

RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO E GLI ASSETTI PROPRIETARI

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

Brembo S.p.A.
www.brembo.com,
sezione Company, Corporate Governance, Relazioni sulla Corporate Governance
Esercizio 2017
Approvata dal Consiglio di Amministrazione di Brembo S.p.A. il 5 marzo 2018.



INDICE

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

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

GLOSSARIO

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

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

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

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

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

Gruppo: il Gruppo Brembo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SCIR: il Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi.

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

1. PROFILO DELLA SOCIETÀ

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

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

1.1 Modello di Governance

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

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

EXECUTIVE SUMMARY DELLA RELAZIONE – NOVITÀ 2017

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

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

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

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

1.2 Sostenibilità e Responsabilità sociale d'impresa

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

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

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

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

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

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

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

zione delle modalità più adeguate per il coinvolgimento degli stessi.

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

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

Per maggiori informazioni si veda:

<http://www.brembo.com/it/sostenibilità>.

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

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

Dichiarazione Non Finanziaria

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

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

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

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

³ D. Lgs. 254/2016.

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

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

Politiche sulla diversità degli Organi sociali

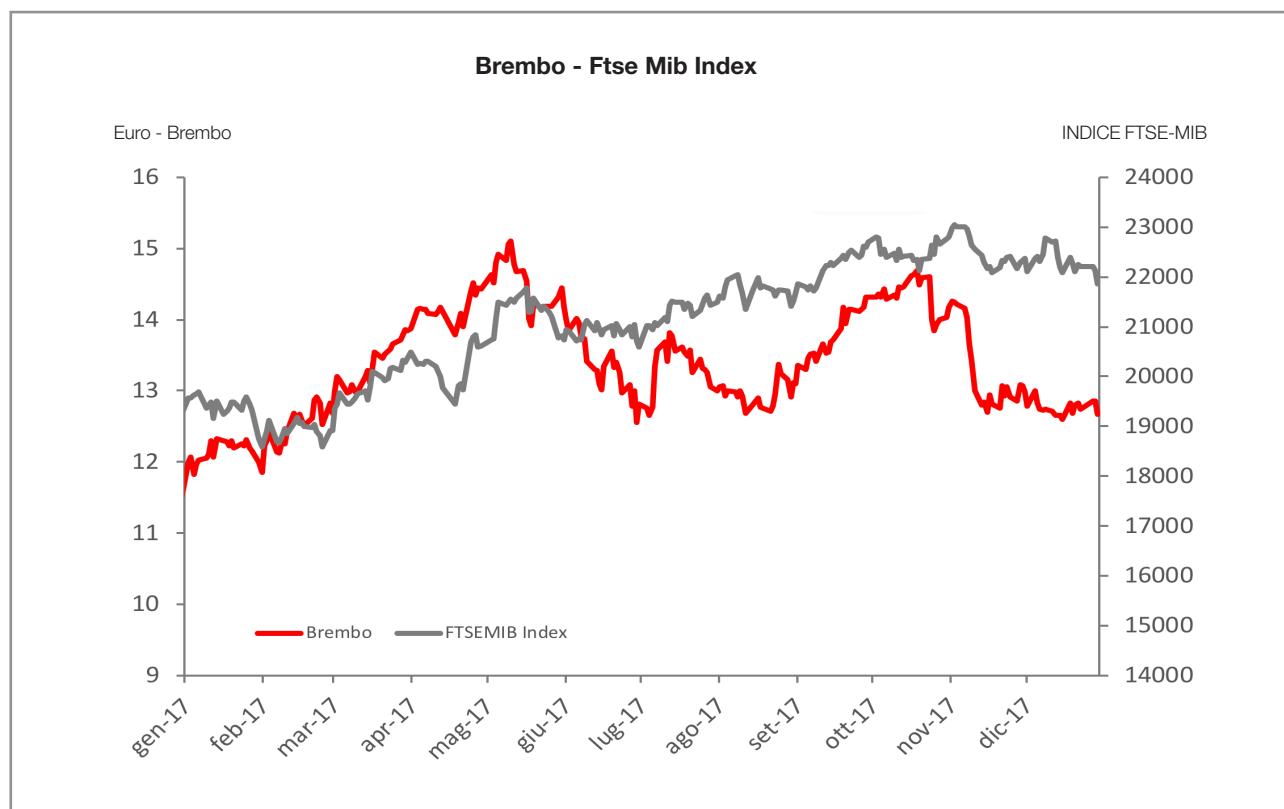
Con riferimento alla disciplina sulla diversità degli Organi Sociali delle società quotate, l'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis) del TUF richiede alle società di fornire informazioni in merito all'adozione ed ai risultati di una politica sulla diversità degli Organi Sociali, non soltanto in termini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

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

1.4 Principali Highlights della società

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

ANDAMENTO DEL TITOLO - Esercizio 2017



2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI AL 31 DICEMBRE 2017

2.1. Struttura del capitale sociale

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

Caratteristiche dell'azionariato al 31 dicembre 2017

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

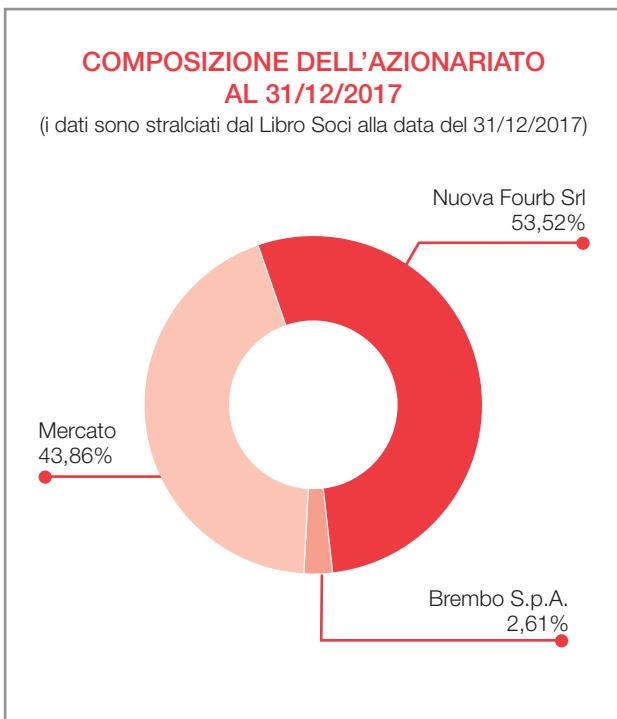
2.2. Partecipazioni Rilevanti nel Capitale

Numero azioni ordinarie in circolazione: 333.922.250

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

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

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



2.3. Clausole Change of Control

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

2.4. Deleghe ad aumentare il capitale sociale

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

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

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

2.5. Autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie

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

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

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

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

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

Azioni proprie in portafoglio al 31 dicembre 2017

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

2.6. Attività di direzione e coordinamento

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

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

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

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

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

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

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

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

4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

4.1 Nomina e sostituzione degli Amministratori

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

SINTESI PREVISIONI STATUTARIE

Composizione (Art. 15 Statuto)

Il Consiglio di Amministrazione è composto:

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

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

Voto di Lista (Art. 15-bis Statuto)

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

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

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

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

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

4.2 Piani di successione

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

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

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

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

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

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

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

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

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

NOTE:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PROFILO PROFESSIONALE DEGLI AMMINISTRATORI IN CARICA

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

ALBERTO BOMBASSEI

Presidente

Amministratore Esecutivo

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

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

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

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

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

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

MATTEO TIRABOSCHI**Vice Presidente Esecutivo**

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

ANDREA ABBATI MARESCOTTI**Amministratore Delegato**

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

CRISTINA BOMBASSEI**Amministratore con Delega al Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi**

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

GIOVANNI CANAVOTTO**Amministratore Esecutivo**

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

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

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

BARBARA BORRA**Amministratore Indipendente**

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

LAURA CIOLI**Amministratore Indipendente**

Consigliere di Brembo S.p.A. dal 2017. Ha ricoperto diversi ruoli esecutivi in aziende globali leader nel settore dei servizi in ambito telecomunicazioni, media, energia, financial services, management consulting. In particolare è stata: (i) Chief Executive Officer in Rcs Mediagroup, (ii) Chief Executive Officer in CartaSi, (iii) Chief Operating Officer in Sky Italia (Gruppo News Corporation), (iv) Senior Vice President in ENI Gas & Power, (v) Executive Director in Vodafone Italia, membro del Comitato Esecutivo con nel tempo diversi ruoli tra cui Direttore Strategia e Business Development, Direttore Operations, Direttore Divisione Business, (vi) Partner in Bain & Company. Ha ricoperto la carica di Non-Executive Director in vari Board tra cui Telecom Italia, Salini Impregilo, World Duty Free Group, Cofide, Ansa, Visa Italia (come presidente). È attualmente membro del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e del Comitato Remunerazione di Pirelli S.p.A., nonché membro del Consiglio di Amministrazione di Ansaldi Energia. Laureata con lode in Ingegneria Elettronica presso l'Università di Bologna, ha conseguito un master in Business Administration presso la Bocconi di Milano ed è membro dell'International Advisory Board di SDA Bocconi.

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

NICOLETTA GIADROSSI**Amministratore Indipendente**

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

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

VALERIO BATTISTA**Amministratore Indipendente**

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

UMBERTO NICODANO**Amministratore Non Esecutivo**

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

GIANFELICE ROCCA**Amministratore Indipendente**

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

4.4 Politiche sulla diversità dell'Organo Amministrativo

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

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

ELEMENTI QUANTITATIVI

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

ELEMENTI QUALITATIVI

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

SOFT SKILLS	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità di tempo adeguate alle complessità dell'incarico (vedi anche più sotto sub "Cumulo di Incarichi"). • Piena consapevolezza dei poteri e degli obblighi inerenti al ruolo ed alle funzioni da svolgere. • Capacità di standing-up (voler esporre e difendere le proprie idee e saper prendere posizione per il bene e gli interessi di Brembo e dei suoi stakeholder). • Collaborazione, contribuzione e capacità di influenza (saper stimolare e condividere professionalità e sviluppo di opinioni e contribuire a risolvere conflitti). • Orientamento e stimolo ai risultati (orientare se stessi e stimolare i colleghi a focalizzarsi costruttivamente sui risultati da conseguire). • Business judgement e capacità di decisione (incoraggiare comportamenti e assicurare capacità di valutazione e decisione orientate allo sviluppo del business).
CONOSCENZA DEL BUSINESS	Brembo organizza un percorso di induction articolato in più sessioni rivolto a tutti gli Amministratori e Sindaci, in particolare a quelli di nuova nomina, con l'obiettivo di fornire un'adeguata conoscenza della società, del settore in cui opera il Gruppo, dei suoi prodotti, della sua organizzazione, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, dei principi di corretta gestione dei rischi, del quadro normativo e auto-regolamentare di riferimento, dei principali trend che possono avere impatto sull'andamento attuale del Gruppo e sulla strategia di crescita di breve, medio e lungo periodo.
DEL GRUPPO E PROGRAMMI DI INDUCTION	A ciascun Amministratore di nuova nomina sono consegnati tutti i Codici, i Regolamenti e le Procedure di governance adottati dalla società, che costituiscono il "Manuale dell'Amministratore" che contiene.
	Vengono inoltre proposti, in particolare agli Amministratori Esecutivi, programmi di formazione continua e approfondimenti personalizzati, in relazione a particolari interessi o responsabilità che il singolo Amministratore potrà assumere nei Comitati interni al CdA o per focalizzare temi specifici sulla base delle esigenze di approfondimento manifestate sia nell'ambito delle riunioni degli Amministratori Indipendenti che dai risultati della Board Performance Evaluation.
CONOSCENZA DEI PROCESSI INDUSTRIALI DEL GRUPPO	Per promuovere e favorire una più diretta conoscenza delle diverse realtà in cui si articola il business del Gruppo e delle specificità proprie di ciascuna entità di cui questo si compone, nonché per approfondire i processi industriali e di sviluppo dei prodotti Brembo, viene definito periodicamente per i componenti anche non esecutivi del Consiglio di Amministrazione della società e per i Sindaci un piano di visite agli insediamenti del Gruppo. In tale ottica, alcune riunioni consiliari vengono svolte presso i siti industriali italiani ed esteri del Gruppo stesso.
DIVIETO DI CONCORRENZA	I candidati alla carica di Amministratore non devono avere o assumere incarichi di consulenza per imprese concorrenti.
CUMULO DI INCARICHI	L'impegno richiesto ai Consiglieri non si esaurisce nella partecipazione alle riunioni consiliari ma prevede anche l'analisi della documentazione inviata in vista di ciascuna riunione, la partecipazione ai Comitati interni al CdA, nonché la partecipazione a sessioni informali e/o di induction. È pertanto necessario che gli Amministratori garantiscano un'adeguata disponibilità di tempo all'espletamento del loro incarico.
	I Consiglieri devono avere un numero massimo di incarichi in società quotate non superiore a 4 (sono esclusi dal conteggio gli incarichi ricoperti in società quotate dove il Consigliere possiede anche partecipazioni rilevanti).
	Il CdA effettua una valutazione sulla base delle dichiarazioni degli Amministratori (o candidati Amministratori) e dei seguenti criteri:
	<ul style="list-style-type: none"> • professionalità ed indipendenza di giudizio; • impegno, fattiva e costante partecipazione alle riunioni del CdA, dei Comitati e delle varie attività gestionali della società, anche alla luce dei propri impegni professionali; • eventuali relazioni che potrebbero essere o apparire tali da compromettere l'autonomia di giudizio dell'Amministratore.

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

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

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

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

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

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

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

4.5 Cumulo massimo degli incarichi ricoperti in altre società

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

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

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

4.6 Induction Program

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

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

- approfondimenti di specifiche materie durante le riunioni consiliari.

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

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

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

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

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

delle delibere dallo stesso assunte nell'esercizio di riferimento.

4.7.1 Compiti

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

4.7 Ruolo del Consiglio di Amministrazione

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

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

4.7.2 Riunioni del Consiglio di Amministrazione

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

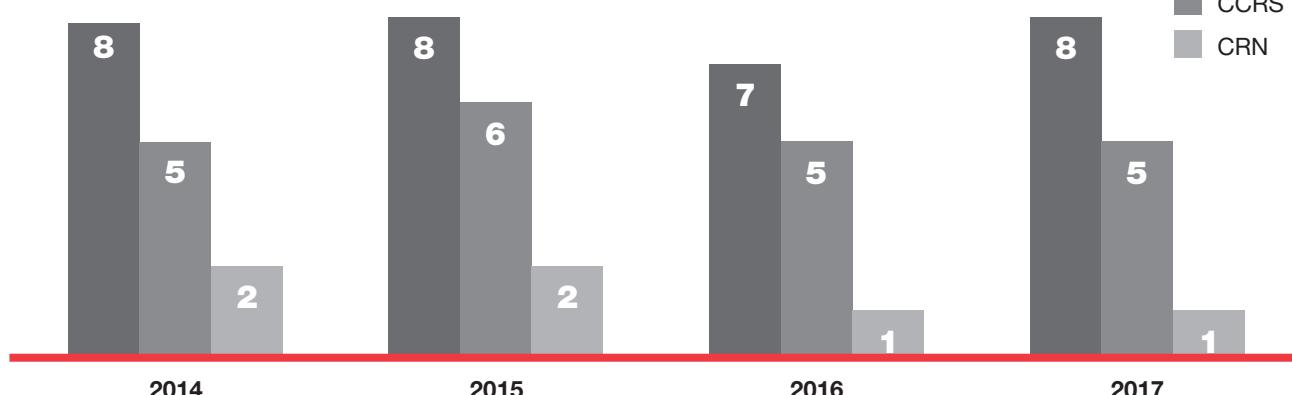
Calendario Riunioni 2018

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

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

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

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



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

Politica dell'informativa periodica aggiuntiva

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

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

a) Contenuti dell'informativa periodica aggiuntiva. Riguarderà le seguenti informazioni:

- descrizione generale delle condizioni operative nelle aree geografiche in cui il Gruppo svolge la propria attività;
- andamento dei volumi, del fatturato consolidato, della situazione patrimoniale e finanziaria consolidata, del conto economico consolidato, del

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

- conto economico complessivo consolidato e del rendiconto finanziario consolidato, suddivisi per area geografica e applicazione;
- posizione finanziaria netta consolidata, variazioni di patrimonio netto consolidato, prevedibile evoluzione della gestione, fatti di rilievo nel periodo di riferimento e fatti significativi successivi alla chiusura del periodo di riferimento.
- b) Tempistica di approvazione e di comunicazione delle informazioni periodiche aggiuntive. Sarà oggetto di approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione in riunioni da tenersi entro 45 giorni dalla chiusura del 1° e del 3° trimestre di ogni anno e comunicata al termine della riunione con le modalità di seguito indicate al punto d).
- c) Correttezza delle informazioni e loro comparabilità. Le informazioni comunicate saranno messe a confronto con quelle riferite allo stesso periodo dell'anno precedente per i dati economici e con quelle al 31 dicembre dell'anno precedente per i dati patrimoniali.
- d) Modalità di comunicazione. Le informazioni periodiche aggiuntive saranno rese disponibili presso la sede sociale e consultabili sul Sito Internet della società all'indirizzo www.brembo.com, sezione Investitori, Bilanci e Relazioni, nonché presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato (www.1info.it) ed accompagnate da un comunicato di messa a disposizione da diffondersi al termine della riunione del Consiglio di Amministrazione che approva le suddette informazioni finanziarie periodiche.
- Convocazione e Svolgimento delle Riunioni del CdA**
- Le riunioni consiliari:
- sono convocate dal Presidente o, in caso di sua assenza o impedimento, dal Vice Presidente mediante avviso di posta elettronica con conferma di ricevimento, spedito ai componenti il Consiglio stesso ed ai componenti del Collegio Sindacale a cura del Segretario del CdA almeno 5 giorni prima o, in caso di urgenza, almeno 2 giorni prima della data fissata per la riunione;
 - sono valide, così come le sue deliberazioni, anche senza formale convocazione quando intervengano tutti i Consiglieri e i Sindaci effettivi in carica;
 - possono tenersi mediante mezzi di telecomunicazione che consentano la partecipazione al dibattito e la parità informativa di tutti gli intervenuti;
 - si svolgono in Italia ovvero in un paese estero in cui la società svolge la propria attività, direttamente o tramite sue controllate o partecipate.
- Tra le materie poste all'attenzione del Consiglio che concorrono alla definizione dell'Ordine del Giorno sono sempre considerate di primaria importanza in quanto ritenute prioritarie, le seguenti tematiche:
- aspetti economico-finanziari;
 - aspetti strategici (trattati in profondità come, ad esempio: acquisizioni, investimenti in assets o progetti delle società controllate, ecc.);
 - aspetti di sostenibilità e di rischio;
 - aspetti di Governance e Compliance;
 - rendicontazione periodica.
- Il Presidente del CdA si adopera affinché la documentazione relativa agli argomenti all'Ordine del Giorno sia portata a conoscenza degli Amministratori e dei Sindaci con congruo anticipo rispetto alla data della riunione consiliare. Per garantire la tempestività, la completezza, l'adeguatezza e la fruibilità dell'informatica pre-consiliare la documentazione di supporto viene:
- predisposta, a cura della Segreteria del CdA, con schede informative di sintesi per ciascun argomento all'Ordine del Giorno, accompagnate da report dettagliati ed analitici che illustrano gli elementi di valutazione (in termini descrittivi e numerici) necessari ad assumere con cognizione di causa le relative deliberazioni;
 - messa a disposizione di Consiglieri e Sindaci almeno 5 giorni prima di ogni riunione, fatti salvi i casi di particolare urgenza nei quali viene messa a disposizione almeno 2 giorni prima, tramite la APP "Portale CdA" by Brembo (applicazione per dispositivi portatili che permette la messa a disposizione e consultazione del materiale in via esclusiva da parte di Amministratori e Sindaci in carica, prima e durante le sedute del CdA, tramite accesso con username e password). Le documentazioni relative ai dati economico-finanziari di periodo e alcuni progetti strategici sono presentati direttamente in riunione e messi a disposizione di Consiglieri e Sindaci in formato protetto, al fine di garantire la riservatezza dei dati in essi contenuti. In questi casi vengono svolti puntuali approfondimenti durante le riunioni consiliari.

