

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 Investitori, Corporate Governance, Relazioni sulla Corporate Governance
Esercizio 2015
Approvata dal Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. il 3 marzo 2016.



INDICE

GLOSSARIO	4
INTRODUZIONE	5
PRINCIPALI HIGHLIGHTS DELLA SOCIETÀ	5
1. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI AL 31 DICEMBRE 2015	5
1.1. Struttura del capitale sociale	5
1.2. Partecipazioni Rilevanti nel Capitale	6
1.3. Clausole Change of control	6
1.4. Deleghe ad aumentare il capitale sociale	6
1.5. Autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie	7
1.6. Attività di direzione e coordinamento	7
2. COMPLIANCE AL CODICE DI AUTODISCIPLINA 2015 (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a, del TUF)	8
3. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	9
3.1 Nomina e sostituzione degli Amministratori	9
3.2 Piani di successione	10
3.3 Composizione	10
3.4 Cumulo massimo degli incarichi ricoperti in altre società	15
3.5 Induction Program	16
3.6 Ruolo del Consiglio di Amministrazione	16
3.7 Organi Delegati	20
3.8 Altri Consiglieri esecutivi	21
3.9 Amministratori indipendenti	22
3.10 Lead Independent Director	23
4. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE	24
4.1 Procedura per la Gestione delle Informazioni Privilegiate	24
4.2 Internal Dealing	24

5. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO	24
6. COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE	24
7. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI	26
8. COMITATO CONTROLLO E RISCHI	26
9. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE RISCHI	29
9.1 Adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	33
9.2 Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi in relazione al processo di informativa finanziaria	34
9.3 Amministratore esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	35
9.4 Responsabile della funzione Internal Audit	35
9.5 Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/01	36
9.6 Società di Revisione	40
9.7 Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari	40
9.8 Coordinamento tra soggetti coinvolti nel Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi	40
10. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE	41
11. NOMINA DEI SINDACI	43
12. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE	44
13. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI	46
14. ASSEMBLEE	46
15. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO 2015	47

GLOSSARIO

Brembo/Emissore/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. Esso è 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 2015.

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. il 12 novembre 2010, in ottemperanza alla delibera Consob n. 17221 del 12 marzo 2010 e successivamente modificata con delibera Consob n. 17389 del 23 giugno 2010; disponibile sul Sito Internet di Brembo nella sua versione aggiornata del 31 luglio 2014 (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 del 3 Marzo 2016 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., 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.

Introduzione

Brembo S.p.A. è leader mondiale nella progettazione, sviluppo e produzione di sistemi frenanti e componentistica per auto, moto e veicoli industriali, per il mercato del primo equipaggiamento, i ricambi e il racing.

PRINCIPALI HIGHLIGHTS DELLA SOCIETÀ

Dati in milioni di Euro	2014	2015	Variazioni
Fatturato	1.803,3	2.073,2	+15,0%
EBITDA	279,8	359,9	+28,6%
Utile	129,1	184,0	+42,5%
PFN	270,4	160,7	-109,7 milioni
Dipendenti (unità)	7.690	7.867	+177
Capitalizzazione al 31 dicembre	1.850	2.984	n/a

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. è fondato su un complesso di regole basato sulle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina, attraverso il recepimento delle stesse in un proprio Codice di Autodisciplina aggiornato il 18 dicembre 2015 da parte del Consiglio di Amministrazione, il quale ha ritenuto il sistema Brembo già allineato nella prassi operativa alle nuove raccomandazioni introdotte dal Comitato per la Corporate Governance di Borsa Italiana S.p.A. a luglio 2015.

In ottemperanza a quanto previsto dalle disposizioni normative e regolamentari vigenti, la Relazione, approvata dal Consiglio di Amministrazione il 3 marzo 2016, 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).

Al fine di evidenziare i principali elementi caratterizzanti il sistema di governo societario di Brembo S.p.A., alcuni dati e/o elementi sono stati sintetizzati in tabelle e grafici. Dal confronto di questi con i dati raccolti dal Rapporto 2015 sulla Corporate Governance delle Società Quotate Italiane di CONSOB, dal 3° Rapporto sull'applicazione del Codice di Autodisciplina emesso dal Comitato per la Governance e dalle Note e Studi di ASSONIME 10/2015 sulla Corporate Governance in Italia, nonché da primarie società di consulenza di livello internazionale, il sistema di Brembo risulta allineato ai migliori trend delle società quotate italiane.

1. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI AL 31 DICEMBRE 2015

1.1. Struttura del capitale sociale

Il capitale sociale di Brembo S.p.A., sottoscritto e interamente versato, ammonta a € 34.727.914 ed è rappresentato da n. 66.784.450 azioni ordinarie, ciascuna avente diritto di voto, del valore nominale di € 0,52.

Caratteristiche dell'azionariato al 31 dicembre 2015

Tipo di restrizione	Si/No
Restrizioni al trasferimento di titoli	No
Titoli che conferiscono diritti speciali	No
Partecipazione azionaria dei dipendenti	No
Restrizioni al diritto di voto	No
Accordi fra Azionisti	No

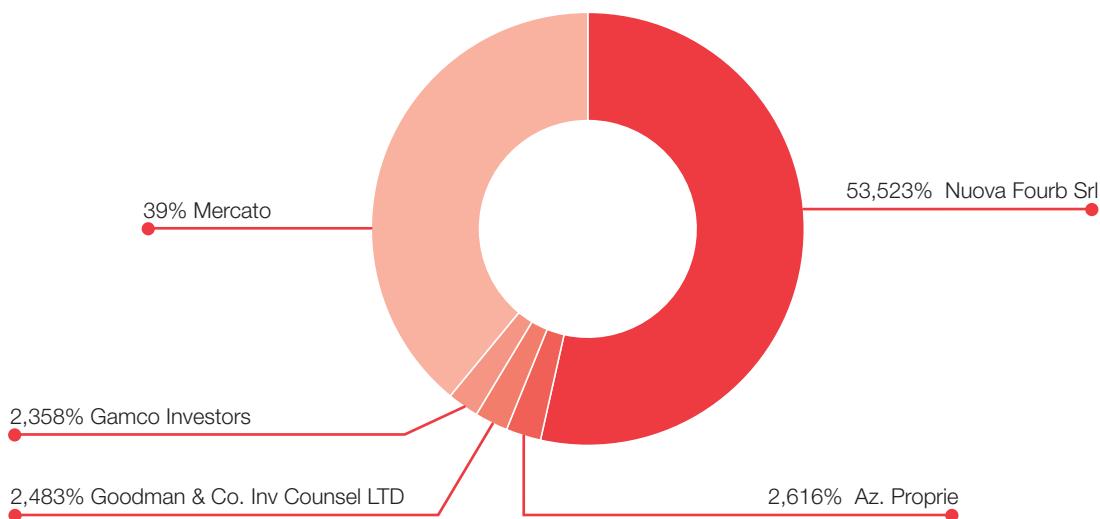
1.2. Partecipazioni Rilevanti nel Capitale

Partecipazioni rilevanti nel capitale

Dati stralciati dal Libro Soci alla data del 31 dicembre 2015 ed integrati dalle Comunicazioni Consob

Dichiarante	Azionista diretto	N. Azioni	% su Capitale con diritto di voto
BOMBASSEI ALBERTO	NUOVA FOURB SRL	35.744.753	53,523
BREMBO S.P.A.	BREMBO S.P.A.	1.747.000	2,616
GOODMAN & COMPANY INVESTMENT COUNSEL LTD	DYNAMIC GLOBAL VALUE FUND	1.391.090	2,083
	DYNAMIC GLOBAL VALUE CLASS	267.000	0,400
	Totale	1.658.090	2,483
GAMCO INVESTORS INC.	GABELLI FUNDS LLC	1.225.000	1,834
	GAMCO ASSET MANAGEMENT INC.	340.000	0,509
	GAMCO INVESTORS INC.	10.000	0,015
	Totale	1.575.000	2,358

Composizione dell'azionariato al 31/12/2015



1.3. Clausole Change of control

Nell'ambito della propria attività Brembo è parte di alcuni contratti di joint venture, di fornitura e cooperazione o di finanziamento che prevedono clausole che attribuiscono a ciascuna delle parti la facoltà di risoluzione e/o recesso e/o modifica in caso di cambiamento del controllo diretto e/o indiretto di una delle parti.

1.4. Deleghe ad aumentare il capitale sociale

L'Assemblea del 29 aprile 2014 ha delegato al Consiglio di Amministrazione la facoltà, ai sensi dell'art. 2443 c.c., 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 del valore nominale di Euro 0,52 ciascuna, o - se inferiore - del diverso numero di azioni che, a ciascuna data di esercizio della delega (e tenuto conto di eventuali emissioni di azioni già effettuate nell'esercizio della stessa), costituirà il 10% (dieci per cento) del numero complessivo di azioni della società alla medesima data.

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

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

Coerentemente, è stato modificato l'art. 5 dello Statuto sociale.

1.5. Autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie

Il 23 aprile 2015 l'Assemblea di Brembo S.p.A., previa revoca della precedente deliberazione del 29 aprile 2014 rimasta ineseguita, ha approvato un piano di acquisto di azioni proprie. L'autorizzazione prevede:

- l'acquisto e la vendita, in una o più volte, di un massimo di 1.600.000 azioni proprie, per la durata massima di 18 mesi, a un prezzo di acquisto compreso tra Euro 0,52 ed Euro 40 cadauna, attingendo dalle riserve disponibili e vincolandole mediante il prelievo dalla riserva straordinaria e in parte dagli Utili portati a nuovo di Euro 64.000.000, per l'importo massimo di Euro 77.475.897;
- 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 delle

modalità, termini e condizioni di impiego delle azioni proprie in portafoglio, avuto riguardo alle modalità realizzative impiegate, all'andamento dei prezzi delle azioni nel periodo precedente all'operazione e al miglior interesse della società.

L'autorizzazione è finalizzata, nell'interesse della società, a:

- compiere, direttamente o tramite intermediari, eventuali operazioni di investimento anche per contenere movimenti anomali delle quotazioni, per regolarizzare l'andamento delle negoziazioni e dei corsi e per sostenere sul mercato la liquidità del titolo, così da favorire il regolare svolgimento delle negoziazioni al di fuori delle normali variazioni legate all'andamento del mercato, fermo restando in ogni caso il rispetto delle disposizioni vigenti;
- eseguire, coerentemente con le linee strategiche della società, operazioni sul capitale o altre operazioni in relazione alle quali si renda necessario o opportuno procedere allo scambio o alla cessione di pacchetti azionari da realizzarsi mediante permuta, conferimento o altro atto o disposizione;
- acquistare azioni proprie in un'ottica di investimento a medio e lungo termine.

Il Consiglio di Amministrazione ha quindi conferito al Presidente e al Vice Presidente Esecutivo, in via disgiunta fra loro e con facoltà di delega a terzi, ogni più ampio potere per dare attuazione a tale programma.

Alla data di approvazione della presente Relazione, non sono state compiute operazioni di acquisto o vendita.

Azioni proprie in portafoglio al 31 dicembre 2015

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

1.6. 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, tutte le operazioni di particolare rilievo

strategico, economico, patrimoniale e finanziario di Brembo S.p.A. e del Gruppo sono riservate all'esame collegiale e all'approvazione esclusiva del Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. del quale, tra l'altro, fanno parte, al 31 dicembre 2015, 6 Amministratori qualificati come indipendenti. 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 d'indirizzo, coordinamento e controllo sulle società controllate ai sensi dell'art. 2497 del Codice Civile. Sono stati eseguiti gli adempimenti richiesti dall'art. 2497-bis del Codice Civile.

* * *

Le informazioni richieste dall'art. 123- bis del TUF, comma primo, 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 Annuale sulle Remunerazioni 2016 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 primo, 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 successiva sezione dedicata al Consiglio di Amministrazione (Sez. 3).

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

Brembo aderisce e si conforma al Codice di Autodisciplina modificato a luglio 2015. L'adesione è avvenuta attraverso l'adozione di un proprio Codice di Autodisciplina, che definisce le regole di governo societario di Brembo in linea con le raccomandazioni del Codice emesse di volta in volta da Borsa Italiana.

Il Codice di Autodisciplina di Brembo è stato aggiornato mediante delibera consiliare del 18 dicembre 2015 per recepire le modifiche al Codice introdotte il 9 luglio 2015. Tali modifiche¹ sono state preventivamente esaminate e discusse nella riunione del Lead Independent Director con gli Amministratori indipendenti del 30 luglio 2015 e quindi prese in considerazione nei questionari dalla Board Performance Evaluation 2015. Sulla base dei risultati di tali attività, il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto il sistema Brembo già allineato, nella prassi operativa, alle nuove raccomandazioni introdotte nei principi e nei criteri applicativi del Codice di Autodisciplina ed ha quindi disposto l'aggiornamento testuale del Codice di Brembo.

¹ Il termine ultimo definito dal Comitato per la Corporate Governance per il recepimento delle modifiche da parte delle società emittenti è la fine dell'esercizio che inizia nel 2016, fatta eccezione per quelle all'art. 8 (Sindaci), che gli emittenti sono invece invitati ad applicare a decorrere dal primo rinnovo dell'Organo di controllo successivo alla fine dell'esercizio che inizia nel 2015.

3. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

3.1 Nomina e sostituzione degli Amministratori

In base allo Statuto, la nomina del Consiglio di Amministrazione avviene sulla base di liste volte ad assicurare la rappresentanza in Consiglio anche agli azionisti di minoranza. Hanno diritto di presentare le liste i soci che, soli o unitamente ad altri, documentano di essere complessivamente titolari, il giorno in cui le suddette liste sono depositate presso la società, di una quota di partecipazione al capitale sociale con diritto di voto non inferiore all'1%.

- **Composizione.** Ai sensi dell'art. 15 dello 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;
 - almeno 1 dei componenti del Consiglio di Amministrazione, ovvero 2 se il Consiglio di Amministrazione è composto da più di 7 membri, deve possedere i requisiti di indipendenza di cui all'art. 148, comma 3, del TUF;
 - nella composizione del Consiglio di Amministrazione deve essere assicurato l'equilibrio tra il genere maschile e il genere femminile, nel rispetto delle disposizioni di legge e regolamentari di volta in volta vigenti.²
- **Voto di Lista.** 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/transmissione delle stesse alla Società.

• **Svolgimento Votazione ed Elezione.** Per quanto riguarda le modalità di svolgimento della votazione ai fini della nomina dell'Organo Amministrativo, l'art. 15-ter dello Statuto, prevede quanto segue:

- 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 (uno);
- 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

² 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) mediante delibera consiliare del 12 novembre 2012.

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).

3.2 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 coerente-

mente 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.

3.3 Composizione

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, 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 2015

Carica	Componenti	Consiglio di Amministrazione							Partecipazione alle riunioni 2015 ³	Numero altri incarichi ⁴	Partecipazione alle riunioni ³	Partecipazione alle riunioni ³
		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	Membro	Membro
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			100%	1	
Amministratore	Barbara Borra	1960	29.04.14	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	M		x	x	88%	2	x (Pres.) 100%
Amministratore	Giovanni Cavallini	1950	14.11.05 (coopt.)	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	M		x	x	x	88%	1 x (Pres.) ⁵ 83% x 100%
Amministratore	Giancarlo Dallera	1946	28.04.03	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	M		x	x ⁶	x	100%	4 x ⁶ 50%
Amministratore	Bianca Maria Martinelli	1961	29.04.14	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	m		x	x	x	88%	1 x 100%
Amministratore	Umberto Nicodano	1952	03.05.00	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	M		x			100%	6 x 100%
Amministratore (LID)	Pasquale Pistorio	1936	29.04.08	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	M		x	x	x	88%	1
Amministratore	Gianfelice Rocca	1948	29.04.11	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	M		x	x	x	63%	9
Numero riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento (2015)							CdA: 8		Comitato Controllo e Rischi: 5		Comitato Remunerazione e Nomine: 2	

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 2015 (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 quotate in mercati regolamentati, anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni.

⁵ Nel 2015 il Consigliere Giovanni Cavallini è stato confermato indipendente dal Consiglio che si è riservato di valutare nel corso d'esercizio le opportune azioni da intraprendere rispetto alla sua carica di Presidente del Comitato Controllo e Rischi in quanto, nel 2015, è giunto al nono anno di mandato. Per l'esercizio 2016 il Consiglio, previo parere del Comitato Remunerazione e Nomine, ha ritenuto di valutare e confermare nuovamente come indipendente il Consigliere Giovanni Cavallini e ciò sulla base del principio di prevalenza della sostanza sulla forma: pur avendo superato i nove anni di mandato negli ultimi dodici anni, 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. da parte dello stesso, a partire dall'esercizio 2016, non sarà più Presidente del Comitato Controllo e Rischi, pur restandone membro.

⁶ Il Consiglio, previo parere del Comitato Remunerazione e Nomine, ha ritenuto di valutare e confermare per l'esercizio 2015 come indipendente il Consigliere Giancarlo Dallera, sulla base del principio di prevalenza della sostanza sulla forma, in quanto, pur avendo superato i nove anni di mandato negli ultimi dodici anni, 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, con riserva di valutare nel corso d'esercizio le opportune azioni da intraprendere rispetto alla sua carica di membro del Comitato Controllo e Rischi avendo superato il dodicesimo anno di mandato consiliare. Infatti, il Consigliere a partire dall'esercizio 2016, non è più ritenuto indipendente ai sensi del Codice di Autodisciplina e quindi non farà più parte del Comitato Controllo e Rischi, stante il superamento dei limiti di anzianità di carica previsti dal Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A.

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 2015, 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 correnza).

Altre informazioni sul Consiglio di Amministrazione al 31 dicembre 2015 - evoluzione rispetto al precedente mandato

Tipo di informazione	Mandato precedente 2011-2013	Mandato corrente 2014-2016	FTSE-MIB*
Numero di Consiglieri	11	11	12,2
Consiglieri eletti dalla minoranza	0	1	2,3
% Consiglieri esecutivi	36%	36%	23,9%
% Consiglieri non esecutivi	63%	63%	76,1%
% Consiglieri indipendenti	45%	54%	47,9%
% Genere meno rappresentato	18%	27%	24,5%
Esistenza del Lead Independent Director	Si	Si	100%
Età media Consiglieri	61	61	58,9

* Note e Studi di ASSONIME 10/2015 e/o Rapporto Finale 2015 - Osservatorio sull'Eccellenza dei Sistemi di Governo in Italia (The European House Ambrosetti)

Si riporta di seguito un breve profilo professionale di ciascun Consigliere.

Alberto Bombassei

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

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. A ottobre 2015 viene cooptato come Membro del Consiglio di Amministrazione di ISPI – Istituto per gli Studi di Politica Internazionale. 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 2008", 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

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 l'ufficio di Milano di una delle principali società di revisione contabile rimanendovi per circa quattro anni. Successivamente ha svolto per un decennio la professione di Dottore Commercialista, dedicandosi in particolare a ristrutturazioni di aziende in crisi, procedure fallimentari, fiscale e societario. 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: inizialmente Direttore delle società estere del gruppo, a cui ha aggiunto nel 2009 la carica di Chief Financial Officer e di Investor Relator. Nel 2011 viene nominato Vice Presidente Esecutivo.

Andrea Abbati Marescotti

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

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 membro del Consiglio Direttivo di Confindustria Bergamo con delega all'Education.

Barbara Borrà

Membro del Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. dal 2014 quale Consigliere indipendente e Presidente del Comitato Remunerazioni 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. È Consigliere indipendente nel Supervisory Board di Randstad e Chairman of the Board della Joint Venture tra Ansaldi Energia e Shanghai Electric.

Giovanni Cavallini

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 della 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 luglio 2015 Consigliere di Amministrazione di Migros Turk TSA, società quotata alla Borsa di Istanbul. Dal 2011 Membro del Consiglio di Amministrazione di Ansaldi 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 LU-VE S.p.A., quotata a Milano all'AIM.

Giancarlo Dallera

Consigliere di Brembo S.p.A. dal 2003, nonché membro del Comitato Controllo e Rischi sino al 31 dicembre 2015 e, sino al 29 aprile 2014, membro dell'Organismo di Vigilanza della società. 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

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 alla "La Sapienza" di Roma, Dottore Commercialista con un MBA alla SDA-Bocconi, inizia l'attività professionale nella Società Immobiliare Sas 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 – e 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

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 e di tematiche di governance e di successione aziendale. Siede nel Consiglio di Amministrazione e in comitati endoconsiliari di diverse società fra cui Poste Italiane e Valentino, di cui è Presidente.

Pasquale Pistorio

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 President e CEO fino al suo pensionamento, nel marzo 2005, quando viene nominato Honorary Chairman dal Consiglio di Amministrazione della società. È stato membro della ICT Task Force creata dalle Nazioni Unite, del Consiglio di amministrazione di FIAT Auto S.p.A. dal dicembre 2004 a 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

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. Presidente del Gruppo Techint, fra i leader mondiali che operano in questi tre settori, siede altresì nei Consigli di Amministrazione di Allianz S.p.A., di Buzzi Unicem S.p.A. e dell'Università Bocconi. Da giugno 2013 è Presidente

di Assolombarda. Negli anni '90 ha fondato a Milano l'Istituto Clinico Humanitas, ospedale policlinico tra i più riconosciuti d'Europa, centro internazionale di ricerca e didattica, case management dell'Università di Harvard. È membro del Comitato Direttivo dell'Istituto Europeo di Innovazione e Tecnologia (EIT). Dal 2004 al 2012 è stato Vice Presidente di Confindustria con delega all'Education. In ambito 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.

3.4 Cumulo massimo degli incarichi ricoperti in altre società

Il Consiglio di Amministrazione verifica, all'atto della nomina e con cadenza annuale, la compatibilità degli incarichi assunti dai Consiglieri in altre società sulla base dell'esame e della discussione nell'ambito di una seduta consiliare delle singole posizioni dichiarate dai Consiglieri.

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 per il mandato consiliare 2014-2016 non definire a priori un criterio numerico per il cumulo

massimo degli incarichi ricoperti in altre società, ma esprimere annualmente una valutazione sulla base dell'esame e della 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, banche, assicurative o di rilevanti dimensioni³.
- 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 2015, 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

³ S'intendono di rilevante 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).

Background specialistico dei Consiglieri



Brembo. L'esito della verifica è indicato nella tabella riportata a pagina 11.

3.5 Induction Program

A seguito del rinnovo delle cariche sociali con l'Assemblea del 29 aprile 2014, la società ha organizzato un Induction Program nel corso del 2014, articolato in più sessioni, aperto a tutti gli Amministratori e Sindaci di Brembo S.p.A. e in particolare a quelli di nuova nomina, con l'obiettivo di fornire un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera Brembo, dei suoi prodotti, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, nonché della sua organizzazione e del quadro normativo di riferimento.

Nel corso del 2015, l'Induction si è focalizzata sulla strategia di crescita del Gruppo di breve, medio e lungo periodo, attraverso lo svolgimento di due sessioni dedicate, all'interno delle riunioni consiliari, che hanno visto coinvolti direttamente il Direttore Business Development e i Top Manager interessati dalle principali iniziative.

3.6 Ruolo del Consiglio di Amministrazione

3.6.1 Compiti

All'Organo Amministrativo compete la gestione della società, fatto salvo quanto di competenza dell'Assemblea. Al Consiglio competono inoltre le funzioni ed i compiti definiti all'art. 1 del Codice di Autodisciplina, tra cui: l'analisi, la condivisione e l'approvazione dei budget annuali e dei piani strategici, industriali e finanziari di Brembo S.p.A. e del Gruppo ed il relativo monitoraggio; la definizione del sistema di governo societario e della struttura del Gruppo; 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; l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile di Brembo e delle controllate aventi rilevanza strategica.

3.6.2 Riunioni del Consiglio di Amministrazione

Nel corso del 2015 il Consiglio di Amministrazione si è riunito 8 volte (di cui 7 in base al calendario societario diffuso al pubblico e 1 in via straordinaria) presso la sede della società; le riunioni hanno avuto una durata media di 3 ore. La percentuale di partecipazione dei

Consiglieri nell'esercizio è indicata nella tabella riportata a pagina 11. In base al calendario approvato dal Consiglio di Amministrazione il 12 novembre 2015 e diffuso al pubblico, per l'esercizio 2016 sono previste 7 riunioni. Alla data di pubblicazione della presente Relazione, il Consiglio ha già svolto 2 riunioni per l'esame e la discussione, tra l'altro, delle materie, della documentazione, delle relazioni/proposte da sottoporre all'Assemblea degli Azionisti convocata per il 21 aprile 2016.

Le riunioni del Consiglio:

- sono convocate mediante avvisi via posta elettronica con conferma di ricevimento, spediti ai componenti del Consiglio stesso ed ai componenti del Collegio Sindacale 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.

Fatti salvi i casi di particolare urgenza e riservatezza, ciascun Consigliere e Sindaco è informato con sufficiente anticipo (5 giorni prima della riunione) sugli argomenti all'Ordine del Giorno tramite l'invio di schede di sintesi per ciascun argomento, 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. I risultati della Board Performance Evaluation 2015, hanno confermato che nel corso del 2015 il termine per l'informativa pre-consiliare è stato normalmente rispettato.

Il materiale è messo a disposizione dei soli Consiglieri e Sindaci di Brembo tramite un'applicazione dedicata che consente l'invio e la consultazione in formato elettronico della documentazione consiliare, garantendo un coerente livello di sicurezza degli accessi. È stata svolta specifica attività formativa circa le modalità di utilizzo di tale applicazione e, nella riunione del 5 marzo 2015, è stato fornito ai Consiglieri un apposito manuale circa il funzionamento dell'applicazione.

Durante le riunioni consiliari il Presidente, con il supporto del Segretario, assicura che alle materie da trattare sia dedicato il tempo necessario per consentire la partecipazione e la discussione tra i vari Consiglieri. Per fornire gli opportuni approfondimenti sulle materie sottoposte all'esame e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione su specifiche tematiche, partecipano alle riunioni del Consiglio, su invito del Presidente, oltre al Segretario, anche i Dirigenti della o delle società del Gruppo, coinvolti nei diversi progetti e/o temi oggetto di discussione. Specificamente, in 5 delle riunioni tenutesi nel corso del 2015 sono stati effettivamente presenti alcuni Dirigenti della società, per presentare ai Consiglieri ed ai Sindaci specifici piani di business e di investimento attinenti la propria funzione.

3.6.3 Attività svolta

Nel corso dell'esercizio 2015 il Consiglio di Amministrazione ha esercitato i suoi poteri e svolto i suoi compiti come di seguito sintetizzato.

Nelle riunioni del 5 marzo 2015, del 26 marzo 2015, del 23 aprile 2015, del 14 maggio 2015, del 9 luglio 2015, del 30 luglio 2015, del 12 novembre 2015 e del 18 dicembre 2015, il Consiglio di Amministrazione ha esaminato, valutato e monitorato:

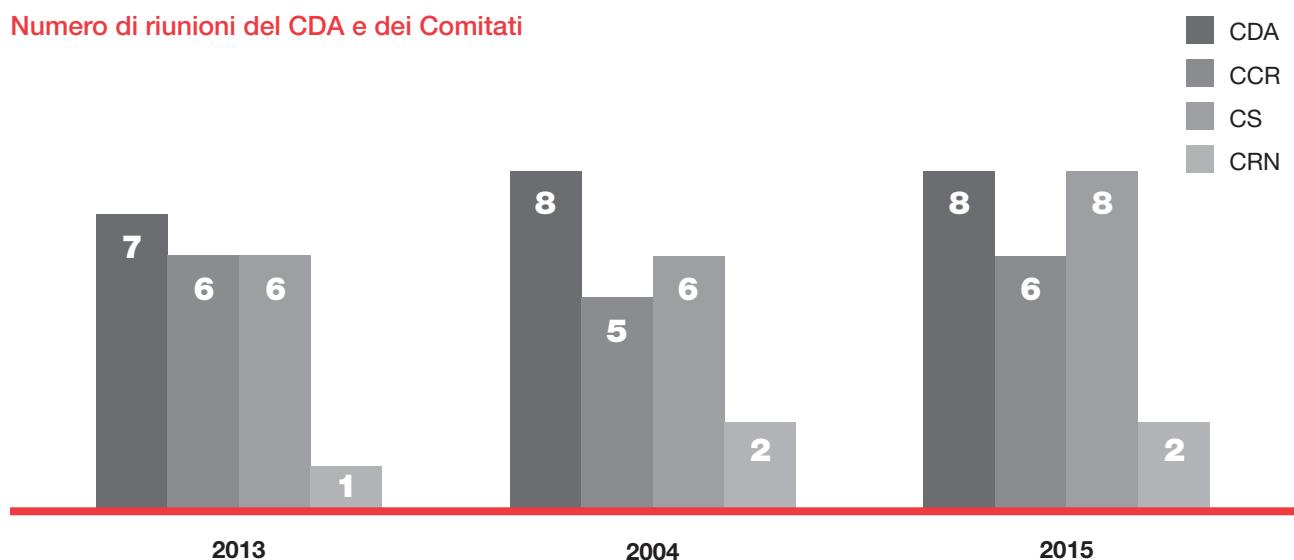
- l'andamento della gestione e della sua prevedibile evoluzione, anche per il tramite delle informazioni degli Organi Delegati, in sede di esposizione ed ap-

- provazione dei risultati periodici conseguiti;
- l'adeguatezza della struttura organizzativa della società e delle società controllate del Gruppo, nonché 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 società controllate, monitorandone costantemente lo stato di avanzamento e deliberando, per alcune società del Gruppo, il necessario sostegno patrimoniale e finanziario;
- le attività connesse all'esercizio delle deleghe conferite, nonché alle operazioni significative e in potenziale conflitto d'interessi.

