società ha verificato detto limite alla nomina (29 aprile 2014) e, in seguito, sulla base delle dichiarazioni dei singoli membri del Collegio stesso rilasciate ai sensi dell'Allegato 5-bis del Regolamento Emittenti. L'esito della verifica per l'anno 2016 è indicato nella tabella riportata a pagina 50.

Il Collegio Sindacale assolve i compiti di vigilanza a esso demandati dalle disposizioni di legge e regolamentari vigenti e vigila sull'osservanza della legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e, in particolare, sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili adottati dalla società, nonché sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste dalle norme in materia. Esso vigila inoltre sull'indipendenza della Società di Revisione²¹.

Il Collegio Sindacale è stato identificato con il "Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabi-

²¹ 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.

le” in base al D.Lgs. n. 39/2010 (come modificato dal D.Lgs. 135/2016), il quale attribuisce funzioni di vigilanza sul processo di informativa finanziaria, sull’efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna e di gestione del rischio, sulla revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati e sull’indipendenza del revisore legale.

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

Nel corso dell’esercizio 2016 il Collegio Sindacale:

- ha tenuto n. 7 incontri di verifica ed ha partecipato a tutte le riunioni dell’Assemblea e del Consiglio di Amministrazione (n. 7 riunioni del Consiglio di Amministrazione e n.1 Assemblea degli Azionisti) nonché, tramite il Presidente del Collegio, alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi (n. 5 riunioni) e del Comitato Remunerazione e Nomine (n. 1 riunione); le riunioni del Collegio Sindacale hanno avuto una durata media di circa 3 ore;
- nella maggior parte dei casi ha svolto le proprie riunioni nello stesso giorno di quelle del Comitato Controllo e Rischi e dell’Organismo di Vigilanza, prevedendo una sezione di argomenti trattati congiuntamente, al fine di facilitare lo scambio di informazione tra i soggetti con compiti rilevanti in materia di controlli interni;
- ha ricevuto costantemente dagli Amministratori ampia e dettagliata informativa sull’andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, sull’attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dalla società Capogruppo o dalle sue società controllate, nonché sull’andamento delle attività e dei progetti strategici avviati;
- ha incontrato costantemente il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, la Società di Revisione e la Direzione Internal Audit. Il Collegio Sindacale e il Comitato Controllo e Rischi si scambiano costantemente e tempestivamente le informazioni rilevanti per l’espletamento dei rispettivi compiti. Il Presidente del Collegio Sindacale o un altro Sindaco dallo stesso designato hanno altresì partecipato a tutte le riunioni del Comitato Controllo e Rischi ed a quelle del Comitato Remunerazione e Nomine;

- ha svolto approfondimenti sulle novità normative introdotte con l’adozione del Regolamento (UE) n. 537/2014 e del D.Lgs. 17 luglio 2016 n. 135 che hanno innovato il quadro legislativo in materia di revisione legale, con particolare riferimento ai limiti quantitativi ai corrispettivi che possono essere corrisposti ai soggetti che effettuano la revisione per servizi diversi dalla revisione ed alla definizione più puntuale dei compiti del Comitato per il controllo interno e la revisione contabile che, nel modello tradizionale, si identifica con il Collegio Sindacale.

Il Collegio Sindacale ha partecipato alle attività di induction promosse dalla società al fine di accrescere la conoscenza del settore in cui opera Brembo e delle dinamiche aziendali da parte dei Consiglieri e dei Sindaci, ivi comprese le visite agli insediamenti industriali (cfr. paragrafo 4.6).

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

14. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI

Brembo cura con particolare 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.

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.

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, informa-

zioni sulla Corporate Governance e sulla compliance, nonché i relativi Codici o procedure, ecc.

La Direzione della struttura di Investor Relations è affidata alla responsabilità di Matteo Tiraboschi, Vice Presidente Esecutivo di Brembo S.p.A. Ogni richiesta da parte degli investitori può essere indirizzata a Brembo attraverso i seguenti canali: posta elettronica "ir@brembo.it"; telefono 035.60.52.145; fax 035.60.52.518.

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

Per la diffusione e lo stoccaggio delle Informazioni Regolamentate, Brembo S.p.A. ha scelto di avvalersi del sistema 1INFO (www.1info.it), gestito da Computershare S.p.A. avente sede in Milano, via Lorenzo Mascheroni 19 e autorizzato da Consob.

15. ASSEMBLEE

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

CONVOCAZIONE.

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

L'Assemblea ordinaria deve essere convocata dall'Organo Amministrativo almeno una volta all'anno entro 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale, oppure entro 180 giorni qualora la società sia tenuta alla redazione del Bilancio consolidato e qualora lo richiedano particolari esigenze relative alla struttura e

all'oggetto della società, che dovranno essere indicate dagli Amministratori nella relazione di cui all'art. 2428 del Codice Civile.

INTEGRAZIONE DELL'ORDINE DEL GIORNO E PRESENTAZIONE DI NUOVE PROPOSTE DI DELIBERA.