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

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

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

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

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

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

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

4.7.3 Attività svolta nell'esercizio 2017

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

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

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

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

**Progetti strategici
e Piani industriali**

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

Gli esiti della Board Performance Evaluation 2017 hanno confermato l'adeguatezza del coinvolgimento dei Consiglieri nel processo di pianificazione strategica. Nell'ambito delle diverse riunioni il Consiglio di Amministrazione è stato inoltre costantemente informato sui progetti strategici in corso e ha monitorato lo stato avanzamento dei progetti di sviluppo immobiliare approvati e avviati nel 2016 quali:

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

**Strategie di crescita
del Gruppo e rischi
correlati**

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

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

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

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

Politiche Retributive

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

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

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

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

**Stock Split
Uscita dal Segmento
STAR**

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

**Sostenibilità
e Dichiarazione
Non Finanziaria**

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

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

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

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

Internal Audit

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

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

Management Letter

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

Sistema di Compliance di Gruppo

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

- nella riunione del 27 luglio 2017 ha preso atto dell'avvenuto aggiornamento della Parte Generale del Modello 231 limitatamente all'integrazione della lista dei reati presupposto 231 a seguito degli aggiornamenti normativi intervenuti tra la fine del 2016 e i primi mesi del 2017, per i quali la società ha ritenuto la mappatura dei processi sensibili e i relativi protocolli di controllo esistenti adeguati anche per la prevenzione dei rischi derivanti dalle novità normative introdotte.
 - nella medesima riunione ha approvato la seconda edizione del Codice Antibribery di Brembo (la precedente edizione era stata approvata dal Consiglio il 12 novembre 2013), che costituisce l'Allegato C al Modello 231 con l'obiettivo di:
 - i) mantenere la rigorosità nella gestione degli omaggi, prevedendo un'eccezione ai limiti di valore individuati per i soli omaggi di merchandising Brembo presenti nell'apposito catalogo aziendale;
 - ii) richiedere alle società del Gruppo l'implementazione di un analogo catalogo degli omaggi, previa validazione da parte di Brembo S.p.A.
 - nella riunione del 9 novembre 2017 ha proceduto all'approvazione del Codice di Condotta Antitrust di Brembo, elaborato ad esito di un programma di Compliance Antitrust condotto dalla società anche al fine di rafforzare la sensibilità delle strutture aziendali rispetto all'osservanza delle regole di concorrenza e in base ai principi statuiti nel proprio Codice Etico⁸. Il Codice Antitrust si applica ai dipendenti di Brembo S.p.A. e delle società controllate UE e costituisce un modello di riferimento per i programmi di Compliance che dovranno essere implementati a partire dal 2018 nelle società del Gruppo con sede fuori dall'Unione Europea.
- Il Consiglio di Amministrazione ha ricevuto inoltre costante informativa dall'Organismo di Vigilanza sulle attività di assurance e di monitoraggio della tenuta del Modello 231 e sulle segnalazioni pervenute, che non hanno portato alla identificazione di casi rilevanti ai fini di quanto previsto dal D. Lgs. 231/2001.

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

Operazioni Significative

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

Board Performance Evaluation

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

Budget 2018

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

4.8 Organi Delegati

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

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

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

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

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

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

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

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

SINTESI POTERI AMMINISTRATORI ESECUTIVI

PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

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

VICE PRESIDENTE ESECUTIVO

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

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

AMMINISTRATORE DELEGATO E DIRETTORE GENERALE

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

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

4.9 Altri Consiglieri Esecutivi

Oltre al Presidente, sono considerati Consiglieri Esecutivi:

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

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

4.10 Amministratori Indipendenti

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

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

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

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

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

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

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

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

4.11 Lead Independent Director

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

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

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

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

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

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

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

4.12 Board Performance Evaluation 2017

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

5.1 La disciplina europea degli abusi di mercato

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

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

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

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

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

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

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

5.2 Procedura per la Gestione delle Informazioni Privilegiate

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

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

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

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

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

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

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

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

5.3 Internal Dealing

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

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

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

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

¹² Soglia modificata con Delibera Consob del 27.04.2017.

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

5.4 Registro delle persone che hanno accesso a Informazioni Privilegiate

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

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

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

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

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

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

6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO

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

7. COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Alle riunioni del Comitato Remunerazione e Nomine:

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

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

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

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

ii) *Politiche Retributive di Brembo:*

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

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

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

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

ii) *sotto il profilo delle Remunerazioni:*

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

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

8. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

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

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

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

9. COMITATO CONTROLLO, RISCHI E SOSTENIBILITÀ

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

Il Comitato è composto da 3 membri:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE RISCHI

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

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

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

toraggio dei principali rischi aziendali nell'ambito del Gruppo;

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

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

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

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

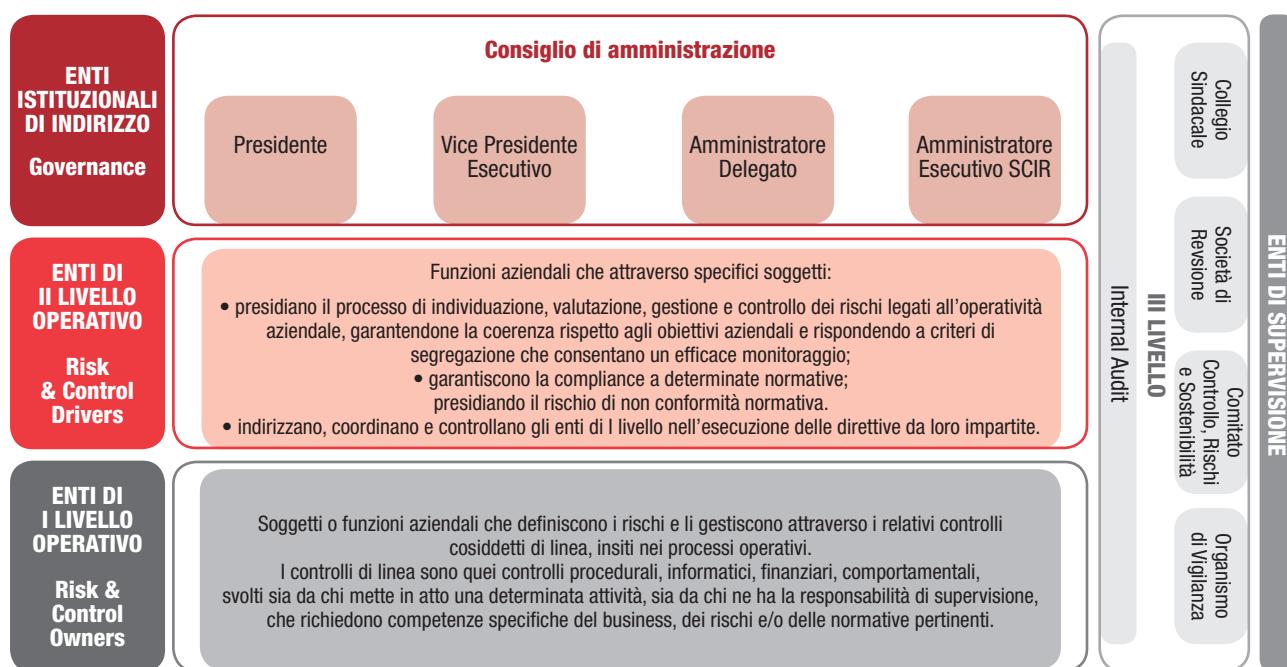
Il Sistema si articola come riportato nell'organigramma.

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

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

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

SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E RISCHI BREMBO



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

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

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

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

Tra i ruoli principali sono da evidenziare:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10.1 Adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10.4 Responsabile della funzione Internal Audit

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10.5 Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/2001

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

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

Parte Generale

Parte Generale in cui sono illustrati il profilo della società, la normativa di riferimento, i principi ispiratori e gli elementi costitutivi del Modello (Sistema di Corporate Governance, Sistema di Controllo Interno, Principi del sistema deleghe, Codice Etico), la funzione del Modello, le modalità di costruzione del Modello, la struttura del Modello, i destinatari, i rapporti con le società del Gruppo, nonché il sistema disciplinare e le misure da adottare per la relativa formazione e diffusione, oltre che per le modifiche e l'aggiornamento; la Parte Generale è stata aggiornata a luglio 2017, con l'integrazione della lista dei reati presupposto 231 a seguito delle modifiche normative intervenute tra la fine del 2016 e i primi mesi del 2017 che hanno ampliato il catalogo dei reati presupposto:

- introduzione del reato di "Caporalato" (art. 603-bis c.p.), ritenuto non applicabile, in considerazione dell'ambito di business in cui la società opera; è stato valutato in ogni caso che gli strumenti/misure preventivi e procedure di controllo esistenti ed attuate nei confronti degli appaltatori e delle società di somministrazione di manodopera (a cui per oggetto sociale il reato si applica astrattamente) sono state ritenute adeguate;
- introduzione del reato di "Traffico di organi prelevati da persona vivente" (art. 601-bis c.p.), ritenuto non applicabile, in considerazione dell'ambito di business in cui la società opera;
- introduzione del reato di "Istigazione alla corruzione" (art. 2635-bis c.c.), per il quale è stato valutato che la mappatura attuale dei processi sensibili ed i relativi protocolli di controllo preposti al presidio dei reati di corruzione e induzione di cui alla Parte Speciale del Modello 231 coprano anche i rischi derivanti dalle novità normative introdotte.

Con l'occasione, sono stati aggiornati anche i seguenti punti:

- ingresso del titolo di Brembo S.p.A. nel FTSE-MIB;
- numero dei dipendenti a livello di Gruppo;
- nuova denominazione del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità;
- nuova composizione dell'Organismo di Vigilanza come da delibera del Consiglio di Amministrazione del 20 Aprile 2017;
- esplicitazione dell'obbligo generale d'informativa verso l'Organismo di Vigilanza presente già nelle diverse linee guida, procedure ed istruzioni emesse da Brembo, sulla base dei suggerimenti forniti dall'Organismo di Vigilanza neo eletto.

Parti Speciali

Ciascuna Parte Speciale, e le relative Schede "Analisi Attività Sensibile" (ad uso esclusivo interno alla società), attengono alle specifiche tipologie di reati 231 la cui commissione è ritenuta astrattamente ipotizzabile in Brembo in ragione del proprio profilo e dell'attività svolta.

Codice Etico

Costituisce parte integrante del Modello, poiché in esso sono espressi i principi generali ed i valori cui deve essere ispirata l'attività di tutti coloro che a qualsiasi titolo operano per Brembo, anche a beneficio di tutti i portatori di interesse (o stakeholder) e con riferimento sia ai reati dolosi sia al reato di omicidio colposo e lesioni personali colpose commessi con violazione delle norme di tutela della salute e sicurezza sul lavoro;

Brembo Compliance Guidelines

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

Codice di Condotta Anticorruzione

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

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

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

Regolamento sul funzionamento dell'Organismo di Vigilanza

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

Sistema di compliance di Gruppo

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

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

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

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

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

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

Codice Antitrust Brembo

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

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

Organismo di Vigilanza

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Canale di Segnalazione (Whistleblowing)

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

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

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

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

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

- Comunicazione verbale a Organismo di Vigilanza

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

10.6 Società di Revisione

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10.7 Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

11. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

11.1 Conflitto di interessi

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

11.2 Procedura per Operazioni con Parti Correlate²³

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

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

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

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

Caratteristiche principali della Procedura per Operazioni con Parti Correlate

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

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

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

12. NOMINA DEI SINDACI

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

Composizione (Art. 22 Statuto)

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

Voto di Lista (Art. 22 Statuto)

Le liste per l'elezione dei Sindaci:

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

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

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

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

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

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

**Elezioni
(Art. 22 Statuto)**

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

13. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE

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

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

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

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

13.1 Composizione del Collegio Sindacale

COLLEGIO SINDACALE - COMPOSIZIONE AL 31 DICEMBRE 2017²⁴

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

NOTE

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

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

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

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

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

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

PROFILO PROFESSIONALE DEI SINDACI

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

RAFFAELLA PAGANI

Presidente

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

ALFREDO MALGUZZI

Sindaco effettivo

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

MARIO TAGLIAFERRI

Sindaco effettivo

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

13.2 Politiche sulla diversità dell'Organo di Controllo

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

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

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

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

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

13.3 Compiti e Attività dell'Organo di Controllo

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

Esso vigila inoltre sull'indipendenza della Società di Revisione²⁵.

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

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

Nel corso dell'esercizio 2017 il Collegio Sindacale:

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

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

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

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

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

14. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI

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

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

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

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

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

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

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

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

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

15. ASSEMBLEE

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

Convocazione

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

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

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

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

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

Diritto di porre domande prima dell'Assemblea

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

Intervento e rappresentanza in Assemblea

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

Costituzione e deliberazione dell'Assemblea

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

Documentazione assembleare

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

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

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

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

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

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

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

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

16.2 Sistema di Whistleblowing

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

17. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO 2017

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

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

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

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

Lead Independent Director e dagli Amministratori Indipendenti nella riunione del 9 febbraio 2018 e quindi portate all'attenzione del Consiglio di Amministrazione, evidenziando l'esistenza di un buon livello di attuazione da parte di Brembo.

Di seguito il dettaglio:

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

Aree di miglioramento/rafforzamento evidenziate dal Comitato per la Governance

Attuazione in Brembo

INFORMAZIONE PRE-CONSIGLIARE

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

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

CHIAREZZA E COMPLETEZZA DELLE POLITICHE REMUNERATIVE

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

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

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

COMITATO NOMINE

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

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

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

PIANI DI SUCCESSIONE

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

Brembo dispone di piani di successione.

Si veda il paragrafo 4.2

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

INDIPENDENZA

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

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

Si veda il paragrafo 4.10

BOARD EVALUATION

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

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

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

Si veda il paragrafo 4.12

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 2017
Approved by the Board of Directors of Brembo S.p.A. on 5 March 2018



CONTENTS

GLOSSARY	4
1. COMPANY PROFILE	5
1.1 Governance Model	5
1.2 Sustainability and Corporate Social Responsibility	6
1.3 Brembo's implementation of the Directive on Non-financial and Diversity information (Legislative Decree 254/2016)	7
1.4 Company Key Highlights	8
2. INFORMATION ON OWNERSHIP STRUCTURE AT 31 DECEMBER 2017	9
2.1. Structure of share capital	9
2.2. Significant shareholdings	9
2.3. Change of control clauses	9
2.4. Power to increase the share capital	10
2.5. Authorisation to repurchase own shares	10
2.6. Direction and coordination	11
3. COMPLIANCE WITH THE 2015 CORPORATE GOVERNANCE CODE (pursuant to Article 123-bis, paragraph 2, letter a, of TUF)	11
4. BOARD OF DIRECTORS	11
4.1 Appointment and replacement of Company Directors	11
4.2 Succession plans	14
4.3 Composition of the Board of Directors for the three-year period 2017-2019	14
4.4 Board of Directors' Diversity Policies	20
4.5 Maximum number of positions held at other companies	22
4.6 Induction Programme	22
4.7 Role of the Board of Directors	23
4.8 Delegated Bodies	31
4.9 Other Executive Directors	32
4.10 Independent Directors	33
4.11 Lead Independent Director	33
4.12 Board Performance Evaluation	34
5. HANDLING OF CORPORATE INFORMATION	35
5.1 The new EU provisions on market abuse	35
5.2 Procedure for Handling Inside Information	35
5.3 Internal Dealing	36
5.4 Insider Register	37

6. BOARD COMMITTEES	37
7. REMUNERATION & APPOINTMENTS COMMITTEE	38
8. REMUNERATION OF DIRECTORS	39
9. AUDIT RISK & SUSTAINABILITY COMMITTEE	39
10. INTERNAL CONTROL AND RISK MANAGEMENT SYSTEM	42
10.1 Appropriateness of the Internal Control and Risk Management System	45
10.2 The Internal Control and Risk Management System as it relates to the financial reporting process	46
10.3 Executive Director in charge of the Internal Control and Risk Management System	46
10.4 Chief Internal Audit Officer	47
10.5 Organisational Model pursuant to Legislative Decree No. 231/2001	48
10.6 Independent Auditors	53
10.7 Manager in charge of the Company's financial reports	54
10.8 Coordination between parties involved in the Internal Control and Risk Management System	54
11. DIRECTORS' INTERESTS AND RELATED PARTY TRANSACTIONS	55
11.1 Conflict of interests	55
11.2 Related Party Transactions Procedure	55
12. APPOINTMENT OF STATUTORY AUDITORS	57
13. COMPOSITION AND FUNCTIONING OF THE BOARD OF STATUTORY AUDITORS	59
13.1 Composition of the Board of Statutory Auditors	59
13.2 Board of Statutory Auditors' Diversity Policies	60
13.3 Board of Statutory Auditors' Duties and Activities	61
14. RELATIONS WITH SHAREHOLDERS	62
15. GENERAL SHAREHOLDERS' MEETINGS	63
16. FURTHER CORPORATE GOVERNANCE INITIATIVES (pursuant to Article 123-bis, paragraph 2(a) of TUF)	65
16.1 Assignment of Sustainability tasks/functions to the Audit and Risk Committee	65
16.2 Whistleblowing System	65
17. CHANGES AFTER 31 DECEMBER 2017	65
18. REMARKS ON THE LETTER FROM CHAIRMAN OF THE CORPORATE GOVERNANCE COMMITTEE OF 13 DECEMBER 2017	65

GLOSSARY

Brembo/Issuer/Company: Brembo S.p.A., with registered offices in Curno (Bergamo), via Brembo 25, tax code and VAT code No. 00222620163, listed on the Milan stock exchange (FTSE – MIB index as of 2 January 2017).