Con riguardo ai progetti strategici e ai piani industriali, nella riunione del 26 marzo 2015, 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 2015 -2017 con view sul 2018, ritenendo la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi del Piano stesso e sostenibili nel medio-lungo periodo.

Inoltre, il Consiglio ha esaminato, valutato e approvato operazioni che hanno avuto, tra l'altro, impatto sull'assetto organizzativo del Gruppo, considerando

Numero di riunioni del CDA e dei Comitati



anche i vari profili di rischio ad essi connessi e, per specifici progetti di investimento, anche la loro sostenibilità nel tempo, quali:

- la sottoscrizione di un accordo per l'acquisizione della partecipazione di maggioranza (66%) di ASIM-CO Meilian Braking Systems, società cinese operante nel mercato dei sistemi frenanti, il cui perfezionamento del closing è previsto nei prossimi mesi;
- la cessione, perfezionatasi in data 1° maggio 2015, del rimanente 70% della partecipazione in Belt & Buckle s.r.o. da Sabelt S.p.A. a Indiana Mills & Manufacturing Inc.;
- la cessione, perfezionatasi in data 1° giugno 2015, del 65% della partecipazione detenuta dalla società in Sabelt S.p.A. ai soci di minoranza (famiglia Marsaj e Paolo d'Ormea);
- l'acquisto di una partecipazione di minoranza (2,8% del capitale sociale) in E-Novia S.r.l., spin-off dell'Università di Bergamo/Politecnico di Milano.

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., Brembo North America Inc., Brembo Nanjing Brake Systems Co. Ltd., Brembo Nanjing Foundry Ltd. e Qingdao Trading Co. Ltd.).

Nella riunione del 5 marzo 2015 il Consiglio ha esaminato e approvato la documentazione e le proposte da sottoporre all'Assemblea degli Azionisti convocata per il 23 aprile 2015, 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 straordinario in occasione del ventesimo anniversario della quotazione in Borsa di Brembo S.p.A., versato agli Azionisti nel luglio 2015.

In tema di remunerazione degli Amministratori e dei Dirigenti con responsabilità strategiche, sulla base dei pareri e delle proposte espressi dal Comitato Remunerazione e Nomine, il Consiglio di Amministrazione ha esaminato ed approvato nella riunione del 5 marzo:

- la proposta di Piano d'Incentivazione annuale di breve periodo "MBO 2015" per i Direttori, Dirigenti, Quadri e Impiegati sino al settimo livello;

- le Politiche Generali 2015 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). In particolare, nella definizione della Politica sulle Remunerazioni 2015, Brembo S.p.A. ha tenuto conto dei principi e dei criteri applicativi identificati dall'art. 6 ("Remunerazione degli Amministratori") del Codice di Autodisciplina (con riferimento alle modifiche apportate nel luglio 2014), al quale Brembo S.p.A. aderisce e le cui novità sono state illustrate nella riunione del 31 luglio 2014.
- la Relazione sulle Remunerazioni 2015 ai sensi dell'art. 123 ter del TUF (Sezione I e Sezione II), nell'ambito della quale è stato precisato che la politica 2014 è risultata coerente con i riferimenti di mercato riscontrati, sia in termini di posizionamento complessivo che di pay-mix.

La caratteristiche delle politiche remunerative di breve e lungo periodo e la loro coerenza sono illustrate nella Relazione sulle Remunerazioni 2015 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 sviluppo e dei diversi processi, anche attraverso le relazioni periodiche ricevute nelle riunioni del 14 maggio 2015, del 30 luglio 2015 e del 3 marzo 2016 dall'Amministratore con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, dal Comitato Controllo 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 30 luglio 2015 il Consiglio ha approvato le nuove Linee Guida per il Sistema di Controllo Interno e Rischi Brembo, che includono anche le modalità di coordinamento tra i vari soggetti coinvolti nel sistema, revisionate dalla Direzione Internal Audit con il supporto della Direzione Legale e Societario e sulle quali il Comitato Controllo e Rischi,

preventivamente consultato, ha espresso parere positivo.

Nelle riunioni del 14 maggio 2015 e del 3 marzo 2016 il Consiglio ha incontrato il Direttore Internal Audit, rispettivamente per esaminare:

- le attività di Internal Audit svolte nel 2014 e verificare lo stato avanzamento del Piano di Audit 2015, apportando le opportune modifiche ritenute necessarie;
- il budget 2016 della funzione Internal Audit e il Piano Triennale di Audit 2016-2018, approvandoli, ritenendoli adeguati rispetto alla dimensione del business e del Gruppo.

Nella riunione del 30 luglio 2015 il Consiglio ha esaminato i risultati della Management Letter 2014 emessa dalla Società di Revisione e, alla luce delle considerazioni 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 Codice di Autodisciplina e Sistema di Governance, il Consiglio di Amministrazione ha rispettivamente:

- nella riunione del 30 luglio 2015 preso atto delle modifiche introdotte a luglio 2015 (in materia di Corporate Social Responsibility e di rafforzamento dei presidi aziendali di legalità e trasparenza, traendo spunto dall'evoluzione del framework nazionale, europeo e internazionale), verificando l'impatto delle stesse rispetto al Codice di Autodisciplina di Brembo, sulla base di quanto discusso nella riunione del Lead Independent Director con gli Amministratori indipendenti dello stesso giorno;
- nella riunione del 18 dicembre 2015 adeguato il Codice di Autodisciplina di Brembo, recependo le modifiche introdotte a luglio 2015, alla luce delle considerazioni emerse dalla riunione del Lead Independent Director con gli Amministratori indipendenti del 30 luglio 2015, nonché dai risultati delle specifiche domande poste nei questionari della Board Performance Evaluation 2015.

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 identificato casi rilevanti ai fini di quanto previsto dal D. Lgs. 231/01. Nella riunione del 14 maggio 2015, 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. 231/01).

In particolare, nelle riunioni del 5 marzo 2015 e del 30 luglio 2015, il Consiglio ha preso atto rispettivamente:

- dell'ampliamento del catalogo dei reati presupposto con l'introduzione del nuovo reato di autoriciclaggio di cui all'art. 648 ter 1 c.p., procedendo immediatamente all'introduzione del nuovo reato nel catalogo dei reati "231" della Parte Generale del Modello di Brembo;
- dell'ampliamento del catalogo dei reati presupposto con l'introduzione di nuove fattispecie delittuose in materia di reati ambientali, nonché della previsione da parte della Legge Anticorruzione (i) di un generale incremento delle sanzioni per i reati contro la Pubblica Amministrazione e per i reati di criminalità organizzata, (ii) dell'introduzione, tra i reati societari di cui all'art. 25-ter, di una nuova fattispecie di reato, e (iii) della revisione del reato di false comunicazioni sociali con il conseguente inasprimento delle sanzioni pecuniarie previste per gli Enti per tali fattispecie di reato, conferendo mandato al Presidente per l'aggiornamento puntuale dell'elenco dei reati nella Parte Generale del Modello e nelle rispettive Parti Speciali già esistenti e rilevanti alla luce delle modifiche introdotte.

A seguito degli interventi legislativi citati, la società ha quindi deciso di procedere con un'attività di revisione generale del Modello 231 e, nella riunione del 30 luglio 2015, il Consiglio di Amministrazione ha approvato la Quinta Edizione del Modello 231 di Brembo, per la cui descrizione di dettaglio si rinvia al paragrafo 9.5.

Nell'ambito del progetto di Corporate Social Responsibility, nella riunione del 18 dicembre 2015, il Consiglio ha discusso e approvato la Terza Edizione del Codice Etico, preventivamente esaminata anche dal Comitato Controllo e Rischi e dall'Organismo di Vigilanza. La nuova edizione, in corso di diffusione, è

il risultato di un processo di elaborazione che ha condotto alla realizzazione di un testo “tailor made” per Brembo, che presenta le seguenti caratteristiche:

- compliance con le leggi dei paesi in cui Brembo opera;
- coerenza con i recenti Codici di condotta e politiche emesse da Brembo;
- attenzione per la Corporate Social Responsibility;
- rafforzamento di una cultura globale di Gruppo.

Infine, nella riunione del 12 novembre 2015, il Consiglio ha esaminato i risultati della Board Performance Evaluation 2015 coordinata dal Lead Independent Director con il supporto della Direzione Legale e Societario della società. Per il dettaglio delle modalità di svolgimento e dei risultati si rinvia al paragrafo 3.10.

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 interesse 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 2015 ha portato a ritenere che tutte sono risultate coerenti con le deliberazioni assunte dal Consiglio di Amministrazione.

3.7 Organi Delegati

Presidente del Consiglio di Amministrazione, Vice Presidente Esecutivo e Amministratore Delegato.

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 rispettivamente conferiti al Presidente, al Vice Presidente Esecutivo e all’Amministratore Delegato e Direttore Generale, come di seguito indicati.

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.

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, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato l’integrazione di alcuni poteri attribuiti al Vice Presidente Esecutivo in ambito di delega sindacale, relativamente alla contrattazione aziendale di secondo livello, e di rapporti intercompany, con specifico riferimento alla stipula di contratti di gestione tecnico-amministrativa e di contratti finanziari.

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.

I suddetti poteri sono iscritti presso il Registro Imprese.

Restano riservate alla competenza del Consiglio, tra l'altro, le decisioni che superano le limitazioni sopra richiamate 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.

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 attribuite; nel corso del 2015 tale attività è sempre risultata coerente con le delibere consiliari assunte.

Con parere favorevole del Comitato Remunerazione e Nomine sono stati individuati 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 Dele-

gato (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.).

3.8 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.

3.9 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 potrà 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 di nomina e successivamente ogni anno attraverso l'esame e la discussione delle singole posizioni rilevate per ciascun Consigliere durante una riunione consiliare.

Per l'esercizio 2015:

- il Consigliere Umberto Nicodano è stato qualificato come non indipendente;
- sono stati qualificati Amministratori indipendenti, i seguenti Consiglieri: Barbara Borra, Bianca Maria Martinelli, Giovanni Cavallini, Giancarlo Dallera, Pasquale Pistorio, Gianfelice Rocca.

In particolare il Consiglio, previo parere del Comitato Remunerazione e Nomine, ha ritenuto di valutare e confermare per l'esercizio 2015 il Consigliere Giancar-

lo Dallera come indipendente sulla base del principio di prevalenza della sostanza sulla forma, in quanto, pur avendo superato i nove anni di mandato negli ultimi dodici anni, 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.

Nella stessa seduta, il Consiglio, come raccomandato dal Comitato Remunerazione e Nomine, si è riservato di valutare nel corso d'esercizio le opportune azioni da intraprendere rispetto alla carica di Presidente del Comitato Controllo e Rischi rivestita dall'Ing. Cavallini, e di membro del Comitato Controllo e Rischi dell'Ing. Dallera, sulla base del disposto dell'art. 3.C.1., lett. m) del Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A., sopra riportato. Tale ulteriore valutazione è stata svolta durante la riunione consiliare del 12 novembre 2015, in cui il Consiglio ha deliberato a decorrere dal 1° gennaio 2016 e sino al termine del mandato consiliare (Assemblea che approva il Bilancio 2016), una 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 G. Cavallini e G. Dallera.

Il Collegio Sindacale ha verificato la corretta applicazione dei criteri e in particolare del principio di prevalenza della sostanza sulla forma nelle procedure di accertamento svolte dal Consiglio.

Gli Amministratori indipendenti si sono riuniti, coordinati dal Lead Independent Director:

- il 30 luglio 2015, per esaminare lo stato di applicazione del Codice di Autodisciplina in Italia, le best practices in tema di governance e sostenibilità, anche alla luce delle novità del Codice di Autodisciplina del luglio 2015, ed effettuare una valutazione circa la comparazione del livello di applicazione in Brembo.
- il 12 novembre 2015, per esaminare i risultati della Board Performance Evaluation 2015, il cui esito è riportato nel paragrafo 3.10 della Relazione.

Di entrambe le riunioni è stato redatto apposito verbale.

3.10 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 2014, e svolge in particolare i seguenti compiti:

- rappresenta un punto di riferimento e di coordinamento delle istanze e dei contributi degli Amministratori non esecutivi, e 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.

Board Performance Evaluation 2015.

Su incarico del Consiglio e con il supporto della Direzione Legale e Societario, il Lead Independent Director ha coordinato la Board Performance Evaluation 2015 sulla dimensione, la composizione e il funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi Comitati. Essendo il Consiglio nella fase intermedia del mandato, l'attività ha avuto ad oggetto le azioni implementate dalla società per il miglioramento delle criticità emerse durante la prima attività di autovalutazione nonché le novità introdotte dal Codice di Autodisciplina a luglio 2015 e la valutazione della loro applicazione in Brembo. Nella fase successiva saranno analizzati i possibili requisiti e le eventuali proposte di composizione e dimensionamento del Consiglio di Amministrazione per il mandato consiliare 2017-2019.

Tale attività è stata condotta attraverso la richiesta a tutti i Consiglieri di confermare e/o modificare le risposte fornite al questionario compilato nel 2014, con l'obiettivo di verificare eventuali miglioramenti, e di rispondere a domande aggiuntive sui temi oggetto dell'ultima modifica al Codice di Autodisciplina (aggiornamento luglio 2015). I risultati, pervenuti alla fine di ottobre 2015, sono stati quindi 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 12 novembre 2015 e, successivamente, in riunione plenaria nel corso del Consiglio di Amministrazione svoltosi lo stesso giorno.

Processo di Board Evaluation	Svolgimento	Tipo di valutazione	Soggetto valutatore
Board Performance Evaluation 2015	Si	Indipendente	Lead Independent Director

In generale, è stato espresso un giudizio positivo da parte di tutti i Consiglieri sui temi della Board Performance Evaluation (funzionamento, dimensione, composizione, sia del Consiglio che dei Comitati); più in dettaglio:

- la maggioranza delle risposte ha espresso massima soddisfazione;
- è stato confermato un giudizio unanime e fortemente positivo riguardo alla partecipazione alle riunioni del Consiglio di Amministrazione di alcuni responsabili di Direzione/Divisione/BU al fine di illustrare in modo più approfondito gli argomenti di business posti all'Ordine del Giorno;
- è stato evidenziato il miglioramento nel funzionamento delle riunioni soprattutto nei casi di partecipazione telefonica dei Consiglieri, anche grazie all'utilizzo dell'applicazione dedicata alle riunioni consiliari introdotta nel 2014;
- la maggioranza delle risposte, riferite tra l'altro alle novità 2015 introdotte nel Codice di Autodisciplina, ha espresso massima soddisfazione anche relativamente alle domande integrative; in particolare si è ritenuto: che i Consigli si svolgano in modo conforme all'Ordine del Giorno, che permettano di dedicare alla discussione di ciascun punto un tempo adeguato, che lo svolgimento degli stessi consenta anche una valutazione dei rischi dell'attività sociale in un'ottica di sostenibilità di medio-lungo periodo nell'assunzione di decisioni strategiche.

4. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

4.1 Procedura per la Gestione delle Informazioni Privilegiate

Brembo ha adottato una procedura per la gestione delle informazioni privilegiate o "price-sensitive", che recepisce i principi della Guida per l'Informazione al Mercato di Borsa Italiana e le best practices internazionali.

Scopo di tale procedura è definire le modalità e i termini per la comunicazione al mercato delle Informazioni Privilegiate e contestualmente istituire gli opportuni protocolli aziendali di controllo ai fini della prevenzione dei reati di Market Abuse previsti dal D.Lgs. 231/2001 (reati di abuso di informazioni privilegiate, art. 184 TUF, e di manipolazione del mercato, art. 185 TUF). Sono tenuti al rispetto della stessa 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.

Nel rispetto della procedura per il trattamento delle informazioni price-sensitive, la società si impegna a dare corso ad un'informativa verso la comunità finanziaria caratterizzata da tempestività, continuità e costanza, secondo criteri di correttezza, chiarezza e parità di accesso all'informazione.

4.2 Internal Dealing

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), Brembo ha adottato un apposito Regolamento di Internal Dealing che, nel rispetto della vigente normativa, prevede:

- l'obbligo per i Soggetti Rilevanti di comunicare al mercato le operazioni compiute sulle azioni della società il cui controvalore cumulato superi, su base annua, l'importo di € 5.000;
- il divieto di compiere tali operazioni nei 15 giorni che precedono le riunioni del Consiglio chiamato ad approvare i risultati contabili di periodo (c.d. black-out period).

Il Regolamento completo è disponibile sul Sito Internet di Brembo: www.brembo.com, sezione Company, Corporate Governance, Documenti di Governance.

Nel corso del 2015 non sono state compiute operazioni di Internal Dealing e, pertanto, non è stata effettuata alcuna comunicazione al riguardo⁴.

5. 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.

6. COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE

Il Comitato Remunerazione e Nomine⁵, nominato in data 29 aprile 2014, rimarrà in carica sino all'Assemblea di approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2016 ed è composto da 3 membri:

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

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

⁴ Si segnala che il 9 febbraio 2016 A. Marescotti, Amministratore Delegato, ha acquistato n. 12.300 azioni della Società.

⁵ 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".

- non esecutivi, vengano formulate da un Organismo in assenza di conflitti di interesse;
- individuare la composizione ottimale del Consiglio stesso, 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 2015 il Comitato si è riunito, previa convocazione, 2 volte rispettivamente in data 24 febbraio e 19 ottobre 2015 (durata media delle riunioni, circa 1,5 ore) per esaminare le tematiche di sua competenza e formulare le opportune proposte al Consiglio. A tutte le riunioni è stato invitato a partecipare, oltre al Segretario (Direttore Legale e Societario o il Responsabile Societario e Compliance), anche il Direttore Risorse Umane e Organizzazione per illustrare gli argomenti di sua competenza.

Nella riunione del 24 febbraio 2015 il Comitato Remunerazione e Nomine ha valutato:

- i Piani d'Incentivazione annuale di breve periodo, con riferimento alla chiusura del Piano d'Incentivazione annuale "MBO 2014" per i Dirigenti, Quadri e Impiegati sino al settimo livello con focus sulle posizioni degli Amministratori investiti di particolari cariche (Vice Presidente Esecutivo e Amministratore Delegato), nonché la Proposta di Piano d'Incentivazione annuale "MBO 2015";
- le Politiche Generali 2015 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 2015 ai sensi dell'art. 123-ter del TUF (Sezione I e Sezione II), verificando e confermando la corretta attuazione delle politiche retributive definite nel 2014;
- la compatibilità degli Incarichi Rilevanti dei Consiglieri e Sindaci e la sussistenza del requisito di indipendenza di Consiglieri e Sindaci da Codice di Autodisciplina, ai fini della valutazione periodica del Consiglio di Amministrazione.

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).

Nella riunione del 19 ottobre 2015 il Comitato Remunerazione e Nomine ha valutato la proposta di modifica della 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 del Consigliere Presidente G. Cavallini e da parte del Consigliere membro G. Dallera, elaborando una proposta di nuova composizione che è stata presentata (e approvata) dal Consiglio di Amministrazione del 12 novembre 2015. Per la nuova composizione si veda il paragrafo 8 della Relazione.

Si dà evidenza, infine, che il Comitato ha svolto un incontro in data 3 marzo 2016 per:

- valutare 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;
- valutare e definire 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);
- esaminare la Relazione sulle Remunerazioni 2016 per la successiva approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

7. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

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

8. COMITATO CONTROLLO E RISCHI

Il Comitato Controllo e Rischi, che svolge altresì la funzione di Comitato per Operazioni con Parti Correlate⁶ è stato nominato in data 29 aprile 2014 ed è composto da 3 membri, di seguito indicati. A seguito del superamento dei limiti di anzianità previsti dal Codice di Autodisciplina di Brembo S.p.A. da parte dei Consiglieri G. Cavallini e G. Dallera, il Consiglio nella riunione del 12 novembre 2015 ha deliberato una nuova composizione del Comitato Controllo e Rischi a decorrere dal 1° gennaio 2016 e sino al termine del mandato consiliare (Assemblea che approva il Bilancio 2016).

Sino al 31 dicembre 2015, il Comitato Controllo e Rischi ha avuto la seguente composizione:

Membri	Qualifica
GIOVANNI CAVALLINI	Amministratore indipendente - Presidente
BIANCA MARIA MARTINELLI	Amministratore indipendente ⁷
GIANCARLO DALLERA	Amministratore indipendente

A decorrere dal 1° gennaio 2016 e sino al termine del mandato consiliare (Assemblea che approva il Bilancio 2016) il Comitato Controllo e Rischi, sarà composto da:

Membri	Qualifica
PASQUALE PISTORIO	Amministratore indipendente e Lead Independent Director - Presidente
BIANCA MARIA MARTINELLI	Amministratore indipendente ⁸
GIOVANNI CAVALLINI	Amministratore indipendente

La composizione, 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.

Intervengono altresì, come invitati ad hoc, soggetti che appartengono al management della società e/o responsabili di funzioni di controllo cosiddette di II° livello.

Nel corso dell'esercizio 2015 il Comitato Controllo e Rischi ha tenuto 6 riunioni, debitamente verbalizzate, della durata media di circa 3,5 ore ciascuna, nelle seguenti date: 26 febbraio, 7 maggio, 17 giugno, 22 luglio, 29 ottobre, 2 dicembre. Inoltre, alla data di approvazione della presente Relazione, il Comitato Controllo e Rischi ha svolto 1 riunione in data 25 febbraio

⁶ 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.

⁷ 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).

⁸ 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).

2016, nella quale si è riferito in merito alle relazioni periodiche conclusive del 2015 e valutato positivamente il Piano di Audit triennale 2016 - 2018 e il budget 2016 della funzione Internal Audit ritenendoli adeguati e sottoponendoli quindi all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

Per l'esame di specifici temi sono altresì intervenuti alle riunioni anche il Direttore Amministrazione e Finanza, il Responsabile Tesoreria e Credito, il Direttore Acquisti, il Direttore Information Technology, il Direttore Legale e Societario e il Direttore Risorse Umane e Organizzazione.

Nell'ambito delle funzioni ad esso attribuite il Comitato Controllo e Rischi ha assistito il Consiglio di Amministrazione esprimendo pareri su specifici aspetti inerenti all'identificazione dei principali rischi aziendali, nonché alla progettazione, realizzazione e gestione del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi ed ha esaminato le relazioni presentate in occasione dell'approvazione del Bilancio 2015 dall'Amministratore incaricato di sovrintendere al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi e dal Direttore Internal Audit, riferendo periodicamente al Consiglio di Amministrazione sull'attività svolta, nonché sull'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi per l'anno 2015 attraverso le apposite relazioni presentate dal Presidente del Comitato.

Nelle diverse riunioni, il Comitato Controllo e Rischi:

- ha vigilato sull'efficacia del processo di revisione contabile e 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 seguito lo stato di avanzamento delle attività di risk management rispetto ai seguenti temi:
 - aggiornamento dei Top Risk nell'ambito del Progetto ERM presentato nel corso del 2014;
 - emissione della Procedura di gestione del rischio;
 - rinnovo annuale delle coperture assicurative;
 - gara per l'assegnazione dell'incarico di broker assicurativo, condotta in conformità alle procedure interne e con la supervisione della Direzione Acquisti, ai fini di una valutazione che tenesse conto sia di parametri quantitativi che qualitativi;
 - sinistro avvenuto in Cina il 28 giugno 2015 relativo all'allagamento dello stabilimento di Nanchino a seguito della rottura dell'argine del fiume distante 5 chilometri;
- è stato costantemente informato dal Direttore Internal Audit sui seguenti temi:
 - stato di avanzamento del Piano di Audit (risorse, tempi, ambiti di intervento delle attività svolte e verifica del loro allineamento a quanto pianificato) e sue eventuali revisioni;
 - rischi principali emergenti da attività di assurance, 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;
 - avanzamento delle attività relative alle previsioni della Legge 262/05 in Brembo S.p.A. ed estensione alle società del Gruppo;
 - attività di compliance.

Il 17 giugno 2015 il Comitato Controllo e Rischi ha altresì svolto un incontro con il Vice Presidente Esecutivo, in presenza del Collegio Sindacale e della Società di Revisione, per analizzare i risultati della Management Letter relativa all'esercizio 2014 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 nel sistema di controllo interno in relazione all'informativa finanziaria e non sussistono significative incertezze sulla continuità aziendale. Successivamente 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:
- l'assessment svolto sulla Tesoreria di Gruppo, che ha dato un esito positivo, attestando Brembo ad un livello superiore rispetto ai suoi peers;
 - l'informativa in merito al Progetto Revisione del Sistema Deleghe, Poteri ed Autorizzazioni, evoluto ormai in attività di processo aziendale rolling, con un focus sul sistema delle procure conferite nell'area amministrativa a seguito della riorganizzazione della Direzione Amministrazione e Finanza avvenuta a fine dicembre 2014;
 - i risultati della Engagement Survey svolta ad inizio 2015 e indirizzata a tutti dipendenti del Gruppo che, sulla base dei trend e delle best practices, ha avuto quale obiettivo la misurazione del livello di engagement delle risorse;
 - l'informativa in merito al progetto LIFT (Leadership International Fast Track), lanciato in via sperimentale nel 2014 con l'intento di identificare una decina (su oltre 1.000) di neo-laureati con curriculum brillante, da assumere per un periodo di 12/24 mesi prevedendo per tutti i selezionati un periodo in fabbrica e sperimentando diverse posizioni (di cui una all'estero), sotto il monitoraggio/affiancamento di uno sponsor e di un tutor in azienda, con la possibilità di valutare la collocazione definitiva al termine di questo percorso;
 - le modalità ed i risultati (positivi) dell'audit di sostenibilità svolto presso lo Stabilimento Auto di Curno a fine gennaio 2015, su richiesta del cliente BMW;
 - i risultati del Tax Assessment svolto su alcune società del Gruppo e i principi applicati a livello worldwide in tema di firma in banca;
 - l'informativa in merito al progetto Brembo Legal Compliance System, realizzato a livello worldwide con l'obiettivo di dotare le società del Gruppo di programmi di compliance a livello locale, nel rispetto delle norme in tema di responsabilità amministrativa/penale dell'ente previste dai singoli paesi e quindi disporre, presso ciascuna società, di un sistema che, ove ammesso dalla norma locale, possa mitigare il rischio di esposizione a sanzioni in materia di corporate criminal liability;
 - l'aggiornamento in tema di Supplier Risk Management da parte della Direzione Acquisti e di implementazione della matrice autorizzativa dei principali processi connessi alla gestione degli acquisti;

- l'aggiornamento sullo stato d'implementazione del Sistema AX-ERP nelle società estere del Gruppo e della migrazione tecnica della release AX4 alla release AX12R3;
- l'informativa sui risultati delle prove dell'IT Disaster Recovery Plan e sul livello di maturità dei sistemi IT Brembo, nonché sui protocolli rilevanti ai fini 231 relativi ai processi di Information Technologies;
- l'esame del testo della nuova edizione del Codice Etico e del relativo processo di elaborazione.

Inoltre, nella riunione del 22 luglio 2015, il Comitato ha esaminato e valutato positivamente le proposte di revisione dei due documenti significativi per l'attuazione del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi:

- Linee Guida per il Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi;
- Politiche per l'attuazione del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi.

La revisione dei documenti si è resa necessaria per recepire i cambi significativi intervenuti nella governance dell'azienda. Contestualmente, il Comitato ha esaminato e espresso parere favorevole rispetto alla revisione di alcune procedure e istruzioni aziendali della Direzione Internal Audit, tra cui: la "PG.W.IA-02 Processo di Audit", la "PG.W.IA-03 Attività di Follow-up", la "PG.W.IA-04 Control Risk Self Assessment".