All'art. 10-bis è prevista per i Soci che, anche congiuntamente, rappresentino almeno un quarantesimo del capitale sociale, la facoltà di chiedere per iscritto, entro i termini e secondo le modalità previste dalle norme legislative e regolamentari vigenti, l'integrazione dell'Ordine del Giorno dell'Assemblea, indicando nella domanda gli ulteriori argomenti da essi proposti²², ovvero presentare proposte di deliberazione su materie già all'Ordine del Giorno.

DIRITTO DI PORRE DOMANDE PRIMA DELL'ASSEMBLEA.

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

INTERVENTO E RAPPRESENTANZA IN ASSEMBLEA.

In base all'art. 11, 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

²² Ai sensi dell'art. 126-bis del TUF (modificato dal Decreto n. 91 del 18.06.2012) i Soci che, anche congiuntamente, rappresentino almeno un quarantesimo del capitale sociale possono chiedere, entro dieci giorni dalla pubblicazione dell'avviso di convocazione dell'Assemblea, ovvero entro cinque giorni nel caso di convocazione ai sensi dell'articolo 125-bis, comma 3 o dell'articolo 104, comma 2, l'integrazione dell'elenco delle materie da trattare, indicando nella domanda gli ulteriori argomenti da essi proposti ovvero presentare proposte di deliberazione su materie già all'Ordine del Giorno.

strumenti finanziari. Ogni soggetto che abbia diritto a intervenire all'Assemblea può farsi rappresentare da un'altra persona anche non Socio, mediante delega rilasciata secondo le modalità previste dalla normativa vigente e indicate nell'avviso di convocazione. La delega può essere conferita anche in forma elettronica e notificata alla società mediante invio all'indirizzo di posta certificata indicato nell'avviso di convocazione. La rappresentanza può essere conferita solo per singole Assemblee, con effetto anche per le successive convocazioni ai sensi delle vigenti disposizioni di legge. Spetta al Presidente dell'Assemblea constatare la regolarità delle deleghe e, in genere, il diritto di intervento all'Assemblea.

COSTITUZIONE E DELIBERAZIONE DELL'ASSEMBLEA.

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

DOCUMENTAZIONE ASSEMBLEARE.

Tutta la documentazione assembleare, ivi incluse le relazioni illustrative sugli argomenti all'Ordine del Giorno dell'Assemblea e le proposte deliberative sui predetti argomenti, viene messa a disposizione del pubblico presso la sede legale e sul Sito Internet della società, nonché presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato 1Info.it, entro i termini di legge. Nel corso dell'Assemblea gli Azionisti ricevono il fascicolo dei lavori assembleari (che riproduce le proposte del Consiglio sugli argomenti posti all'Ordine del Giorno, messe a disposizione del pubblico secondo le disposizioni normative e regolamentari vigenti) e il fascicolo della Relazione Finanziaria Annuale. È inoltre consuetudine presentare durante la riunione assembleare l'anda-

mento economico-finanziario e di mercato del Gruppo, illustrando tra l'altro l'andamento dei mercati in cui il Gruppo opera, lo stato di avanzamento dei principali progetti di investimento e le prospettive future.

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

All'Assemblea tenutasi il 21 aprile 2016 erano presenti la maggioranza dei membri del Consiglio di Amministrazione in carica e tutti i membri del Collegio Sindacale in carica.

La convocazione per la prossima Assemblea degli Azionisti, convocata per il 20 aprile 2017, è disponibile sul Sito Internet della società, www.brembo.com, nella sezione Investitori, Per gli Azionisti, Assemblea dei Soci, nonché presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato (www.1info.it).

16. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO 2016

Successivamente alla chiusura dell'esercizio 2016 e a decorrere dal 2 gennaio 2017, il titolo di Brembo S.p.A. ha fatto ingresso nell'indice FTSE-MIB, principale indice di benchmark dei mercati azionari italiani, composto da società di primaria importanza e a liquidità elevata, a seguito dell'efficacia della fusione fra Banca Popolare di Milano e Banco Popolare che ha comportato l'esclusione dal paniere di queste ultime due azioni, l'inclusione della risultante Newco e l'inclusione di Brembo quale prima azione nella lista di riserva.

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

Con riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, la società si è dotata di un sistema interno di segnalazione da parte dei dipendenti di eventuali irregolarità o violazioni della normativa applicabile e delle procedure interne in linea con le best practices esistenti in ambito nazionale e internazionale, le cui caratteristiche sono descritte al paragrafo 10.5 relativo al Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001.

In considerazione dell'ingresso della società nell'indice FTSE-Mib a decorrere dal 2 gennaio 2017, si valuterà in corso di esercizio, in particolare in occasione del rinnovo degli organi sociali, di costituire un apposito comitato dedicato alla supervisione delle questioni di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività dell'impresa e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli stakeholder, ovvero di raggruppare tale funzione in un comitato già costituito.