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 2017.

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 version 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 (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., in compliance with the Consob Resolution No. 17221 of 12 March 2010, and amended by Resolution No. 17389 of 23 June 2010; the Procedure is available on Brembo's website in its latest update (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 amended and extended.

Market Regulations: the Market Regulations established by Consob with Resolution No. 20249 of 2017, 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 5 March 2018 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., in the current applicable version, amended by the Extraordinary Shareholders' Meeting of 20 April 2017, 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 further amended and extended.

1. COMPANY PROFILE

Brembo 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, aftermarket and racing sectors. It is capable of offering the highest levels of security, comfort and product performance thanks to the integration of its processes and optimisation of its entire production cycle, from design to iron or aluminium casting, assembly and tests and simulations — in the laboratory, on the track and on the road. The company's drive to innovation extends to new technologies, new materials, new forms and new markets. Product performance goes hand-in-hand with the search for a unique style, in keeping with the design of the vehicles in which the company's products are used. Lastly, the increasing use of environmentally friendly technologies, recycling of all materials used during production and thorough prevention of all forms of pollution are further evidence of Brembo's

commitment to the environment. The company operates in 15 countries in 3 continents, with a staff of over 9,800, and supplies high performance brake systems, as well as clutches and other components for racing, to the most important manufacturers of cars, motorbikes and commercial vehicles worldwide.

1.1 Governance Model

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.

The Corporate Governance System of Brembo S.p.A. is inspired by and fully implements the recommendations of the Corporate Governance Code of Borsa Italiana which have been incorporated into

REPORT EXECUTIVE SUMMARY- NEW PARAGRAPHS 2017

NEW CONTENTS 2017	Paragraph Reference
Statement on Non-Financial Information pursuant to Legislative Decree No. 254/2016	paragraph 1.3
Regulations of the Board of Directors (composition and functioning)	paragraph 4.1 paragraph 4.3 paragraph 4.4
Company Board Diversity Policies	paragraph 1.3 paragraph 4.4 paragraph 13.2
Professional profile of Directors and Statutory Auditors in office	paragraph 4.3 paragraph 13.1
Succession plans	paragraph 4.2
Optimal composition of the Board of Directors	paragraph 4.3
Induction Programme	paragraph 4.6
Description of the Board of Directors' activities in 2017	paragraph 4.7.3
2017 Board Performance Evaluation	paragraph 4.12
Assignment of the tasks of the Sustainability Committee to the Audit and Risk Committee	paragraph 9 paragraph 16.2
Organisation, Management and Control Model pursuant to Legislative Decree No. 231/2001	paragraph 10.5
Antitrust Code of Conduct	paragraph 10.5
Anti-bribery Code of Conduct	paragraph 10.5
Whistleblowing Channel	paragraph 10.5 paragraph 16.1
Remarks on the Letter from the Chairman of the Corporate Governance Committee of 13 December 2017	paragraph 18

Brembo's Corporate Governance Code (last updated on 18 December 2015) and in the Regulations of the Board of Directors, approved by the latter on 3 March 2017. In order to promote a corporate governance model that devotes constant attention to all stakeholders, and in particular to institutional investors and the financial market, while also anticipating new needs and the most impactful trends, Brembo:

- constantly monitors governance principles and models generally adopted at the European and international level that consolidate best practices in the area of corporate governance;
- reviews the results of the analyses and most authoritative observers on the subject of corporate governance, in Italy and abroad, and compares them with its own structural and organisational elements, for purposes of benchmarking and ongoing improvement.

In compliance with applicable laws and regulations, the Report, approved by the Board of Directors on 5 March 2018, provides a general description of the corporate governance system adopted by the Group and information on its ownership structure with the aim of providing qualitative and other information on the functioning of the Board of Directors, its internal committees and its Internal Control and Risk Management System. The Report has been made available to the public on the Company's website (www.brembo.com, section Company, Corporate Governance, Corporate Governance Report), and through the authorized storage mechanism (www.1info.it).

1.2 Sustainability and Corporate Social Responsibility

Brembo recognises the growing importance of non-economic aspects to creating the company's value and therefore began in the late '90s — when it issued its first Intangible Capital Report — to set up a sustainability system inspired by the main Italian and international reference documents, such as: the Corporate Governance Code, the UN Universal Declaration of Human Rights, the ILO Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy, the OECD Guidelines for Multinational Enterprises.

Brembo has a Corporate Social Responsibility Steering Committee which, supported by a team consisting of representatives from the various company functions, is responsible for ensuring promotion, coordination and consistency of company's sustainability projects and activities, monitoring the CSR action plans put in place by the different organisational units, assessing best practices at international level, as well as effectively managing relations with all Group stakeholders and sustainability-related risks. The position of "CSR Officer" was created in 2013 to oversee and coordinate the performance of these activities: this role is filled by the Director in charge of the Internal Control and Risk Management System, with the aim of promoting and coordinating corporate social responsibility initiatives, monitoring the progress of such initiatives and ensuring that they are consistent with Brembo's situation and international best practices.

At its meeting on 20 April 2017¹ the Board of Directors also identified the Audit and Risks Committee as the governance committee to be tasked with supervising all sustainability issues and interactions with all stakeholders (as suggested by the Corporate Governance Code), changed its name to the Audit, Risks & Sustainability Committee and updated the list of its tasks as established in the Committee's Rules (see paragraph 16.1)².

Dialogue with internal and external stakeholders is a fundamental part of Brembo's strategy for doing business in a consistently sustainable manner, since it allows important information to be gathered about the environment in which it operates and feedback to be obtained about its actions. Through this process of listening and dialogue, Brembo is able to assess the extent to which it is understanding and satisfying the expectations and interests of its stakeholders by identifying the areas in which to increase its commitment and those in which to confirm the approach adopted. Establishing ongoing, mutually satisfactory dialogue requires: the identification of key stakeholders with which to promote periodic

¹ The General Shareholders' Meeting appointed the governing body in office at the date of publication of this Report on 20 April 2017.

² www.brembo.com, section Company, Corporate Governance, Governance Documents.

dialogue initiatives and the definition of the most appropriate methods of securing their engagement.

Brembo's commitment includes a series of voluntary actions and social interest initiatives, inspired by the standard ISO 26000 and exceeding the legal requirements, in the following areas:

- governance;
- sound management practices;
- individuals;
- the environment;
- the supply chain; and
- community engagement and development.

For further information, see
<http://www.brembo.com/en/sustainability>.

Brembo's first Sustainability Report (2016 edition) was presented to the Shareholders' Meeting held on 20 April 2017 and then published on the Company's website (<http://www.brembo.com/en/sustainability/report-and-presentations>) one year before the publication became mandatory.³ It was drafted in accordance with the guidelines issued by the Sustainability Reporting Guidelines issued by the Global Reporting Initiative (version G4) after a materiality analysis process aimed at identifying the areas of greatest interest and with the greatest risks and opportunities for the purposes of business development and value creation from the perspective of long-term sustainability, on the basis of this, the priority indicators were identified for use in monitoring and communicating the Group's sustainability performance.

1.3 Brembo's implementation of the Directive on Non-financial and Diversity information (Legislative Decree 254/2016)

Statement of Non-Financial Information

Legislative Decree No. 254 of 30 December 2016 transposed European Directive 2014/95/EU, which introduced the concept of non-financial disclosure in the framework of periodic reporting, requiring certain large undertakings to prepare and publish, for

each financial year, a statement at the individual or consolidated level containing a series of information on environmental, social and employee matters, respect for human rights, anti-corruption and anti-bribery matters, and on diversity policies as they relate to the criteria for choosing members of Company Bodies, with an impact on the company's business and its sustainability in the medium-to-long term.

To define the structure and contents of the Statement on Non-Financial Information pursuant to Legislative Decree 254/2016 ("NFS"), Brembo conducted a materiality analysis aimed at identifying areas of non-financial reporting of a social and environmental nature deemed relevant in relation to its business profile, strategies, stakeholders' expectations, business environment, etc., in which the Group's activities have the greatest effect on protection of natural ecosystems and the wellbeing of communities, people and all other Group stakeholders. This analysis was conducted according to the G4 guidelines published by the Global Reporting Initiative (GRI) and led to the approval of the Materiality Matrix by Brembo's Board of Directors on 18 December 2017, after it was examined by the Audit, Risks & Sustainability Committee. With the support of external consultants, the CSR function prepared internal procedures, also approved at the Board of Directors' meeting of 18 December 2017, with the goal of establishing roles, activities, responsibilities and timescales in the information-gathering and validation process at the global level.

The NFS for 2017 was examined and approved by the Board of Directors of Brembo S.p.A. at its meeting of 5 March 2018, after being examined by the Audit, Risks & Sustainability Committee during its meeting of 26 February 2018, and it was then submitted to the control bodies (Board of Statutory Auditors and Independent Auditors) for the activities within their remit. The SNFI was also subject to limited assurance by the same auditing firm commissioned to audit the financial statements (EY), who verified that it conforms to Decree No. 254/2016 and complies with the principles and methodologies of the reporting standard used (GRI). The related report, which is separate from the independent auditors' report, is appended to and published together with the NFS.

³ Italian Legislative Decree No. 254/2016.

Company Board Diversity Policies

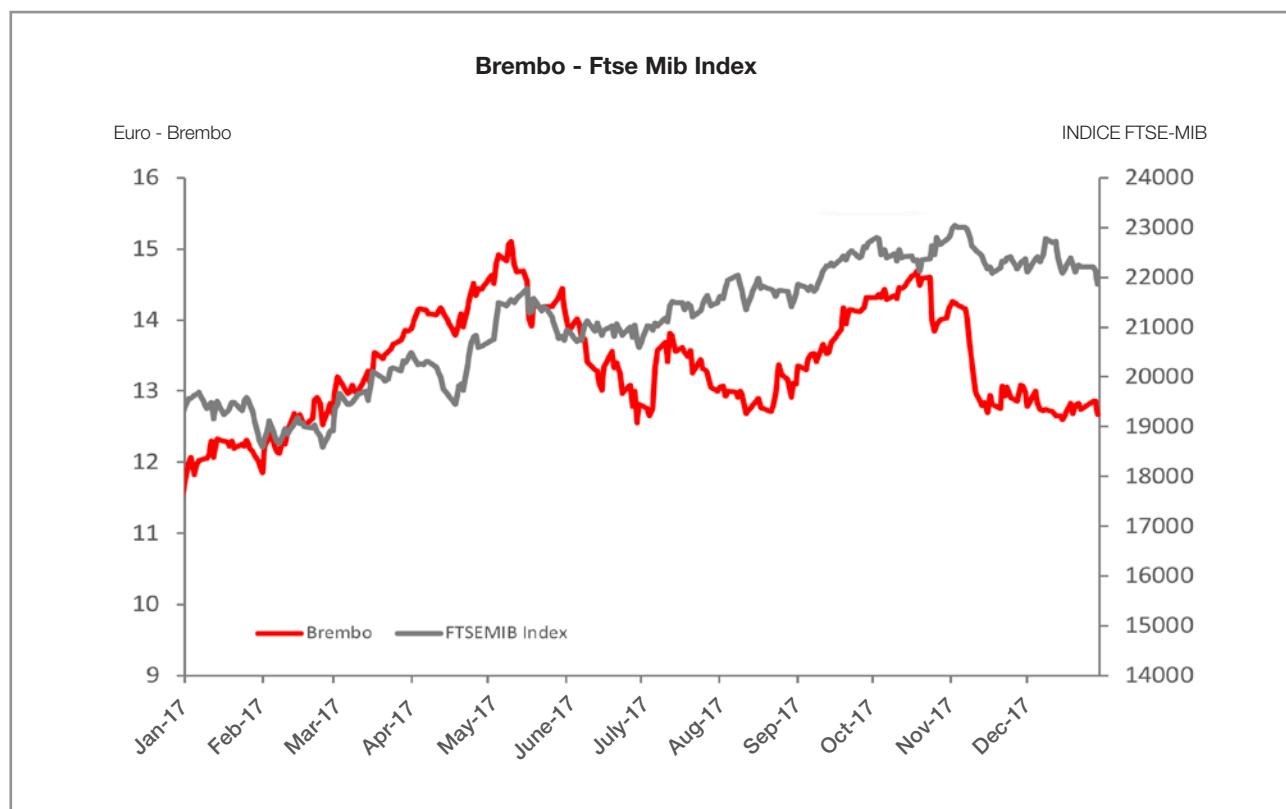
Article 123-bis, paragraph 2, letter d-bis), of TUF requires that companies provide information on the adoption and results of a board diversity policy, not only in respect of gender, but also of experience, professionalism, age and other relevant aspects. On 3 March 2017, Brembo's Board of Directors approved the "Regulations of the Board of Directors", applicable with effect from the Board's 2017-2019 term of office, with the aim of providing the market with criteria in addition to those established by applicable laws and regulations, based on as objective a foundation as possible, relating to the formation and proceedings of the Board of Directors, as suited to the Group's size, position, complexity and the specific nature of its business sector and strategies. The criteria contained therein, as described in paragraph 4.4, make up the above-mentioned diversity policies for the governing

body's composition as provided for by TUF, and coincide with the views expressed by the Board of Directors, also based on Board Committee's reports, regarding its optimal composition.

1.4 Company Key Highlights

(euro million)	2016	2017	Change
Sales	2,279.1	2,463.6	+8.1%
EBITDA	443.7	480.0	+8.2%
Profit	240.6	263.4	+9.5%
Net financial position	195.7	218.6	+11.7%
Market capitalisation as of 31 December	3,840	4,231	+10.2%
Workforce (headcount)	9,042	9,837	+8.8%

2017 - STOCK PERFORMANCE



2. INFORMATION ON OWNERSHIP STRUCTURE AT 31 December 2017

2.1. Structure of share capital

Brembo S.p.A.'s subscribed and fully paid-up share capital amounted to €34,727,914 and was divided into 333,922,250 ordinary shares, without nominal value. The total number of shares changed with effect from 29 May 2017 as a result of the stock split⁴ of the previous 66,784,450 total ordinary shares, without par value, into 333,922,250 newly issued ordinary shares with the same characteristics as the previously issued ordinary shares, by means of withdrawal of the existing ordinary shares in issue and the assignment of five newly issued shares per each ordinary share withdrawn and cancelled.

SHARE OWNERSHIP AT 31 DECEMBER 2017

Feature	Yes/No	Share capital %
Presence of syndicate agreements	No	--
Presence of loyalty shares	No	--
Restrictions on the transfer of securities	No	--
Securities carrying special rights	No	--
Employee share ownership scheme	No	--
Restrictions on voting rights	No	--
Minimum shareholding required for the submission of lists	Yes	1%
Shareholding held by Italian institutional investors	Yes	10.5%
Shareholding held by foreign institutional investors	Yes	33.4%

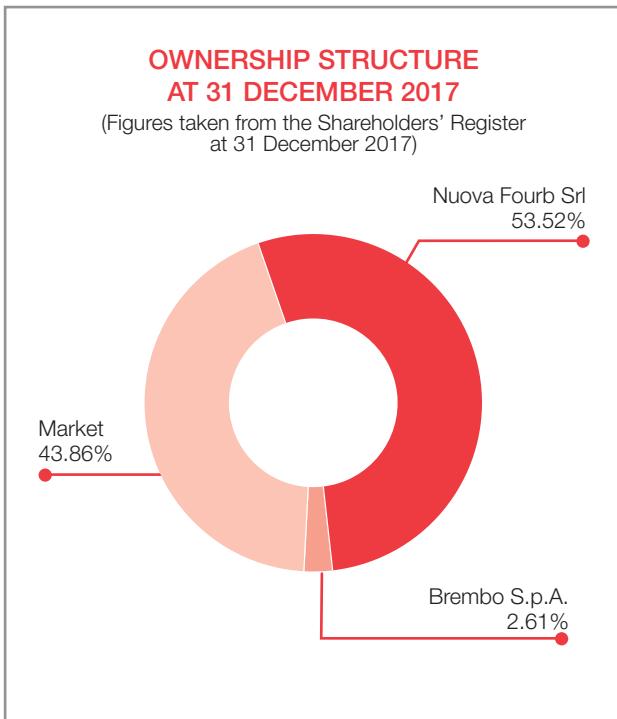
2.2. Significant shareholdings

Number of ordinary shares outstanding: 333,922,250

(Figures taken from the Shareholders' Register at 31 December 2017 and included in Consob notices)

Declarant	Direct Shareholder	Nationality	No. of shares	% of share capital with right to vote
1 BOMBASSEI ALBERTO	NUOVA FOURB SRL	ITALIAN	178,723,765	53.523%
2	BREMBO SPA	ITALIAN	8,735,000	2.616%
3	COLUMBIA ACORN INTERNATIONAL	AMERICAN	6,731,505	2.016%
4	CACEIS BANK FRANCE	FRENCH	4,794,330	1.436%
5	GOVERNMENT OF NORWAY	NORWEGIAN	3,044,350	0.912%
6	AMERICA	AMERICAN	2,687,195	0.805%
7	KUWAIT INVESTMENT AUTHORITY	KUWAITIANA	1,930,010	0.578%
8	GABELLI SMALL CAPITAL GROWTH FUND	AMERICAN	1,907,500	0.571%
9	DB AG LONDON	ENGLISH	1,734,780	0.520%
10	MONTANARO EUROPEAN SMALLER COMPANIES PLC	IRISH	1,702,500	0.510%

⁴ The transaction was approved by the Extraordinary Shareholders' Meeting of 20 April 2017. It was aimed to increase the trading of the stock in light of the Company's constant growth, as it has recorded in time a more than positive trend and an ensuing increase in its market value compared to the initial listing price.