Nella sua veste di Comitato per Operazioni con Parti Correlate, il Comitato Controllo e Rischi:

- ha ricevuto costante informativa in merito alle Operazioni con Parti Correlate "Ordinarie" concluse, a condizioni di mercato e non, con società del Gruppo Brembo e ritenute "esenti" dall'applicazione dei regimi procedurali previsti nella Procedura Brembo;
- ha esaminato le proposte della società ed espresso parere favorevole, nella riunione del 7 maggio 2015, sull'aggiornamento degli Indici di Rilevanza per l'identificazione delle Operazioni di maggiore Rilevanza sulla base dei dati di Bilancio 2014, confermando nell'ammontare di Euro 250.000,00 il Parametro "soglia" per l'identificazione delle Operazioni Esigue;
- ha esaminato e valutato positivamente, gli interventi di aggiornamento proposti dalla società alla Procedura Parti Correlate al fine di adeguare la stessa alle modifiche organizzative interne alla Direzione Amministrazione e Finanza.

9. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE RISCHI

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 delle società quotate promosso da Borsa Italiana S.p.A. pubblicato nel dicembre 2011 (di seguito “Codice di Autodisciplina”) e più in generale, alle best practices esistenti in ambito nazionale e internazionale;

- rappresenta l’insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l’identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi aziendali nell’ambito del Gruppo;
- contribuisce ad una conduzione dell’impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi definiti dal Consiglio di Amministrazione, favorendo l’assunzione di decisioni consapevoli e coerenti con la propensione al rischio, nonché la diffusione di una corretta conoscenza dei rischi, della legalità e dei valori aziendali.

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 sovraintendere 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

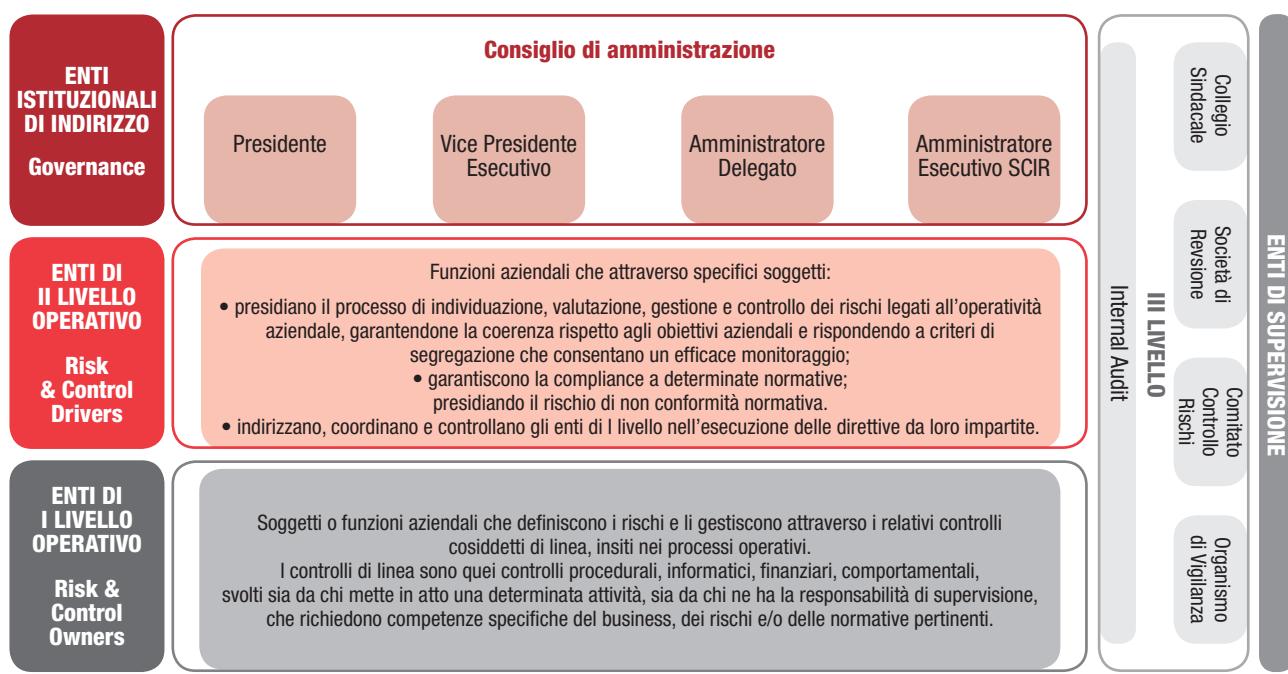
Lo SCIR costituisce perciò elemento essenziale del sistema di Corporate Governance di Brembo S.p.A. e delle società controllate del Gruppo. Esso nasce dalla condivisione dei principi e valori etici aziendali, è espressione del Codice Etico di Brembo ed è destinato a consolidare nel tempo una vera e propria 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



Nella riunione del 30 luglio 2015 il Consiglio di Amministrazione ha approvato le nuove Linee Guida per il Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi (disponibili sul sito aziendale al seguente link: www.brembo.com, Company, Corporate Governance, Principi e Codici), preventivamente esaminate e valutate positivamente dal Comitato Controllo e Rischi unitamente alle nuove Politiche per l'Attuazione del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi di Brembo. La revisione dei due documenti significativi per l'attuazione del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, condotta dalla Direzione Internal Audit con il supporto della Direzione Legale e Societario, si è resa necessaria per recepire i cambi significativi intervenuti nella Governance dell'azienda dal 2009 (data di prima emissione) ad oggi. Di seguito, le principali modifiche implementate, soprattutto con riguardo alle Politiche per l'Attuazione del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi:

- ampliamento delle definizioni degli Organi Istituzionali;
- aggiornamento rispetto a quanto contenuto nel Manuale di Corporate Governance ed. 2012;
- integrazione del nuovo Sistema di Gestione Rischi (nuova funzione, emissione politiche e riorganizzazione della funzione) nel Sistema di Controllo Interno;
- aggiornamento del nuovo schema Ruoli e Responsabilità con allocazione e ridefinizione più corretta di alcune funzioni;
- ampliamento della descrizione di responsabilità e competenze dei Direttori generali paese e delle Direzioni di corporate verso il Gruppo;
- novità introdotte dal nuovo modello di riferimento (CoSO Framework 2013);
- novità organizzative: CSR Officer, riorganizzazione della Direzione Amministrazione e Finanza.

Tutti le funzioni coinvolte hanno partecipato alla definizione del proprio ruolo all'interno dello SCIR e nel documento.

Con le Linee Guida, il Consiglio di Amministrazione ha inteso indirizzare le azioni sullo SCIR affinché:

- divenga parte integrante dell'operatività e della cultura del Gruppo, attraverso l'attivazione di idonei processi di informazione, comunicazione e formazione, nonché l'adozione di sistemi di retribuzione e disciplinari volti a incentivare la corretta gestione

dei rischi e scoraggiare comportamenti contrari ai principi del sistema di controllo;

- divenga tempestivamente reattivo a significative situazioni di rischio, che nascano sia all'interno del Gruppo che da modifiche dell'ambiente in cui il Gruppo opera;
- divenga efficace ed efficiente anche dal punto di vista comunicativo, adottando idonee soluzioni organizzative che garantiscano l'accesso delle funzioni direttamente coinvolte nel SCIR alle necessarie informazioni, per i successivi riferimenti ai vertici aziendali;
- preveda regolari attività di controllo dell'efficacia dello SCIR e la possibilità di attivare specifiche verifiche nell'ipotesi in cui vengano segnalate debolezze nello stesso;
- faciliti l'individuazione e la tempestiva esecuzione di azioni correttive.

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 Organi 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 esecutivo 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 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 e 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 di 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. n. 231/2001 ed annualmente al Consiglio di Amministrazione.

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

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

rativa, 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 d'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.

Il Sistema di Controllo Interno, attraverso le attività di controllo finalizzate alla mitigazione dei rischi aziendali, è parte del più ampio Sistema di Gestione Rischi. Il Sistema di Controllo Interno di Brembo fa riferimento al CoSO Framework (Committee of Sponsoring Organizations), che rappresenta la best practice internazionale per i Sistemi di Controllo Interno aziendale. Il CoSO Report 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 2013 a partire dal 2015.

9.1 Adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi

Il Presidente del Comitato Controllo e Rischi nelle relazioni del 30 luglio 2015 e del 25 febbraio 2016 ha riportato al Consiglio di Amministrazione i contenuti dell'attività svolta dal Comitato stesso, esprimendo un giudizio di sostanziale adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi nel suo complesso e di idoneità a perseguire la prevenzione dei rischi e ad assicurare l'efficace applicazione delle norme di comportamento e delle procedure aziendali in essere, rimettendo tuttavia il giudizio conclusivo alla valutazione del Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio – esaminate le relazioni del Presidente del Comitato Controllo 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.

Sulla base delle raccomandazioni espresse dal Presidente del Comitato Controllo e Rischi, il Consiglio di Amministrazione ha preso altresì atto che:

- il presidio del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi Brembo è costante, anche attraverso gli incontri istituzionali dei Comitati di Governance che portano all'attenzione le linee guida recepite durante le riunioni consiliari;
- l'attività di supervisione del Sistema è possibile anche grazie all'impegno costante delle funzioni interne di controllo, in particolare della funzione Internal Audit, e alla reportistica dalle stesse elaborate;
- le attività di assurance e di monitoraggio dei piani di miglioramento da parte della funzione Internal Audit proseguono in modo costante e strutturato secondo i piani a livello worldwide;
- il percorso evolutivo del modello di Enterprise Risk Management (ERM), avviato nel 2014, ha consentito

tito l'identificazione dei top risk della società e la loro valutazione in termini di impatto e probabilità di accadimento, attraverso un processo strutturato a supporto del processo decisionale, in grado di anticipare, mitigare ovvero gestire tali rischi;

- continuano, in un'ottica di costante miglioramento dei processi gestionali aziendali, le attività di consolidamento dei meccanismi di monitoraggio e di controllo nella fase applicativa delle misure e degli strumenti implementati a livello worldwide.

9.2 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) Report, il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, coadiuvato dal Compliance Officer e supportato dall'Internal Audit e, ove applicabile, dalle valutazioni emerse dal Comitato Controllo 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, prepara annualmente un piano di test dei controlli sopracitati.

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, l'Internal Audit deve verificare l'effettiva applicazione del piano correttivo posto in essere, attraverso l'attività di testing come sopra descritta.

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.

9.3 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.

Nel corso del 2015, coerentemente con le linee guida sullo SCIR adottate dal Consiglio di Amministrazione, l'Amministratore esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi, previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi, ha emesso la nuova edizione delle "Politiche per l'attuazione del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi" aggiornata a luglio 2015.

Le nuove Politiche identificano il disegno complesivo ed integrato del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi di Brembo, considerando l'evoluzione della struttura organizzativa di Brembo, i cambiamenti nel panorama legislativo e regolamentare, oltre che le best practices internazionali.

La relazione annuale dell'Amministratore esecutivo con delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi relativa all'esercizio 2015 è stata sottoposta all'esame del Consiglio di Amministrazione nella riunione del 3 marzo 2016.

9.4 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, che ha inoltre approvato la relativa struttura organizzativa ritenendola adeguata all'espletamento dei compiti previsti dall'art. 7.C.5 del Codice di Autodisciplina. In data 30 aprile 2015 è stata altresì approvata dal Consiglio di Amministrazione la revisione del mandato di tale funzione, coerentemente con le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina.

Il Responsabile Internal Audit (di seguito "Direttore IA") riporta gerarchicamente al Consiglio di Ammini-

strazione, tramite il ruolo del Presidente, e operativamente al Vice Presidente Esecutivo e interagisce con il Comitato Controllo e Rischi, con l'Amministratore con Delega 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, inoltre, 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 accettare ed eliminare anomalie ed irregolarità, per supportare il Gruppo nel raggiungimento degli obiettivi operativi prefissati.

Nel corso del 2015 l'attività dell'Internal Audit è stata svolta in base al Piano di Audit approvato, compatibilmente con gli interventi concordati in corso d'anno con il Presidente e con il Comitato Controllo e Rischi. Il Piano di Audit prevede: audit organizzativi nelle società controllate del Gruppo, audit di conformità alla Legge 262/05 e al D. Lgs. 231/01, audit gestionali su particolari ambiti di attività, 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. 231/01 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 nel 2015 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 25 febbraio 2016, è stata resa opportuna informativa sull'esito dell'attività del Responsabile Internal Au-

dit per l'anno 2015 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 2015, con le Relazioni semestrali sull'adeguatezza del modello di controllo implementato ai fini 262 e gli esiti dei test svolti dalla funzione Internal Audit in tale ambito.

9.5 Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/01

Brembo si è dotata di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo 231 per adempiere compiutamente alle previsioni di legge ed ai principi ispiratori del Decreto 231 e per 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 Consiglio di Amministrazione di Brembo ha approvato, nella riunione del 30 luglio 2015, la nuova edizione del Modello, giunto alla sua Quinta Edizione, le cui principali modifiche hanno riguardato, relativamente alla Parte Generale:

- l'aggiornamento della lista dei reati con i nuovi reati presupposto ai sensi delle seguenti disposizioni normative:
 - Legge 22 maggio 2015, n. 68 che ha introdotto nel Codice Penale nuove fattispecie delittuose in materia di reati ambientali, integrando l'elenco di illeciti di cui all'art. 25-undecies con i seguenti reati: inquinamento ambientale, disastro ambientale, delitti colposi contro l'ambiente, traffico e abbandono di materiale ad alta radioattività;
 - Legge 27 maggio 2015, n. 69 (cd. "Legge anticorruzione") che ha previsto un generale incremento delle sanzioni per i reati contro la Pubblica Amministrazione (art. 25) e per i reati di criminalità organizzata (art. 24-ter), nonché l'introduzione, tra i reati societari di cui all'art. 25-ter, di una nuova fattispecie di reato, la revisione del reato di false comunicazioni sociali e l'inasprimento delle sanzioni pecuniarie previste per gli Enti per tali fattispecie di reato;

- l'allineamento rispetto alle Linee Guida Confindustria 2014;
- la rafforzata descrizione dei ruoli organizzativi di Brembo S.p.A. coinvolti nelle attività di adeguamento e monitoraggio del Modello 231;
- l'inserimento e la descrizione delle Brembo Corporate & Compliance Tools (set di presidi, procedure di controllo e di documenti atti a garantire l'efficacia del sistema di controllo preventivo predisposto in Brembo, rilevante anche ai fini del D. Lgs. 231/2001 e applicabile alle società italiane ed estere del Gruppo);
- l'approfondimento sulla compliance del Gruppo (ossia la descrizione dei programmi di local compliance che le società del Gruppo, sia italiane che estere, devono implementare e dei ruoli organizzativi coinvolti, al fine di dotarsi di misure adeguate a prevenire sia la responsabilità d'impresa a livello locale che la risalita di tale responsabilità alla capogruppo).

Con riferimento alle Parti Speciali del Modello 231, la società ha ritenuto adeguati i protocolli già esistenti ai fini della prevenzione dei reati oggetto di nuova introduzione e, pertanto, non sono state introdotte nuove Parti Speciali ad hoc, ad eccezione dell'integrazione della Parte Speciale già esistente per i reati di ricettazione e riciclaggio, in base ai risultati emersi dal risk assessment sui processi sensibili rispetto al nuovo reato presupposto di "Autoriciclaggio" ex art. 648-ter 1 c.p. di cui all'art. 25-octies del D. Lgs. 231/2001, così come introdotto con Legge n. 186 del 15 dicembre 2014.

La Quinta Edizione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo 231 di Brembo, disponibile sul Sito Internet di Brembo (www.brembo.com, Company, Corporate Governance, Principi e codici), è costituita da:

- Parte Generale, in cui sono illustrati il profilo della società, la normativa di riferimento, i principi ispiratori e gli elementi costitutivi del Modello, ora definiti "Brembo Corporate e Compliance Tools", la funzione del Modello, le modalità di costruzione del Modello, la struttura del Modello, i destinatari, i rapporti con le società del Gruppo, le relazioni commerciali con i Business Partners, il sistema disciplinare e le misure da adottare per la relativa formazione e diffusione, oltre che per le modifiche e l'aggiornamento, nonché il richiamo alla procedura per la segnalazione delle irregolarità (whistleblowing);

- 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.

Sono inoltre da considerarsi vero e proprio elemento costitutivo del Modello i seguenti documenti, presidi e procedure di controllo della società, quali:

- il **Codice Etico**, nel quale sono espressi i principi generali e i valori a cui si deve ispirare 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;
- le **Brembo Compliance Guidelines**, approvate dal Consiglio di Amministrazione, 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 finalizzato a rendere più fruibili i contenuti delle singole Parti Speciali ai destinatari del Modello Brembo, agevolandone un'efficace attuazione.
- il **Codice di Condotta Anticorruzione**, approvato dal Consiglio di Amministrazione nel novembre 2013, che garantisce i principi di trasparenza, assicura la chiarezza nell'ambito dei comportamenti ammessi e la conformità alle relative normative anti-corruzione in qualsiasi luogo in cui Brembo opera e da parte di tutti coloro che, a qualsiasi titolo, prestano la propria attività per Brembo. Tale documento stabilisce inoltre 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) e 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.
- il **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.

- la **Brembo Policy on Non-discrimination and diversity.**

- le **Procedure Gestionali, Istruzioni e le correlate Matrici Autorizzative Interne** di Brembo richiamate nelle Schede Attività Sensibili, in quanto rilevanti ai fini preventivi previsti dal Decreto e disponibili sul portale aziendale; altri Sistemi di gestione e/o procedure proposti in determinate aree aziendali in ottemperanza a specifiche normative applicabili ma rilevanti anche ai fini del Decreto.

Con riferimento all'attività svolta sul Modello 231 nell'esercizio 2015 si dà atto che:

1. Nella riunione del 5 marzo 2015, a seguito dell'ampliamento del catalogo dei reati presupposto, mediante l'introduzione del reato di autoriciclaggio di cui all'art. 648-ter 1 c.p., il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto di introdurre il nuovo reato di autoriciclaggio nel catalogo generale dei reati 231 della Parte Generale del Modello di Brembo, precisando che i protocolli preventivi esistenti in Brembo sui processi sensibili rispetto ai reati di ricettazione e riciclaggio sono adeguati a prevenire anche il nuovo reato e, inoltre, che la società ha già in essere misure volte alla prevenzione/mitigazione di rischi di non compliance ai sensi della Legge 262/2005 sulle attività amministrative-contabili e fiscali, che potrebbero essere potenzialmente ritenute sensibili anche rispetto al reato di autoriciclaggio.
2. In data 14 maggio 2015, a fronte del parere espresso dall'Organismo di Vigilanza in merito alla completa adozione del Modello 231, il Presidente del Consiglio di Amministrazione ha rilasciato la 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. 231/01).
3. Nella riunione del 30 luglio 2015 il Consiglio di Amministrazione ha preso atto dell'introduzione:
 - di nuove fattispecie delittuose in materia di reati ambientali, quali i reati di inquinamento ambientale, disastro ambientale, delitti colposi contro l'ambiente, traffico e abbandono di materiale ad alta radioattività;
 - di una nuova fattispecie tra i reati societari, rubricata "fatti di lieve entità", nonché dell'inasprimen-

mento delle sanzioni per i reati contro la Pubblica Amministrazione e per i reati di Criminalità Organizzata, deliberando, pertanto, di procedere rispettivamente come segue:

- aggiornamento del catalogo dei reati 231 della Parte Generale, con l'introduzione dei nuovi reati ambientali, reputando l'impatto sul Modello 231 di Brembo minimo poiché le attività considerate sensibili rispetto ai delitti di nuova introduzione e le misure a presidio della tutela dell'ambiente sono già oggetto di risk assessment e di costante monitoraggio e aggiornamento;
- mero allineamento dell'elenco dei Reati contro la Pubblica Amministrazione, dei reati di Criminalità Organizzata, nonché dei Reati Societari contenuti nelle relative Parti Speciali, essendo le relative attività sensibili già oggetto delle attività di risk assessment effettuate e le relative misure preventive costantemente monitorate e aggiornate.

Tali azioni sono state preventivamente condivise con il Comitato Interno Rischi riunitosi in data 21 luglio 2015 per valutare il grado di applicabilità in astratto delle nuove fattispecie di reato e successivamente comunicate all'Organismo di Vigilanza.

4. Nel corso del 2015, la società ha proseguito nelle attività di aggiornamento del proprio Modello 231 attraverso il riesame periodico svolto dai Referenti 231 (riesame del risk assessment delle attività sensibili di propria competenza), che consente il monitoraggio costante dei protocolli di controllo esistenti rispetto alle specifiche aree/attività sensibili e quindi la verifica della loro attualità ed efficacia. Lo stesso Organismo di Vigilanza, sulla base di un Piano di Audit risk based, ha il compito di monitorare l'effettivo funzionamento e l'applicazione delle procedure e dei protocolli organizzativi indicati nel Modello 231, di cui fornisce relazioni periodiche al Consiglio.
5. Sono continue le attività di formazione programmate sul Modello 231, attraverso la formazione on-line dedicata a tutti i dipendenti e con apposite sessioni in aula mirate ad approfondire, con i soggetti direttamente coinvolti in specifici processi sensibili, i relativi protocolli di controllo. Sono state altresì effettuate sessioni di formazione dedicate alla compliance 231 presso le società italiane ed estere del Gruppo.

6. Relativamente alle società del Gruppo sono inoltre proseguiti, con coordinamento da parte della capo-gruppo, i programmi di compliance locali che, attraverso attività di risk assessment e gap analysis, hanno consentito di verificare lo stato di conformità alle normative locali delle stesse e l'implementazione, ove ritenuto necessario, dei più idonei protocolli di controllo.

L'Organismo di Vigilanza 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 dell'attuale mandato del Consiglio di Amministrazione e, quindi, fino all'approvazione del Bilancio dell'esercizio 2016. È composto da sei membri:

Membri	Qualifica
RAFFAELLA PAGANI	Sindaco effettivo - Presidente
MILENA T. MOTTA	Sindaco effettivo
SERGIO PIVATO	Sindaco effettivo
ALESSANDRA RAMORINO	Direttore Internal Audit
MARCO BIANCHI	Membro esterno ⁹
MARIO TAGLIAFERRI	Membro esterno ¹⁰

La natura collegiale e mista dell'Organismo 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. 231/01. 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: 26 febbraio, 7 maggio, 22 luglio, 29 ottobre, 2 dicembre 2015. Il Presidente dell'Organismo ha inoltre partecipato alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi per gli aspetti di propria competenza e interesse. Nell'esercizio 2016 si è tenuta una riunione, in data 25 febbraio 2016, nella quale si è riferito in merito alle relazioni periodiche conclusive del 2015. Inoltre, 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.

Nel corso delle riunioni tenute nell'esercizio, l'Organismo di Vigilanza ha accertato il costante aggiornamento del Modello rispetto alla normativa, ne ha analizzato i requisiti di solidità e funzionalità, nonché le modalità di attuazione ed ha verificato le attività di vigilanza svolte dalla funzione Internal Audit per conto dello stesso Organismo di Vigilanza. 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. 231/01.

Nell'ambito dell'attività di verifica ed analisi dei requisiti di solidità e funzionalità del Modello, l'Organismo di Vigilanza ha visionato e analizzato la proposta di revisione del Modello 231 e, quindi, il testo della

⁹ Avvocato, libero professionista, Studio Castaldi Mourre & Partners, Milano; non ricopre altre cariche nell'ambito degli Organi Sociali della società.

¹⁰ 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.

Quinta Edizione proposto dalla società, suggerendo spunti e miglioramenti.

Nel corso dell'anno non sono state rilevate violazioni di norme che comportino le sanzioni previste dal D. Lgs. 231/01.

9.6 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 Reconta Ernst & Young 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 e la Società di Revisione Legale si scambiano periodicamente informazioni e dati sui rispettivi controlli effettuati.

9.7 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 societari¹¹, attribuendogli i relativi poteri. Egli ricopre altresì la carica di Vice Presidente Esecutivo di Brembo S.p.A.

All'atto della nomina, il Consiglio ha accertato il possesso dei requisiti di professionalità richiesti, nonché 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 di-

cembre 2016 ed è rinnovabile una o più volte.

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.

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

Il modello organizzativo del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi è stato strutturato anche con l'obiettivo di garantire il coordinamento tra i diversi soggetti e le funzioni coinvolte nel sistema, così come riportato nello schema al paragrafo 9. L'Amministratore con Delega al Sistema di Controllo e Gestione dei 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.

Inoltre, coordina il Comitato Rischi Manageriale e si avvale del supporto del Risk Manager e dell'Internal

¹¹ Matteo Tiraboschi riveste tale funzione dal 2009.

Audit quali garanti del sistema di gestione del rischio (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 a tutti i Comitati di Governance e al Collegio Sindacale e la messa a disposizione dell'Organismo di Vigilanza.

10. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

In conformità al Regolamento Consob (delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 e delibera n. 17389 del 23 giugno 2010), in data 12 novembre 2010 la società ha adottato la Procedura per Operazioni con Parti Correlate, previo parere favorevole e unanime del Comitato Controllo e Rischi (all'uopo designato in quanto composto da 3 Amministratori indipendenti). 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).

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.

La Procedura indica le regole per la valutazione delle operazioni di minore e di maggiore rilevanza, compiute direttamente da Brembo o per il tramite di società controllate, e definisce i presidi organizzativi ed i flussi informativi ritenuti idonei ad assicurare che agli Organi competenti siano fornite in modo esaustivo tutte le informazioni utili e tempestive per la valutazione delle operazioni stesse.

Il Consiglio ha deciso di non avvalersi del meccanismo di "Whitewash" in caso di parere non favorevole per le operazioni di maggiore Rilevanza e di non prevedere deroghe in caso di urgenza.

A fine 2015, la società ha provveduto, previo parere positivo del Comitato, all'aggiornamento di alcuni paragrafi della Procedura per Operazioni con Parti Correlate al fine di adeguare la stessa alle modifiche organizzative intervenute all'interno della Direzione Amministrazione e Finanza.

Inoltre, 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'identificazione 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.

Caratteristiche Principali della Procedura per le 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	Soggetti previsti dall'Allegato 1 del Regolamento Consob (che rinvia allo IAS 24 alla data di pubblicazione del Regolamento stesso): <ul style="list-style-type: none">• gli Amministratori di Brembo S.p.A., siano essi esecutivi o meno;• i Sindaci effettivi;• i Dirigenti con responsabilità strategiche (in Brembo sono il Presidente, il Vice Presidente Esecutivo e Dirigente Preposto alla redazione dei Documenti Contabili Societari, nonché l'Amministratore Delegato e Direttore Generale di Brembo S.p.A.);• gli stretti familiari degli Amministratori e dei Sindaci effettivi, che ci si attende possano influenzare o essere influenzati dal soggetto interessato nei loro rapporti con Brembo;• le Entità nelle quali uno di tali soggetti esercita il controllo, il controllo congiunto o l'influenza notevole o detiene, direttamente o indirettamente, una quota significativa, comunque non inferiore al 20%, dei diritti di voto.
Soglia Operazioni Esigue	Euro 250.000, soggetta a revisione annuale di tale parametro; tale soglia è stata confermata dal Consiglio 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	Delibere (diverse da quelle assunte ai sensi dell'art. 2389, comma 3, cod. civ.) in materia di remunerazione degli Amministratori e Consiglieri investiti di particolari cariche, nonché dei Dirigenti con responsabilità strategiche, in quanto in tali deliberazioni è coinvolto anche il Comitato Remunerazione e Nomine, costituito esclusivamente da Amministratori non esecutivi e in maggioranza da Amministratori indipendenti. Ad esempio: <ul style="list-style-type: none">• Compensi CdA e Collegio Sindacale• Remunerazione Dirigenti con responsabilità strategiche• Politiche di remunerazione• Piani di Stock Option Operazioni Esigue Operazioni Ordinarie (secondo definizione Consob) Operazioni Intercompany, limitatamente a quelle operazioni infragruppo con o tra società controllate o collegate che svolgono un'attività, prevista nel rispettivo oggetto sociale, affine a quelle di Brembo S.p.A.

11. NOMINA DEI SINDACI

- **Composizione.** In conformità alle disposizioni di cui all'art. 22 dello Statuto sociale:
 - 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.** 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'irrice-
- vibilità 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.
- **Elezione.** 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.

12. 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, 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.

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

Raffaella Pagani

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 Enel Distribuzione S.p.A., di Enel Italia S.r.l., di Dufrital S.p.A., di Arexpo S.p.A., di Hydro Dolomiti Enel

Collegio Sindacale

Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina ¹	In carica da	In carica fino a	Lista ²	Indip. Codice	Partecipazione alle riunioni del Collegio Sindacale nel 2015 ³	Partecipazione alle riunioni del CdA nel 2015 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%	17 peso 4.8
Sindaco effettivo	Milena Teresa Motta	1959	29.04.2014	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	M	x	88%	100%	1 peso 1
Sindaco effettivo	Sergio Pivato	1945	29.04.2008	29.04.2014	Approvazione Bilancio al 31.12.2016	M	x	63%	88%	4 peso 1.80
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	-	-	-

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 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 2015 (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 2015 (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.

S.p.A. e di altre società. È revisore dei conti di alcuni Comuni dell'hinterland milanese e revisore unico della Alpa S.p.A.

Milena T. Motta

Sindaco effettivo di Brembo S.p.A. Dal 1982 svolge attività di consulenza aziendale in materia di strategia competitiva, marketing e innovazione. Attualmente ricopre l'incarico di Sindaco effettivo anche di Trevi Finanziaria Industriale S.p.A., società quotata alla Borsa di Milano. 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 di Brembo S.p.A. è 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. e Società Editoriale Vita 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. 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 2015. 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 2015 è indicato nella tabella sopra riportata.

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

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 2015, il Collegio Sindacale:

- ha tenuto n. 8 incontri di verifica ed ha partecipato a tutte le riunioni dell'Assemblea e del Consiglio di Amministrazione (n. 8 riunioni del Consiglio di Amministrazione e n. 1 Assemblea degli Azionisti) e, tramite il Presidente del Collegio, alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi (n. 6 riunioni) e del Comitato Remunerazione e Nomine (n. 2 riunioni); le riunioni del Collegio Sindacale hanno avuto una durata media di circa 3 ore.
- 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.

Per maggiori informazioni in merito all'attività del Collegio Sindacale si veda la relazione dello stesso al Bilancio contenuta nella Relazione Finanziaria Annuale.

13. 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, informazioni 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.

14. ASSEMBLEE

Le modalità di convocazione e svolgimento delle Assemblee sono previste dallo Statuto come di seguito illustrato.

- **Convocazione.** All'art. 10 dello Statuto è previsto che l'Assemblea sia convocata dal Consiglio di Amministrazione mediante avviso di convocazione contenente, oltre l'indicazione del giorno, dell'ora e del luogo dell'adunanza e l'elenco delle materie da trattare, anche le ulteriori informazioni previste dalle norme legislative e regolamentari vigenti, nonché l'eventuale indicazione di date di convocazioni successive alla prima. 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.** 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 proposti¹².

¹² 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.

• **Intervento e rappresentanza in Assemblea.** In base all'art. 11 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'identica comunicazione attestante la loro legittimazione rilasciata dall'intermediario aderente al sistema di gestione accentrata degli strumenti finanziari. Ogni soggetto che abbia diritto a intervenire all'Assemblea può farsi rappresentare mediante delega scritta da un'altra persona anche non Socio, con l'osservanza delle disposizioni di legge e regolamentari di volta in volta vigenti. La notifica elettronica della delega può essere effettuata, in conformità a quanto stabilito 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. I titolari del diritto di voto possono porre domande sulle materie all'Ordine del Giorno anche prima dell'Assemblea, con le modalità e nei termini indicati nella convocazione assembleare; a tali domande viene data risposta nel corso della riunione assembleare.

• **Documentazione Assembleare.** Tutta la documentazione assembleare, ivi incluse le relazioni illustrate sugli argomenti all'Ordine del Giorno dell'Assemblea e le proposte deliberative sui predetti argomenti, viene

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

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

All'Assemblea tenutasi il 23 aprile 2015 erano presenti 9 Consiglieri su 11 (2 assenti giustificati) e tutti i membri del Collegio Sindacale in carica.

15. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO 2015

Non sono intervenute variazioni significative dopo la chiusura dell'esercizio e sino alla data di approvazione della presente Relazione.

CORPORATE GOVERNANCE AND OWNERSHIP STRUCTURE REPORT

pursuant to Article 123-bis of the Consolidated Law on Finance

Brembo S.p.A.

www.brembo.com,

section Company/Corporate Governance/Corporate Governance Reports 2015

Approved by the Board of Directors of Brembo S.p.A. on 3 March 2016



CONTENTS

GLOSSARY	4
INTRODUCTION	5
COMPANY HIGHLIGHTS	5
1. INFORMATION ON OWNERSHIP STRUCTURE AT 31 DECEMBER 2015	5
1.1. Structure of share capital	5
1.2. Significant shareholdings	6
1.3. Change of control clauses	6
1.4. Power to increase the share capital	6
1.5. Authorisation to repurchase own shares	7
1.6. Direction and coordination	7
2. COMPLIANCE WITH THE 2015 CORPORATE GOVERNANCE CODE (pursuant to Article123-bis, paragraph 2, letter a, of TUF)	8
3. BOARD OF DIRECTORS	9
3.1 Appointment and replacement of Company Directors	9
3.2 Succession plans	10
3.3 Composition	10
3.4 Maximum number of positions held at other companies	15
3.5 Induction Programme	16
3.6 Role of the Board of Directors	16
3.7 Delegated Bodies	20
3.8 Other Executive Directors	21
3.9 Independent Directors	22
3.10 Lead Independent Director	23
4. HANDLING OF CORPORATE INFORMATION	24
4.1 Procedure for Handling Inside Information	24
4.2 Internal Dealing	24

5. BOARD COMMITTEES	24
6. REMUNERATION & APPOINTMENTS COMMITTEE	24
7. REMUNERATION OF DIRECTORS	26
8. AUDIT & RISK COMMITTEE	26
9. INTERNAL CONTROL AND RISK MANAGEMENT SYSTEM	29
9.1 Appropriateness of the Internal Control and Risk Management System	33
9.2 The Internal Control and Risk Management System as it relates to the financial reporting process	34
9.3 Executive Director in charge of the Internal Control and Risk Management System	34
9.4 Internal Audit Director	35
9.5 Organisational Model pursuant to Legislative Decree No. 231/2001	36
9.6 Independent Auditors	40
9.7 Manager in charge of the Company's financial reports	40
9.8 Coordination between parties involved in the Internal Control and Risk Management System	40
10. DIRECTORS' INTERESTS AND RELATED PARTY TRANSACTIONS	41
11. APPOINTMENT OF STATUTORY AUDITORS	43
12. COMPOSITION AND FUNCTIONING OF THE BOARD OF STATUTORY AUDITORS	44
13. RELATIONS WITH SHAREHOLDERS	46
14. GENERAL SHAREHOLDERS' MEETINGS	46
15. CHANGES SINCE THE END OF 2015	47

GLOSSARY

Brembo/Issuer/Company: Brembo S.p.A., with registered offices in Curno (Bergamo), via Brembo 25, tax code and VAT code No. 00222620163.

Corporate Governance Code: the Code of Corporate Governance for Listed Companies, approved on 9 July 2015 by the Corporate Governance Committee, promoted by Borsa Italiana S.p.A., ABI, Ania, Assogestioni, Assonime and Confindustria. It is available at <http://borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2015clean.pdf>.

Civil Code: the Italian Civil Code.

Board/Board of Directors/BoD: the Board of Directors of Brembo S.p.A.

Financial year: the financial year which the Report refers to, specifically the financial year ended 31 December 2015.

Group: the Brembo Group.

Borsa Italiana Instructions: Instructions on the Rules of Markets organised and managed by Borsa Italiana S.p.A.

Brembo's Corporate Governance Manual: the document defining Brembo's corporate governance rules, fully incorporating the Corporate Governance Code, including the amendments introduced in July 2015. The latest update as of 18 December 2015 is available on Brembo's website (www.brembo.com, Company section, Corporate Governance, Governance Documents).

Brembo's 231 Model: the Organisation, Management and Control Model pursuant to Legislative Decree No. 231/2001 of Brembo S.p.A. – Fifth Edition, available on Brembo's website in its latest update (July 2015) (www.brembo.com, Company section, Corporate Governance, Codes and Policies).

Related Party Transactions Procedure: the Related Party Transactions Procedure adopted by Brembo S.p.A. on 12 November 2010, in compliance with the Consob Resolution No. 17221 of 12 March 2010, and subsequently amended by Consob Resolution No. 17389 of 23 June 2010; the Procedure is available on Brembo's website in its latest update (31 July 2014) (www.brembo.com, Corporate Governance, Governance Documents).

Consob Regulation on Related Party Transactions:

the Consob regulation introduced by Resolution No. 17221 of 12 March 2010 as further amended by Resolution No. 17389 of 23 June 2010.

SC: Supervisory Committee.

Rules of Borsa Italiana: the Rules of Markets organised and managed by Borsa Italiana S.p.A.

Rules for Issuers: the Rules for issuers established by Consob with Resolution No. 11971 of 1999, as further amended and extended.

Market Regulations: the Market Regulations established by Consob with Resolution No. 16191 of 2007, as amended and extended.

Report: the Corporate Governance and Ownership Structure Report pursuant to Articles 123-bis of TUF and 89-bis of the Rules for Issuers, approved on 3 March 2016 by the Board of Directors of Brembo and available on Brembo's website (www.brembo.com, Company section, Corporate Governance, Corporate Governance Reports)

By-laws: the By-laws of Brembo S.p.A., available on Brembo's website (www.brembo.com, Company section, Corporate Governance, Governance Documents).

ICRMS: Internal Control and Risk Management System.

TUF: Legislative Decree No. 58 of 24 February 1998 (Consolidated Law on Finance), as amended and extended.

INTRODUCTION

Brembo S.p.A. is a world leader in the design, development and manufacture of braking systems and components for cars, motorbikes and industrial vehicles in the original equipment, the aftermarket and racing sectors.

COMPANY HIGHLIGHTS

(euro million)	2014	2015	Change
Sales	1,803.3	2,073.2	+15.0%
EBITDA	279.8	359.9	+28.6%
Profit	129.1	184.0	+42.5%
Net financial position	270.4	160.7	-109.7 million
Market capitalisation as of 31 December	7,690	7,867	+177
Workforce (headcount)	1,850	2,984	N/A

Brembo S.p.A. has adopted a traditional form of administration and control. Accordingly, the company's management is attributed to the Board of Directors, the supervisory functions to the Board of Statutory Auditors, and the statutory and accounting audit of the company's accounts to the Independent Auditors appointed by the General Shareholders' Meeting.

Brembo S.p.A.'s Corporate Governance System is based on a set of rules reflecting the recommendations of the Corporate Governance Code, through their incorporation in Brembo's Corporate Governance Code updated on 18 December 2015 by the Board of Directors, which considered the Brembo system to be already in line, in terms of operating practice, with the new recommendations introduced by the Corporate Governance Committee of Borsa Italiana S.p.A. in July 2015.

The Report, approved by the Board of Directors on 3 March 2016, provides a general description of the corporate governance system adopted by the Group and information on its ownership structure, as required by current laws and regulations. The Report was filed with Borsa Italiana and made available to the public on the company's website (www.brembo.com/ Company section/Corporate Governance/Corporate

Governance Reports) and through the authorised data storage system (www.1info.it).

Certain data and/or information have been summarised in tables and graphs to illustrate the key features of Brembo S.p.A.'s corporate governance system. A comparison of these data with data collected from Consob's 2015 Report on the Corporate Governance of Italian Listed Companies, the 3rd Report on the application of the Corporate Governance Code issued by the Governance Committee and the Notes and Studies of ASSONIME 10/2015 on Corporate Governance in Italy, as well as from leading International consultancy firms, shows that Brembo's system is in line with the best trends of Italian listed companies.

1. INFORMATION ON OWNERSHIP STRUCTURE AT 31 DECEMBER 2015

1.1. Structure of share capital

Brembo S.p.A.'s subscribed and fully paid-up share capital amounts to €34,727,914 and is divided into 66,784,450 ordinary shares of a nominal value of €0.52, each bearing voting rights.

SHARE OWNERSHIP AT 31 DECEMBER 2015

Type of restriction	Yes/No
Restrictions on the transfer of securities	No
Securities carrying special rights	No
Employee share ownership scheme	No
Restrictions on voting rights	No
Shareholders' agreements	No

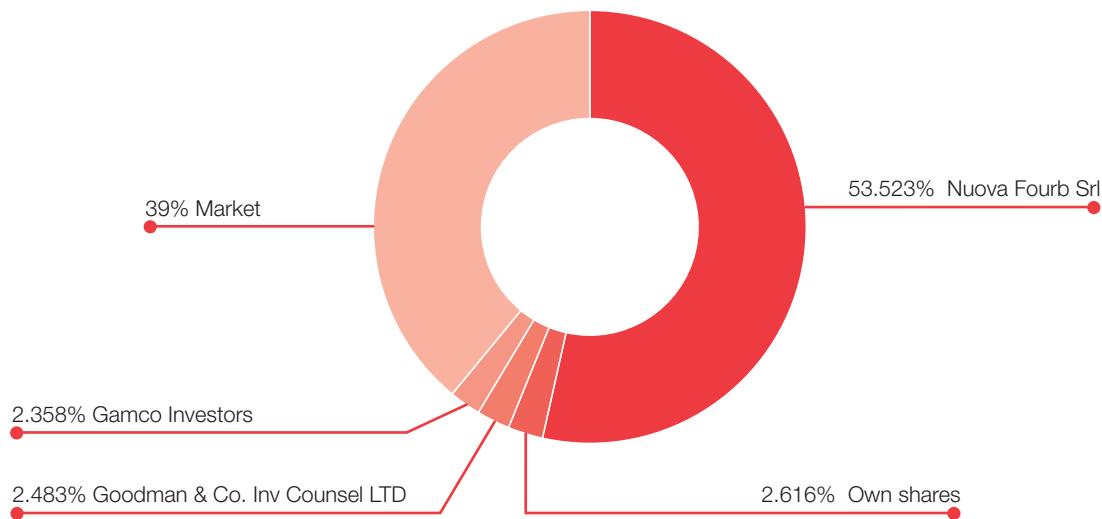
1.2. Significant shareholdings

Significant Shareholdings

Figures taken from the Shareholders' Register at 31 December 2015 and included in Consob notices

Declarant	Direct shareholder	No. of shares	% on share capital with voting rights
BOMBASSEI ALBERTO	NUOVA FOURB SRL	35,744,753	53.523
BREMBO S.P.A.	BREMBO S.P.A.	1,747,000	2.616
GOODMAN & COMPANY INVESTMENT COUNSEL LTD	DYNAMIC GLOBAL VALUE FUND	1,391,090	2.083
	DYNAMIC GLOBAL VALUE CLASS	267,000	0.400
	Total	1,658,090	2.483
GAMCO INVESTORS INC.	GABELLI FUNDS LLC	1,225,000	1.834
	GAMCO ASSET MANAGEMENT INC.	340,000	0.509
	GAMCO INVESTORS INC.	10,000	0.015
	Total	1,575,000	2.358

Ownership structure at 31.12.2015



1.3. Change of control clauses

In carrying out its business, Brembo has in place several joint venture agreements or supply and cooperation or financing agreements, which contain clauses entitling each party to withdraw from and/or terminate and/or modify such agreements, in case of change of direct and/or indirect control of one of the parties to the agreement.

1.4. Power to increase the share capital

In accordance with Article 2443 of the Civil Code, on 29 April 2014 the General Shareholders' Meeting vested the Board of Directors with delegated powers to increase the paid share capital by issuing new shares no later than 29 April 2019 — on one or more occasions, also in several tranches, pursuant to Article 2439, paragraph 2, of the Civil Code, while

excluding the option right pursuant to Article 2441, paragraph 4 (2), of the Civil Code — for an overall maximum nominal value of €3,472,791.40 and no more than 6,678,445 shares with a nominal value of €0.52 each, or — if fewer — of a number of shares that, at each date such powers are exercised (and taking due account of any and all the shares that may already have been issued pursuant to said powers), represents 10% (ten percent) of the company's total shares at such date.

With regard to the aforesaid delegated powers, the Board of Directors is additionally empowered to:

- establish, for each issue, the number, unit price of issue and dividend rights of the related ordinary shares, without restriction except as specified under Article 2441, paragraph 4 (2), and/or Article 2438, and/or Article 2346, paragraph 5, of the Civil Code;
- determine the deadline to subscribe company's ordinary shares;
- exercise the delegated powers, as well as the authority mentioned above, including and not limited to, full powers to accordingly amend the company's By-laws, as may be required from time to time.

Article 5 of the By-laws was amended accordingly.

1.5. Authorisation to repurchase own shares

After revocation of the previous Resolution dated 29 April 2014, which was not implemented, the General Shareholders' Meeting of Brembo S.p.A. held on 23 April 2015 approved a plan for the buy-back of own shares. This authorisation entails:

- the purchase or sale up to 1,600,000 of its own shares, in one or more tranches and for a maximum term of 18 months, at a purchase price ranging between €0.52 and €40 each, using the available reserves and securing such shares by withdrawing from the Extraordinary reserve and partly from Retained earnings of €64,000,000 for a maximum amount of €77,475,897;
- with reference to the disposal of own shares for a maximum term of 18 months, granting to the Board of Directors the power to define, from time to time, all the criteria to set the relevant consideration and/or methods, terms and conditions to use own shares in portfolio, taking due account of the realisation methods applied and the price trend of the stock in

the period before the transaction, acting in the best interest of the Company.

In the company's interest, this authorisation aims at:

- undertaking, directly or through intermediaries, any investments, including aimed at containing abnormal movements in stock prices, stabilising stock trading and prices, supporting the liquidity of Company's stock on the market, so as to foster the regular conduct of trading beyond normal fluctuations related to market performance, without prejudice in any case to compliance with applicable statutory provisions;
- carrying out, in accordance with the Company's strategic guidelines, share capital transactions or other transactions which make it necessary or appropriate to swap or transfer share packages through exchange, contribution, or any other available methods;
- buying back own shares as a medium-/long-term investment.

The Board of Directors therefore granted to the Chairman and the Executive Deputy Chairman full powers, to be exercised severally and/or delegated to third parties, to implement this programme. As of the date of approval of this Report, no buy-back or disposal transactions have been made.

Own Shares in Portfolio at 31 December 2015

No. of own shares	% of share capital	Average book value	Total value
1,747,000	2.616%	€ 7.71	€ 13,475,897

1.6. Direction and coordination

Brembo S.p.A. is not subject to the direction and coordination of any company or entity pursuant to Article 2497-bis of the Civil Code, despite it being controlled by another company. This is because, in accordance with the provisions of the Corporate Governance Code, all significant strategic, financial and capital transactions carried out by Brembo S.p.A. and the Group are subject to the collective examination of and exclusive approval by the Brembo S.p.A.'s Board of Directors which, *inter alia*, as of 31 December 2015 includes six independent Directors. The professional expertise and authoritativeness of non-executive and independent Directors are an additional guarantee that

all Board's decisions are taken in the sole interest of Brembo S.p.A. without being subject to any direction or interference from third parties representing interests other than those of Brembo S.p.A. and the Group.

On the other hand, Brembo S.p.A. has power of direction, coordination and control on its subsidiaries pursuant to Article 2497 of the Civil Code. The requirements pursuant to Article 2497-*bis* of the Civil Code have been complied with.

* * *

The information required by Article 123-*bis*, paragraph 1(i), of TUF ("agreements between the company and the Directors ... providing for compensation in case of resignation or dismissal without just cause or if their employment ceases as a result of a public tender offer") is contained in the 2016 Remuneration Report in accordance with Article 123-*ter* of TUF, which is available on Brembo's website (www.brembo.com, section Company, Corporate Governance, Remuneration Policies).

* * *

The information required by Article 123-*bis*, paragraph 1(i), of TUF ("the rules governing the appointment and replacement of Directors ... and amendments to the By-laws, if different from the otherwise applicable laws and regulations") is illustrated in the section concerning the Board of Directors (Section 3 below).

2. COMPLIANCE WITH THE 2015 CORPORATE GOVERNANCE CODE (pursuant to Article 123-*bis*, paragraph 2, letter a, of TUF)

Brembo endorses and complies with the Corporate Governance Code as amended in July 2015. The endorsement of the Code was implemented by adopting its own Corporate Governance Code, which defines Brembo's corporate governance rules in line with the Code's recommendations issued from time to time by Borsa Italiana.

Brembo's Corporate Governance Code was updated by a Board resolution on 18 December 2015 to adopt the amendments to the Code introduced on 9 July 2015. These changes¹ were priorly examined and discussed in the Lead Independent Director's meeting with the independent Directors on 30 July 2015 and then considered in the questionnaires by the 2015 Board Performance Evaluation. Based on the results of these activities, the Board of Directors considered Brembo's system to be already in line, in terms of operating practice, with the new recommendations introduced in the Corporate Governance Code's principles and application criteria. Therefore, the Board instructed that the text of Brembo's Code be updated.

¹ The deadline set by the Corporate Governance Committee for issuers to adopt the amendments is the end of the year beginning in 2016, except for those in Article 8 (Statutory Auditors), which issuers are, instead, invited to apply as from the first renewal of the Board of Statutory Auditors after the end of the year beginning in 2015.

3. BOARD OF DIRECTORS

3.1 Appointment and replacement of Company Directors

Pursuant to the By-laws, the appointment of the Board of Directors is based on lists, so as to ensure that minority shareholders are duly represented in the Board. The right to submit a list can be exercised by Shareholders who, separately or jointly with other Shareholders, in the day in which such lists are filed within the company, can give evidence that they hold at least 1% of share capital with voting rights.

- **Composition.** Pursuant to Article 15 of By-laws, the Board of Directors consists of:

- a minimum of 5 and a maximum of 11 members (executive and non-executive Directors), who may be re-elected and, unless otherwise resolved by the Shareholders' Meeting, shall hold office for the period specified in the Shareholders' Meeting appointment resolution, up to a maximum of three years; they shall expire at the date set for the Shareholders' Meeting called to approve the Financial Statements for their last year of office, subject to the causes for termination and forfeiture provided for by law and the By-laws;
- at least one of the members of the Board of Directors, or 2 members if the Board is made up of more than 7 Directors, must meet the independence criteria set forth by Article 148, paragraph 3, of TUF;
- the composition of the Board of Directors must reflect gender balance, in accordance with the laws and regulations from time to time in force.²

- **List voting.** With regard to the lists of candidates, duly signed by the Shareholders submitting the same, or the Shareholder delegated to do so, together with all the other related documents as required under the By-laws:

- the lists containing a number of candidates equal to or greater than three must include candidates of both genders (male or female); these lists must include a number of candidates of the under-represented gender such as to ensure that the

composition of the Board of Directors complies with the laws and regulations on gender balance from time to time in force, it being understood that where the application of the distribution criterion between genders results in a non integer number, this must be rounded up to the next higher unit;

- the lists must be filed with the Company's registered offices at least 25 calendar days prior to the scheduled date of the General Shareholders' Meeting at first calling and they must be made available to the public at the Company's registered offices, on the corporate website and in the other manners and forms specified under statutory and regulatory provisions, at least 21 calendar days prior to the scheduled date of the General Shareholders' Meeting;
- the lists shall be numbered in serial order according to the date of their filing with or submission to the Company.

- **Voting and Election.** With reference to the procedures regulating the voting process to appoint the Board of Directors, Article 15-ter of By-laws provides that:

- all the Board members to be appointed as determined by the General Shareholders' Meeting, save 1 (one), shall be drawn from the list obtaining the highest number of the votes cast by Shareholders, in the same serial order in which they appear on the said list;
- the remaining seat on the Board shall be awarded to the first candidate on the list that obtained the second highest number of votes and that is not linked in any way, whether directly or indirectly, with the Shareholders who submitted or voted in favour of the list that obtained the highest number of votes;
- the positions of independent Directors, who must meet the requirements of independence, pursuant to Article 15 of By-laws as mentioned above, will be filled from the list that obtained the highest number of the votes cast by Shareholders, or if this is not possible, from the list that obtained the second highest number of votes;
- for the intents and purposes of appointments to the Board of Directors, no account must be taken of lists that failed to obtain a number of votes representing at least half the aforementioned percentage established under Article 15-bis of

² The By-laws has been brought in line with the provisions of Law No. 120/2011 (Regulation on equal access to the management and supervisory bodies of listed companies) by the Board of Directors' resolution dated 12 November 2012.

- the By-laws for the submission of voting lists (for instance, half the 1% of share capital);
- should only one list be submitted, all the members of the Board of Directors must be drawn from the said list, it being understood that in the event no list is submitted, the General Shareholders' Meeting shall pass related resolutions by majority vote, in accordance with applicable laws and regulations, and provisions concerning gender balance (including the rounding-up to the next higher unit in the event the application of the distribution criterion between genders results in a non integer number).

3.2 Succession plans

On 6 June 2011, the Board of Directors of Brembo S.p.A. approved the Brembo Group's current organisational structure reinforcing the Company's governance model in order to strengthen the top management team and gradually initiate internal succession mechanisms. Within this proven organisational structure and in accordance with the

delegated powers assigned by the Board of Directors, Matteo Tiraboschi holds the position of Executive Deputy Chairman, Andrea Abbati Marescotti that of Chief Executive Officer, and Chairman Alberto Bombassei has taken on a more strategic, less operational role. In addition, for each top management position, Brembo also drew up Guidelines to identify both short and medium-term successors, as summarised in specific documents approved by top management.

3.3 Composition

The General Shareholders' Meeting held on 29 April 2014 confirmed the number of Board members at 11 and appointed the Board of Directors for the three-year period 2014–2016, i.e., until the General Shareholders' Meeting called to approve the Financial Statements for the year ending 31 December 2016, based on the two lists submitted respectively by the majority shareholder Nuova FourB S.r.l. and a group of Asset Management Companies and other institutional investors (holding 2.11% of the share capital, overall).

Composition of the Board of Directors and Board Committees at 31 December 2015

Office held	Name and surname	Year of birth	Seniority of service ¹	BOARD OF DIRECTORS								AUDIT & RISK COMMITTEE	REMUNERATION & APPOINTMENTS COMMITTEE		
				In office from	In office until	List ²	Exec.	Non exec.	Indep. as per Code	Indep. as per TUF	Attendance rate at 2015 meetings ³	Other offices held ⁴	Member	Attendance rate at meetings ³	Member
Chairman	Alberto Bombassei	1940	21.12.84	29.04.2014	Approval of Financial Statements at 31.12.2016	M	x				100%	–			
Executive Deputy Chairman	Matteo Tiraboschi	1967	24.04.02	29.04.2014	Approval of Financial Statements at 31.12.2016	M	x				100%	–			
Chief Executive Officer	Andrea Abbati Marescotti	1964	06.06.11 (coopt.)	29.04.2014	Approval of Financial Statements at 31.12.2016	M	x				100%	–			
Director	Cristina Bombassei	1968	16.12.97 (coopt.)	29.04.2014	Approval of Financial Statements at 31.12.2016	M	x				100%	1			
Director	Barbara Borrà	1960	29.04.14	29.04.2014	Approval of Financial Statements at 31.12.2016	M		x	x	x	88%	2	x (Pres.)	100%	
Director	Giovanni Cavallini	1950	14.11.05 (coopt.)	29.04.2014	Approval of Financial Statements at 31.12.2016	M		x	x	x	88%	1	x (Pres.) ⁵	83%	x 100%
Director	Giancarlo Dallera	1946	28.04.03	29.04.2014	Approval of Financial Statements at 31.12.2016	M		x	x ⁶	x	100%	4	x ⁶	50%	
Director	Bianca Maria Martinelli	1961	29.04.14	29.04.2014	Approval of Financial Statements at 31.12.2016	m		x	x	x	88%	1	x	100%	
Director	Umberto Nicodano	1952	03.05.00	29.04.2014	Approval of Financial Statements at 31.12.2016	M		x			100%	6		x	100%
Director (LID)	Pasquale Pistorio	1936	29.04.08	29.04.2014	Approval of Financial Statements at 31.12.2016	M		x	x	x	88%	1			
Director	Gianfelice Rocca	1948	29.04.11	29.04.2014	Approval of Financial Statements at 31.12.2016	M		x	x	x	63%	9			
No. of meetings held during the year of reference (2015)				BoD: 8				Audit & Risk Committee: 6				Remuneration & Appointments Committee: 2			

NOTES

¹ This column shows the date on which the Director was appointed by the General Shareholders' Meeting as a Director of Brembo for the first time; 'co-option' means the date of co-option by the Board of Directors.

² This column indicates the list from which each Auditor was appointed ("M" for majority list; "m" for minority list submitted by a group of shareholders representing 2.11% of share capital during the Shareholders' Meeting held on 29 April 2014).

³ This column shows the Directors' attendance rate at the meetings held by the BoD or Board Committees in 2015 (No. of times attended/No. of meetings held during the Director's actual term of office).

⁴ This column shows the number of Directorships or Auditorships held in other companies listed on regulated markets, including foreign markets, financial companies, banks, insurance companies and large companies.