2.3. Change of control clauses

In carrying out its their business, Brembo and its direct or indirect subsidiaries are parties to various joint venture, supply, cooperation and financing agreements, which, as is customary in international contracts and in negotiating practice for such agreements, include clauses that if applied grant each of the parties the power to withdraw from and/or terminate and/or modify such agreements in the event of a direct and/or indirect change of control of one of the parties to the agreement.

2.4. 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 33,392,225 shares without nominal value, 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 date⁵. 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.

2.5. Authorisation to repurchase own shares

After revocation of the previous Resolution dated 21 April 2016, which was not implemented, the General Shareholders' Meeting of Brembo S.p.A. held on 20 April 2017 approved a plan for the buy-back of own shares ending 20 October 2018. The authorisation, which takes account of the effects of the above stock split, calls for:

- the purchase of a maximum of 8,000,000 treasury shares for up to €120,000,000 and the sale of all treasury shares held, in one or more tranches, with the concurrent revocation of the previous authorisation granted on 21 April 2016 and never implemented, for a maximum period of 18 months, at a minimum price of no more than 10% below the reference price of the shares during the trading session on the day before each purchase transaction is undertaken and a maximum price of no more than 10% above the reference price of the shares during the trading session on the day before each individual purchase transaction is undertaken, by drawing on unrestricted reserves;
- with reference to the disposal of own shares for a maximum term of 18 months, granting 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

⁵ Please refer to Article 5 of the By-laws.

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;

- granting the Chairman and Executive Deputy Chairman full powers, to be exercised severally and/or delegated to third parties, to implement the Resolutions as per the points above, even availing of attorneys-in-fact, in accordance with applicable laws and as requested by relevant authorities.

OWN SHARES IN PORTFOLIO AT 31 DECEMBER 2017

No. of own shares	% of share capital	Average book value	Total value
8,735,000	2.616%	Euro 1.543	Euro 13,475,897

2.6. 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, decisions that result in the following are subject to the collective examination of and exclusive approval by the Board of Directors of Brembo S.p.A., which as of 31 December 2017 includes five independent Directors:

- the preparation of the Group's business, strategic and financial and budget plans;
- the issuance of directives on matters of financial and credit policy and the centralisation of functions such as treasury management, administration, finance and control; and
- the determination of the strategies for the growth, strategic and market positioning of the Group and its individual companies, particularly where policies may influence and determine their practical implementation by the company's management.

The professional expertise and authoritativeness of non-executive and independent Directors are an additional guarantee that all Board of Directors' decisions are taken in the sole interest of the Group and its stakeholders, without being subject to any direction or interference from third parties representing interests other than those of Brembo S.p.A.

Brembo S.p.A. is responsible for coordination and control of its subsidiaries pursuant to Article 2497 of the Civil Code, and sets the company and Group strategies aimed at long-term sustainability in terms of financial performance, business objectives, investments and sales and marketing policies. The requirements pursuant to Article 2497-*bis* of the Civil Code have been complied with.

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

Brembo endorses the recommendations of the Corporate Governance Code for listed companies (July 2015 edition), through the adoption of its own Corporate Governance Code. Neither Brembo S.p.A. nor any of the companies it directly or indirectly controls, is subject to any foreign or international regulations that could potentially affect Brembo's Corporate Governance Structure.

The Executive Directors, the Lead Independent Director and Independent Directors have, *inter alia*, examined the recommendations made by the Governance Committee in its letter of 13 December 2017 sent to issuers, following the publication of the Fifth Report on the Application of the Corporate Governance Code, indicating a sound level of application at Brembo (see paragraph 18).

4. BOARD OF DIRECTORS

4.1 Appointment and replacement of Company Directors

The company is governed by a Board of Directors made up of five to eleven members, determined by resolution of the General Shareholders' Meeting. Directors are appointed by the ordinary Shareholders' Meeting on the basis of lists with a minimum threshold of 1% of share capital.

SUMMARY OF THE COMPANY'S BY-LAWS PROVISIONS

Composition (Article 15 of the 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 General Shareholders' Meeting, shall hold office for the period specified in the General Shareholders' Meeting appointment resolution, up to a maximum of three years; they shall expire at the date set for the General 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 1 Board member, or 2 members if the Board is made up of more than 7 members, meeting the independence criteria pursuant to laws and the Corporate Governance Code of Borsa Italiana, endorsed by the Company;
- its composition must reflect gender balance, in accordance with the laws and regulations from time to time in force (amendment to the By-laws of 12 November 2012).

The Board of Directors' Regulations (approved on 3 March 2017) introduce additional criteria — of as objective a nature as possible — for the formation of the Board of Directors, so that its composition is suited to the Group's size, positioning, complexity, specific industry and strategies. These criteria also represent and include the diversity policies in the composition of the governing body pursuant to Article 123-bis, paragraph 2, letter d-bis, of the TUF (see paragraph 4.4).

List voting (Article 15-bis of the By-laws)

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;
- the filing of voting lists pursuant to the provisions of Article 15-bis of Brembo S.p.A.'s By-laws shall also be valid for General Meetings held at subsequent callings, if any;
- in this latter case, new voting lists may be submitted and the aforementioned terms set forth for the filling of lists are reduced to 15 and 10 days, respectively.

**Voting and Election
(Article 15-ter of the By-laws)**

With reference to the procedures regulating the voting process to appoint the Board of Directors:

- all the Board members to be appointed as determined by the General Shareholders' Meeting, save 1, 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 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);
- should two or more lists be presented, the Board of Directors members shall be drawn: (i) 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, all the Board members to be appointed save one, without prejudice to provisions concerning gender balance and pursuant to applicable laws and regulations; (ii) 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.

4.2 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, while maintaining executive powers.

In addition, for each top management position, Brembo also drew up guidelines, as summarised in specific documents approved by top management, to identify both short- and medium-term successors, so as to be able to manage unforeseeable cases of replacement of executives in as prompt and orderly a manner as possible.

These plans will be presented during a Board of Directors' meeting in the first half of 2018 by way of induction.

4.3 Composition of the Board of Directors for the three-year period 2017-2019

The General Shareholders' Meeting held on 20 April 2017 confirmed the number of Board of Directors'

members at 11 and appointed the Board of Directors for the three-year period 2017-2019, i.e., until the General Shareholders' Meeting called to approve the Financial Statements for the year ending 31 December 2019, based on the list submitted by the majority shareholder Nuova FourB S.r.l. and the candidate proposed directly by a group of Shareholders (holding 0.515% of the share capital, overall) during the same General Shareholders' Meeting.

Based on the suggestions made by the Remuneration & Appointments Committee during the meeting of 24 February 2017 in view of the renewal of company boards and officers — which took account of the results of the 2016 Board Performance Evaluation and the recommendations of the Independent Directors, expressed during the meetings of 28 July and 12 November 2016 — the outgoing Board of Directors submitted to the Shareholders' Meeting its opinions on the size (number, term of office and type of professionals) and composition (number of independent directors, gender and background) and remuneration of the Board of Directors. These views, based on the criteria laid down by the Regulations of the Board of Directors approved on 3 March 2017 (which represents Brembo's diversity policies pursuant to Article 123-bis, paragraph 2, letter d-bis of TUF), have been included in the Directors' Report on the Appointment of the Board of Directors, made available on the Company's website along with the additional pre-AGM informational documentation

Composition of the Board of Directors and Board Committees at 31 december 2017

Office held	Name and surname	Year of birth	Seniority of service ¹	BOARD OF DIRECTORS							Audit, Risk & Sustainability Committee Member	Remuneration & Appointments Committee Member	
				In office from	In office until	List ²	Non exec.	Indep. as per Code	Indep. as per TUF	Attendance rate at 2017 meeting ³	Other offices held ⁴		
Chairman	Alberto Bombassei	1940	21.12.1984	20.04.2017	Approval of Financial Statements at 31.12.2019	M	x			100%	–		
Executive Deputy Chairman	Matteo Tiraboschi	1967	24.04.2002	20.04.2017	Approval of Financial Statements at 31.12.2019	M	x			100%	–		
Chief Executive Officer	Andrea Abbati Marescotti	1964	06.06.2011 (co-opt.)	20.04.2017	Approval of Financial Statements at 31.12.2019	M	x			100%	–		
Director	Cristina Bombassei	1968	16.12.1997 (co-opt.)	20.04.2017	Approval of Financial Statements at 31.12.2019	M	x			88%	–		
Director	Giovanni Canavotto	1951	20.04.2017	20.04.2017	Approval of Financial Statements at 31.12.2019	M	x			100%	–		
Director	Barbara Borrà	1960	29.04.2014	20.04.2017	Approval of Financial Statements at 31.12.2019	M		x	x	x	100%	1	x 100% (Chair) 100%
Director	Laura Cioli	1963	20.04.2017	20.04.2017	Approval of Financial Statements at 31.12.2019	M		x	x	x	100%	2	x (Chair) 100%
Director	Nicoletta Giadrossi	1966	20.04.2017	20.04.2017	Approval of Financial Statements at 31.12.2019	m ⁵		x	x	x	100%	2	x 75% x – ⁷
Director	Umberto Nicodano	1952	03.05.2000	20.04.2017	Approval of Financial Statements at 31.12.2019	M		x			100%	5	x 100%
Director(LID)	Valerio Battista	1957	20.04.2017	20.04.2017	Approval of Financial Statements at 31.12.2019	M		x	x	x	60%	1	
Director	Gianfelice Rocca	1948	29.04.2011	20.04.2017	Approval of Financial Statements at 31.12.2019	M		x	x	x	88%	11	
DIRECTORS WHOSE TERM OF OFFICE EXPIRED DURING THE YEAR OF REFERENCE													
Director	Giovanni Cavallini	1950	14.11.2005 (co-opt.)	29.04.2014	Approval of Financial Statements at 31.12.2016	M		x	x	x	67%	1	x 0% x 0%
Director	Giancarlo Dallera	1946	28.04.2003	29.04.2014	Approval of Financial Statements at 31.12.2016	M		x		x	67%	4	
Director	Bianca Maria Martinelli	1961	29.04.2014	29.04.2014	Approval of Financial Statements at 31.12.2016	m ⁶		x	x	x	100%	2	x 100%
Director(LID)	Pasquale Pistorio	1936	29.04.2008	29.04.2014	Approval of Financial Statements at 31.12.2016	M		x	x	x	100%	1	x (Chair) 100%
No. of meetings held during the year of reference (2017)				BoD: 8	Audit, Risk & Sustainability Committee: 5				Remuneration & Appointments Committee: 1				

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 Director was appointed ("M" for majority list; "m" for minority list).

3 This column shows the Directors' attendance rate at the meetings held by the BoD or Board Committees in 2017 (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. Said information can be obtained from their respective statements.

5 The candidature of Director Nicoletta Giadrossi was submitted by a group of Shareholders representing 0.515% of the share capital, directly during the General Shareholders' Meeting held on 20 April 2017.

6 Director Bianca Maria Martinelli has been elected from the minority list submitted by a group of Shareholders representing 2.11% of share capital during the General Shareholders' Meeting held on 29 April 2014.

7 The only meeting of the Remuneration & Appointments Committee organized in 2017 was held before (24 February 2017) the appointment of the Director Nicoletta Giadrossi, who was appointed as a member of the Committee by the Board of Directors during the meeting held on 20 April 2017.

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 on page 15. The table also specifies the Directors' respective roles within the company, their attendance rate at the Board of Directors' meetings held in 2017, 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 reported 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).

Lastly, it should be noted that no members of the Board of Directors of Brembo S.p.A. are Directors of any of its subsidiaries.

PROFESSIONAL PROFILE OF THE DIRECTORS CURRENTLY IN OFFICE

A short professional profile of each Director, with his/her personal and professional features, is included hereinafter.

ALBERTO BOMBASSEI

Chairman

Executive Director

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

He is also founder and Chairman of the Kilometro Rosso Scientific and Technological Park.

From 2001 to 2004, he served as President of Federmeccanica. In 2003, the University of Bergamo awarded him an honorary degree in Mechanical Engineering. In 2004, he received the Order of Merit for Labour award from Italian President Carlo Azeglio Ciampi. From 2004 to 2012, he was Vice President of Confindustria in charge of Industrial Relations, Social Affairs and Social Security. In 2014, Spain's Ambassador to Italy bestowed on him the title of Commander of the Order of Isabel the Catholic for his extraordinary contributions to civil society and promotion of friendly relations between Spain and Italy. He has been a member of the Board of Directors of ISPI – Institute for International Policy Studies since 2016. In the same year, he became member of the Board of Directors of the Italy-China Foundation. In June 2017, he was named a member of the Executive Board of Assonime, an association of Italian joint-stock companies, for the period 2017-2018. In July 2017, he was included into the Automotive Hall of Fame, the global automotive industry's highest honour, reserved for those who have had a decisive impact and a positive influence on automotive history. Over the years he received several awards, including: the Leonardo "Qualità Italia" Award bestowed on him in 2003 by Italian President Carlo Azeglio Ciampi for having brought Italian craftsmanship to the world; the "Amerigo Vespucci" Prize in 2007 for contributing to the development of Italy-Brazil relations; the "ASFOR alla Carriera" prize in 2008; the "Premio Tiepolo 2012" bestowed on him by the Italian Chamber of Commerce and Industry for Spain and the Chamber of Commerce and Industry of Madrid; the Ernst & Young Prize as "Entrepreneur of the Year 2012"; the "Transatlantic Award 2014" given to him by the

American Chamber of Commerce in Italy for the investments to expand the plant in Homer, Michigan; the Leonardo Award, given to him in March 2017 by Italian President Sergio Mattarella for his significant contribution to the promotion of Italy in the world; and the Falck Prize, conferred on him in October 2017 by AIDAF, the Italian Association of Family Businesses, to recognise Brembo's extraordinary results.

MATTEO TIRABOSCHI
Executive Deputy Chairman

Born in Bergamo in 1967, he has been Executive Deputy Chairman of the Brembo Group since 2011 and a member of the Board of Directors of Brembo S.p.A. since he joined the company in 2002 as chairman of a subsidiary. He has served in roles of increasing responsibility at Brembo, including at an international level, such as Head of Foreign Subsidiaries and Group CFO and Investor Relator. After obtaining a degree in Economics and Business from the University of Bergamo, and after being admitted to the Bergamo Accountants Association and the Register of Statutory Auditors in 1995, he began his career at the Milan offices of a major auditing firm, where he remained for approximately 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, while also serving as Director and Statutory Auditor in various companies. He has served as Director of two Italian SPACs and he has been a member of the Board of Directors of Milan Polytechnic since January 2017.

ANDREA ABBATI MARESCOTTI

Chief Executive Officer

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 in charge of the Internal Control and Risk Management System

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

GIOVANNI CANAVOTTO

Executive Director

Born in Brescia in 1951, after completing the secondary school (classical studies), he obtained a university degree in Electrotechnical Engineering in Padua and was admitted to the professional association. He is a member of the Bergamo Engineers Association. In 1978, he joined SACE Brown Boveri, a leading designer and manufacturer of low and medium-voltage circuit-breakers and switchboards, where he served in important roles instrumental for his professional development, in particular with regard to Quality (Quality Assurance and Total Quality) and Project Management. He joined Brembo in 1985. As the Group's Quality and Environment Director, he set up the company's Quality and Environment System, defining its system of procedures (Quality and

Environment Manual) and led the company to obtain certification from all major customers and ISO. In 2000, he served in management and business development roles at the worldwide level at various units of the Group, including, in particular, the Commercial Vehicles Business Unit and Discs Division. He has been Chief Operating Officer of the Car and Light Commercial Vehicles Braking Systems Division since 2014. He became a member of the Board of Directors of Brembo S.p.A. in April 2017.

BARBARA BORRA**Independent Director**

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. Former CEO EMEA of the Fontana Group. She is an independent Director seating on Randstad's Supervisory Board.

LAURA CIOLI**Independent Director**

A Director of Brembo S.p.A. since 2017, she has served in various executive roles at leading global companies operating in telecommunications, media, energy, financial services and management consulting. In particular, she has been: (i) Chief Executive Officer of Rcs Mediagroup, (ii) Chief Executive Officer of CartaSi, (iii) Chief Operating Officer of Sky Italia (News Corporation Group), (iv) Senior Vice President of ENI Gas & Power, (v) Executive Director of Vodafone Italia, member of the Executive Committee in various

roles, including Head of Strategy and Business Development, Head of Operations and Head of the Business Division, and (vi) partner at Bain & Company. She has acted as Non-Executive Director on the boards of various companies, such as Telecom Italia, Salini-Impregilo, World Duty Free Group, Cofide, Ansa and Visa Italia (as chairwoman). She is currently a member of the Board of Directors, the Audit, Risks & Sustainability Committee and Remuneration Committee of Pirelli S.p.A. and a member of the Board of Directors of Ansaldi Energia. After graduating in Electronic Engineering from the University of Bologna, she also earned a master's degree in Business Administration from Milan Bocconi and is a member of the International Advisory Board of SDA Bocconi.

NICOLETTA GIADROSSI**Independent Director**

A Director of Brembo S.p.A. since April 2017, she is currently also a member of the boards of directors of Fincantieri S.p.A. and Cairn Energy Plc, as well as Senior Advisor Industry at Bain Capital. She sat on the Board of Directors of Faiveley Transport from 2011 to 2017, on that of Bureau Veritas from 2013 to 2017, and on that of Aker Solutions Asa until 2013. She began her career in 1988 at The Boston Consulting Group in Paris. In 1995, she joined General Electric Company, where she stayed for more than ten years, serving in various managerial roles in the Equipment and Oil & Gas sector, such as General Manager, GE Oil & Gas Downstream. From 2009 to 2012, she was Vice President & General Manager, Europe, Middle East and Africa of Dresser-Rand, a company operating in the Oil & Gas and Renewable Energies sector. From 2012 to 2014, she was Executive Vice President/Head of Operations at Aker Solutions Asa in Oslo, an offshore engineering firm. From 2014 to 2016, she was President Region A (Europe, Africa, Middle East, Russia and India) of Technip, a French engineering and technology firm in the energy and infrastructure sectors. She holds a degree in Mathematics and Economics from Yale University and an MBA from Harvard Business School.