⁵ In 2015, Giovanni Cavallini was confirmed as independent Director by the Board, which reserved the right to assess during the year the appropriate actions to be taken regarding his position as Chairman of the Audit and Risk Committee since 2015 was his ninth year in office. For 2016 the Board, having consulted the Remuneration & Appointments Committee, decided to evaluate and reconfirm Giovanni Cavallini as independent Director, based on the principle of substance over form: despite having exceeded nine years in office in the last twelve years, he has always exhibited professionalism, commitment and pro-active, constant participation in the meetings of the Board and Committees, as well as independent judgement whilst performing his duties. However, given that he has exceeded the limits of seniority of service specified in Brembo S.p.A.'s Corporate Governance Code, he will cease to be Chairman of the Audit & Risk Committee as from 2016, although he will continue to be a committee member.

⁶ Having heard the opinion from the Remuneration & Appointments Committee, and in keeping with the principle of substance over form, in 2015 the Board assessed and concluded in favour of the continuing independence of Director Giancarlo Dallera, as despite having exceeded nine years of service in the past twelve years, he has always shown professionalism, commitment and pro-active, constant participation in meetings of the Board and the Committees, as well as independent judgment in the performance of his duties. However, the Board reserved the right to assess during the year the appropriate actions to be taken regarding his position as member of the Audit & Risk Committee since he exceeded his twelfth year in office. In fact, as from 2016, the Director is no longer considered to be independent in accordance with the Corporate Governance Code and so will no longer be part of the Audit & Risk Committee, given that the limits of seniority in service specified in Brembo S.p.A.'s Corporate Governance Code have been exceeded.

All the appointed Directors meet the requirements of personal integrity, professionalism and respectability imposed by applicable statutory and regulatory provisions. The Non-executive Directors and those who can qualify as Independent Directors meet the requirements set by Article 148, paragraph 3, of TUF, and/or by the Corporate Governance Code, as indicated in the table above. The table also specifies the Directors' respective roles within the company, their attendance rate at the Board of Directors'

meetings held in 2015, their seniority of service, and the number of positions held with other companies that are relevant for the purposes of Brembo's Corporate Governance Manual.

No Directors notified circumstances requiring the submission of a report by them under Article 1.C.4 of Brembo's Corporate Governance Code (Departure from the competition principle).

Other details concerning the Board of Directors at 31 December 2015 - changes compared to the previous term of office

Type of information	Previous term of office 2011-2013	Current term of office 2014-2016	FTSE-MIB*
No. of Directors	11	11	12.2
Directors drawn from minority list	0	1	2.3
% of executive Directors	36%	36%	23.9%
% of non-executive Directors	63%	63%	76.1%
% of Independent Directors	45%	54%	47.9%
% of the under-represented gender	18%	27%	24.5%
Position of Lead Independent Director	YES	YES	100%
Average age of Directors	61	61	58.9

* Notes and Studies by ASSONIME 10/2015 and/or Final Report 2015 - "Osservatorio sull'Eccellenza dei Sistemi di Governo in Italia" (The European House Ambrosetti)

A short professional profile of each Director is included hereinafter.

Alberto Bombassei

Company founder and Chairman of the Board of Directors since 1993.

In 2004, he was granted the Italian honorary title of "Cavaliere del Lavoro". From 2001 to 2004 he served as President of Federmeccanica. From 2004 to 2012, he held the position of Vice President of Confindustria for Industrial Relations, Social Affairs and Social Security. In 2003, the President of the Italian Republic, Carlo Azeglio Ciampi, awarded him the Leonardo Prize "Italian Quality" for his contribution to exporting the Italian-made products worldwide. In October 2015, he was co-opted as Member of the Board of Directors of ISPI — Istituto per gli Studi di Politica Internazionale (Institute for International Political Studies). Over the years he received several

awards, including: the Prize "Eurostar 2004" for outstanding achievements at the helm of Brembo, and in 2007 the Prize "Amerigo Vespucci" for his contribution to the development of relations between Italy and Brazil; in 2008, he received the prize "ASFOR 2008 for career achievements" for his contribution to Italian economic and social development; in October 2012 the "Tiepolo Prize 2012" granted by the Italian Chamber of Commerce and Industry in Spain and the Chamber of Commerce and Industry of Madrid, and in November 2012 he was awarded the Ernst & Young Entrepreneur of the Year prize. In December 2014, he was awarded the title of Commander of the Order of Isabella the Catholic by the Ambassador of Spain. In the same month, the American Chamber of Commerce in Italy conferred him the Transatlantic Award 2014 for the investments made to expand the Homer plant in Michigan, and build a new cast-iron foundry.

Matteo Tiraboschi

Born in Bergamo in 1967, Matteo Tiraboschi studied at the scientific lyceum and then obtained a bachelor's degree in Economics at the University of Bergamo. He has been registered in the Certified Public Accountants Register of Bergamo (since 1995), as well as in the Auditors Register. He started his career at the Milan offices of a major international auditing firm, where he worked for about four years. He then went into private practice for ten years as a Certified Public Accountant specialising in restructuring of companies undergoing a crisis situation, bankruptcy proceedings, taxation and corporate matters. In the same years, he also served as Director and Statutory Auditor in various companies. He has been a Director of Brembo S.p.A. since 2002. In 2005, he joined the company initially as Director of the Group's foreign subsidiaries, and later in 2009 taking on further responsibilities as CFO and Investor Relator. In 2011, he was appointed Executive Deputy Chairman.

Andrea Abatti Marescotti

Chief Executive Officer and General Manager of the company since 6 June 2011. Born in Modena in 1964, he graduated in 1989 with honours and recommendation for publication in Electronic Engineering at the University of Bologna. In 1991, he joined the Fiat Group, where he held the position of Chief Operating Officer of Fiat-GM Powertrain Italy from 2002 to 2003, Vice-President Planning Strategies & Sales of Fiat-GM Powertrain from 2003 to 2005, Chief Restructuring Officer of Fiat Powertrain Technologies from 2005 to 2006, and Senior Vice-President Operations Construction Equipment of CNH from 2007 to 2009. From 2009 to 2011 he served as Chief Executive Officer of UFI Filters.

Cristina Bombassei

Director of the company since 1997. She has been the Director in charge of the Internal Control & Risk Management System since 2008. In 2013, she was appointed CSR Officer and tasked with promoting Brembo Group's commitment to Corporate Social Responsibility. She is a Director of Banca Popolare di Bergamo S.p.A. and Kilometrorosso S.p.A., as well as a member of the Steering Committee of Confindustria Bergamo where she is in charge of Education.

Barbara Borra

Member of the Board of Directors of Brembo S.p.A. since 2014, as Independent Director and Chairwoman of the Remuneration & Appointments Committee. Born in Turin on 24 March 1960, Barbara Borra earned a bachelor's degree in Chemical Engineering at the Turin Polytechnic in 1984, before completing her MBA through INSEAD Fontainebleau in 1989. She started her career in 1984 at the Montedison Group's Donegani Institute, first in Novara and then in the USA. In 1989, she joined General Electric where she remained until 2000, serving in positions of increasing responsibility in the Plastics and Lighting divisions. After five-years at Rhodia, first as President Europe Zone in charge of Engineering Plastics and subsequently as Global President of the Technical Fibres division, in 2005 she joined Whirlpool as President of Whirlpool France, before being appointed Global Vice President of Food Preparation and Vice President and General Manager for China. Barbara Borra currently serves as an independent Director in the Supervisory Board of Ranstad and chairs the Board of Directors of the joint venture between Ansaldo Energia and Shanghai Electric.

Giovanni Cavallini

Member of the Board of Directors of Brembo S.p.A. since 2005, where he has been serving as Independent Director. He was born in Milan on 28 December 1950. After graduating in Civil Engineering from the Polytechnic in Milan, he obtained a Master's degree in Business Administration from the Harvard Business School. From 1978 to 1987 he worked at The Boston Consulting Group, where he served as Vice President and Partner for three years. Founder and Chief Executive Officer of S.I.C. (Società Iniziative Commerciali), and Co-founder and Director of S.S.C. (Società Sviluppo Commerciale) until 1994, he was then President of OBI Italia for two years. Within the Interpump Group S.p.A. he served as Chief Executive Officer from 1996 to 2005 and as Chairman from 2005 to 2013. From 2009 to July 2015, he served as Director of Migros Turk TSA, a company listed on the Istanbul stock exchange. Since 2011 he has been an Independent Director of the Ansaldo STS Board. In June 2012, he was granted the Italian honorary title of "Cavaliere del Lavoro". From July 2013 to July 2015 he served as Chairman of ISI (Industrial Stars of Italy), a special-purpose acquisition company listed on the AIM market of the Milan stock exchange.

Since July 2015 he has been a Member of the Board of Directors of LU-VE SpA, listed on the AIM market of the Milan stock exchange.

Giancarlo Dallera

Since 2003, Giancarlo Dallera has been a Brembo S.p.A.'s Director. He has been a member of the Audit & Risk Committee until 31 December 2015 and of the Supervisory Committee of the company until 29 April 2014. He is also a member of the Board of Directors of CRE-LO.VE. S.p.A., Past President of the Industrial Entrepreneur Association of Brescia, Past Vice President of Federmecanica, President of CROMODORA WHEELS S.p.A., a leading company in the production of light alloy wheels for original equipment and a supplier of major European manufacturers. From 1991 to 2003 he was President of Hayes Lemmerz International Inc., a multinational company in the automotive sector.

Bianca Maria Martinelli

Brembo S.p.A.'s Independent Director and member of the Audit & Risk Committee since 2014. A graduate *cum laude* in Economics at La Sapienza University in Rome, and Certified Public Accountant with an MBA from SDA-Bocconi University, she started her professional career in Società Immobiliare S.a.s. In 1988, she joined the Fininvest Group, covering a variety of posts in the Group's Foreign Department and in the Legal Affairs Department of R.T.I. In 1995, she took part in the start-up of Omnitel — now Vodafone Italia — where she had been Public and Legal Affairs Director and a member of the Executive Committee and Board of Directors since 2003. In 2012, she was tasked with European operations in the area of consumer protection and transparency of information for the Vodafone Group. Since June 2014, she has been in charge of Poste Italiane S.p.A.'s Institutional and Regulatory Affairs Department. In addition, she has been a member of the Board of Directors of Poste Vita S.p.A. and has chaired its Internal Control Committee. She is a Director of the non-profit organisation Fondazione Poste Insieme Onlus.

Umberto Nicodano

Director since 2000, he is also a member of the Remuneration & Appointments Committee of the company. A partner in the law firm BonelliErede since its foundation, he deals primarily with extraordinary

finance transactions and matters of corporate governance and succession. He sits on the Board of Directors and on internal board committees of various companies including Poste Italiane and Valentino, where he is President.

Pasquale Pistorio

Director of the company since 2008, he is a member of the Audit & Risk Committee and serves as Lead Independent Director. After graduating in Electrotechnical Engineering with a specialisation in Electronics from the Polytechnic in Turin in 1963, he received honorary degrees from the Universities of Genoa, Malta, Pavia, Catania, Palermo, Sannio, Milan Bicocca and Bristol. In 1978, he was appointed General Manager of the International Semiconductor Division, Motorola. In 1980, he became President and Chief Executive Officer of the SGS Group, which changed its name into ST Microelectronics after the merger with Thomson Semiconductors in 1987; he served this company as President and CEO up to retirement in March 2005, when he was appointed Honorary Chairman of the company's Board of Directors. He was a member of the UN ICT Task Force. From December 2004 to March 2012, he was a Director at FIAT Auto S.p.A. From May 2004 to December 2007, he was a Director of Telecom Italia, where he also served as President from April to December 2007. He served as Confindustria's Vice President for innovation and research from May 2004 to May 2008. He received the Italian honorary title of "Commendatore al Merito" of the Italian Republic in 1974 and that of "Cavaliere del Lavoro" in 1997. During his career, he received several awards and honours, both nationally and internationally (France, Morocco, Singapore, etc.). In addition to his role in Brembo S.p.A., he currently serves as Director in Atos SA (listed company, France), and XiD (private company, Singapore).

Gianfelice Rocca

He has been a Director of the company since 2011. He graduated with honours in Physics from the University of Milan and completed his studies at the Harvard Business School in Boston. In 2007 he was granted the Italian honorary title of "Cavaliere del Lavoro", and in 2009 he was awarded a honorary degree in Management Engineering from the Polytechnic of Milan. In 2010 the President of the Italian Republic,

Giorgio Napolitano, awarded him the “2009 Leonardo Prize” for his contribution to the strengthening of the Italian international expansion in the steel, energy and infrastructure industries. He is Chairman of the Techint Group, a global leader operating in these three areas. He also sits on the Boards of Directors of Allianz S.p.A., Buzzi Unicem S.p.A. and Bocconi University. Since June 2013, he has been President of Assolombarda. In the 1990s, he founded the Istituto Clinico Humanitas in Milan, one of the most renowned hospital groups in Europe: an international center of research and education whose management model has become a Harvard Business case study. He is a member of the Steering Committee of the European Institute of Innovation and Technology (EIT). From 2004 to 2012 he was Vice President of Confindustria, where he was responsible for Education. In the international arena he is a member of the Advisory Board of Allianz Group, the Aspen Institute Executive Committee, the Harvard Business School European Advisory Board and the Trilateral Commission.

3.4 Maximum number of positions held at other companies

At the time of appointment and annually thereafter, the Board of Directors verifies the compatibility of the positions held by Directors in other companies based on examination and discussion within a board session of the Directors' individual statements.

In accordance with the Remuneration & Appointments Committee's opinion and the results of the Board's Performance Evaluations performed upon the reappointment of company officers (2013 year-end), in the 2014-2016 term the Board of Directors decided not to define a specific numerical criterion, with regard to the maximum number of offices held in other companies, but rather to carry out annual assessments based on the analysis and the discussion concerning the statements of each Director, taking into account the following criteria:

- Relevance of the Directorships or Auditorships held in other companies listed on regulated markets (including foreign markets), financial companies, banks, insurance companies or large companies³.
- professional competence and independence of judgment expressed by the Directors;
- verification of Directors' commitment, active and constant participation in the meetings of the Board of Directors, Board Committees and various management activities of the Company, also in light of their professional commitments;
- any relationship that may be or appear such as to compromise the independence of judgment of the Director.

³ For the assessment purposes, relevant positions are those held in companies that reported total sales or turnover exceeding €500,000,000.00 (five hundred million euro) in the last financial year.

Directors' professional background



In 2015, the Board of Directors confirmed, based on the criteria set out above, that the positions held by Directors in other companies were compatible with effectively discharging their duties, pursuant to Article 1.C.2 of Brembo's Corporate Governance Code. The outcome is provided in the table on page 11.

3.5 Induction Programme

Following the re-appointment of Company Officers by the Shareholders' Meeting held on 29 April 2014, in the same year the Company launched an Induction Programme organised in several sections and dedicated to all the Directors and Auditors of Brembo S.p.A., and in particular those newly elected. This Programme aims at providing appropriate information on the business industry in which Brembo operates, its products, Company trends and their evolution, as well as corporate organisation and applicable legislative framework.

During 2015, the Induction Programme focused on the Group's short, medium and long-term growth strategy, run through two dedicated sessions, within Board meetings. These sessions saw the direct involvement of the Business Development Manager and the Top Managers involved in the main initiatives.

3.6 Role of the Board of Directors

3.6.1 Tasks

The Administrative Body is responsible for managing the company, except for the matters reserved to the General Shareholders' Meeting. The Board of Directors is also responsible for the functions and tasks defined in Article 1 of the Corporate Governance Code, including: the analysis, sharing and approval of annual budgets and strategic, industrial and financial plans of Brembo S.p.A. and the Group and the related monitoring; definition of the corporate governance system and Group structure; evaluation of the nature and level of risk consistent with Brembo's strategic objectives, also in respect of the medium-long term sustainability of the company's activity; the adequacy of the organisational, administrative and accounting structure of Brembo and the subsidiaries having strategic relevance.

3.6.2 Meetings

The Board of Directors met eight times in 2015 (of which seven based on the corporate calendar disclosed to the public and one in extraordinary session) at the company's registered office. The meetings lasted 3 hours, on average. The Directors' rate of attendance during the year is shown in the table on page 11. Based on the calendar approved by the Board of Directors on 12 November 2015, a total of seven meetings are planned for 2016. At the date of publication of this Report, two Board meetings have already been held in order to examine and discuss, *inter alia*, items, documents, reports and proposals to be submitted to the General Shareholders' Meeting convened on 21 April 2016.

The Board of Directors' Meetings:

- are called by e-mail with confirmation of receipt, to be sent to all Board members and all the members of the Board of Statutory Auditors, at least five days, or in the cases of particular urgency, at least two days prior to the scheduled date of the Board meeting;
- Board meetings are valid, as well as their resolutions, even without a formal call, when all the Directors and Acting Auditors in office are present;
- Board meetings may be held by telecommunication means that allow participation in the discussion and provide the same information to all those in attendance.

Except in cases of particular urgency or confidentiality, each Director and Statutory Auditor is informed sufficiently in advance (five days before the meeting) on the items on the Agenda by means of summary schedules for each item, accompanied by detailed and analytical reports describing the various aspects to be evaluated (in narrative and quantitative terms) in order to take the relevant resolutions on an informed basis. The results of the 2015 Board Performance Evaluation confirmed that the pre-board reporting deadline was duly respected in 2015.

The material was made available solely to Brembo's Directors and Statutory Auditors through a dedicated application that allows Board documentation to be sent and consulted in electronic format, assuring a consistent level of access security. Special training was provided on the use of this application and a

special manual on the application's operation was given to Directors in the meeting on 5 March 2015.

During Board meetings and with the support of the Secretary, the Chairman makes sure that the necessary time is devoted to the items examined in order to allow participation of and discussion between the members of the Board. To provide the necessary insights on the items referred for examination and approval by the Board of Directors regarding specific issues, the Board's meetings are attended, in addition to the Secretary and upon Chairman's invitation, by the Executives of the company or Group companies involved in the various projects and/or topics under discussion. More specifically, several Executives actually attended 5 of the meetings held in 2015 to present the Directors and Statutory Auditors with specific business and investment plans regarding their own function.

3.6.3 Activities carried out

During 2015, the Board of Directors exercised its powers and performed its duties as summarised below.

During its meetings of 5 March 2015, 26 March 2015, 23 April 2015, 14 May 2015, 9 July 2015, 30 July 2015, 12 November 2015, and 18 December 2015, the Board of Directors examined, assessed and monitored:

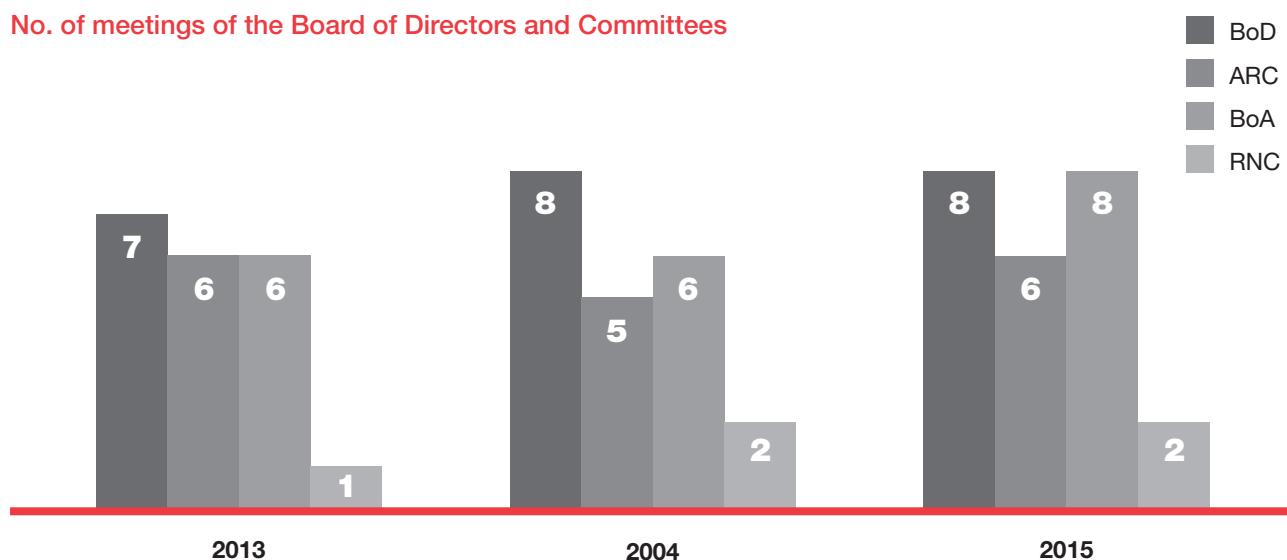
- the performance and foreseeable evolution, includ-

ing through information received from the Delegated Bodies, when presenting and approving the interim results;

- the adequacy of the organisational structure of the company and the Group's subsidiaries, as well as of the administrative and accounting system, after receiving the opinions of the Audit & Risk Committee and the Board of Statutory Auditors, while constantly receiving information regarding the main organisational changes and the administrative and accounting standards observed;
- the transactions with a significant strategic, operating, capital and/or financial impact carried out by the Company and/or its subsidiaries, constantly monitoring their progress and authorising the necessary capital and financial support for certain Group companies;
- the activities concerning the exercise of the delegated powers granted, significant transactions and those entailing potential conflict of interest.

In terms of strategic projects and industrial plans, at the meeting held on 26 March 2015, after hearing the main Managers in the company's business and management areas, the Directors discussed and unanimously approved the 2015-2017 Strategic Three-Year Plan with a view on 2018, having found that the nature and level of the risk involved is in line with the Plan's objective and sustainable in the medium-/long-term.

No. of meetings of the Board of Directors and Committees



In addition, the Board examined, assessed and approved transactions that, amongst other things, had an impact on the Group's organisational structure, also considering the various risk profiles related thereto and, for specific investment projects, their sustainability over time. For example:

- the signing of an agreement to acquire the majority stake (66%) in ASIMCO Meilian Braking Systems, a Chinese company operating in the braking systems market, which is expected to be finalised in the coming months;
- the sale of the remaining 70% stake in Belt & Buckle s.r.o. from Sabelt S.p.A. to Indiana Mills & Manufacturing Inc., finalised on 1 May 2015;
- the sale of the 65% stake in Sabelt S.p.A. to minority shareholders (Marsiaj family and Paolo d'Ormea), finalised on 1 June 2015;
- the purchase of a minority stake (2.8% of share capital) in E-Novia S.r.l., a Bergamo University/Milan Polytechnic spin-off.

The Board of Directors also passed resolutions to economically and financially support some Group companies through their recapitalisation (Brembo Argentina S.A. and Brembo do Brasil Ltd.) or releasing parent guarantees to issue credit lines in favour of subsidiaries (Brembo México S.A. de C.V., Brembo North America Inc., Brembo Nanjing Brake Systems Co. Ltd., Brembo Nanjing Foundry Ltd. and Qingdao Trading Co. Ltd.).

During the meeting held on 5 March 2015, the Board, having heard the opinions of the Governance Committees, examined and approved the documents and motions to be submitted to the General Shareholders' Meeting to be convened on 23 April 2015. It also prepared and immediately approved the motion concerning the distribution of an extraordinary dividend upon the 20th anniversary of the listing of Brembo S.p.A., paid to shareholders in July 2015.

In the area of remuneration of Directors and Key Management Personnel, based on the Remuneration & Appointments Committee's opinions and motions, on 5 March the Board of Directors examined and approved

- the motion regarding the short-term Incentive Plan MBO 2015 for executive directors, middle-managers and staff up to the seventh level;

- the 2015 General Policies for the remuneration of Executive Directors, other Directors holding special positions and Key Management Personnel included in the Remuneration Report, in accordance with Article 123-ter of TUF (Section I); in particular, when drawing up the 2015 Remuneration Policy, Brembo S.p.A. took account of the principles and application criteria identified in Article 6 (Directors' Remuneration) of the Corporate Governance Code (with reference to the changes introduced in July 2014), to which Brembo S.p.A. adheres, the new aspects of which were illustrated in the meeting of 31 July 2014;
- the 2015 Remuneration Report pursuant to Article 123-ter of TUF (Section I and Section II), which stated that the 2014 policy was consistent with the market references identified, both in terms of overall positioning and pay-mix.

The main aspects of short- and long-term remuneration policies and their consistency are illustrated in the 2015 Remuneration Report, in accordance with Article 123-ter of TUF, which is available on Brembo's website (www.brembo.com, Company section, Corporate Governance, Remuneration Policies).

With regard to the Internal Control and Risk Management System, the Board constantly monitored the main aspects associated with the System in the context of the various development plans and different processes. Monitoring activities included the periodic reports received during the meetings of 14 May 2015, 30 July 2015 and 3 March 2016 from the Director responsible for the Internal Control and Risk Management System, the Audit & Risk Committee, the Supervisory Committee and the Internal Audit Director, thus confirming the adequacy of the Internal Control and Risk Management System to the company's characteristics and risk profile, assessing its efficacy and consistency with established corporate objectives. In particular, during the meeting held on 30 July 2015, the Board of Directors approved the new Brembo's Guidelines for the Internal Control and Risk Management System, including also the coordination procedure between the parties involved in the system, reviewed by the Internal Audit Department with the support of the Legal and Corporate Affairs Department and in relation to which the Audit & Risk Committee, having been asked to provide an opinion, expressed favourably.

In its meetings held on 14 May 2015 and 3 March 2016, the Board of Directors met the Internal Audit Director in order to examine:

- the internal audit activities carried out in 2014 and verify the progress of the 2015 Audit Plan, adopting appropriate measures, where necessary;
- the 2016 Budget of the Internal Audit function and the Three-year Audit plan 2016-2018, by approving them, finding the same appropriate to the business and Group size.

In its meeting of 30 July 2015, the Board of Directors examined the results of the 2014 Management Letter issued by the independent auditors and, in light of the recommendations expressed by the Audit & Risk Committee and the Board of Statutory Auditors, reiterated the adequacy of the Internal Control and Risk Management System to the structure of the Group and the company's type of business.

Regarding the Corporate Governance Code and Governance System, the Board of Directors:

- in the meeting of 30 July 2015, acknowledged the amendments introduced in July 2015 (on the matter of Corporate Social Responsibility and strengthening of company safeguards concerning legality and transparency, reflecting the developments in the national, European and international framework), verifying their impact on Brembo's Corporate Governance Code, based on discussions during the Lead Independent Director's meeting with the independent Directors on the same day;
- in the meeting of 18 December 2015, adapted Brembo's Corporate Governance Code, incorporating the amendments introduced in July 2015, in the light of considerations arising from the Lead Independent Director's meeting with the independent Directors on 30 July 2015, as well as the results of the specific questions posed in the questionnaires of the 2015 Board Performance Evaluation.

Regarding Legal Compliance (updating of the 231 Model and compliance programmes for Group companies), the Board was constantly informed by the Supervisory Committee not only on assurance and monitoring of compliance with the 231 Model, but also on reports of irregularities, none of which was found to be relevant for the intents and purpose of

Legislative Decree No. 231/2001. On its meeting of 14 May 2015, the Board entrusted its Chairman with the task of forwarding to Borsa Italiana the Company's Notice pursuant to Article IA.2.10.2 of the instructions on Rules for Markets (confirming adoption of the Model in accordance with Article 6 of Legislative Decree No. 231/2001).

In particular, in the meetings of 5 March 2015 and 30 July 2015, the Board acknowledged:

- the extension of the list of underlying offences with the inclusion of the new crime of self-laundering as per Article 648-ter (1) of Italian Penal Code, immediately adding the new offence to the "231" list of offences of the General Section of Brembo's Model;
- the extension of the list of underlying offences with the introduction of newly instituted environmental offences, as well as the provision by the Anti-Corruption Law (i) for a general increase in penalties for offences against the Public Administration and for organised crime offences, (ii) for the introduction, amongst the corporate crimes indicated in Article 25-ter, of a new offence, and (iii) for a revision of the crime of false corporate notices with the consequent tightening up of fines envisaged for Entities for such offence, authorising the Chairman to promptly update the list of offences in the General Section of the Model and in the respective Special Sections already existing and relevant in the light of the amendments introduced.

In light of the above-mentioned legislative changes, the company thus decided to carry out a general review of the 231 Model and, in the meeting of 30 July 2015, the Board of Directors approved the Fifth Edition of Brembo's 231 Model, a detailed description of which is given in paragraph 9.5.

Regarding the Corporate Social Responsibility project, in the meeting of 18 December 2015, the Board discussed and approved the Third Edition of the Code of Ethics, which had been examined beforehand also by the Audit & Risk Committee and the Supervisory Committee. The new edition, which is in the course of being disseminated, is the result of a preparation process which led to the production of a tailor-made text for Brembo, which has the following features:

- compliance with the laws of the countries in which Brembo operates;
- coherence with the recent Codes of conduct and policies issued by Brembo;
- a focus on Corporate Social Responsibility;
- strengthening of a global Group culture.

Finally, in the meeting of 12 November 2015, the Board examined the results of the 2015 Board Performance Evaluation coordinated by the Lead Independent Director with the support of the company's Legal & Corporate Department. Paragraph 3.10 provides details on the evaluation process and the relevant results.