VALERIO BATTISTA**Independent Director**

A Director of Brembo S.p.A. since 2017, he holds a degree in Mechanical Engineering from the University of Florence and has gained extensive managerial experience over a long and illustrious career, first with the Pirelli Group and then with the Prysmian Group, of which he took the helm in 2005. At the Pirelli Group, he occupied positions of increasing responsibility, handling in particular the restructuring and reorganisation of Pirelli Cavi, making it into one of the company's most profitable and competitive divisions in the period 2002-2004. In 2005, he oversaw the creation of the Prysmian Group, which he led to its IPO in 2007.

UMBERTO NICODANO**Non-executive Director**

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.

GIANFELICE ROCCA**Independent Director**

He is Chairman of the Techint Group, recognised as one of the world's top iron and steel, energy and infrastructure groups that includes Tenaris, Ternium, Tenova, Techint E&C, Tecpetrol and Humanitas. In the 90s, he founded the Humanitas Clinical Institute, a general hospital among the most renowned in Europe: an international centre of research, teaching and case management of Harvard University. From June 2013 to June 2017, he was President of Assolombarda, a part of Confindustria. For eight years — from May 2004 to May 2012 — he was Vice President of Confindustria in charge of Education, and from June 2012 to June 2016 he was a member of the Executive Board of EIT (the European Institute of Innovation and Technology). He is an honorary member of the Italian Institute of Technology and sits on the Scientific Committee of the Milan Polytechnic Foundation. He has been a member of the Board of Directors of Bocconi University of Milan since November 2014 and of that of LUISS University of Rome since September 2016. In July 2017 he was named a member of the Board of Directors of the Leonardo Da Vinci National Museum of Science and Technology. In Italy, in addition to being a member of the Board of Directors of Brembo S.p.A., he sits on the boards of directors of Allianz S.p.A. and Buzzi Unicem S.p.A. and is a member of the Advisory Board of Milan Polytechnic. At international level, he is a member of the Trilateral Commission, the Advisory Board of Allianz Group, the Aspen Institute Executive Committee, the Harvard Business School European Advisory Board and the Cancer Center International Executive Board of the Beth Israel Deaconess Medical Center. He is Chairman of Fondazione Rocca and Fondazione Fratelli Agostino ed Enrico Rocca. In 2007, he was granted the Order of Merit for Labour award", and in 2009 he was awarded an 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 graduated with honours in Physics from the University of Milan and completed a PMD at the Harvard Business School in Boston.

4.4 Board of Directors' Diversity Policies

On 3 March 2017 Brembo's Board of Directors approved the Regulations of the Board of Directors, applicable with effect from the Board's 2017-2019 term of office, with the aim of providing the market with criteria in addition to those established by applicable laws and regulations, with as objective a foundation as possible, concerning the composition and proceedings of the Board of Directors that are

appropriate to the Group's size, position, complexity and the specific nature of its business sector and strategies. The criteria contained therein, as described below, form the diversity policies for the governing body's composition not only with regard to gender, but also experience, professionalism, age and other relevant aspects, as mandated by Article 123-bis, paragraph 2, letter d-bis), of TUF.

QUANTITATIVE FEATURES

AGE	<i>Independent Directors:</i> a maximum age of 70 and a minimum age of 35 (at the date of submission of the lists).
OVERALL NUMBER	11
No. OF NON-EXECUTIVE DIRECTORS	At least 7
No. OF INDEPENDENT DIRECTORS	At least 5
No. OF MINORITY DIRECTORS	At least one (or more than one, where required by the By-laws).
GENDER	Percentage of seats reserved to the less represented gender in accordance with applicable legislation.
ALTERNATION	Change of a maximum of three Directors each time the Board is elected, in order to ensure continuity of management, while also providing an incentive for the progressive re-election of Directors.
SENIORITY OF SERVICE	<i>Independent Directors:</i> persons who have already served three terms on the Company's Board of Directors cannot stand as candidates for the office of Director.
NO CROSS-DIRECTORSHIPS	<i>Executive Directors:</i> they cannot be directors of another company (not belonging to the same Group) of which a company director is the Chief Executive Officer.

QUALITATIVE FEATURES

SKILL SET	<ul style="list-style-type: none">At least four positions must be filled by entrepreneurs or managers who have an international background and/or are from a geographical area where Brembo's business has a significant presence.A maximum of two positions may be filled by academics and/or professionals.
Background	<ul style="list-style-type: none">Record of honouring shared ethical principles.Knowledge of business mechanisms, strategies, risk assessment and management techniques and sustainability profiles.Ability to interpret industry scenarios and trends, performance of competitors and development of enterprises in the medium-to-long term and to assess alternative strategic guidelines and options with a view towards strategic orientation.Managerial, entrepreneurial, business and organisational experience.Understanding of the dynamics of the global financial system.Experience as director or auditor, or as executive or manager, of listed or medium-to-large enterprises.Managerial, professional or university lecturer experience in legal, economic, business or technical disciplines.
HARD SKILLS	
Professionalism	

SOFT SKILLS	<ul style="list-style-type: none"> • Sufficient time available in view of the complexity of the assignment (see also “Maximum number of positions” below). • Full understanding of the powers and obligations inherent in the position and the functions to be performed. • Ability to stand up for and defend his or her own ideas and take a stand for the interest of Brembo and its stakeholders. • Collaboration, involvement and ability to influence (knowing how to instill and contribute to professionalism and the development of opinions and taking a part in resolving conflicts). • A result-oriented approach and encouragement of colleagues in focusing constructively on the goals to be achieved. • Business judgement and decision-making ability (encouraging behaviour and ensuring evaluation and decision-making skills focused on developing the business).
KNOWLEDGE OF THE GROUP'S BUSINESS AND INDUCTION PROGRAMMES	<p>Brembo organises an induction programme structured in several sessions and dedicated to Directors and Statutory Auditors, in particular the newly appointed ones, aimed at providing an adequate understanding of the company and the business industry in which the Group operates, its products, company trends and their evolution, organisational structure, the principles of proper risk management, applicable laws and regulations and major trends that may have an impact on the Group's current performance and its short-, medium- and long-term growth strategy.</p> <p>All newly appointed Directors receive all of the Codes, Regulations and Governance Procedures adopted by the Company, which represent the “Director's Manual”.</p> <p>Executive Directors in particular are offered continuing education programmes and personalised modules based on the particular interests or responsibilities that individual Directors may assume within Board Committees or to focus on the specific issues driving the need for personalisation expressed at meetings of the Independent Directors and in the findings of the Board Performance Evaluation</p>
KNOWLEDGE OF THE GROUP'S INDUSTRIAL PROCESSES	<p>In order to promote and facilitate a more direct knowledge of the various entities into which the Group's business is structured and the specific characteristics of each of them, as well as to foster deeper understanding of the industrial and development processes for Brembo's products, scheduled visits to the Group's facilities are organised periodically for non-executive members of the company's Board of Directors and Statutory Auditors: within this framework, some Board meetings are held at the Group's Italian and international industrial facilities</p>
NO COMPETITION	<p>Candidates for the office of Director cannot have or accept consulting assignments from competing firms.</p> <p>The commitment required of Directors does not consist solely of participation in Board meetings, but also extends to an analysis of the documentation sent in view of each meeting, participation in Board Committees and participation in informal and/or induction sessions. It is therefore essential that Directors have sufficient time to carry out their duties.</p> <p>Directors may not have more than four simultaneous positions at listed companies (positions at listed companies in which the Director also holds a significant equity interest do not count).</p> <p>The Board of Directors conducts an assessment based on the declarations made by the Directors (or candidates for the position of Director) and the following criteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • professional competence and independence of judgment; • verification of their 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.
MAXIMUM NUMBER OF POSITIONS	<p>At the Board meeting on 5 March 2018, after having heard the Remuneration & Appointments Committee convened on 16 February 2018, it was assessed whether the current Board satisfied the above requirements. The results are shown in the table on page 22.</p>

OPTIMAL COMBINATION OF PROFESSIONAL SKILLS AND MANAGERIAL EXPERTISE FOR THE THREE-YEAR PERIOD 2017-2019

In light of the guidance provided by the outgoing Board of Directors with regard to the composition of the governing body, including in reference to the criteria set out in the Regulations of the Board of Directors approved on 3 March 2017 and reproduced on page 20, the Board of Directors appointed by the Shareholders' Meeting on 20 April 2017 represents a combination of professional skills and managerial expertise that meets the requirements of integrity, independence and gender balance established in applicable laws, regulations, the By-laws and the recommendations of the Corporate Governance Code. Its composition and the related combination

are therefore suited to the Group's size, position, complexity, and the specific nature of its business sector and strategies.

This assessment, which also takes account of Brembo's diversity policies pursuant to Article 123-*bis*, paragraph 2, letter d-*bis*, of TUF, was confirmed as part of the Board's self-assessment process, the findings of which were reviewed during the session on 5 March 2018, including in light of the assessments expressed with regard to individual positions by the Remuneration & Appointments Committee during its meeting on 16 February 2018. Details on such assessment are given in the table below.

Director	Age	Gender	Ex	Non-ex	Indep	ARSC	RAC	Strategy	Experience in the field	Finance	Legal/ Risk Management	International background
1 Alberto Bombassei	77	M	X					X	X		x	X
2 Matteo Tiraboschi	50	M	X					X	X	X	X	X
3 Andrea Abbati Marescotti	53	M	X					X	X	X	X	X
4 Cristina Bombassei	49	F	X						X		X	X
5 Giovanni Canavotto	66	M	X					X	X			X
6 Barbara Borra	57	F		X	X	X	X	X		X		X
7 Laura Cioli	54	F		X	X	X		X		X	X	X
8 Nicoletta Giadrossi	51	F		X	X	X	X	X		X	X	X
9 Umberto Nicodano	65	M		X			X	X		X	X	X
10 Valerio Battista	60	M		X	X			X	X	X	X	X
11 Gianfelice Rocca	69	M		X	X			X	X	X	X	X

The findings of the 2017 Board Performance Evaluation, presented in detail in paragraph 4.12 below, confirmed that the Directors are fully satisfied with and appreciate the size, composition and functioning of Brembo's Board of Directors and Board Committees. The areas of excellence identified included the overall characteristics presented by the Board (gender, age, experience, culture, sustainability profiles, etc.), deemed appropriate to improving the quality of debate.

4.5 Maximum number of positions held at other companies

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

discussion of the Directors' individual statements, in accordance with the Regulations of the Board of Directors, which set the maximum number of positions at listed companies at four, excluding from this number positions occupied at listed companies where the Director also holds significant equity interest (see paragraph 4.4).

In 2017, 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 15.

4.6 Induction Programme

With the aim of providing an adequate understanding of the business industry in which Brembo operates, its products, organisational structure, company trends and their evolution, the ICRMS, applicable laws and regulations and major trends that may have an impact on the Group's current performance and its short-, medium- and long-term growth strategy, Brembo organises an Induction Programme through.

- specific meetings with management;
- visits to the Group's production facilities in Italy or abroad;

- thorough inquiries on specific subjects during sessions of the Board.

These activities aim, *inter alia*, to align the competences of individual Directors with the specific needs of each company. It is also possible to conduct personalised follow-up sessions tailored to suit the particular interests or responsibilities that the individual Director may assume in Board Committees and to organise specific sessions based on needs and requirements for additional information identified during the previous term, either during meetings of the Independent Directors or on the basis of the results of the Board Performance Evaluation.

INDUCTION SESSIONS 2017/2018 – First year of TERM OF OFFICE

Following the election of new board members and officers, Brembo organised an induction programme targeting newly elected Directors and Statutory Auditors, but also open to those already in office, with the participation of the top managers, Division/BU Chief Operating Officers and Chief Central Department Officer, as summarised in the following table:

	Induction Program	Number of sessions	Activities Description
2017	Ad-hoc Induction sessions	4 (5 hours each)	<ul style="list-style-type: none">• 23 May 2017: Business and Product (Part I).• 12 June 2017: Business and Product (Part II).• 26 September 2017: Management Systems — Quality, Safety and Environment.• 29 November 2017: Industrial Plan and Corporate Social Responsibility
2017	Visits to the Group's production facilities	2 (1,5 hours each)	<ul style="list-style-type: none">• 26 September 2017: visits to the Curno and Mapello plants, for a deeper understanding of the development processes for Brembo products.
2017-2018	Thorough inquiries during sessions of the Board	4 (1,5 hours each)	<ul style="list-style-type: none">• 9 November 2017: Industry 4.0• 18 December 2017: organic and non-organic growth strategies and M&A transactions.• 9 February 2018: Remuneration Policies• 10 May 2018: Succession plans

The findings of the 2017 Board Performance Evaluation with regard to induction confirmed the Directors' positive feedback concerning the quality of the sessions, which facilitated integration, thus suggesting continuing exploration of strategy, product diversification, risks and the development of the automotive industry in 2018.

activities actually performed by the Board of Directors and the resolutions passed by it during the reporting year.

4.7.1 Tasks

The Board of Directors plays a key strategic guidance role that is not limited to approving the company's strategic plans and determining its organisational structure, values and standards. It is also tasked with ensuring sustainable growth in the medium-to-long term through an adequate control and risk management system, including risks having an impact on sustainability, in addition to the utmost transparency towards the market and investors, with

4.7 Role of the Board of Directors

In order to ensure a transparent account of the functioning the Board of Directors and its committees, the following paragraphs contain a detailed description, including qualitative information, of the

a particular emphasis on material changes in business prospects and situations of risk to which the company is exposed. The Board of Directors is responsible for providing strategic and organisational guidance for the company and the Group, verifying the adequacy of the organisational, administrative and accounting structure and the appropriateness of the controls necessary to monitor the performance of the company and the Group, as well as for performing the functions and tasks set out in Article 1 of the Corporate Governance Code of Borsa Italiana, including an assessment of the nature and level of risk compatible with Brembo's strategic objectives, also in respect of the medium-long term sustainability of the company's activity.

4.7.2 Meetings of the Board of Directors

In 2017, the Board of Directors met on eight occasions, according to the company calendar published. The average length of meetings was 3.5 hours. The Directors' attendance rate at meetings during the year was high, as shown in the table on page 15.

2018 Meeting Calendar

The 2018 calendar approved by the Board of Directors on 9 November 2017 and then published calls for four meetings to review interim financial data. Given the importance that Brembo attaches to opportunities for exchange and discussion within the Board, these are in addition to the following ad-hoc meetings:

- one to review the strategic business plan;
- one to review the findings of the 2017 Board Performance Evaluation.

At the date of publication of this Report, two Board meetings have already been held:

- on 9 February 2018, with the aim of examining the outcome of the 2017 Board Performance Evaluation (see paragraph 4.12);
- on 5 March 2018, with the aim of examining and discussing the financial statements, documents, reports and proposals to be submitted to the Shareholders' Meeting convened on 20 April 2018⁶.

Content of additional periodic reporting

After Brembo's exit from the STAR (high requirements securities) segment of Borsa Italiana effective 3 May 2017, the Company decided that it will continue to publish — on a voluntary basis — its interim financial reports, as previously announced, and in a manner consistent with the information made available until now, with effect from the approval of the Interim Financial Report at 31 March 2017, and until otherwise provided for by the Board of Directors.

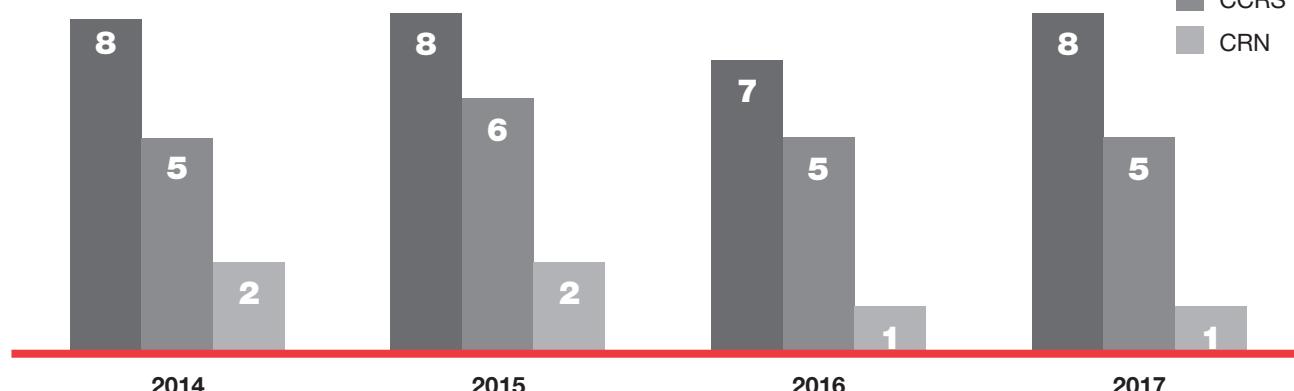
The content, timescales and methods of voluntary periodic financial reporting, as also published on the Company's website (www.brembo.com, Investors, Calendar), are provided below.

- a) Content of additional periodic reporting. It will include the following information:

- general description of the operating conditions in the various geographical areas in which the Group operates;
- trends in terms of volumes, consolidated turnover, the consolidated statement of financial position,

⁶ Please refer to the notice of calling and the illustrative reports on www.brembo.com, section Investors, For Shareholders, Shareholders' Meeting, 2018.

Number of Board and Committee Meetings in the 2014 – 2017 Period



- the consolidated statement of income, the consolidated statement of comprehensive income, as well as the consolidated statement of cash flow, broken down by geographical area and application;
- consolidated net financial position, movements in consolidated equity, foreseeable outlook, significant events that occurred during the reporting period and significant events after the reporting period.
- b) Deadlines for the approval and disclosure of additional periodic reporting. It shall be subject to Board of Directors' approval within no more than 45 days following the end of the first and third quarters of each financial year, and thereafter immediately disclosed after the meeting, pursuant to the procedures set forth under point d).
- c) Correctness and compatibility of the information. Income statement figures will be disclosed side by side with data pertaining to the same period of the previous financial year, whilst balance sheet figures will be disclosed side by side with data at 31 December of the previous financial year.
- d) Disclosure procedures. The additional periodic disclosures will be made available at the Company's offices and for consultation on the Company's website, www.brembo.com, in the section *Investors, Reports*, and from the authorised data storage system (www.1info.it), accompanied by a press release announcing the availability of the documents to be disseminated at the end of the Board of Directors' meeting called to approve the above-mentioned additional periodic disclosures.

Calling and holding the BoD Meetings

The Board of Directors' Meetings:

- are called by the Chairman, or, if the Chairman is absent or otherwise unable to act, by the Deputy Chairman, through an e-mail notice with confirmation of receipt, sent to the members of the Board of Directors and the Board of Statutory Auditors by the Secretary of the Board of Directors, at least five days before — 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;
 - Board meetings may be held in Italy or a foreign country in which the Company operates, directly or through subsidiaries or investees.

The Agendas of meetings focus on five macro-areas:

- economic and financial aspects;
- strategic aspects (discussed in depth, such as: acquisitions, greenfield projects, etc.);
- themes dedicated to projects of investees;
- governance and compliance aspects;
- periodic reporting.

The Chairman of the Board ensures that the Directors and Statutory Auditors are provided with access to documentation concerning subjects on the Agenda suitably in advance of the date of the Board meeting. In order to ensure that pre-session information is timely, complete and adequate, the supporting documentation is:

- prepared by the Secretary of the Board, with brief overviews of each subject on the agenda, accompanied by detailed, in-depth reports illustrating the elements to be assessed (in descriptive and numerical terms) required to make the decisions concerned in a fully informed manner;
- made available to the Directors and Statutory Auditors at least five days before each meeting, except in particularly urgent cases, when it is made available two days in advance, through the app "Portale CdA by Brembo" (an application for mobile devices that allows materials to be made available for consultation solely to current Directors and Statutory Auditors, before and during sessions of the Board, through access with a username and password). The documentation concerning financial performance data for the period and certain strategic projects is presented directly during the meeting, and is made available to the Directors and Statutory Auditors in a protected format to ensure the confidentiality of the data it contains. In such cases, thorough inquiries are conducted during sessions of the Board.

The Regulations of the Board of Directors also specify the methods of storing and retrieving documentation, which depend on the confidentiality level assigned to each document.

It bears clarifying that the findings of the 2017 Board Performance Evaluation confirmed the Directors' positive opinion on the quality of the agendas for meetings and the number of items on each agenda, deemed compatible with the time available to discuss them. In particular, a positive view was taken of their structure, which permitted time to be devoted to further discussion and debate of strategic and business issues. Furthermore, the majority of the Board found the information provided to be clear and accessible and the documentation to have been sent promptly. Finally, it was found that debate within the Board is presided over effectively by the Chairman, with the involvement and solicitation of contributions from all Directors regarding the subject matter of their choosing, with the Executive Deputy Chairman and Chief Executive Officer available as needed to provide information and respond to observations and any requests for clarification.

The Directors generally expressed a positive opinion of the attention devoted by the Board to the areas within its remit.

During sessions of the Board of Directors, the Chairman is responsible for coordinating the proceedings in an orderly manner and ensuring the

check-and-balance procedures essential to effective, balanced management of meetings and the decision-making process. In particular, with the support of the Secretary of the Board of Directors, the Chairman:

- organises and coordinates the proceedings;
- facilitates dialogue between the executive and non-executive members of the Board of Directors and ensures the balance of powers between the Executive Deputy Chairman and Chief Executive Officer and the other executive Directors, in order to permit constructive debate;
- invites the Company's Executives to participate in the meeting to provide the appropriate clarification of the specific issues submitted for the Board's examination and approval;
- coordinates with the Delegated Bodies and requests the necessary information/reports for the Board.

The findings of the 2017 Board Performance Evaluation confirmed that the Board acts in a critical, constructive spirit, making room and time for all opinions, even in cases of conflict. The Directors have emphasised that they are able to participate actively in discussions and express their points of view freely, even when constructively challenging the proposals put forward by the Executive Directors.

4.7.3 Activities carried out in 2017

During 2017, the Board of Directors exercised its powers and performed its duties as summarised below.

Operations
Strategic transactions
Delegated powers

During the meetings of 20 January 2017, 3 March 2017, 24 March 2017, 20 April 2017, 11 May 2017, 27 July 2017 and 9 November 2017 the Board of Directors examined, assessed and monitored:

- the performance and foreseeable evolution, including through information received from the Delegated Bodies, when presenting and approving the interim results;
- the adequacy of the organisational structure of the Group and its 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, assessing the relating risks and monitoring their progress, as well as authorising the necessary capital and financial support for certain Group companies (Brembo Argentina S.A. and Brembo do Brasil Ltd.) or the granting of Parent Guarantees for the issuance of lines of credit (Brembo Mexico S.A. de C.V. and Brembo (Nanjing) Automobile Components Co. Ltd.);
- the state of progress of the activities performed in the exercise of the delegated powers and of material transactions and transactions in potential conflict of interest.

**Strategic projects
and industrial plans**

In terms of strategic projects and industrial plans, at the meeting held on 24 March 2017 (which lasted about 7 hours), after hearing the main Managers in the company's business and management areas, the Directors discussed and unanimously approved the 2017-2019 Strategic Three-Year Plan with a view on 2020. Concurrently, on the basis of the rolling plan approved by the Board in 2016, the related Plan risks were analysed with the participation of the Risk Manager in the meeting, and these risks were found to be compatible with the Plan's objectives and sustainable in the medium-to-long term. On that occasion, Brembo's product and process research, development and innovation projects and initiatives were subject to further review, as always in a manner consistent with the risk profiles of the various projects and activities.

The results of the 2017 Board Performance Evaluation confirmed that Directors are adequately involved in the strategic planning process.

During the different meeting the Board of Directors has been informed about the outstanding strategic projects and it has monitored the state of progress of the industrial plans approved and started in 2016:

- the construction of a new aluminium caliper manufacturing complex in Nanjing (China), near the current brake disc manufacturing plant, scheduled to come on stream in early 2018;
- the expansion of the foundry in Dąbrowa Górnica (Poland);
- the construction of a new foundry in Mexico for the manufacture of iron brake discs, adjoining the integrated aluminium caliper manufacturing plant inaugurated in October 2016.

**Group's growth
strategies
and related risks**

With the participation of various Division Directors and the Head of Business Development, the Board of Directors also periodically discussed and reviewed the Group's growth strategies, including mergers and acquisitions, and analysed the related risks (meetings of 27 July 2017 and 18 December 2017). Within this framework, it also assessed and approved proposals to join various Italian and international associations, with the aim of forming partnerships to participate in local and/or European tenders relating to research and development.

**Regulations of the BoD,
Diversity policies
in the composition
of Company Boards**

During the meeting of 3 March 2017, the Board of Directors, in addition to verifying the continuing satisfaction of the requirements for the positions of Director and Statutory Auditor, reviewed and approved, while also taking account of the opinions provided by the Governance Committees:

- the Regulations of the Board of Directors, with the aim of meeting market expectations by establishing additional criteria with as objective a basis as possible intended to ensure that the way in which the Board is formed and functions is appropriate to the Group's size, positioning, complexity, industry concerns and strategies, while also implementing diversity policies for the composition of the governing body in accordance with Article 123-bis, paragraph 2, letter d-bis), of TUF;
- the documentation and proposals to be submitted to the Shareholders' Meeting on 20 April 2017, including those relating to the renewal of company boards and officers, for which the Remuneration & Appointments Committee submitted its opinion on size, composition and the new candidates' professional profiles, and on the remuneration policies for Executive Directors, Directors holding special positions and Key Management Personnel.

Remuneration policies

In the area of remuneration policies, the Board of Directors reviewed and approved with the attendance of the Head of Human Resources and Organisation:

- the motion regarding the short-term Incentive Plan "MBO 2017" for executive Directors, middle managers and staff up to the seventh level;
- the results of the short-term Incentive Plan MBO 2016 for executive Directors, middle managers and staff up to the seventh level;
- the 2017 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 2017 Remuneration Report pursuant to Article 123-ter of TUF (Sections I and II), which stated that the 2016 policy was consistent with the market references identified, both in terms of overall positioning and pay-mix.

The main aspects of the new short- and long-term remuneration policies for 2018, approved by the Board during the meeting held on 5 March 2018, after having heard the opinion of the Remuneration & Appointments Committee, are illustrated in the 2018 Remuneration Report, in accordance with Article 123-ter of TUF, which is available on Brembo's website⁷.

⁷ www.brembo.com, section Company/Corporate Governance/Remuneration Policies

**Stock Split
Exit from the STAR
Segment**

At the aforementioned meeting on 3 March 2017, the Board also proposed and approved a draft resolution on the distribution of the dividend paid to the Shareholders in May 2017 and then examined and approved a proposal for a stock split, undertaken with effect from 29 May 2017 by withdrawing the current ordinary shares in issue and assigning five newly issued shares per each ordinary share withdrawn and cancelled, without any change to the amount of share capital. Finally, the Board assessed and approved the proposal to voluntarily remove the shares of Brembo S.p.A. from the STAR segment pursuant to Article 2.5.8 of the Rules of Borsa Italiana, in view of the increase in the company's capitalisation and asset structure since its IPO in 2001, which had resulted, above all, in its inclusion in the FTSE MIB index of the Mercato Telematico Azionario (MTA) with effect from 2 January 2017. The BoD nonetheless decided to continue to meet the governance requirements for the inclusion of the shares in the STAR segment on a voluntary basis.

**Sustainability
and Statement
of Non-Financial
Information**

With reference to Sustainability, the Board examined, assessed and approved:

- at the meeting on 3 March 2016, Brembo's ongoing process of preparing a Sustainability Report, with the aim of providing an accurate, thorough and transparent account of the Group's strategies in view of long-term sustainability, and the 2016 Sustainability Report, of which a brief version was presented to the Shareholders' Meeting on 20 April 2016 and a full version was then made available to the public;
- at the meeting on 18 December 2017, the proposed 2017 Materiality Matrix and the two internal procedures governing roles, activities, responsibilities and timescales in the worldwide data-collection and validation process, and the preparation and approval of the Statement of Non-Financial Information pursuant to Legislative Decree No. 254/2016;
- at the meeting on 5 March 2018, the 2017 Statement of Non-Financial Information made available to the public along with this Report, as discussed in paragraph 1.3 above.

**Adequacy of the
Internal Control
and Risk Management
System**

With regard to the ICRMS, the Board constantly monitored the main aspects associated with the System in the context of the various improvement/development plans of the different processes. Monitoring activities included the periodic reports received during the meetings of 3 March 2017, 27 July 2017 and 5 March 2018 from the Director responsible for the Internal Control and Risk Management System, the Audit & Risk Committee, the Supervisory Committee and the Chief Internal Audit Officer, thus confirming the adequacy of the ICRMS to the company's characteristics and risk profile, assessing its efficacy and consistency with established corporate objectives.

Internal Audit

In its meetings held on 11 May 2017 and on 5 March 2018 the Board of Directors met the Internal Audit Director in order to examine, respectively:

- the internal audit activities carried out in 2016 and verify the progress of the 2017 Audit Plan, adopting the measures deemed necessary;
- the 2018 Plan of the Internal Audit function, by approving it, finding the same appropriate to the business and Group size.

Management Letter

In its meeting of 27 July 2017, the Board of Directors examined the results of the 2016 Management Letter issued by the Independent Auditors and, in light of the observations expressed by the Audit & Risk Committee and the Board of Statutory Auditors, reiterated the adequacy of the ICRMS to the structure of the Group and the company's type of business.

Group's Compliance System

With regard to the Group's Compliance System, the Board of Directors:

- took note at the meeting on 27 July 2017 of the update to the General Section of the 231 Model, as limited to the expansion of the list of Legislative Decree 231 predicate offences in response to the amendment of the law in late 2016 and early 2017, for which the Company deemed the existing map of sensitive processes and control protocols adequate, including for the prevention of the risks deriving from the changes in the law.
- In addition, during the same meeting the Board approved the second edition of the Brembo Antibribery Code of Conduct (the previous edition had been approved by the Board of Directors on 12 November 2013), which constitute Annex C to the 231 Model, with the aim of:
 - i) continuing to manage gifts according to strict standards, allowing for an exception to the established limits by value solely for Brembo merchandising gifts included in the specific company catalogue;
 - ii) requiring that Group companies implement a similar gift catalogue, subject to validation by Brembo S.p.A.
- at the meeting on 9 November 2017, approved the Brembo Anti-trust Code of Conduct, drafted according to the findings of an Anti-trust Compliance programme implemented by the Company to raise awareness among company departments of compliance with competition rules and the principles of the Company's Code of Ethics⁸. The Anti-trust Code applies to employees of Brembo S.p.A. and EU subsidiaries and represents a model for the compliance programmes that will need to be implemented starting in 2018 at Group companies based outside the European Union.

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.

⁸ Available on the website at www.brembo.com, section Company/Corporate Governance.

Significant Transactions

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 2017 led to the conclusion that they were all consistent with the resolutions taken by the Board of Directors.

Board Performance Evaluation	In the meeting of 27 July 2017, the Board examined the program outlined by the Spencer Stuart company, which, in accordance with the provisions of the Board of Directors' Regulation regarding the advisability of availing itself of the support of specialized external consultants, has been designated to carrying out the activity of Board Performance Evaluation for the period 2017-2019. For a detailed description of the activities and related results, approved first by the Lead Independent Director and by the Independent Directors and then by the Board of Directors in the meetings held both on 9 February 2018, see paragraph 4.12.
Budget 2018	Finally, during the meeting of 18 December 2017 the Board of Directors thoroughly analysed Brembo's 2018 budget, finding the targets set in it to be compatible with the nature and levels of the risk identified, and adequate in view of the sustainability of Brembo's business in the medium and long term. It also reviewed the 2018 budget figures of the Group's Internal Audit function, which it found to be adequate to the performance of the related responsibilities.

4.8 Delegated Bodies

The General Shareholders' Meeting held on 20 April 2017 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 ended 31 December 2019. Based on the organisational model (including with a view to succession planning) approved on 6 June 2011, the Board confirmed the respective powers (filed within the Companies Register) granted to the Chairman, the Executive Deputy Chairman, the Chief Executive Officer and General Manager, as specified below.

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 limitations indicated in the following table, 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.

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 and confirmed as Key Management Personnel of the company: the Chairman, the Executive Deputy Chairman, 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.

The Division and Business Unit Chief Operating Officers — who also include Director Giovanni Canavotto — and other Division/Business Unit Chief Operating Officers, who have been assigned specific company functions (generally coinciding with the first reports to the Chairman, Chief Executive Officer and General Manager and Deputy Chairman of Brembo S.p.A. – C-Suite), 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 Chief Legal & Corporate Affairs and the Chief Human Resources and Organisation Officer), 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.).

SUMMARY OF THE EXECUTIVE DIRECTORS' POWERS

CHAIRMAN OF THE BOARD OF DIRECTORS

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.

EXECUTIVE DEPUTY CHAIRMAN

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 broad powers for the ordinary operations of the company and its business, 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.

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

The Chief Executive Officer and General Manager have 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).

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 2017, these activities were always carried out consistently with the Board's resolutions.

4.9 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 Chief CSR Officer (whose powers are described in paragraph 10.3);
- Giovanni Canavotto, System Div. Chief Operating Officer (who reports to the Chief Executive Officer), on whom the Board of Directors has confirmed the conferral — on a par with the other Division/Business Unit Chief Operating Officers — of limited ordinary management powers relating to the performance of his duties, to be exercised in accordance with company authorisation processes.

4.10 Independent Directors

The Board of Directors adopted the independence criteria for assessing the Directors' independence contained in the Corporate Governance Code. 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 through the statement issued by each Director during a Board meeting.

For financial year 2017, the list of Directors who met all the said independence requirements included: Barbara Borra, Laura Cioli⁹, Nicoletta Giadrossi¹⁰, Valerio Battista⁹, and Gianfelice Rocca⁹.

In 2017, the Independent Directors met on 26 July, coordinated by newly appointed Lead Independent Director Valerio Battista, for initial discussion and alignment with the newly appointed Independent Directors, with the aim of soliciting proposals for activities to be submitted to the Board of Directors. In the light of the comments made by the Independent Directors, several proposals emerged and were submitted to the Board of Directors during its session of 27 July 2017. Most of these proposals involved further inquiry into and/or exploration of specific subjects viewed as particularly important, and the Executive Directors implemented them immediately.

The Independent Directors also met on 9 February 2018 to examine:

- the state of implementation of the instructions prepared and circulated to the Board of Directors during the meeting on 27 July 2017;

- the main actions and improvements resulting from the 2017 Board Performance Evaluation, in view of the presentation of the resulting findings to the Board of Directors by the appointed consultant;
- the recommendations made by the Governance Committee in its Letter to the issuers of 13 December 2017 on the Fifth Edition of the Annual Report of the Corporate Governance Committee concerning the application of the Corporate Governance Code, with a particular focus on the areas of improvement/reinforcement suggested by the Committee, emphasising a sound level of implementation within Brembo. See section 18.2.

The findings of these assessments were reported to the Board of Directors during the meeting held on the above date.

The Board Secretary participated in both meetings and prepared the minutes for each.

4.11 Lead Independent Director

Following the renewal of company boards by the Shareholders' Meeting of 20 April 2017, the role of Lead Independent Director was awarded to newly appointed Independent, Non-Executive Director Valerio Battista¹¹.

The Lead Independent Director function is regulated by the Rules approved by the Board of Directors, fully incorporating the recommendations set forth in the 2015 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;

⁹ Elected by the Shareholders' Meeting of 20 April 2017.

¹⁰ Elected by the Shareholders' Meeting of 20 April 2017 straight during the meeting (candidate proposed directly by a group of Shareholders holding 0.515% of the share capital, overall).

¹¹ Until the General Shareholder's Meeting of 20 April 2017, the Lead Independent Director in charge was Pasquale Pistorio.

- 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.

4.12 2017 Board Performance Evaluation

The Regulations of the Board of Directors approved on 3 March 2017 state that in conducting the annual assessment of the functioning of the Board of Directors and its Committees it may also be appropriate to procure the services of independent external advisors, with the aim of greater focus on "relational and intangible" aspects. Within this framework, the Board of Directors engaged Spencer Stuart to perform the Board Performance Evaluation activity for the period 2017-2019; Spencer Stuart qualifies as an independent advisor from Brembo because it does not have, and has not had, other assignments on the company's behalf. The programme will be divided into three stages:

- 2017/18 – Snapshot of the current situation;
- 2018/19 – Specific assessment, BoD culture, relationship dynamics and style;
- 2019/20 – Progress report and future direction.