With regard to significant transactions, the company acts in accordance with the instructions for managing the requirements relating thereto included in the Corporate Governance Manual. Significant Transactions are the transfers of resources, services or obligations that by purpose, payment, procedures, or execution time may have an impact on the integrity of company assets or the completeness and fairness of information, including accounting information. These instructions also envisage quarterly disclosures of these transactions, as well as transactions involving potential conflicts of interest carried out by Brembo S.p.A. or its subsidiaries pursuant to Article 2359 of the Civil Code, by Brembo's internal entities to the Board of Directors and by the Board of Directors to the Board of Statutory Auditors. An examination of the significant transactions carried out in 2015 led to the conclusion that they were all consistent with the resolutions taken by the Board of Directors.

3.7 Delegated Bodies

Chairman of the Board of Directors, Executive Deputy Chairman and Chief Executive Officer

The General Shareholders' Meeting held on 29 April 2014 confirmed the appointment of Alberto Bombassei as Chairman of Brembo S.p.A. and Matteo Tiraboschi as Deputy Chairman through to the end of the term of the entire Board of Directors, i.e., until the General Shareholders' Meeting called to approve the Financial Statements for the year ending 31 December 2016. Based on the organisational model (including with a view to succession planning) approved on 6 June 2011, the Board confirmed the

respective powers granted to the Chairman, Executive Deputy Chairman, Chief Executive Officer and General Manager, as specified below.

The Chairman is the legal representative of the company pursuant to the law and the By-laws, and he is also the Company's major shareholder. The Chairman was also granted the widest powers of direction, coordination and control according to his office, and the powers of ordinary administration, subject to the limitations established by law and some specific limitations concerning real estate leases and leases of companies and/or business units, purchase and sale of real estate, including registered real estate, companies and business units and, generally, any transactions on movable or immovable property, purchase and sale of equity investments in Italy and abroad, the incorporation of new companies in Italy and abroad, having the power to choose the organisational system of the new company, as well as the issuance of letters of patronage, comfort letters, sureties and guarantees (subject to the periodic reporting to the Board of Directors) and taking out mortgage loans, loans or finance leases in the various existing forms.

The Executive Deputy Chairman was granted the authority to legally represent the company. In addition to the tasks of direction, guidance, communication and control, he was also granted extensive powers for the Group strategic direction, the development and proposal of guidelines concerning its international development and its financial and re-organisation policies. The Executive Deputy Chairman was also granted powers, subject to specific limitations, for the purchase and sale of real estate, representation in trade union matters, the issuance of letters of patronage, comfort letters, sureties and guarantees (subject to the periodic reporting to the Board of Directors), as well as the power to take out mortgage loans, loans or finance leases in the different existing forms and to manage the company. In the meeting of 12 November 2015, the Board of Directors passed a resolution to supplement certain powers attributed to the Executive Deputy Chairman in the area of trade union delegated authority, regarding second-tier company bargaining, and intercompany relations, with specific reference to the signing of technical-administrative management contracts and financial contracts.

The Chief Executive Officer and General Manager has been given specific powers to manage the company and its business, powers relating to organisation, representation in trade union matters and the mandate pursuant to Article 2381 of the Civil Code for the implementation, improvement and supervision of safety in the workplace, accident prevention and the protection of workers' health, environmental protection inside and outside the company, waste management, including the power to identify the person/s who is/are to be considered as Employer pursuant to Article 2, paragraph 1, letter B, of Legislative Decree No. 81/2008 for Brembo's different manufacturing units.

The above-mentioned powers are registered with the Company Register.

The Board of Directors retains the power to decide, *inter alia*, on the purchase and sale of shareholdings in other companies (M&As), when these exceed the above-mentioned limitations, the issuance of guarantees to third parties by Brembo S.p.A., and responsibilities regarding annual budgets, strategic plans and medium-/long-term incentive plans.

In accordance with laws and regulations and pursuant to the By-laws, the Delegated Bodies report on the activities carried out in the performance of their respective delegated powers, at least on a quarterly basis and in any case in the subsequent meeting. During 2015, these activities always proved consistent with the Board's resolutions.

With the favourable opinion of the Remuneration & Appointments Committee, in addition to the Directors not holding special positions and the Acting Auditors, the following were identified as Key Management Personnel of the company: the Chairman, the Executive Deputy Chairman, the Manager in Charge pursuant to Law 262, the Chief Executive Officer and the General Manager. These are the only individuals, together with the Directors and the Acting Auditors, having the powers to influence and/or affect the development, future prospects and overall performance of the company and/or the Group.

Authority to delegate powers is vested solely in the Chairman of the Board, the Executive Deputy

Chairman, and Chief Executive Officer (exclusively in relation with powers concerning safety and environment), on the basis of specific powers vested in the latter by the Board of Directors, without prejudice to specific Board resolutions.

Directors of Divisions and Business Units and other Central Directors who have been assigned specific company functions (generally coinciding with the organisational level of first-line Director) have been granted limited powers for ordinary management in relation to the performance of their respective offices and powers, regularly registered with the Company Register of Bergamo, to be exercised in accordance with company authorisation processes.

Employers have also been identified pursuant to Article 2, paragraph 1, letter B, of Legislative Decree No. 81/2008 for Brembo's various production units, to which all of the necessary powers of organisation, management and spending authority have been assigned for the performance of the role of employer, as defined in current legislation.

Solely on an exceptional basis (subject to review from time to time by the Executive Deputy Chairman, the Legal & Corporate Department, and the Human Resources Department), special powers are granted to employees whose job descriptions do not fall within the categories mentioned above, but who, by reason of their assigned tasks, are required to represent Brembo in the latter's relations with public bodies, authorities and administrations (such as for instance, customs authorities, the Provincial Labour Department, etc.).

3.8 Other Executive Directors

In addition to the Chairman, the following Directors are considered as Executive Directors:

- Matteo Tiraboschi, Executive Deputy Chairman (whose powers are described in the previous paragraph);
- Andrea Abbati Marescotti, CEO and General Manager of the company (whose powers are described in the previous paragraph);
- Cristina Bombassei, Director with responsibilities for the Internal Control and Risk Management System, as well as CSR Officer (whose powers are described in paragraph 9.3).

3.9 Independent Directors

The Board of Directors adopted the independence criteria for assessing the Directors' independence contained in the Corporate Governance Code by introducing at Article 3.C.1 of Brembo Corporate Governance Code several clarifications with respect to point m) "if he/she has been a Director of Brembo S.p.A. for more than nine years in the last twelve years," as specified below:

- *"if a Director, previously classified as independent, should exceed nine years in office over the last twelve years, the Board of Directors will carefully evaluate, on an annual basis, whether such a qualification continues to be satisfied also in the light of substantial compliance with the other requirements laid down by Article 3.C.1, the Director's conduct and the independence of judgment expressed in carrying out his/her assignment. However, even where such independence were to be confirmed, that independent Director will no longer be able to serve as Chairman in Board Committees;"*
- *"if a Director, previously classified as independent, should exceed twelve years in office, he/she:*
 - may no longer be qualified as independent pursuant to Brembo S.p.A. Corporate Governance Code;*
 - may not be a member of the Committees set up within the Board."*

Satisfaction of the aforesaid requirements is verified by the Board of Directors, upon appointment and, subsequently, on an annual basis by examining and discussing the individual situation of each Director during a Board meeting.

For 2015:

- Director Umberto Nicodano was deemed a non-independent director;
- the following Directors were deemed independent: Barbara Borra, Bianca Maria Martinelli, Giovanni Cavallini, Giancarlo Dallera, Pasquale Pistorio, Gianfelice Rocca.

In particular, having heard the opinion from the Remuneration & Appointments Committee, and on the basis of the principle of substance over form, in 2015 the Board assessed and concluded in favour of the continuing independence of Director Giancarlo Dallera, as despite having exceeded nine years

of service in the past twelve years, he has always shown professionalism, commitment and pro-active, constant participation in meetings of the Board and the Committees, as well as independent judgment in the performance of his duties.

During the same meeting, the Board, as recommended by the Remuneration & Appointments Committee, reserved the right to consider during the year the appropriate actions to be taken regarding the office of Chairman of the Audit & Risk Committee held by Giovanni Cavallini, and the position of member of the Audit & Risk Committee held by Giancarlo Dallera, based on the provision of the aforementioned Article 3.C.1.(m) of Brembo S.p.A.'s Corporate Governance Code. This further assessment was completed during the Board meeting of 12 November 2015, in which the Board deliberated a new composition of the Audit & Risk Committee, effective 1 January 2016 up to the end of the Board's term of office (General Shareholders' Meeting approving the 2016 Financial Statements), inasmuch as Directors G. Cavallini and G. Dallera had exceeded the terms of office provided for by Brembo S.p.A.'s Corporate Governance Code.

The Board of Statutory Auditors verified the proper application of the requirements and, in particular, the principle of substance over form in the Board's assessment procedures.

The independent Directors met, coordinated by the Lead Independent Director:

- on 30 July 2015, to examine how the Corporate Governance Code has been applied in Italy and best practices in the area of governance and sustainability, also in light of the amendments made to the Corporate Governance Code in July 2015, and to evaluate how these have been implemented within Brembo;
- on 12 November 2015, to examine the outcome of the 2015 Board Performance Evaluation, the findings of which are set out in paragraph 3.10 of the Report.

A minute was specifically drawn up for each meeting.

3.10 Lead Independent Director

Non-executive and Independent Director Pasquale Pistorio was confirmed in his position as Lead Independent Director and will remain in office until the General Shareholders' Meeting called to approve the Financial Statements for the year ending 31 December 2016. The Lead Independent Director function is regulated by the Rules approved by the Board of Directors on 17 December 2012, fully incorporating the recommendations set forth in the 2014 Corporate Governance Code. More specifically, he is tasked with:

- serving as a point of reference for and coordinator of the petitions and contributions of Non-executive Directors and, in particular, Independent Directors, within the Board of Directors;
- collaborating with the Chairman of the Board of Directors in order to ensure that members of the latter receive complete and timely information flows regarding operations;
- convening, at least on annual basis, the Independent Directors to discuss issues deemed of interest in regards to the functioning of the Board of Directors or the company's management;
- carrying out any and all additional duties that may be assigned from time to time by the Board of Directors and the Chairman;
- conducting, at the request of the Chairman, the Board Performance Evaluation on the functioning, size and composition of the Board of Directors and its Committees pursuant to the provisions of the Corporate Governance Code of Brembo S.p.A.

2015 Board Performance Evaluation.

On the request of the Board and with the support of the Legal & Corporate Department, the Lead Independent Director coordinated the 2015 Board Performance Evaluation on the size, composition and functioning of the Board and its Committees. As the Board is midway through its term of office, the evaluation covered the actions taken by the company to improve the critical issues that had emerged during the initial self-assessment, as well as the changes introduced by the Corporate Governance Code in July 2015 and the evaluation of their implementation within Brembo. The next phase will analyse the possible requisites and any proposals on Board composition and size for its 2017-2019 term of office.

The evaluation was carried out requesting all Directors to confirm and/or amend their responses to the questionnaires compiled in 2014, with the aim of verifying any improvements, and respond to additional questions on the topics covered by the latest change to the Corporate Governance Code (updated in July 2015). The results of this activity, received at the end of October 2015, were assessed by the Lead Independent Director, summarised in a special document provided to the Directors and examined during the meeting of the Independent Directors on 12 November 2015 and, subsequently, during the Board of Directors' plenary meeting held on the same day.

Board Evaluation Process	Executed	Type of assessment	Assessing party
2015 Board Performance Evaluation	Yes	Independent	Lead Independent Director

In general, the Board was unanimous in expressing favourable opinions on all the aspects assessed by the Board Performance Evaluation (functioning, size, composition of the Board and its various Committees); more specifically:

- most of the answers reflected complete satisfaction with all the aspects mentioned;
- all the Board members were very much in favour of inviting the heads of certain Departments/Divisions/ BUs to attend Board meetings in order to provide deeper insight into the items placed on the Agenda;
- an improvement was noted in the functioning of meetings particularly regarding Directors' attendance via telephone, also thanks to the use of the application dedicated to Board meetings introduced in 2014;
- the majority of responses which referred, amongst other things, to the 2015 amendments made to the Corporate Governance Code, reflected complete satisfaction as regards the additional questions as well; more specifically it was considered that: Board meetings are conducted in accordance with the Agenda, allowing sufficient time to be spent on discussing each item, and they also enable business operating risks to be evaluated from the standpoint of medium-long term sustainability when strategic decisions are taken.

4. HANDLING OF CORPORATE INFORMATION

4.1 Procedure for Handling Inside Information

Brembo has adopted a procedure for handling inside or price sensitive-information, which includes the principles set out in Borsa Italiana's Guidelines for Disclosures to the Market and international best practices.

The purpose of this procedure is to define the terms and procedures for the disclosure of Inside Information and at the same time establish adequate corporate control procedures for the prevention of offences envisaged in the Market Abuse Decree, Legislative Decree No. 231/2001 (Insider Dealing Offence as per Article 184 of TUF, and Market Manipulation Offence as per Article 185 of TUF). It must be observed by any person afforded access to Inside Information pertaining to Brembo by virtue of his/her professional activity, in particular by its Directors, Statutory Auditors, Company Executives and all employees of Brembo and its subsidiaries.

In compliance with the procedure for handling price-sensitive information, the company is committed to preparing a report for the financial community. This report will be characterised by timeliness, continuity and consistency and will comply with the principles of correctness, transparency, and equal access to information.

4.2 Internal Dealing

Brembo adopted Internal Dealing Regulations to govern transactions involving the company's shares or instruments connected to such transactions, carried out either directly or indirectly by Insiders or persons closely associated with them. In accordance with the applicable laws, the Internal Dealing Regulations require Insiders:

- to report to the market all transactions involving the Company's shares that have a cumulative value of over €5,000 per year;
- not to carry out such transactions during the 15 days prior to Board meetings called to approve the accounting results for the period (black-out period).

A complete copy of the Regulations is available on Brembo's website: www.brembo.com, Company section, Governance Documents.

No Internal Dealing transactions were carried out in 2015 and, therefore, no associated disclosure was made⁴.

5. BOARD COMMITTEES

In accordance with the Corporate Governance Code, Brembo established all Committees provided for in the Code. The composition, duties and functioning of all Committees are defined in specific Regulations fully implementing the principles and criteria of the Corporate Governance Code. These Regulations are contained in Brembo's Corporate Governance Manual.

6. REMUNERATION & APPOINTMENTS COMMITTEE

The Remuneration & Appointments Committee⁵, appointed on 29 April 2014, will remain in office until the Shareholders' Meeting called to approve the Financial Statements for the year ending 31 December 2016, and is made up of 3 members:

Members	Position
BARBARA BORRA	Independent Director - Chairwoman
UMBERTO NICODANO	Non-executive Director
GIOVANNI CAVALLINI	Independent Director

The Remuneration & Appointments Committee operates in accordance with its Regulations and is mainly tasked with:

- ensuring that the remuneration policies applicable to the Chairman, the Executive Deputy Chairman, the Chief Executive Officer and General Manager, the executive Directors, the Directors holding

⁴ It should be noted that, on 9 February 2016, the CEO A. Marescotti purchased 12,300 company shares.

⁵ In 2012, Brembo has incorporated the recommendation envisaging the establishment of an Appointments Committee, by vesting the Remuneration Committee of said role and consequently changing its name into Remuneration & Appointments Committee.

- special offices and Key Management Personnel, as well as the Non-executive Directors, are formulated by a Body in the absence of conflicts of interest;
- identifying the optimal composition of the Board, by indicating the professional roles that may promote its proper and effective functioning and possibly contributing to the preparation of the succession plan for Executive Directors.

The meetings of the Remuneration & Appointments Committee:

- are always attended by the Chairman of the Board of Statutory Auditors or another Statutory Auditor as required by the Chairman; the other members of the Board of Statutory Auditors may also attend the meetings;
- may also be attended by persons, other than Committee members, who have been specifically invited and are part of the company's management and/or management structures, in relation to specific needs or items on the Agenda;
- are not attended by Executive Directors.

In 2015, upon notice of calling, the Committee held two meetings, respectively, on 24 February and 19 October 2015 (average length: approximately 1.5 hours) to examine issues falling within its remit and make appropriate motions to the Board of Directors. In addition to the Secretary (Legal & Corporate Director or the Corporate & Compliance Manager), the Human Resources & Organisation Director was invited to the meetings to present the subjects falling within his responsibility.

On 24 February 2015, the Remunerations & Appointments Committee examined:

- the short-term annual Incentive Plans, with reference to the end of the "MBO 2014" annual Incentive Plan for Executives Directors, middle-managers and white-collar employees up to the seventh level with a focus on Directors holding special positions (Executive Deputy Chairman and CEO), as well as the proposed "MBO 2015" annual Incentive Plan;
- the 2015 General Policies for the remuneration of Executive Directors, other Directors holding special positions and Key Management Personnel included in the Remuneration Report, in accordance with Article 123-ter of TUF (Section I);

- the 2015 Remuneration Report in accordance with Article 123-ter of TUF (Section I and Section II), assessing and confirming the effective implementation of the 2014 remuneration policies;
- the compatibility of other offices held by Directors and Statutory Auditors and the existence of the independence requirement for Directors and Statutory Auditors laid down by the Corporate Governance Code, for purposes of the Board's regular evaluation.

The Committee then submitted the proposals in question to the Board of Directors, which approved them and adopted the relevant recommendations. The Remuneration Report drawn up pursuant to Article 123-ter of TUF provides further information regarding the remuneration policies. The Report is available on Brembo's website (www.brembo.com, Company section, Corporate Governance, Remuneration Policies).

In the meeting of 19 October 2015, the Remunerations & Appointments Committee considered the proposal to change the composition of the Audit & Risk Committee, given that the terms of office provided for by Brembo S.p.A.'s Corporate Governance Code had been exceeded by the Committee's Director and Chairman G. Cavallini and Director G. Dallera. A proposal was drawn up for a new composition which was presented (and approved) by the Board of Directors on 12 November 2015. The new composition is described in paragraph 8 of the Report.

Lastly, the Committee held a meeting on 3 March 2016 to:

- evaluate the closing results of the short-term annual Incentive Plan (MBO 2015) and the Incentive Plan for Executive Directors and Top Managers (LTIP 2013-2015), and their consistency with the short and long-term policies adopted previously;
- evaluate and define the proposals of the new short and long-term remuneration policies, including the new three-year Incentive Plan for Top Managers (LTIP 2016-2018);
- examine the 2016 Remuneration Report for subsequent approval by the Board of Directors.

7. REMUNERATION OF DIRECTORS

Please refer to the Remuneration Report pursuant to Article 123-ter of TUF, which is available on Brembo's website (www.brembo.com, Company section, Remuneration Policies).

8. AUDIT & RISK COMMITTEE

The Audit & Risk Committee, which also performs the function of Related Party Transactions Committee⁶ was appointed on 29 April 2014 and consists of 3 members, indicated below. Given that the terms of office provided for by Brembo S.p.A.'s Corporate Governance Code had been exceeded by Directors G. Cavallini and G. Dallera, the Board of Directors' meeting on 12 November 2015 approved a new composition of the Audit & Risk Committee, effective 1 January 2016 and up to the end of the Board's term of office (General Shareholders' Meeting called to approve the 2016 Financial Statements).

Until 31 December 2015, the Audit & Risk Committee was made up as follows:

Members	Position
GIOVANNI CAVALLINI	Independent Director - Chairman
BIANCA MARIA MARTINELLI	Independent Director ⁷
GIANCARLO DALLERA	Independent Director

As of 1 January 2016 and until the end of the term of office of the Board of Directors (General Shareholders' Meeting called to approve the 2016 Financial Statements), the Audit & Risk Committee will be made up of:

Members	Position
PASQUALE PISTORIO	Independent Director and Lead Independent Director – Chairman
BIANCA MARIA MARTINELLI	Independent Director ⁸
GIOVANNI CAVALLINI	Independent Director

The composition, duties and functioning of the Audit & Risk Committee are defined in the relevant Regulations contained in Brembo's Corporate Governance Manual.

The following persons are always invited to the Committee meetings:

- the Chairman of the Board of Statutory Auditors or another Acting Auditor delegated by him;
- the Director in charge of the Internal Control and Risk Management System;
- the Chief Executive Officer;
- the Internal Audit Director;
- the Manager in charge of the Company's financial reports, or a person delegated by the said Manager, for matters falling within his remit.
- the Risk Manager;
- the Corporate & Compliance Manager, also serving as Committee permanent secretary.

Meetings may also be attended by persons who have been specifically invited and are part of the company's management or in charge of so-called second-level control functions.

In 2015, the Audit & Risk Committee held six meetings, duly recorded in the minutes, lasting about 3.5 hours each on average, on the following dates: 26 February, 7 May, 17 June, 22 July, 29 October, 2 December. Moreover, on the date of approval of this Report (25 February 2016), the Audit & Risk Committee held one meeting, during

⁶ As it is fully made up of Non-executive and Independent Directors, the Committee also acts as Related Party Transactions Committee, pursuant to Article 2.2.3, paragraph 3, of Rules issued by Borsa Italiana S.p.A., and Article 3 of Brembo S.p.A.'s Corporate Governance Manual.

⁷ Elected from the minority list submitted by a group of Asset Management Companies and other institutional investors (holding 2.11% of share capital, overall).

⁸ Elected from the minority list submitted by a group of Asset Management Companies and other institutional investors (holding 2.11% of share capital, overall).

which it discussed the 2015 final reports and passed a favourable opinion for the 2016-2018 three-year Audit Plan and 2016 Budget of the Internal Audit function, finding the same appropriate and accordingly submitting them to the Board of Directors for approval.

Several meetings were also attended by the Administration & Finance Director, the Treasury & Credit Manager, the Purchasing Director, the IT Director, the Legal & Corporate Director, and the Human Resources & Organisation Director for discussing specific items.

In its functions of support to the Board of Directors, the Audit & Risk Committee issued opinions on certain aspects regarding the identification of the main corporate risks, and the design, implementation and management of the Internal Control and Risk Management System. It also examined the reports submitted by the Director in charge of the Internal Control and Risk Management System and the Internal Audit Director upon approval of the 2015 Financial Statements. Moreover, the Committee regularly reported to the Board of Directors on its activities and the appropriateness of the Internal Control and Risk Management System for 2015 by means of specific reports submitted by the Committee's Chairman.

During the course of its various meetings, the Audit & Risk Committee:

- oversaw the effectiveness of the audit process, and assessed and expressed its opinion on the proper use of the accounting standards and their consistency within the Group for the purposes of preparing the consolidated financial statements, based on the information provided by the Manager in charge of the Company's financial reports, and their consistency for preparing the Financial Statements;
- examined the reports regularly provided by the Administration & Finance Director on significant transactions and transactions entailing a potential conflict of interests within the meaning of the corporate regulatory framework currently in force, as well as on the activities undertaken pursuant to Law No. 262/05 and its extension to Group companies; it determined that the transactions fell within the scope of the authority delegated by the Board of Directors and that the activities undertaken pursuant to Law No. 262/05 were appropriate

in light of the structure of Brembo S.p.A. and the Group as a whole;

- assessed the risk management progress reports on:
 - updating Top Risks as part of the ERM Project presented in 2014;
 - issue of the Risk Management Procedure;
 - annual renewal of insurance covers;
 - tender to appoint an insurance broker, conducted in accordance with internal procedures and under Purchasing Department supervision, for purposes of an evaluation that takes account of both quantitative and qualitative parameters;
 - the loss that occurred in China on 28 June 2015 relating to the flooding of the Nanjing plant after the riverbank burst 5 kilometres away;
- received constant updates from the Internal Audit Director in respect of:
 - the progress of the Audit Plan (resources, timing, scope of the activities carried out and verification of their alignment to planned course) and any relevant review;
 - main risks arising from assurance and monitoring activities and progress of the plans for their mitigation;
 - reports of infringements of rules, procedures and regulations, which were consistently analysed and investigated;
 - the progress of the work concerning Law No. 262/05 in Brembo S.p.A. and its extension to Group companies;
 - compliance-related activities.

On 17 June 2015, the Audit & Risk Committee also met with the Executive Deputy Chairman, at the presence of Statutory Auditors and Independent Auditors, to examine the content of the Management Letter for financial year 2014 issued by the Independent Auditors, as well as the related conclusions and recommendations, which were then reported to the Board of Directors and the Board of Statutory Auditors. No shortcomings were found in the internal control system relating to financial reporting and no significant uncertainties exist regarding the company's going concern. The meeting then monitored the state of progress of the improvement plans prepared by the management. Furthermore, with the aim of assisting the Board of Directors in supervising the Internal Control and Risk Management System, identifying

specific risks and monitoring the progress of ongoing improvement plans, the Committee has been constantly updated, also by meeting with the company's managers involved in the different projects, on:

- the results of the assessment that involved the Group Central Treasury and gave a positive outcome; Brembo was found to be on a higher level than its peers;
- information on the scheme to revise the System of Delegated Powers, Tasks and Authorities, which has now become a rolling company process, with a focus on the system of delegated powers conferred in the administrative area following reorganisation of the Administration & Finance Department at the end of December 2014;
- the results of the Engagement Survey carried out at the beginning of 2015 and aimed at all Group employees, the goal of which was to measure the engagement level of staff, based on trends and best practice;
- information on the LIFT (Leadership International Fast Track) project, launched on a trial basis in 2014 with the aim of identifying about ten (out of more than 1,000) new graduates with an outstanding curriculum, to be taken on for a period of 12/24 months. All those selected would spend a period in a factory, experience a number of different positions (including one abroad), while being monitored/shadowed by a sponsor and an in-house tutor, with the possibility of a permanent placement being considered at the end of this path;
- the procedures and (positive) results of the sustainability audit performed at the Curno Car Plant at the end of January 2015, on the request of Brembo's customer BMW;
- the results of the Tax Assessment carried out on a number of Group companies and the principles applied worldwide regarding power of signature for bank accounts;
- information on the Brembo Legal Compliance System project, carried out worldwide with the aim of providing Group companies with local compliance programmes, in accordance with legislation on the matter of the entity's administrative/criminal responsibility in individual countries, and hence implementing a system in each company able to

mitigate exposure to penalties on the matter of corporate criminal liability, when this is allowed by local law;

- the update by the Purchasing Department on the matter of Supplier Risk Management and implementation of the authorisation matrix for the main purchase management processes;
- the update on the state of implementation of the AX-ERP System in the Group's foreign companies and the technical migration of AX4 release to AX12R3 release;
- information on the results of the trials of the IT Disaster Recovery Plan and the maturity level of Brembo's IT systems, as well as on the significant protocols for 231 purposes relating to Information Technologies processes;
- the examination of the text of the new edition of the Code of Ethics and related preparation process.

In addition, the meeting of 22 July 2015 examined and positively evaluated the proposals to revise the two significant documents for implementing the Internal Control and Risk Management System:

- Guidelines for the Internal Control and Risk Management System;
- Policies for implementing the Internal Control and Risk Management System.

Document revision was deemed instrumental to incorporate the significant changes taking place in the corporate governance system. At the same time, the Committee examined and expressed a favourable opinion on the revision of certain procedures and instructions of the Internal Audit Department, including: "PG.W.IA-02 Audit Process", "PG.W.IA-03 Follow-up Activities", and "PG.W.IA-04 Control Risk Self Assessment".

In its capacity as Related Party Transactions Committee, the Audit & Risk Committee:

- received ongoing information on "Ordinary" Related Party Transactions carried out both at arm's length and not at arm's length, with Brembo Group companies, and considered as 'exempt' from the application of the procedural arrangements provided for in the Brembo Procedure;
- at the meeting of 7 May 2015, examined the com-

- pany's proposal and expressed its favourable opinion on the update of the Significance Indices for the identification of Highly Significant Transactions on the basis of data from the 2014 Financial Statements, and confirmed the amount of €250,000.00 as the "threshold" for determining Low Value Transactions.
- examined and positively assessed the amendments that the company proposed to make to the Related Parties Procedure to bring it in line with the internal organisational changes within the Administration & Finance Department.

9. INTERNAL CONTROL AND RISK MANAGEMENT SYSTEM

Brembo's Internal Control and Risk Management System (hereinafter for brevity, "System" or "ICRMS"):

- complies with the principles set out in Article 7 of the Corporate Governance Code of listed companies promoted by Borsa Italiana S.p.A. published in December 2011 (hereunder "Corporate Governance Code") and, more generally, with the best national and international practice;
- represents the set of rules, procedures and organisational structures that allow the main business risks within the Group to be identified, measured, managed and monitored;
- helps the company to be run in a manner that is sound, correct and consistent with the objectives defined by the Board of Directors, favouring the adoption of informed decisions consistent with the risk profile, as well as dissemination of a proper understanding of risks, legality and corporate values.