The goals for the assignment to be used in the final phase (2019) for the conclusive report are as follows:

- creation of value for the shareholders through:
 - (i) an understanding of the rapid transformation that is in progress in the automotive industry and the ability to provide stimuli, proposals and challenges to senior executives and management;
 - (ii) guidelines for non-organic growth, including in sectors other than automotive;
 - (iii) an above-average company performance, according to a sustainable approach and with an appropriate risk exposure;

- a collaborative, constructive and challenging working environment.

In 2017, the advisor's activity was focused above all on analysing the results of the Board Performance Evaluation conducted during the previous Board's term by obtaining the documentation presented to the Board. Individual directors were then interviewed according to a questionnaire including questions about the three aspects covered by the Corporate Governance Code (size, composition and functioning) as they relate to the Board and Board Committees, and to the operating practices adopted by the Board of Directors, in order to permit a comparison with best practices. The interviews were conducted in late 2017 to allow the newly appointed Directors to participate in several meetings in order to be able to express a better informed assessment of the BoD's functioning. The minutes of meetings of the Board and Board committees were also viewed for this purpose. In addition, the Chairman of the Board of Statutory Auditors, the Secretary of the Board of Directors, the Chief Administration and Finance Officer, the Risk Manager and the Chief Internal Audit Officer were also contacted as the personnel who generally interact the most with the Board of Directors. Finally, the advisors also attended the meeting of the Board of Directors on 9 November 2017 as auditors and observed the relational and social dynamics between the members, the level of debate, the Directors' participation and their contribution to analyses and decisions.

The results, included in a report drafted by the advisor and also containing areas with room for improvement and proposed ways of achieving such improvement, were summarised in a special document provided to the Directors and examined during the meeting of the Independent Directors on 9 February 2018 and, subsequently, during the Board of Directors' plenary meeting held on the same day.

Board Evaluation's Process	Operating Methods	Evaluation Method	Advisor	General Comments
2017 Board Performance Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Analysis of the BPE 2016 results - Questionnaires with multiple choice and open answers - Directors' individual interviews - Internal functions' interviews - Participation in a board meeting 	Independent	Spencer Stuart	<p>Broadly positive picture equal to 84% of responses according to the proposed topics.</p> <p>This level of overall appreciation is very high, compared to the one reported by the consultant appointed in the course of his activity in support of other Boards, in Italy and abroad (66-68%).</p>

In short, the Directors indicated that they were fully satisfied with and appreciated the size, composition and functioning of Brembo's Board of Directors and Board Committees. In the advisors' opinion, the Board's behaviour is essentially consistent with the Corporate Governance Code and best practices in Italy and internationally. The aspects of the work done by the Board and Board committees in 2017 with which the Directors indicated they were most satisfied were as follows:

- the Board was adequately and periodically informed of the management and performance of the business;
- the Board was adequately involved in the main business decisions (including extraordinary transactions) and was capable of challenging the senior management's proposals;
- the Board showed a constructive spirit in its work;
- all opinions were considered, including conflicting opinions;
- the combination of traits possessed by Board members (gender, age, experience, culture, etc.) enhanced the quality of the debate;
- the Board was promptly informed of important decisions;

- the Black Out Period, extended to 30 days and incumbent on all issuers;
- the obligation to maintain a list of persons with access to Inside Information (Insider Register).

Following the aforesaid regulatory reforms, the company amended its procedures and policies in respect of the handling of Inside Information, Insider Dealing and the maintenance of the Insider Register, especially since the same are to be considered control protocols within the meaning of Legislative Decree No. 231/2001, with regard to the prevention of market abuse offences.

In addition, in 2017 a compliance audit was conducted by the Supervisory Committee, through the Internal Audit function, in order to monitor the proper application of procedures relating to market abuse. The positive findings of this audit were reported to the Board of Directors as part of periodic reporting procedures.

In 2017, the Company regularly monitored the ongoing changes in the related laws and interpretations, in Italy and internationally, to assess any necessary changes to internal procedures to identify and monitor relevant information and/or the implementation of new organisational and management measures, in a manner consistent with the Consob Guidelines issued in October 2017.

5. HANDLING OF CORPORATE INFORMATION

5.1 The new EU provisions on market abuse

Regulation (EU) No. 596/2014 of 16 April 2014 (the Market Abuse Regulation) and Directive No. 2014/57/EU (the Market Abuse Directive) which imposes criminal sanctions for market abuse offences — that jointly constitute the new EU regulatory framework governing market abuse issues — entered into force on 3 July 2016. With a view to preventing market abuse, the aforesaid statutory instruments require issuers to comply with disclosure obligations, including:

- the obligation to make public disclosure of Inside Information;
- reporting obligations for those who perform administration, control and management functions (managers) and their associates (internal dealing);

5.2 Procedure for Handling Inside Information

Brembo's Procedure for Handling Inside or Price-sensitive Information, approved by the Board during its meeting held on 28 July 2016, fully reflects not only the principles set forth in Borsa Italiana's Market Information Guidelines and entrenched in international best practices, but also the provisions of Regulation (EU) No. 596/2014.

The purpose of this Procedure is to define the principles and rules governing the internal management and the disclosure of information pertaining to the operations of Brembo and the Group, with specific regard to Inside Information. Said rules and principles are aimed at ensuring that any and all Inside Information or that could potentially become Inside Information is treated with the utmost confidentiality in order to

prevent the selective disclosure of documents and information pertaining to Brembo and the Group, i.e., the disclosure of data to certain persons such as, for example, shareholders, journalists or analysts prior to the public disclosure thereof, or otherwise, any form of untimely, incomplete or inadequate disclosure of the said data.

In keeping with the provisions of Brembo's Code of Ethics, the procedure is a preventive measure aimed at detecting and interdicting the abuse of Inside Information, market manipulation and attempted abuse of Inside Information within the meaning of Articles 31 and 54 of Directive No. 2014/65/EU, all of which constitute offences that, pursuant to Legislative Decree No. 231/2001 could potentially give rise to corporate administrative liability. Accordingly, the Procedure forms an integral part of Brembo S.p.A.'s 231 Model and Corporate Governance Code.

The procedure must be observed by any person afforded access to Brembo's Inside Information by virtue of his/her professional activity, in particular by its Directors, Statutory Auditors, Company Executives and all employees of Brembo and its subsidiaries.

Assessing if and to what extent specific events could be deemed to give rise to Inside Information, as well as whether or not to apply for authorisation to delay public disclosure of the same, shall be undertaken on a case-by-case basis, under the direct responsibility of the Executive Deputy Chairman, in close consultation with the Investor Relator, the Chief Legal & Corporate Affairs Officer, and the Chief Business Development & Marketing Officer

The Investor Relations function is in charge of the publication of press releases. Brembo's Inside Information is published and stored using the Consob-authorised 1INFO system (www.1info.it), managed by Computershare S.p.A.

The procedure is available on Brembo's website: www.brembo.com, section Company, Corporate Governance, Governance Documents.

5.3 Internal Dealing

Brembo's new Internal Dealing Procedure, adopted pursuant to and for the intents and purposes of Article 19 of Regulation (EU) No. 596/2014 of 16 April 2014 (the Market Abuse Regulation) and in compliance with all rules and regulations in force at the time of its issuance and subsequent amendments, regulates internal dealing, i.e., transactions involving shares or share-related instruments effected directly or through intermediaries, by Insiders or persons closely associated therewith.

This procedure regulates the disclosure and dissemination of information pertaining to transactions in Brembo S.p.A.'s financial instruments by Insiders and persons closely associated therewith, insofar as they are potentially in possession of inside information. The procedure sets forth:

- an obligation for persons discharging managerial responsibilities (Managers) to report to the market all transactions involving the Company's financial instruments that have a cumulative value of over €20,000 per year¹²;
- the ban on such transactions commencing on the 30th day immediately preceding Brembo's Board Meetings convened for the approval of the annual or interim financial results that the company discloses to the market, also on a voluntary basis, and expiring upon public disclosure of the press release on the results (so-called Black-out Period).

In line with the provisions of Brembo's Code of Ethics, the Internal Dealing Procedure constitutes a direct measure aimed at promoting parity of information and at deterring the misuse of advantages arising from information asymmetry to garner undue gains through insider trading transactions which, *inter alia*, could entail corporate administrative liability for related criminal offences pursuant to Legislative Decree No. 231/2001. Accordingly, this procedure forms an integral part of the 231 Model, as well as of Brembo S.p.A.'s Corporate Governance Code, and is available on Brembo's website: www.brembo.com, section Company, Corporate Governance, Governance Documents. The Investor Relations function is responsible for maintaining and periodically

¹² Threshold changed by Consob Resolution dated 27 April 2017.

updating the list of insiders, as well as complying with public disclosure obligations in respect of transactions reported by Insiders.

5.4 Insider Register

Brembo's Insider Register Procedure fully complies with all of the requirements imposed under the above-mentioned European regulatory framework governing the setting up, updating and maintenance of the Register of persons who, in the discharge of their assigned tasks and duties within the Parent or any of the latter's subsidiaries, have or could be afforded access to Inside Information on a regular or occasional basis.

The Insider Register provides a constantly updated record of all the persons who are at risk of engaging in such misconduct. As a result, it also plays a preventive role, by pre-emptively identifying all the individuals in possession of Inside Information directly or indirectly pertaining to Brembo, thereby providing a wealth of input for the risk mapping undertaken pursuant to Legislative Decree No. 231/2001, as well as for monitoring the flow of Inside Information with a view to ensuring compliance with confidentiality obligations.

This Insider Register Procedure applies to Brembo S.p.A. in its capacity as an Italian company whose shares are traded on the Italian regulated market, and to any and all persons and parties afforded access to Inside Information by virtue of an employment contract with the company or any other type of working relationship with the same, such as, by way of example and without limitation, consultants, accountants, and credit rating agencies.

So as to prevent the commission of offences by employees and consultants who stand in a position to materially engage in criminal conduct, the company has imposed a series of further requirements, over and above the provisions set forth in the Procedure for Handling Inside Information, including confidentiality obligations contractually binding on consultants and employees, and the confidentiality requirement pursuant to the Code of Ethics.

In accordance with the recently introduced regulatory requirements, Brembo S.p.A. takes all

necessary measures to ensure that all persons and parties included in the Insider Register are aware of the legal and regulatory duties underlying their inclusion, as well as the sanctions attaching to the misuse or improper circulation of Insider Information, ensuring that all the such persons are served appropriate information in such regard, in writing, against written acknowledgement of receipt and acceptance.

The Insider Register is maintained electronically using specific management software (RAP – *Registro Accesso alle Informazioni Privilegiate*) designed and licenced by Computershare S.p.A. to ensure full regulatory compliance. The Legal and Corporate Affairs Department is tasked with maintaining and updating the Insider Register.

6. 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 available on the company's website and are included in Brembo's Corporate Governance Manual.

7. REMUNERATION & APPOINTMENTS COMMITTEE

The Remuneration & Appointments Committee¹³, appointed on 20 April 2017 by the Board of Directors' meeting convened after the Shareholders' Meeting, will remain in office until the Shareholders' Meeting called to approve the Financial Statements for the year ending 31 December 2019, and is made up of 3 members¹⁴:

Members	Position
BARBARA BORRA	Independent Director - Chairwoman
NICOLETTA GIADROSSI	Independent Director ¹⁵
UMBERTO NICODANO	Non-executive Director

The professional profile of its members meets the experience requirements imposed by the Corporate Governance Code in order to ensure an efficient performance of the Committee's duties.

The Remuneration & Appointments Committee operates in accordance with its Regulations, that distinguish its respective remuneration and appointments functions as follows.

(i) *Remuneration function:* 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 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;

(ii) *Appointments function:* 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.

¹³ Brembo implemented the recommendation to set up the Appointments Committee in 2012, entrusting such function to the Remuneration Committee and accordingly changing its name to Remuneration & Appointments Committee.

¹⁴ Until the Shareholders' Meeting of 20 April 2017, the Committee was composed of: Barbara Borra (Chairwoman), Umberto Nicodano and Giovanni Cavallini.

¹⁵ Elected directly during the Shareholders' Meeting of 20 April 2017 from the list submitted by a group of shareholders holding 0.515% of the share capital.

The meetings of the Remuneration and 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 2017, the Committee met on 24 February 2017 after being convened (average length of session: approximately 1.5 hours), in view of the renewal of company boards by the Shareholders' Meeting held on 20 April 2017, in order to formulate two separate proposals to be submitted to the Board of Directors concerning:

i) *Appointment of new Corporate Bodies/2017-2019 Term:*

- advance assessment of the Regulations of the Board of Directors approved by the BoD on 3 March 2017;
- size: assessment of the number of members of the Board of Directors;
- composition of the Board of Directors: integrity, independence and compatibility requirements for candidates and guidance concerning candidates' professional profiles for its future composition and number of positions held at other companies;
- total remuneration (for each year of the term of office) of the Governing Body and the Board Committees of Brembo S.p.A. and allocation thereof;

ii) *Brembo's remuneration policies:*

- MBO 2016 results;
- short-term annual incentive plan MBO 2017;
- 2017 Remuneration Report Pursuant to Article 123-ter of TUF: General Policies for the Remuneration of Executive Directors, other Directors holding special positions and Key Management Personnel.

Finally, the Committee held an additional meeting on 16 February 2018 to conduct an advance assessment of the matters to be put before the BoD and then the Shareholders' Meeting. In addition to the Secretary (Chief Legal & Corporate Affairs Officer), the Chief Human Resources and Organisation Officer was invited to attend the meeting to explain the matters within his remit. On that occasion, the Remuneration & Appointments Committee:

i) composition of the Board of Directors:

- an assessment of the individual declarations of the Directors, Statutory Auditors and members of the Supervisory Committee for periodic verification of continuing satisfaction of the requirements set in the Regulations of the Board of Directors for the positions in question;
- an assessment of the combination of professional backgrounds and managerial skills in light of Brembo's diversity policy pursuant to Article 123-bis, paragraph 2, letter d-bis, of TUF defined by the Regulations of the Board of Directors.

ii) with reference to Remuneration:

- evaluated the closing results of the short-term annual Incentive Plan (MBO 2017);
- evaluated and defined the proposals of the short-term annual Incentive Plan (MBO 2018);
- examined the 2018 Remuneration Report (Sections I and II), assessing and confirming the effective implementation of the 2017 remuneration policies.

The Committee then submitted the opinions and 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, section Company, Corporate Governance, Remuneration Policies).

8. 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, section Company, Corporate Governance, Remuneration Policies).

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") are contained in the 2018 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") are illustrated in the section concerning the Board of Directors (Section 3).

9. AUDIT RISK & SUSTAINABILITY COMMITTEE

The Audit, Risks & Sustainability Committee¹⁶, which also acts as the Related Party Transactions Committee, was appointed by the Board of Directors at the meeting held on 20 April 2017, following the Shareholders' Meeting, and will remain in office until the Shareholders' Meeting called to approve the Financial Statements for the year ending 31 December 2019¹⁷.

The committee is composed of 3 members:

Membri	Qualifica
LAURA CIOLI	Independent Director - Chairwoman
BARBARA BORRA	Independent Director
NICOLETTA GIADROSSI	Independent Director ¹⁸

Starting with its term beginning on 20 April 2017, for the first time the Board of Directors assigned the

¹⁶ Due to the fact that the Audit, Risks & Sustainability Committee is wholly composed by Non Executive and Independent Directors according to Article 2.2.3, paragraph 3, of the Rules of Borsa Italiana and Brembo's Corporate Governance Manual (Article 3), the Committee acts also as Related Parties Transactions Committee.

¹⁷ Until the Shareholders' Meeting of 20 April 2017, the Committee was composed of: Barbara Borra (Chairwoman), Umberto Nicodano and Giovanni Cavallini.

¹⁸ Elected directly during the Shareholders' Meeting of 20 April 2017 from the list submitted by a group of shareholders holding 0.515% of the share capital.

Committee responsibility for supervising sustainability issues, resulting in the change of the Committee's name from Audit and Risks Committee to Audit, Risks & Sustainability Committee, and its tasks as set out in the related regulation were updated accordingly. This decision was made in accordance with the suggestion contained in the comment on Article 4 of the Corporate Governance Code, which indicates that it is appropriate to consider whether to form a specific committee dedicated to supervising sustainability issues and the Board's interaction with all stakeholders or to assign that same function to a pre-existing committee. On the basis of the best practices in this area, and in light of the new Legislative Decree No. 254/2016 on the Statement of Non-Financial Information, the Company decided to assign this function to the Audit and Risks Committee, considering, among other factors, the related nature of its duties.

The duties and functioning of the Audit, Risks & Sustainability Committee were therefore expanded and incorporated into a new version of the Regulations, approved by the Board of Directors during its meeting on 20 April 2017, along with the appointment of the Committee, and contained in the Brembo Corporate Governance Manual. In particular, the main new sustainability tasks relate to:

- reviewing and assessing (i) sustainability policies aimed at ensuring the creation of value over time for Shareholders as a whole and all other stakeholders over the medium and long term, in accordance with sustainable development principles; (ii) sustainability guidelines, goals and the resulting processes, and sustainability reports submitted annually to the Board of Directors;
- monitoring international sustainability initiatives and the Company's participation in such initiatives with the aim of strengthening the Company's international reputation.

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 and the Chief CSR Officer;
- the Chief Executive Officer;
- the Chief Internal Audit Officer;

- 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;

Members in charge of the so-called second-level control functions are also specifically invited to participate, so that they can illustrate the main risk factors and risk mitigation plans/actions, each to the extent of his or her competence.

Given the similarity of the subjects addressed, the sessions of the Audit, Risks & Sustainability Committee often included agenda items that were discussed jointly with the Board of Statutory Auditors and the Supervisory Committee, in accordance with the specific functions and duties of each, in order to ensure an immediate discussion and timely information flows.

In 2017, the Audit, Risks & Sustainability Committee held five meetings, duly recorded in the minutes, lasting about 4 hours each on average, on the following dates: 27 February, 11 May, 18 July, 26 October, and 14 December. In addition, as at the date of approval of this Report, the Committee had held one meeting, on 26 February 2018, during which it reported on the Internal Audit's activity until the end of the financial year, the final periodic reports for 2017 and the 2018 Audit Plan, which it deemed adequate to the Group's size and risk profiles and thus presented for the approval of the Board of Directors on 5 March 2018.