Appropriateness of the Internal Control and Risk Management System	Yes/No
Existence of a document containing guidelines for the Internal Control and Risk Management System	YES
Presence of an Executive Director charged with overseeing the Internal Control and Risk Management System	YES
Presence of organisational structures responsible for risk management (Risk Management Committee — Risk Manager)	YES
Existence of an Audit Function tasked by the Board of Directors with systematically assessing the efficiency and efficacy of the Internal Control and Risk Management System	YES
Preparation of specific compliance programmes (Code of Ethics, Model According to Legislative Decree No. 231, Anti-bribery Code of Conduct , Policy of Non-Discrimination and Diversity, Code of Basic Working Conditions)	YES

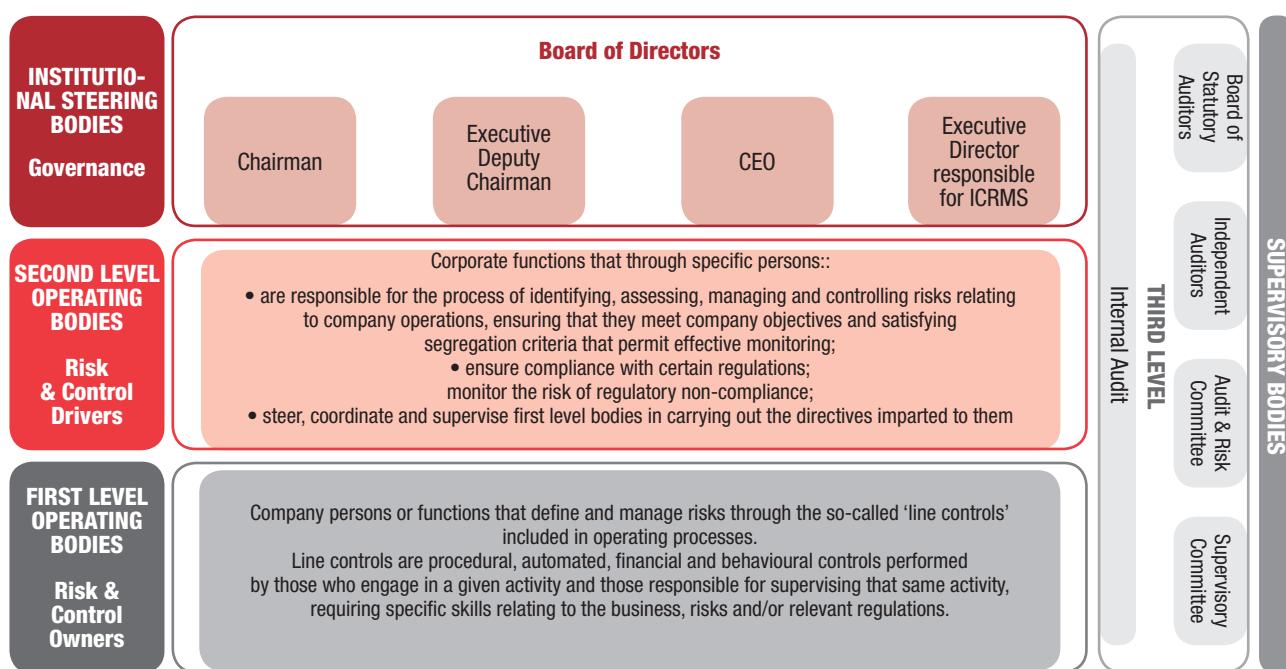
The ICRMS is therefore an essential component of the Corporate Governance System of Brembo S.p.A and the Group's subsidiaries. It was set up to share ethical business principles and values, reflects Brembo's Code of Ethics and seeks to establish over time a fully-fledged culture of corporate controls aimed at ensuring legality, correctness and transparency in all company operations, involving the whole organisation in developing and applying methods to identify, measure, manage and monitor risks.

In operational terms, these principles translate into the achievement of Internal Control and Risk Management System objectives, which consist of:

- helping to ensure the reliability of information;
- ensuring compliance with laws and regulations, as well as the company's By-laws and internal procedures;
- safeguarding company assets;
- facilitating the efficacy and efficiency of company operations and processes.

The System is organised as shown in the organisational chart.

BREMBO'S INTERNAL CONTROL AND RISK MANAGEMENT SYSTEM



In the meeting of 30 July 2015, the Board of Directors approved the new Guidelines for the Internal Control and Risk Management System (available on the company website at the following link: www.brembo.com/Company/CorporateGovernance/Codes&Policies), previously examined and positively assessed by the Audit & Risk Committee together with the new Policies for Implementing Brembo's Internal Control and Risk Management System. The revision of the two significant documents for implementing the Internal Control and Risk Management System, conducted by the Internal Audit Department with the support of the Legal & Corporate Affairs Department, was deemed necessary in order to incorporate the significant changes made to the company's Governance from 2009 (first issue date) to the current date. Set out below are the main changes implemented, particularly regarding the Policies for Implementing the Internal Control and Risk Management System:

- extension of the definitions of Corporate Bodies;
- updating of the contents of the Corporate Governance Manual issued in 2012;
- integration of the new Risk Management System (new function, issue of policies and reorganisation of the function) into the Internal Control System;
- updating of the new Roles and Responsibilities arrangements with a more correct allocation and redefinition of certain functions;
- extension of the description of responsibilities and duties of Country General Managers and corporate Departments in respect of the Group;
- changes introduced by the new reference model (CoSO Framework 2013);
- organisational changes: CSR Officer, reorganisation of the Administration & Finance Department.

All the functions involved have taken part in defining their own role within the ICRMS and relevant documentation.

By issuing the Guidelines, the Board of Directors intended to steer actions relating to the ICRMS so that:

- it would become an integral part of the Group's operations and culture, by initiating suitable information, communication and training processes, as well as adopting remuneration and disciplinary systems designed to foster proper risk management and discourage conduct contrary to control system principles;

- it would react promptly to significant risk situations, arising both within the Group and from changes in the environment in which the Group operates;
- it would become effective and efficient also in communication terms, adopting suitable organisational solutions to ensure that the functions directly involved in the ICRMS have access to the necessary information, for subsequent reporting to top management;
- it would provide for regular controls of the ICRMS' effectiveness and the possibility of activating specific assessment procedures in the event of weaknesses being reported therein;
- it would facilitate the identification and prompt execution of corrective actions.

The Board of Directors is aware that the control processes cannot provide absolute assurances that the company objectives will be achieved and the intrinsic risks of business prevented; however, it believes that the ICRMS may reduce the likelihood and impact of wrong decisions, human error, fraud, violations of laws, regulations and company procedures, as well as unexpected events.

Monitoring of the adequacy and effective operation of the Internal Control and Risk Management System, as well as any revision thereof, is an essential part of the system's structure.

The Internal Control and Risk Management System is therefore subject to regular examination and controls, taking account of developments in the company's operations and reference context. Based on the roles and responsibilities already defined, various control bodies can be identified with responsibility for performing checks and expressing opinions on the Internal Control and Risk Management System.

The overall and final assessment remains with the Board of Directors, which expresses an opinion regularly based on reports produced by the Control and Supervisory Bodies, not only to verify that the system exists and is being implemented within the Group, but also to carry out a regular detailed examination of its fitness and effective and concrete operation.

Such an assessment could therefore indicate the need to draw up further policies, processes and rules of conduct allowing the Group to adequately react to

new or mismanaged risk situations. Such improvement measures, which are the responsibility of the respective management area, have to be coordinated by the Internal Control and Risk Management System Director.

The Board of Directors has already identified the key roles and responsibilities in the Internal Control and Risk Management System, through the approval of various company documents to which reference is made. In brief, the ICRMS involves, based on the respective duties, the administrative Bodies (Board of Directors, Audit & Risk Committee, Executive Directors, and particularly ICRMSD), the Board of Statutory Auditors, Independent Auditors, Supervisory Committee, Internal Audit function and the other company roles and functions with specific tasks regarding internal control and risk management, organised in relation to business size, complexity and risk profile. In addition, management is responsible for the effective implementation of the Internal Control and Risk Management System for the areas within their respective remit, through the collaboration and active contribution of all those who work in and with Brembo, at each level in their working activity, helping to create not only economic but also ethical value for the company.

The key roles to mention are:

- the Executive Directors, charged with defining further policies for effective implementation of these guidelines, referring to models of best practice; these policies will be approved by Top Managers and reported to the Audit & Risk Committee.
- the Audit & Risk Committee, tasked with supporting the Board of Directors on internal control and risk management issues;
- the Executive Director with responsibility for the Internal Control and Risk Management System, tasked with identifying the main corporate risks by executing risk management guidelines and verifying their adequacy;
- the Managerial Risk Committee, responsible for identifying and weighing the macro-risks and working with the system parties to mitigate them;
- the Risk Manager, tasked with ensuring, together with the management, that the main risks relating to Brembo and its subsidiaries are correctly identified, adequately measured, managed, monitored, and

integrated within a corporate governance system consistent with the strategic objectives.

The Internal Audit function evaluates the effectiveness and efficiency of the overall Internal Control and Risk Management System on a regular basis and reports the results to the Chairman, the Executive Deputy Chairman, the Chief Executive Officer, the Board of Statutory Auditors, the Audit & Risk Committee and the Supervisory Committee of Brembo S.p.A. with reference to specific risks connected with compliance with Legislative Decree No. 231/2001. On an annual basis, it also reports to the Board of Directors.

Risks are monitored at meetings held on at least a monthly basis, where results, opportunities and risks are analysed for each business unit and geographical region in which Brembo operates. The meetings also focus on determining the actions required to mitigate any risks. Brembo's general risk-management policies and the bodies charged with risk evaluation and monitoring are included in the Corporate Governance Manual, in the risk management policy and procedure, in the Organisation, Management and Control Model (as per Italian Legislative Decree No. 231/2001) and in the reference layout for preparing accounting documents (as per Article 154-bis of TUF), to which the reader is referred.

The Risk Management Policy applies to Brembo S.p.A. and its subsidiaries, and is addressed in particular to governing and control bodies, Directors with delegated powers, company management and all employees of the organisation, with respect to the aspects falling within the purview of each of them. Risk management must be integrated into organisational processes and incorporated into all of the organisation's practices and processes in a pertinent, effective and efficient manner. In fact, it must be an integral part of decision-making and business management processes, including strategic and operational planning, the management of new business initiatives and the associated change.

In order to ensure an appropriate methodological approach, Brembo has approved an Enterprise Risk Management policy (ISO31000) as the key policy document and a risk management procedure supporting the risk management process, able to provide man-

agement with the necessary tools for identifying, assessing, weighting and handling the same risks. This methodology provides:

- the Brembo risk model that classifies risks into the following macro families: external risks, strategic risks, financial risks and operating risks;
- the metric to be used in risk assessment, both quantitative (EBIT/Cash Flow) and qualitative (Operating/Reputational), and the likelihood of occurrence;
- the format containing the data required to identify, evaluate, weight and manage the risks, which will form Brembo's risk register.

The Enterprise Risk Management process relating to the strategic objectives is carried out annually, as is monitoring of the risk management activities.

The Internal Control System is involved in the broader Risk Management System, through the control activities designed to mitigate business risks. Brembo's Internal Control System refers to the CoSO Framework, which represents best international practice for company Internal Control Systems. The CoSO Report hence represents the reference model for:

- implementing the Control System;
- assessing the efficacy of the Control System.

It also underpins Brembo's Organisational, Management and Control Model, pursuant to Legislative Decree No. 231/2001, and the Brembo Group's Reference Scheme for preparing the corporate accounting documents, pursuant to Law No. 262/2005.

Brembo adopted the new 2013 CoSO framework (Committee of Sponsoring Organizations) as of 2015.

9.1 Appropriateness of the Internal Control and Risk Management System

With reports dated 30 July 2015 and 25 February 2016, the Chairman of the Audit & Risk Committee informed the Board of Directors of the activities undertaken by the Committee, and expressed a favourable opinion as to the adequacy of the Internal Control and Risk Management System, taken as a whole, and its appropriateness for containing risks and efficiently ensuring compliance with the company's rules of conduct and operating procedures, whilst leaving it up to the Board of

Directors to draw its own conclusions in such regard.

The Board of Directors examined the reports of the Chairman of the Audit & Risk Committee and the Executive Director in charge of the Internal Control and Risk Management System, the activities undertaken and planned by the company's Internal Audit function, the meetings conducted by the Internal Audit Director with the Chairman of the Board of Directors, the Executive Director in charge of the Internal Control and Risk Management System and the Manager in charge of the company's financial reports. Based on the foregoing, the Board of Directors shared the opinion expressed by the Chairman of the Audit & Risk Committee and acknowledged that the Internal Control and Risk Management System is substantially appropriate for the Group structure and its type of business, to prevent the risks identified. Furthermore, the accounting principles and procedures are properly applied for the purposes of preparing the periodic financial reports.

On the basis of the recommendations made by the Chairman of the Audit & Risk Committee, the Board of Directors also acknowledged that:

- the Internal Control and Risk Management System constantly carries out its tasks through, *inter alia*, institutional meetings of the Governance Committees, calling attention to the guidelines ratified during the Board of Directors' meetings;
- the System's supervisory activities are made possible by the constant commitment and regular reports of the internal control functions and in particular the Internal Audit function;
- the Internal Audit Function constantly monitors improvement plans and discharges its assurance tasks on a structured basis in accordance with plans implemented worldwide;
- the progress achieved through the Enterprise Risk Management (ERM) model launched in 2014 led to the identification of the corporate top risks and their classification in terms of impact and probability of occurrence. This was achieved through a structured procedure designed to support decision-making processes and anticipate, mitigate or manage the said risks;
- monitoring and control mechanisms continued to be strengthened, with a view to constantly improving operating procedures during the implementation of measures and procedures to be applied globally.

9.2 The Internal Control and Risk Management System as it relates to the financial reporting process

In accordance with the principles outlined by CoSO (Committee of Sponsoring Organizations), the Manager in charge of the Company's financial reports — assisted by the Compliance Officer and supported by Internal Audit and, where applicable, the evaluations provided by Brembo's Audit & Risk Committee — carries out a process to identify and assess the risks that might prevent the company from achieving its objectives regarding the reliability of financial reporting.

The process for identifying and assessing such risks is reviewed yearly. The Manager in charge of the Company's financial reports is responsible for updating the process to reflect any changes during the year that might influence the risk assessment process (i.e., significant organisational changes, business changes, amendments or updates to accounting principles, etc.).

Control measures taken to minimise risks identified during the risk assessment process are outlined using the appropriate formats (flow charts and matrices). Key control measures have been identified from among these.

In determining whether the administrative and accounting procedures are being effectively applied, the Manager in charge of the Company's financial reports relies on the support of the Internal Audit function which, together with the Compliance Officer, prepares an annual Test Plan for the aforementioned control measures.

If the tested control mechanisms are found to be defective, the Manager in charge of the Company's financial reports and the Compliance Officer are required to review them and evaluate, in concert with the process owners, the corrective measures recommended by the latter in a Corrective Plan.

The Corrective Plan is used to address any missing key control measures, existing control measures that are not being effectively applied, and existing control measures that are not entirely adequate.

When this process has been defined and shared, the Internal Audit — through the above-mentioned testing activities — evaluates whether the Corrective Plan was effectively implemented.

Any event that could potentially impact the adequacy of the above framework in light of the company's actual situation or that might compromise the reliability

of the risk analysis process must be identified by the Process Owners and promptly reported to the Manager in charge of the Company's financial reports, through the Compliance Officer.

The Process Owners are responsible for identifying all events within the processes in their purview that could potentially change the above framework and promptly reporting them to the Manager in charge of the Company's financial reports, through the Compliance Officer. Every six months, if no specific events have occurred that could impact the processes or control measures for which they are responsible, the Process Contact Persons must provide a formal communication thereof.

The Compliance Officer and Internal Audit periodically report to the Manager in charge of the Company's financial reports as to the activities carried out and test results. The main companies in the Brembo Group as well are subject to analysis in conjunction with the preparation of the Brembo Group's Consolidated Annual Financial Statements and Six-Monthly Report.

On a half-yearly basis, the Manager in charge of the Company's financial reports, supported by the Compliance Officer, also requests each Group company falling within the scope of Law No. 262 to submit an attestation, duly signed by the local CFO and CEO/Country Manager, certifying that as at the date of reference, all financial reporting processes currently in force are reliable and have been properly applied, and that the financial data in the reporting package are correct and complete.

9.3 Executive Director in charge of the Internal Control and Risk Management System

On 29 April 2014, Cristina Bombassei was confirmed in her role as Executive Director in charge of the Internal Control and Risk Management System by the Board of Directors, which vested the said Director with the functions set forth in Article 7.C.4 of the Corporate Governance Code.

During 2015, in accordance with the guidelines on the ICRMS adopted by the Board of Directors, the ICRMSD, and with the prior favourable opinion of the Audit & Risk Committee, issued the new edition of "Policies for implementing the Internal Control and Risk Management System" updated in July 2015.

The new Policies identify the overall and integrated design of Brembo's Internal Control and Risk Management System, considering the evolution of Brembo's organisational structure, changes in the legislative and regulatory scenario, as well as in best international practice.

The Executive in charge of the Internal Control and Risk Management System submitted the annual report to the Board of Directors at the meeting held on 3 March 2016.

9.4 Internal Audit Director

Pursuant to the Corporate Governance Code, and upon proposal of the Audit & Risk Committee and the Executive Director in charge of the Internal Control and Risk Management System, Alessandra Ramorino was confirmed in the position of Internal Audit Director on 17 December 2012 by the Board of Directors. The Board also approved the organisational structure of the Internal Audit function, deeming it adequate for the purposes envisaged by Article 7.C.5 of the Corporate Governance Code. On 30 April 2015, the Board of Directors also approved the revision of the function's mandate, in line with the recommendations of the Corporate Governance Code.

The Internal Audit Director (hereinafter the "IA Director") reports hierarchically to the Board of Directors through the Chairman, and in operational terms to the Executive Deputy Chairman, and interacts with the Audit & Risk Committee, the Director responsible for the Internal Control and Risk Management System (ICRMSD) and the Board of Statutory Auditors, in such a way as to ensure constant efficacy and the requisite of independence in the performance of the duties associated with the position, in a manner consistent with the company's governance system and the Corporate Governance Code, while drawing inspiration from international best practice.

In addition, upon proposal of the ICRMSD, and after obtaining a favourable opinion from the Audit & Risk Committee and the Remuneration & Appointments Committee, as well as consulting with the Board of Statutory Auditors, the Board of Directors determines the IA Director's (fixed and variable) remuneration in accordance with company policies and current laws. It also ensures that the IA Director has access to resources suited to the fulfilment of her responsibilities.

Each year, after having obtained a favourable opinion from the Audit & Risk Committee and consulted with the Board of Statutory Auditors, the Board of Directors assesses and approves the Audit Plan and the Internal Audit function's budget.

The mission of Brembo's Internal Audit function is to ensure the performance of independent, objective assurance and financial advice activities aimed at improving the organisation's efficacy and efficiency. Internal Audit is tasked with assisting the Brembo Group with achieving its objectives through a systematic professional approach oriented towards providing value-added services in all areas within its purview, to achieve ongoing improvement.

Internal Audit is also charged with verifying and assessing the operability and suitability of the Group's risk control and management system, in a manner consistent with the implementation guidelines and policies on the Internal Control and Risk Management System approved by Brembo's Board of Directors. In particular, this takes place through:

- an understanding of the risks and assessment of the adequacy of the means used to manage them;
- an assessment of the adequacy and efficacy of the Internal Control System, while promoting effective control, at reasonable costs, with special regard to:
 - the reliability and integrity of accounting, financial and management information;
 - the efficiency and efficacy of company processes and the resources allocated to them;
 - the compliance of processes and transactions with laws, supervisory regulations, rules, policies plans and internal procedures;
 - safeguarding the value of the company's business and assets.

As part of its work, Internal Audit maintains constant relations with all the institutional control bodies and periodic relations with function Directors and Managers.

The activities carried out by the Internal Audit function continued to be oriented towards risk prevention, the determination of direct actions to be taken to eliminate anomalies and irregularities and the provision of support to the Group in the pursuit of pre-set operating targets.

During 2015, Internal Audit operated based on the approved Audit Plan, in line with the actions agreed

during the year with the Chairman and Audit & Risk Committee. The Audit Plan provides for: organisational audits of Group subsidiaries, audits of compliance with Law No. 262/05 and Legislative Decree No 231/2001, operating audits on particular areas of activity and ethics audits based on specific reports received.

The IA Director checked the reliability of the Company's IT systems, with specific emphasis on the accounting systems, as contemplated under the Audit Plan.

With regard to Legislative Decree No. 231/2001, the ongoing support provided by the Internal Audit function to the Supervisory Committee included the drawing up of a specific Audit Plan that was subsequently approved by the said Committee.

In 2015, the Internal Audit function continued its monitoring of management of the top risks, including through follow-ups of the improvement plans defined by the management. It also provided information and training regarding the Internal Control System to Brembo's management.

The IA Director is not responsible for any operational areas; she has had direct access to the information required to perform her duties, reported on her work at each meeting of the Audit & Risk Committee and Supervisory Committee and attended the meetings of the Board of Statutory Auditors.

At its meeting on 25 February 2016, the Audit & Risk Committee was provided with appropriate information on the results of IA Director's activities for 2015, through the annual report on the adequacy of the Internal Control and Risk Management System.

The Manager in charge of the Company's financial reports was also given due notice of activities carried out by the Internal Audit Director relating to Law No. 262/05 for 2015, in the form of half-yearly reports on the adequacy of the control model implemented for the purposes of Law No. 262 and the results of the tests in this area conducted by the Internal Audit function.

9.5 Organisational Model pursuant to Legislative Decree No. 231/2001

Brembo adopted a 231 Organisation, Management and Control Model to fulfil all the legal requirements and comply with all principles that inspired the Legislative Decree No. 231, with the aim to rely on an effective instrument of corporate management, able to

create and protect the value of the company. Through the adoption of this Model, Brembo formalised a structured and organic system of control procedures and activities — already existing within the company — in order to prevent and monitor the risk that 231 Offences might be committed.

During its meeting held on 30 July 2015, Brembo's Board of Directors approved the new version of the Model, now in its fifth edition, with the main amendments to the General Section focusing on:

- the update of the list of underlying offences with the inclusion of new offences in light of the following regulatory and statutory provisions:
 - Law No. 68 of 22 May 2015, which introduced in the Italian Penal Code environment offences, and consequently, extending the list of offences targeted by Article 25-undecies with the following criminal offences: environmental pollution, environmental disaster, negligent offences against the environment, illicit traffic and disposal of highly radioactive materials;
 - Law No. 69 of 27 May 2015 (so-called "Anti-corruption Law") which generally increased the severity of criminal penalties for offences against the Public Administration (Article 25) and for organised crime offences (Article 24-ter) and introduced, amongst the corporate offences targeted by Article 25-ter, a new criminal offence, whilst also revising the offence of the false corporate notices and increasing the fines imposable on Entities for such offences;
- bringing the provisions in line with Confindustria's 2014 Guidelines;
- fine-tuning the description of Brembo S.p.A.'s organisational functions involved in updating and monitoring implementation of the 231 Model;
- inclusion and description of Brembo's Corporate & Compliance Tools set of oversight structures, procedures and documents designed to ensure the effectiveness of the prior control system implemented by Brembo including to ensure compliance with Legislative Decree No. 231/2001 and applicable to the Group's Italian and foreign companies);
- clarification of compliance issues within the Group (i.e. description of the local compliance programmes to be implemented by all Italian and foreign

Group companies and the relevant organizational functions, to adopt the appropriate measures to preventing the incurrence of vicarious corporate liability at either local level or any such liability for the parent company).

With reference to the Special Sections of the 231 Model, the company felt that existing measures were appropriate to prevent the newly introduced underlying offences, with the result that no new Special Sections were added, although the existing Special Section focusing on illegal money receiving and laundering offences was extended in light of the outcome of the risk assessment undertaken on sensitive processes at risk to the commission of the new underlying offence of "self-laundering" punishable under article 648-ter, paragraph 1, of the Italian Penal Code, pursuant to Article 25-octies of Legislative Decree No. 231/2001, as introduced through Law No. 186 of 15 December 2014.

The Fifth Edition of Brembo's 231 Organisational, Management and Control Model, available on Brembo's internet website (www.brembo.com, Company section, Corporate Governance, Codes & Policies), is made up of:

- a General Section illustrating the company's profile and the regulatory framework of reference, as well as the Model's underlying principles and components, now known as "Brembo's Corporate and Compliance Tools", functions, construction methods, structure and recipients, relationships with Group companies, dealings with business partners, the disciplinary system, training and outreach initiatives, procedures for amending and updating the Model, and specifically referencing the whistleblowing procedure;
- the Special Sections and relevant Sensitive Activity Analysis Sheets (the latter of which are intended for the Company's exclusive internal use) focusing on specific types of 231 Offences which — in light of Brembo's profile and business operations — could, in the abstract, be committed within the company.

The following documents, oversight structures and procedures form integral part of the Model:

- the **Code of Ethics**, laying down the general principles and values that must inspire and inform

the professional conduct of any and all the persons serving or acting on behalf of Brembo in any capacity whatsoever, also for the benefit of all stakeholders even with reference to intentional crimes and negligent manslaughter or personal injury committed in violation of accident-prevention and occupational health and safety regulations;

- the **Brembo Compliance Guidelines**, approved by the Board of Directors, which summarise the main rules of conduct indicated in the Special Sections to be adopted within Brembo in order to prevent the commission of Offences and that represent a means towards increasing the accessibility of content of the various Special Sections for the recipients of the Brembo Model;
- the **Antibribery Code of Conduct**, approved by the Board of Directors in November 2013, which ensures the principles of transparency and clarity with respect to permitted conduct and compliance with antibribery regulations in force in all places in which Brembo and all persons acting on its behalf in any capacity whatsoever operate. The Code also sets out Brembo's policy regarding the acceptance and offering of gifts, hospitality and entertainment (i.e., the free provision of goods and services, for promotional or public relations purposes), defining each party's responsibilities in order to ensure the observance of the highest standards of integrity and avoid any suspicion of inappropriate motivation underlying the offer or acceptance of a gift or act of hospitality, or an undue influence exercised on the recipient or by the recipient who accepts such an offer;
- the **Brembo's Code of Basic Working Conditions** that codifies the principles underlying Brembo's relationships with its employees, intended exclusively for Internal use within the Company and by persons who for any reason or cause whatsoever operate on Brembo's behalf, such as business partners.
- the **Brembo Policy of Non-discrimination and diversity**;
- Brembo's **Operating Procedures, Instructions and related Internal Authorisation Matrixes**, available for consultation on the Company's webportal, and duly referenced in the Sensitive Activity Sheets, in that they serve the preventive purposes contemplated

in the Decree; other management systems and/or procedures applicable in specified corporate areas, in compliance with specific regulatory requirements, but also serving the preventive goals contemplated in the Decree.

With reference to the activities undertaken with regard to the 231 Model in 2015, it should be mentioned that:

1. during its meeting held on 5 March 2015, after the list of underlying offences was extended to include the new offence of self-laundering punishable under article 648-ter, paragraph 1, of the Italian Penal Code, the Board of Directors resolved to place the said offence within the scope of the General Section of Brembo's 231 Model, specifying that existing preventing measures already in place within the Company in respect of sensitive processes at risk to the commission of the offences of money receiving and laundering are effective at also preventing the commission of the new offence, and, moreover, that the company had measures already in place designed to prevent/contain risks of non-compliance, within the meaning of Law No. 262/2005 focusing on administrative-accounting and tax-related corporate procedures that could potentially be considered sensitive also in terms of exposure to the commission of the offence of self-laundering.
2. On 14 May 2015, on the basis of the Supervisory Committee's opinion on the full adoption of the 231 Model, the Chairman of the Board of Directors issued the Company's notice pursuant to Article IA.2.10.2 of the instructions on Rules for Markets (full adoption of the Model pursuant to Article 6 of Legislative Decree No. 231/2001).
3. During its meeting held on 30 July 2015, after acknowledging the inclusion of:
 - newly instituted environmental offences such as environmental pollution, environmental disaster, negligent offences against the environment, illicit traffic and disposal of highly radioactive materials;
 - a newly instituted corporate offence, classified as "less serious offences" as well as the harshening of penalties for offences against the Public Administration and organised crime offences,the Board of Directors resolved to proceed

as follows, in respect of each type of offence mentioned above:

- extension of the list of offences specifically targeted under the General Section, to include the newly instituted environmental offences, whilst considering their impact on Brembo's 231 Model to be minimal, given that the sensitive processes potentially at risk to the commission of the new offences have already been subjected to risk assessment and existing environmental oversight are constantly monitored and updated;
- mere updating of the list of Offences against the Public Administration, Organised Crime Offences and Corporate Offences targeted under the relevant Special Sections, given that the related sensitive processes have already been subjected to risk assessment and corresponding preventive measures are constantly monitored and updated.

Prior to formalisation, the above course of action was notified to the Supervisory Committee, following consultation with the Internal Risk Committee that convened on 21 July 2015, with a view to assessing the extent to which the new offences could, in theory, be committed within the company.

4. Throughout 2015, Brembo continued to update its 231 Model through periodic reviews conducted by the Law No. 231 team (review of risk assessment of sensitive processes falling within their purview). These reviews enable constant monitoring of the existing control measures to be applied in each specific sensitive area/process and therefore verification that they are up-to-date and effective. On the basis of a risk-based Audit Plan, the Supervisory Committee is also tasked with monitoring the effective functioning and implementation of the procedures and organisational processes entrenched in the 231 Model, and submitting to the Board its regular reports thereon.
5. Training activities on 231 Model continued through online courses for all employees and specific in-depth classroom sessions for the persons directly involved in sensitive processes and relevant control mechanisms. Training sessions dedicated to compliance with 231 Model were also carried out at the Group's Italian and foreign companies.

6. With regard to Group companies, it is also worth mentioning that local compliance programmes continued to be implemented under the coordination of the Parent Company. Through risk assessments and gap analyses, the Group companies' compliance with the applicable local laws and regulations was assessed, and appropriate measures implemented, where necessary.

The Supervisory Committee was appointed in the General Shareholders' Meeting on 29 April 2014 called upon to renew company officer appointments and will continue to serve until the end of the term of office of the Board of Directors. Its term of office will hence end on the date of approval of 2016 Financial Statements. It consists of six members:

Members	Position
RAFFAELLA PAGANI	Acting Auditor - Chairwoman
MILENA T. MOTTA	Acting Auditor
SERGIO PIVATO	Acting Auditor
ALESSANDRA RAMORINO	Internal Audit Director
MARCO BIANCHI	External member ⁹
MARIO TAGLIAFERRI	External member ¹⁰

The mixed composition and panel layout of the Committee is aimed at ensuring its autonomy, independence, operational efficiency and continuity, in compliance with Legislative Decree No. 231/2001 and the guidelines issued by the Italian Banking Association (ABI) and Confindustria (Italian Manufacturers' Association), as well as the most authoritative legal doctrine, which unanimously endorse as ideal for large corporations Supervisory Committees made up of internal members and external experts able to provide professionalism and technical know-how.

Each member complies with the requirements of autonomy, independence, integrity, professionalism, competence and continuity of action provided for by the Supervisory Committee Regulation and required by

Legislative Decree No. 231/2001. On the basis of the Supervisory Committee Regulation, this Committee is chaired by the Chairwoman of the Board of Statutory Auditors (Raffaella Pagani).

As regards the specific activities within its remit, the Supervisory Committee met on 26 February, 7 May, 22 July, 29 October, and 2 December 2015. The Chairwoman of the Committee also attended the Audit & Risk Committee meetings for the matters within her responsibility and interest. On 25 February 2016, a meeting was held to discuss the final periodic reports for 2015. In addition, the Chairwoman of the Supervisory Committee consulted independently with the Internal Audit Department to examine certain risk assessment analyses made by 231 team, as well as to analyse the investigations carried out as a result of a number of reports.

In the course of meetings held during the year, the Supervisory Committee verified that the Model was constantly updated according to legislation, analysed the soundness and functionality requirements, as well as the application of the Model, and verified the supervisory activities carried out by the Internal Audit function on behalf of the Supervisory Committee. In order to check that the Model was implemented effectively, audit activities were carried out with the support of the Internal Audit function, based on the Supervisory Committee's action plan. Oversight of the Model was performed through the following activities:

- an analysis of the reports received by the Supervisory Committee;
- an analysis of the flow of information contained in the half-yearly report submitted to the Supervisory Committee by the internal functions of Brembo S.p.A. and relevant personnel of Group companies;
- meetings with the managers of sensitive areas and/or functions within the meaning of Legislative Decree No. 231/2001.

As part of the assessment and analysis of the Model's soundness and functionality requisites, the Supervisory Committee examined and analysed the proposal to revise the 231 Model and, hence, the text of the Fifth Edition proposed by the company, offering suggestions and improvements.

⁹ Private practice lawyer - Studio Castaldi Mourre & Partners, Milan; he does not hold other offices within the company's Corporate Bodies.

¹⁰ Certified Public Accountant and Certified Auditor, Private practice, Studio Lexis – Dottori Commercialisti associati in Crema; he does not hold other offices within the company's Corporate Bodies.

During the year, no violations of laws subject to the penalties provided for in Legislative Decree No. 231/2001 were reported.

9.6 Independent Auditors

On 23 April 2013, the contract to provide legal auditing of the accounts was awarded by the General Shareholders' Meeting to Reconta Ernst & Young S.p.A. for financial years 2013-2021, according to the terms and conditions proposed by the Board of Statutory Auditors.

The financial statements of subsidiaries, deemed significant as defined in the Consob Regulation, Article 151, paragraph 1, are subject to legal auditing of their accounts by the firm that audits Brembo's financial statements.

In conducting their activity, the engaged Independent Auditors have free access to the information, print and electronic documents, archives and assets of the Parent Company and its subsidiaries.

The Board of Statutory Auditors and independent auditors periodically exchange information and data concerning to the respective audits performed.

9.7 Manager in charge of the Company's financial reports

Pursuant to Article 27-bis of the By-laws and in light of the non-binding opinion of the Board of Statutory Auditors, on 29 April 2014 the Board of Directors confirmed Matteo Tiraboschi as Manager in charge of the Company's financial reports¹¹, granting him the relevant powers. He also holds the position of Executive Deputy Chairman of Brembo S.p.A.

Upon appointment, the Board verified the satisfaction of the established professionalism requirements and granted him the pertinent powers for the performance of the function. The manager in charge of the Company's financial reports is responsible for defining and assessing the adequacy and efficacy of the specific administrative and accounting procedures, as well as of the related control system, safeguarding against the risks inherent in the process of preparing financial information. The engagement is for a period of three years, will expire in conjunction with the General Shareholders' Meeting to approve the

financial statements for the year ending 31 December 2016 and may be renewed on one or more occasions.

The Manager in charge of the Company's financial reports is invited to all Board meetings and participates in meetings of the Audit & Risk Committee and Board of Statutory Auditors, directly or through a proxy, in order to provide the information for which he is responsible and report with half-yearly frequency on monitoring obligations and activities for the purposes of the certifications envisaged in Article 154-bis of TUF.

9.8 Coordination between parties involved in the Internal Control and Risk Management System

The organisational model adopted for the Internal Control and Risk Management System was structured to ensure coordination between the various parties and functions involved in the System, as stated in the diagram in section 9 above. In detail, the Director in charge of the Internal Control and Risk Management System is tasked with:

- identifying the main business risks, taking into account the characteristics of the activities carried out by the Issuer and its subsidiaries, and submit them periodically for review to the Board of Directors;
- implementing the guidelines established by the Board of Directors, supervising the planning, implementation and management of the Internal Control and Risk Management System, as well as constantly verifying its adequacy and efficacy;
- bringing the System into line with the current operating conditions, and legislative and regulatory scenario;
- requesting the Internal Audit function to perform audits of specific operating areas, as well as of compliance with internal rules and procedures in the performance of company transactions, in addition to informing the Chairman of the Board of Directors, Chairman of the Audit and Risk Committee and Chairwoman of the Board of Statutory Auditors thereof concurrently;
- timely reporting to the Audit & Risk Committee (or to the Board of Directors) regarding problems and critical issues brought to light in performing her activities or of which she has otherwise become aware, so that the Committee (or the Board) may take the appropriate initiatives.

¹¹ Matteo Tiraboschi has held this office since 2009.

Moreover, it coordinates the Managerial Risk Committee and relies upon the support of the Risk Manager and Internal Audit as the guarantors of the risk management system (assurance).

From a strictly operative point of view, coordination is also ensured through:

- a constant information flow between the different parties involved in the ICRMS;
- participation of the various parties concerned in joint meetings for discussion of ICRMS related issues;
- dissemination of the Internal Audit reports to the various ICRMS parties;
- circulation of the minutes, the work files and reports of the Chairman of the Audit & Risk Committee to all Governance Committees and the Board of Statutory Auditors, making these documents available for the Supervisory Committee.

10. DIRECTORS' INTERESTS AND RELATED PARTY TRANSACTIONS

In accordance with Consob Regulations (Resolution No. 17221 of 12 March 2010 and Resolution No. 17389 of 23 June 2010), on 12 November 2010 the company adopted the Related Party Transactions Procedure, in light of the unanimous and favourable opinion of the Audit & Risk Committee (appointed for that purpose, being composed of three Independent Directors). The updated edition of Brembo's Related Party Transaction Procedure is available on Brembo's website (www.brembo.com, Company section, Corporate Governance, Governance Documents).

The purpose of the Procedure, as also specified in

the Code of Ethics, is to ensure the transparency and the substantive and procedural propriety of Related Party Transactions that are not concluded at arm's length, with a view to safeguarding the company's higher interests. As a general rule, the said transactions may be concluded only when strictly necessary in the company's interest, without prejudice to the foregoing provisions.

The Procedure indicates the rules for evaluating the moderately and highly significant transactions undertaken directly by Brembo or through subsidiaries and establishes the organisational safeguards and information streams deemed fit to ensuring that the competent bodies enjoy complete, timely access to all information useful in evaluating such transactions.

The Board of Directors decided not to use the whitewash mechanism in the event of unfavourable opinion for Highly Significant Transactions and did not provide for exceptions in case of urgency.

At the end of 2015, with a positive opinion from the Committee, the Company updated several paragraphs of the Related Party Transactions Procedure to bring it into line with the organisational changes to its Administration and Finance Department.

Moreover, regardless of the provisions of applicable laws and regulations, the Group companies implemented a local procedure that sets out the operating processes to identify their Related Parties and Related Party Transactions, as well as their approval procedures, consistently with the guidelines set forth by the Procedure adopted by Brembo S.p.A.

Main aspects of the Procedure for Related Party Transactions

Related Party Transactions Committee	This function is performed by the Audit & Risk Committee, as it consists of three non-executive and independent Directors.
Scope of Application	<p>Parties set forth in Attachment 1 to the Consob Regulations (which referred to IAS 24 at the date of publication of Regulations):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brembo S.p.A.'s Directors, both executive or non-executive; • Acting Auditors; • Key management personnel (in the case of Brembo S.p.A.: Chairman, Executive Deputy Chairman and Manager in charge of the Company's financial reports, CEO and General Manager of Brembo S.p.A.); • close members of the family of Directors and Acting Auditors, who may be expected to influence, or be influenced by, that individual in their dealings with Brembo; • Entities in which one of the individuals or entities mentioned above exercises sole or joint control or significant influence, or in which the said individual or entity directly or indirectly holds a significant stake bearing no less than 20% of the voting rights.
Low Value Transaction Threshold	€250,000, subject to annual review; this threshold was approved by the Board of Directors on 14 May 2015, inasmuch as it was decided that transactions below said threshold cannot constitute a risk for the Company.
Moderately Significant Transaction thresholds	Transactions whose value ranges from €250,000 and the Highly Significant Transaction threshold.
Highly Significant Tresholds/Indices	Identified on the basis of the last Financial Statements, subject to annual review in accordance with the financial statements results approved by the Shareholders' Meeting (lastly updated by the Board of Directors on 14 May 2015 based on 2014 Financial Statements data)
Exclusions / Exemptions	<p>Resolutions (other than those passed pursuant to Article 2389, paragraph 3, of the Civil Code) concerning the remuneration of Directors and Members of Committees with special tasks, as well as Key Management Personnel, inasmuch as such resolutions also involve the Remuneration & Appointments Committee, which consists solely of Non-executive Directors and a majority of Independent Directors. For instance:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneration of BoD and Board of Statutory Auditors • Remuneration of Key Management Personnel • Remuneration Policies • Stock option plans <p>Low Value Transactions</p> <p>Ordinary transactions (as per Consob's definition)</p> <p>Intercompany transactions, including exclusively intra-Group transactions or transactions with or among subsidiaries and associates which carry out activities — as per their respective company's objects — similar to those of Brembo S.p.A.</p>

11. APPOINTMENT OF STATUTORY AUDITORS

- **Composition.** In accordance with the provisions of Article 22 of the By-laws:
 - the Board of Statutory Auditors of Brembo S.p.A. is made up of three Acting Auditors and two Alternate Auditors, all appointed by the Shareholders' Meeting based on list voting procedures;
 - those who are not in possession of the eligibility, integrity and professionalism requirements laid down by law cannot be appointed as Auditors (and if already appointed shall be removed from their office); the Acting Auditors shall be chosen from persons who qualify as independent under the provisions of the Corporate Governance Code;
 - Auditors are appointed for a term of three years and are eligible for re-appointment; their remuneration is determined by the Shareholders' Meeting.
- **List voting.** The lists for the appointment of Statutory Auditors:
 - must include at least one candidate for the office of Acting Auditor and, in any case, a number of candidates not exceeding the Statutory Auditors to be elected, progressively numbered; each person may be a candidate in one list only, under penalty of ineligibility;
 - the lists containing a number of candidates equal to or greater than 3, considering both sections, must include a number of candidates in the Acting Auditors' section such as to ensure that the composition of the Board of Statutory Auditors, in respect of its acting members, complies with the laws and regulations on gender balance from time to time in force, it being understood that where the application of the distribution criterion between genders results in a non integer number, this must be rounded up to the next higher unit;
 - lists may be submitted by any number of Shareholders who, individually or jointly with other Shareholders, represent at least the minimum percentage of shares entitled to voting rights in the ordinary General Shareholders' Meeting pursuant to applicable laws and Consob regulations, and at present equivalent to 1% of the share capital; in particular, each Shareholder holding voting

rights may submit, individually or jointly with other Shareholders, directly or through third-party intermediaries or trust companies, a single list of candidates, under penalty of inadmissibility of the list. A single list of candidates may also be submitted by:

- (i) Shareholders belonging to a single group, where the latter term is understood to mean a party, which need not necessarily be a corporation, exercising control within the meaning of Article 2359 of the Civil Code, and all subsidiaries controlled by, or under the common control of, that same party;
- (ii) Shareholders who have entered into the same shareholders' agreement within the meaning of Article 122 of TUF;
- (iii) Shareholders who are otherwise associated with each other by virtue of associative relationships contemplated under the applicable statutory and regulatory framework;
- the lists of candidates, duly signed by the Shareholders submitting the same, or the Shareholder delegated to make the submission, together with all the other related documents as required under the By-laws, must be filed with the Company's registered offices at least 25 calendar days prior to the scheduled date of the General Meeting at first calling and public disclosure must be made both at the Company's registered offices, on its website, and in the manner and form specified under statutory and regulatory provisions, at least 21 calendar days prior to the scheduled date of the General Shareholders' Meeting.

- **Election.** For the purposes of election of the Board of Statutory Auditors, the majority list elects two Acting Auditors and one Alternate Auditor; consequently, the first two candidates for Acting Auditor and the first candidate for Alternate Auditor presented on that list are elected. The following are elected from the list with the second-highest number of votes, considering the sequential order in which the candidates are indicated on the list:
 - (a) the first candidate for Acting Auditor, who will also be elected Chairman of the Board of Statutory Auditors, and (b) the first candidate for Alternate Auditor, where available, failing which, the first candidate for Alternate Auditor on the next list by number of votes will be elected to that position.

12. COMPOSITION AND FUNCTIONING OF THE BOARD OF STATUTORY AUDITORS

The General Shareholders' Meeting held on 29 April 2014 appointed the new Board of Statutory Auditors for the three-year period 2014-2016 that will remain in office through to the date of the General Shareholders' Meeting called to approve the financial statements for the year ending 31 December 2016. The Board of Statutory Auditors is composed as shown in the table below, and was appointed based on the two lists presented respectively by the Majority Shareholder

Nuova FourB S.r.l. and a group of Asset Management Companies and other institutional investors (holding 2.11% of the share capital, overall).

Pursuant to Article 22 of the By-laws, the following Statutory Auditors were elected from the minority list:

- the first candidate for Acting Auditor, Raffaella Pagani, who was also appointed Chairwoman of the Board of Statutory Auditors pursuant to law and the company's By-laws;
- the first candidate for Alternate Auditor.

BOARD OF STATUTORY AUDITORS - COMPOSITION AT 31 DECEMBER 2015

Office held	Name and surname	Year of birth	Date of first appointment ¹	In office from	In office until	List ²	Attendance to Board of Statutory Auditors' meetings in 2015 ³		Attendance to Board of Directors' meetings in 2015 ⁴	No. of other offices held ⁵
							Indep. as per Code	m x		
Chairwoman	Raffaella Pagani	1971	29.04.2014	29.04.2014	Approval of Financial Statements at 31.12.2016	m	x	100%	100%	17 weight 4.8
Acting Auditor	Milena Teresa Motta	1959	29.04.2014	29.04.2014	Approval of Financial Statements at 31.12.2016	M	x	88%	100%	1 weight 1
Acting Auditor	Sergio Pivato	1945	29.04.2008	29.04.2014	Approval of Financial Statements at 31.12.2016	M	x	63%	88%	4 weight 1.80
Alternate Auditor	Myriam Amato	1974	29.04.2014	29.04.2014	Approval of Financial Statements at 31.12.2016	m	x	-	-	-
Alternate Auditor	Marco Salvatore	1965	29.04.2011	29.04.2014	Approval of Financial Statements at 31.12.2016	M	x	-	-	-

NOTES

¹ The date of first appointment of each Auditor refers to the date on which the said Auditor was appointed for the first time (ever) as member of Bembo S.p.A.'s Board of Statutory Auditors.

² This column indicates the list from which each Auditor was appointed ("M" for majority list; "m" for minority list, submitted by a group of shareholders representing 2.11% of share capital).

³ This column shows the percentage of Board of Statutory Auditors' meetings attended by Statutory Auditors in 2015 (No. of meetings attended/No. of meetings held by the Board during the Auditor's actual term of office).

⁴ This column shows the percentage of Board of Directors' meetings attended by Statutory Auditors in 2015 (No. of meetings attended/No. of meetings held by the Board during the Statutory Auditor's actual term of office).

⁵ This column shows the number of other Directorships or Auditorships held by the Auditor within the meaning of Article 148-bis of TUF and relevant implementing provisions set forth in Consob Rules for Issuers, in addition to the weight calculated on the basis of Article 144-duodecies of these Rules. The full list of Directorships and Auditorships held is published on the Consob website pursuant to Article 144-quinquedecies of the Consob Rules for Issuers.

The following is a profile of the Chairwoman of the Board of Statutory Auditors and the Acting Auditors.

Raffaella Pagani

Chairwoman of Brembo S.p.A.'s Board of Statutory Auditors and Supervisory Committee. With a Bachelor's Degree in Economics from Università Commerciale Luigi Bocconi, followed by qualification as a Certified Public Accountant, Raffaella Pagani was admitted to the Certified Public Accountants Register of Milan in 1996 and the Milan Auditors Register in 1999. She is also enrolled with the Rolls of Technical Consultants of District Court of Milan, the Rolls of Official Receivers of the District Court of Milan, and the Rolls of Auditors of Local Bodies. She practices as a Certified Public Accountant in Milan (Studio Associato Pagani). She currently chairs also the Board of Statutory Auditors of Amplifon S.p.A., Sanofi S.p.A., and Nord-Com S.p.A. In addition, she is a member of the Board of Statutory Auditors of Enel Distribuzione S.p.A., Enel Italia S.r.l., Dufrital S.p.A., Arexpo S.p.A., Hydro Dolomiti Enel S.p.A. and other companies. She audits the accounts of certain Milan municipalities, whilst also serving as sole auditor of Alpa S.p.A.

Milena T. Motta

Acting Auditor of Brembo S.p.A. Since 1982, Milena T. Motta has practised as a business consultant on innovation, marketing and competitive strategy. Currently, she is also Acting Auditor of Trevi Finanziaria Industriale S.p.A., a company listed on the Milan Stock Exchange. Previously, she served on the Boards of Directors of Atlantia S.p.A. and di Damiani S.p.A., as well as innovative companies (the first online bank, the first portal allowing consumers to compare insurance offerings). In 1983, she was admitted to the Certified Public Accountants Register of Milan and in 1995 enrolled with the National Auditors Register. Milena T. Motta collaborates with various universities and business schools, including the IfM-University of Cambridge, SDA Bocconi, Sant'Anna School of Advances Studies, LIUC University, and the 24 Ore Business School.

Sergio Pivato

Acting Auditor of Brembo S.p.A., he has been a Certified Public Accountant since 1977 and a Certified Auditor since 1984. In addition to Brembo S.p.A., he holds corporate offices in UBI Banca S.c.p.a.,

Auchan S.p.A., Sma S.p.A. and Società Editoriale Vita S.p.A. He is a consultant for large and medium-sized companies, expert of the Court and retired Professor of Economics and Business Administration at Bocconi University in Milan.

All members of the Board of Statutory Auditors satisfy the integrity, professionalism and independence requirements laid down by the law and Brembo's Corporate Governance Code, which has endorsed the independence requirements set forth in the Corporate Governance Code. Satisfaction of the said requirements was verified by analysing and assessing the respective statements issued by the Statutory Auditors upon their appointment. Ongoing satisfaction of the same requirements by the Chairwoman and Acting Auditors is subsequently assessed annually. In 2015, it was confirmed. With regard to the maximum number of positions held at other companies, the Company assessed the Statutory Auditors' compliance upon their appointment (29 April 2014) on the basis of their respective statements issued pursuant to Attachment 5-bis to the Rules for Issuers. The outcome of the checks for the year 2015 is given in the table on the previous page.

The Board of Statutory Auditors discharges the supervisory duties entrusted to it under applicable laws and regulations and supervises compliance with the law and By-laws, observance of the principles of sound management and, in particular, the adequacy and the material operation of the organisational, administrative and accounting structures adopted by the Company, as well as the concrete approach to implementing the corporate governance rules set forth in applicable laws. The Board of Statutory Auditors also monitors the independence of the Independent Auditors.

As part of its activities, the Statutory Auditors may call upon the Internal Audit function to audit specific operating areas or company transactions.

In 2015, the Board of Statutory Auditors:

- performed 8 assessment meetings and attended all the General Shareholders' Meetings and the meetings of the Board of Directors (8 Board of Directors' meetings and 1 General Shareholders' Meeting); in addition, in the person of its Chairwoman, it at-

- tended the meetings of the Audit & Risk Committee (6 meetings) and Remuneration & Appointments Committee (2 meetings); the meetings of the Board of Statutory Auditors lasted about 3 hours on average;
- constantly received from Directors exhaustive and detailed information on business performance and outlook, operations carried out and the most significant economic, financial and equity transactions performed by the Parent Company or its subsidiaries, as well as the status of activities and strategic projects underway.

The Board of Statutory Auditors regularly met with the Manager in charge of the Company's financial reports, the Company's Independent Auditors and the Internal Audit Director. The Board of Statutory Auditors and the Audit & Risk Committee constantly and promptly exchange information material to the performance of their respective duties. The Chairwoman of the Board of Statutory Auditors, or another Statutory Auditor designated by the aforementioned Chairwoman, also attended all Audit & Risk Committee's meetings and the meetings of the Remuneration & Appointments Committee.

For further information on the activities performed by the Board of Statutory Auditors, reference should be made to the Statutory Auditors' Report included in the Annual Report.

13. RELATIONS WITH SHAREHOLDERS

Brembo takes special care in monitoring relations with shareholders, institutional and private investors, financial analysts, and the financial community, scrupulously respecting mutual roles.

The financial community is provided numerous opportunities to meet and engage in dialogue with the Company as part of a constant, transparent and ongoing communication process. The Company also holds events for financial analysts, conference calls and meetings with shareholders and investors at major capital markets or the Company's registered office.

In order to provide the market with exhaustive and constantly updated financial information, the company

publishes a specific Italian-English section on its website (www.brembo.com, Investors section, For Shareholders) with useful information for stakeholders, including: press releases, Financial Statements and interim reports, presentations to the financial community, stock price trends, By-laws, regulation of Shareholders' Meetings, information regarding Corporate Governance and Compliance, Codes and procedures, etc.

The Investor Relations function is headed by Matteo Tiraboschi, Executive Deputy Chairman of Brembo S.p.A. All Investors' requests may be sent to Brembo via the following channels: e-mail "ir@brembo.it"; phone +39.035.60.52.145; fax +39.035.60.52.518.

Company-specific information that could be relevant to Shareholders is published on Brembo's website (www.brembo.com, Investors) so as to provide them with the data required to make informed voting decisions.

For the disclosure and filing of regulated information, Brembo S.p.A. has availed of the system 1INFO (www.1info.it), managed by Computershare S.p.A. with registered office in Milan, at via Lorenzo Mascheroni 19, and authorised by Consob.

14. GENERAL SHAREHOLDERS' MEETINGS

The By-laws govern the calling and conduct of the General Shareholders' Meetings as illustrated here below.

• **Calling of General Shareholders' Meetings.** Under Article 10, the By-laws establish that the General Shareholders' Meeting shall be called by the Board of Directors by notice of calling containing an indication of the date, time and venue of the scheduled meeting, the items placed on the Agenda, as well as further information required by applicable laws and regulations and an indication of the dates of meetings at callings subsequent to the first, if any. The notice of calling shall be published on the Company's website and in compliance with and within the terms set forth by laws and regulations in force at that time.

The Ordinary Shareholders' Meeting must be called

by the governing body at least once a year within 120 days following the end of the Company's financial year, or within 180 days from such date in the case where the Company is required to draw up consolidated financial statements, or where warranted by specific reasons pertaining to the Company's corporate purpose and structure, such reasons being indicated in the Directors' Report on Operations as per Article 2428 of the Civil Code.

- **Addition of items to the Agenda.** Article 10-bis establishes that Shareholders individually or collectively representing at least one fortieth of share capital may submit a written application, according to the terms and conditions set forth in applicable laws and regulations, to add items to the Agenda for the General Shareholders' Meeting, indicating the proposed additional items of business in the application¹²;

- **Participation in and representation at the General Shareholders' Meeting.** Pursuant to Article 11, the voteholders may participate in the meeting and cast their votes provided that the Company has received an appropriate notice certifying their standing, issued by the intermediary participating in the centralised financial instrument management system, by the third trading day prior to the date for which the Shareholders' Meeting is scheduled (or within other term as provided for under applicable law). Any party entitled to participate in a Shareholders' Meeting may be represented by written proxy granted to another person, not required to be a Shareholder, in accordance with the provisions of laws and regulations in force at the time. Proxies may also be granted electronically, in compliance with the provisions set out in the notice of calling. Proxies may be issued only for a specific General Shareholders' Meeting and shall be valid even for subsequent callings of such General Meeting, pursuant to applicable statutory provisions. The Chairman of the General Shareholders' Meeting shall declare the validity of proxies, and in general, the right to participate in the Meeting. Voteholders may pose

questions regarding the items placed on the Agenda even prior to the Shareholders' Meeting, according to the terms and procedures prescribed in the Notice of Calling; such questions are answered at the Meeting.

- **Documentation of Shareholders' Meetings.** All documentation related to General Shareholders' Meetings, including reports focusing on the items placed on the Agenda and motions raised in respect of the said items, is made available for public consultation at the Company's registered office and on the corporate website, as well as through the authorised data storage facility 1info.it, within the terms established by current applicable regulations. During the Meeting, Shareholders are provided with the documents regarding items on the Agenda (the relevant Board of Directors' recommendations, as disclosed to the public in accordance with laws and regulations in force) and the Annual Financial Statements. As a general rule, attending Shareholders are provided with the Group's economic and financial highlights and market performance, analysing also the trends in the markets in which the Group operates, the state of completion of main investment projects and the business outlook.

The General Shareholders' Meeting Regulation designed to regulate the proper and efficient functioning of the General Shareholders' Meetings (most recently updated on 29 April 2011) is available on the website: www.brembo.com, Section Investors, For Shareholders, Shareholders Meeting.

The General Shareholders' Meeting held on 23 April 2015 was attended by nine Directors out of 11 (2 absent with justification) and all the members of the Board of Statutory Auditors currently in office.

15. CHANGES SINCE THE END OF 2015

No significant changes took place from the end of the financial year through to the date of approval of this Report.

¹² Pursuant to Article 126-bis of TUF (as amended by Legislative Decree No. 91 of 18 June 2012), within ten days following the publication of the notice of calling of the Shareholders' Meeting or within five days following a calling in accordance with Articles 125-bis, paragraph 3, and 104, paragraph 2, Shareholders who, even jointly, represent at least one fortieth of the share capital may apply for additional items to be placed on the agenda or submit motions to be raised on items already on the agenda.