All members of the Committee also participated in the induction programme intended for newly appointed Directors and Statutory Auditors, but also open to those already in office, as discussed in detail in paragraph 4.6 above.

In its functions of support to the Board of Directors, the Audit, Risks & Sustainability 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 Chief Internal Audit Officer when the 2017 Financial Statements were approved, and it expressed opinions on the adequacy of that System for 2017 through specific reports submitted by the Committee's Chair, by means of which it periodically reports to the Board on the meetings held and subjects discussed.

During the course of its various meetings, the Audit, Risks & Sustainability 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 Chief Administration and Finance Officer on significant transactions and transactions entailing a potential conflict of interests within the meaning of corporate regulatory framework currently in force; 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;
- was regularly updated by the Risk Manager on the progress of the periodic Enterprise Risk Management process, reviewing the update to Brembo's Risk Report as at 31 December 2017 and the Heat Map of the Group's risk profiles and the action/mitigation plans periodically proposed by the management, as well as on ongoing recalls and, at the meeting on 26 February 2018, on the contents of the newly issued Risk Management Manual;
- was informed by the Chief Internal Audit Officer of the remit and organisational structure of Internal Audit, and was constantly updated on the following matters:
 - the progress of audit plans (with an average opinion per audit and staffing situation to complete the plan), verifying its implementation according to the Audit Plan approved in 2017;
 - the results of audit activities during the period, with an opinion of residual risk once the Plan is implemented;

- an analysis of reports of violations of laws, procedures and regulations received and/or identified in the course of ethics audits;
- the findings of the audit of compliance with Law No. 262/2005 and Legislative Decree No. 231/2001 and all other applicable compliance;
- the Audit Plan and related 2018 Budget.

These activities did not result in the identification of significant critical issues and allowed the Committee to confirm the substantial adequacy of the Internal Control and Risk Management System.

In supervising the Internal Control and Risk Management System, with the aim of identifying specific risks and monitoring the improvement plans launched, the Committee conducted specific inquiries into specific issues, meeting directly with top managers:

- the Chief Administration and Finance Officer, who explained the Group's current relationships with financial institutions and the progress of the plans devised according to the 2016 Management Letter issued by the Independent Auditors and the work done pursuant to Law No. 262/05 and its extension to Group companies;
- the Chief Purchasing Officer, who provided information and updates on the risks associated with the supply chain and the measures to contain and mitigate those risks defined by the management;
- the Chief Information Officer, who presented and explained Brembo's IT governance model, developed according to the international COBIT framework; data classification, protection and governance policies and procedures; the preventive measures implemented for cybersecurity purposes; and the update on the migration, from a technical standpoint, to the new release of the AX system (AX12);
- the Chief Legal & Corporate Affairs Officer, for updates on the main litigation at the Group level and the plan to ensure that Brembo complies with Regulation (EU) No. 2016/679 on personal data protection.

In addition, at its meeting on 26 February 2018, the Committee met with the Country General Manager of Brembo Czech sro. with the same goal of receiving an update concerning the Company's ongoing improvement plans.

During the meeting held on 18 July 2017, the Committee — together with the Board of Statutory Auditors, the Manager in charge of the Company's financial reports, the Chief Internal Audit Officer and representatives of the Independent Auditors — reviewed and discussed the results of the 2017 Management Letter issued by the Independent Auditors, and the related conclusions and recommendations it contained, which were thus relayed to the Board of Directors. No significant or serious deficiencies or critical failings were identified in the Internal Control and Risk Management System with regard to financial reporting, either from the standpoint of the procedures that generate the administrative and accounting data and information, which were found to be adequate to the Group's structure and type of business. The Committee then monitored the state of progress of the improvement plans prepared by the management.

Lastly, during its meeting on 14 December 2017, the Committee met with the Chief CSR Officer who, in reference to the non-financial reporting obligations imposed by Legislative Decree No. 254/2016, presented the proposed Materiality Matrix for 2017, in addition to the procedures established by the Company governing the roles, activities, responsibilities and

timescales of the worldwide process of data collection and validation, as well as preparation and approval of the Statement of Non-Financial Information. At its meeting on 26 February 2018, the Committee then reviewed in advance the Statement of Non-Financial Information drafted pursuant to Legislative Decree No. 254/2016 for 2017, which it found to be consistent with the provisions of the Decree.

In its capacity as Related Party Transactions Committee, the Committee:

- received ongoing information on 'Ordinary' Related Party Transactions carried out with Brembo Group companies both at arm's length and otherwise, and considered as 'exempt' from the application of the procedural arrangements provided for in the Brembo Procedure;
- was regularly updated regarding Brembo's List of Related Parties;
- at the meeting of 11 May 2017, examined the company's proposals 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 2016 Financial Statements, and confirmed the amount of €250,000.00 as the 'threshold' for determining Low Value Transactions.

10. INTERNAL CONTROL AND RISK MANAGEMENT SYSTEM

Main aspects 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 a Committee responsible for supervising risks, including sustainability risks	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, Antibribery Code of Conduct, Policy of Non-Discrimination and Diversity, Code of Basic Working Conditions, Anti-trust Code of Conduct)	Yes

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 and, more generally, with the best national and international practices;
- 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.

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 any kind of risk, including risks relating to sustainability in the medium-long term.

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

- 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.

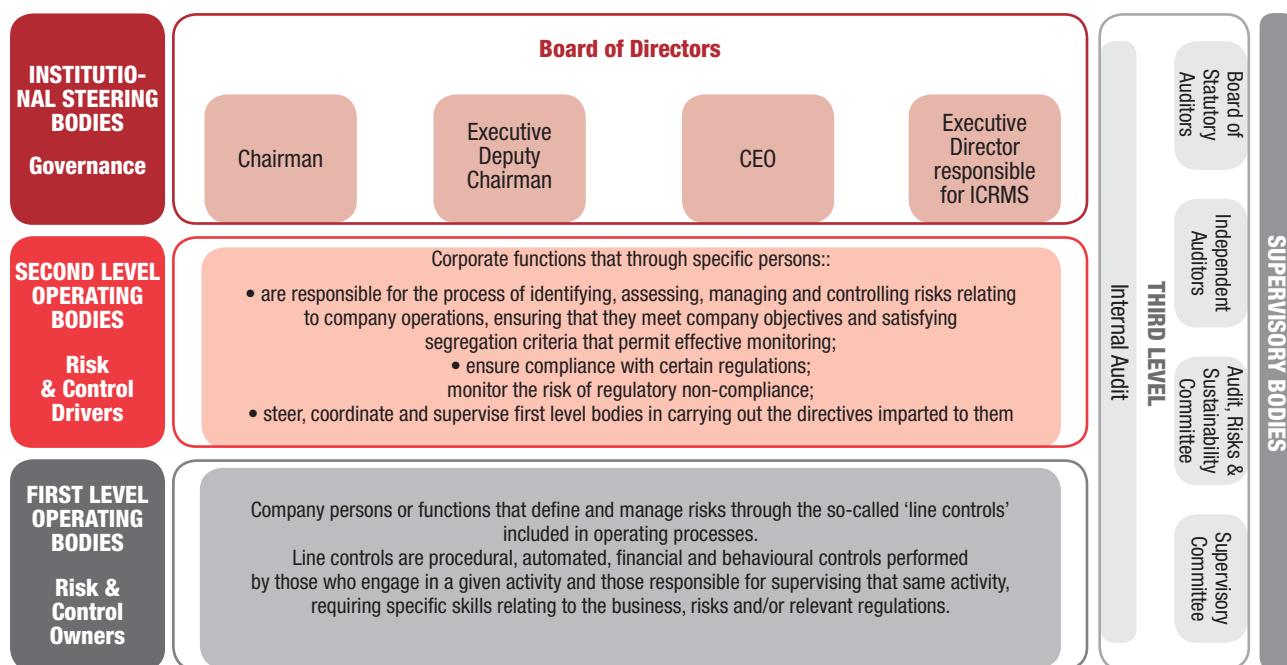
The System is organised as shown in the organisational chart.

The current edition of the Guidelines for the Brembo S.p.A. Internal Control and Risk Management System (available from the Company's website at the following link: www.brembo.com, Company, Corporate Governance, Governance Documents) and the Policies for the Implementation of Brembo's Internal Control and Risk Management System were approved by the Board of Directors on 30 July 2015, in order to reflect the significant changes in the corporate governance since 2009 (the date of the first edition).

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 errors, frauds, 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

BREMBO'S INTERNAL CONTROL AND RISK MANAGEMENT SYSTEM



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 Chief Executive Officer with the supervision of the Director in charge of the Internal Control and Risk Management System.

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, Risks & Sustainability Committee, executive Directors, and particularly the 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, generally 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, Risks & Sustainability Committee;
- the Audit, Risks & Sustainability Committee, tasked with supporting the Board of Directors on internal control and risk management issues, including those relevant from the standpoint of sustainability;
- the Audit & Risk Committee, tasked with supporting the Board of Directors on internal control and risk management issues;
- the Executive Director in charge of 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, Risks & Sustainability 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 management with the necessary tools for identifying, assessing, weighting and handling the said 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.

For further information about risk families, reference should be made to the Risk Management Policy included in 2017 Annual Report¹⁹.

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 the best international practice for company Internal Control Systems. The CoSO hence represents the reference model for:

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

It also underpins Brembo's Organisation, 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.

10.1 Appropriateness of the Internal Control and Risk Management System

With reports dated 18 July 2017 and 26 February 2018, the Chairman of the Audit, Risks & Sustainability Committee informed the Board of Directors of the activities undertaken by the Committee, and expressed a favourable opinion as to the adequacy of the ICRMS, 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, Risks & Sustainability 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 Chief 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, Risks & Sustainability Committee and acknowledged that the ICRMS is substantially appropriate to the Group's structure and type of business, and suited to prevent the risks identified. Furthermore, the accounting principles and

¹⁹ www.brembo.com, section Investors, Reports

procedures are properly applied for the purposes of preparing the periodic financial reports.

10.2 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, Risks & Sustainability 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 standards, 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, by agreement with the Compliance Officer, draws up a three-year audit plan that is carried out through scheduled annual test activities and conducted at all companies with the scope of application of Law 262.

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 document has been defined and shared, the Compliance Officer and/or Internal Audit (in this latter case through a specific follow-up on site) verify that the Improvement Plan has actually been 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 notice 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. Also the main companies in the Brembo Group 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.

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

On 20 April 2017, the Board of Directors confirmed Cristina Bombassei in her role as Executive Director in charge of the Internal Control and Risk Management System, vesting her with the functions set forth in Article 7.C.4 of the Corporate Governance Code. Said function acts on the basis of the Guidelines

issued by the Board of Directors and the Policies for implementing the ICRMS, issued by the function itself in July 2015.

In 2017, the Executive Director in charge of the Internal Control and Risk Management System kept communication channels open, coordinating with the Chief Internal Audit Officer, the Risk Manager and the Audit, Risks & Sustainability Committee during the performance of her activities (she is responsible for identifying the main company risks and monitoring the body of procedures and rules that comprise the Internal Control System, including in light of operating conditions and the legislative and regulatory situation).

The Executive Director in charge of the Internal Control and Risk Management System submitted the annual report to the Board of Directors at the meeting held on 5 March 2018.

10.4 Chief Internal Audit Officer

Pursuant to the Corporate Governance Code, on the proposal of the Audit, Risks & Sustainability Committee and the Executive Director in charge of the Internal Control and Risk Management System, Alessandra Ramorino was confirmed in the position of Chief Internal Audit Officer by the Board of Directors on 17 December 2012. In addition, in December 2016 the Board of Directors also approved the related organisational structure, which it deemed adequate to the performance of the tasks set out in Article 7.C.5 of the Corporate Governance Code.

The Chief Internal Audit Officer reports hierarchically to the Board of Directors through the Chairman, and in operational terms to the Executive Deputy Chairman, and interacts with the Audit, Risks & Sustainability Committee, the Director in charge of 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 practices.

Upon proposal of the ICRMSD, and after obtaining a favourable opinion from the Audit, Risks & Sustainability Committee and the Remuneration &

Appointments Committee, as well as consulting with the Board of Statutory Auditors, the Board of Directors determines the Chief Internal Audit Officer (fixed and variable) remuneration in accordance with company policies and current laws. It also ensures that the Chief Internal Audit Officer has access to resources suited to the fulfilment of her responsibilities.

Each year, after having obtained a favourable opinion from the Audit, Risks & Sustainability 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 in 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 Guidelines and Policies for implementing 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 the 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 preset operating targets.

During 2017, Internal Audit operated based on the approved Three-year Audit Plan, which provides for: organisational audits of Group subsidiaries, audits of compliance with Law No. 262/05 and Legislative Decree No. 231/2001, IT audits, audits on relevant compliance activities and ethics audits based on specific reports received.

The Chief Internal Audit Officer 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.

Throughout 2017, 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 Chief Internal Audit Officer 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 26 February 2018, the Audit, Risks & Sustainability Committee was provided with appropriate information on the results of Chief Internal Audit Officer 's activities for 2017 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 Chief Internal Audit Officer relating to Law No. 262/05 for 2017, during periodic meetings and through the Annual Report 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.

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

Brembo adopted an Organisation, Management and Control Model to fulfil all the legal requirements and comply with all principles that inspired the Legislative Decree No. 231/2001, 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.

The 231 Model (Fifth Edition, approved on 30 July 2015 and updated in July 2017) is made up of:

A General Section illustrating the company's profile, the regulatory framework, underlying principles and the elements making up the Model (Corporate Governance System, Internal Control System, Principles governing the system of delegated powers, Code of Ethics), the function of the Model, the ways in which the Model is formed and structured, the recipients of the Model, relations with Group companies, as well as the disciplinary system and the measures to be implemented in terms of training, circulation, amendment and updating; following the legislative changes introduced between the end of 2016 and early 2017, extending the list of underlying offences, the General Section was updated in July 2017 through the integration of said list:

- introduction of the offence of "unlawful intermediation and exploitation of agricultural labour" (Article 603-bis of the Italian Penal Code), deemed not applicable in the light of the Company's business; in any event, the existing tools/preventative measures and control procedures implemented for contractors and temporary labour agencies (to which the offence could apply, in theory, on the basis of their company objects) were found to be adequate;
- introduction of the offence of "trafficking in organs harvested from a living person" (Article 601-bis of the Italian Penal Code), deemed not applicable, in the light of the Company's business;
- introduction of the offence of "instigation of corruption" (Article 2635-bis of the Italian Civil Code), for which it was assessed that the current map of sensitive processes and the related control protocols aimed at combating the risks of corruption and solicitation of bribery governed by the Special Section of the Legislative Decree 231 Model also cover the risks deriving from the changes made to the law.

General Section

The opportunity was also taken to update the following points:

- inclusion of the shares of Brembo S.p.A. in the FTSE-MIB;
- number of employees at the Group level;
- new name of the Audit, Risks & Sustainability Committee;
- new composition of the Supervisory Committee, as per the resolution of the Board of Directors of 20 April 2017;
- explicit statement of the general obligation to report to the Supervisory Committee already included in the various guidelines, procedures and instructions issued by Brembo, on the basis of suggestions made by the newly elected Supervisory Committee.

Special Sections

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.

Code of Ethics

It forms an integral part of the Model, 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;

Brembo Compliance Guidelines

They 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 and immediacy of content of the various Special Sections for the recipients of the Brembo Model. The Second Edition, approved in 2016, features an in-depth restyling of the text, above all, to ensure that it is properly classified in accordance with the Company's filing system for corporate documents, as well as to incorporate graphics designed to improve dissemination and facilitate training.

Antibribery Code of Conduct

Code of Conduct that, in line with the principles entrenched in the Code of Ethics and international best practices, is aimed at:

- ensuring transparency; clearly delineating the bounds of permitted behaviour and ensuring compliance with anti-bribery regulations in force in all the jurisdictions in which Brembo operates, by any and all persons serving Brembo in any capacity whatsoever;
- ensuring the highest levels of integrity by defining, *inter alia*, Brembo's policy regarding the acceptance and offer of gifts, hospitality and entertainment (i.e., the free provision of goods and/or services for promotional or public relations purposes).

The Code defines each party's responsibilities in order to ensure the observance of the highest standards of integrity and avoid any suspicion of inappropriate motivations underlining the offer or acceptance of a gift or act of hospitality, or an undue influence exercised on or by the recipient who accepts such an offer. The second edition of the Code, approved by the Board of Directors on 27 July 2017, raises the maximum limit on Brembo merchandising gifts (intended to promote the brand), while also requiring that subsidiaries adopt a merchandising catalogue similar to that of the Parent.

Rules governing the proceedings of the Supervisory Committee

Regulation revised and approved by the Supervisory Committee itself on 11 May 2017, to reflect its renewed composition, which no longer calls for the involvement of members of the Board of Statutory Auditors.

Group compliance system

This system entails the adoption of the 231 Model, as well as the setting up of a Supervisory Committee tasked with constantly monitoring the functioning, appropriateness and effectiveness of the Model in question:

- the adoption by each subsidiary of a compliance programme designed in light of the local regulatory framework governing corporate administrative/criminal liability;
- the implementation by all subsidiaries of the general rules of conduct imparted by the Parent (Brembo Corporate and Compliance Tools) with a view to ensuring compliance with the highest ethical standards throughout the Group. In fact, if local regulations are less stringent than those of the Parent, then the latter's compliance principles will prevail (principle of prevalence). As well as the Antibribery Code of Conduct and Brembo Compliance Guidelines, the following instruments are also to be taken into account:
 - 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 on 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 Legislative Decree No. 231/2001; 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 Legislative Decree No. 231/2001.

Brembo Antitrust Code of Conduct

In 2017, in order to raise awareness among company departments of compliance with competition rules, in accordance with the principles enshrined in its Code of Ethics, Brembo prepared and adopted an Antitrust Code of Conduct, in addition to the other compliance documents already issued. It represents a practical guide, tailored to Brembo's business, that provides a simple, accessible explanation of:

- the restrictions imposed by antitrust rules;
- the cases in which such restrictions may most frequently be breached;
- the most common areas/situations of risk of violations of antitrust rules;
- the proper behaviour to be adopted to ensure full compliance with antitrust legislation in the various countries in which Brembo operates.

The Antitrust Brembo Code applies to employees of Brembo S.p.A. and its subsidiaries in the EU and forms a model of reference for the compliance programmes that must be implemented starting in 2018 at Group companies based outside the European Union.

The document was presented to the Audit, Risks & Sustainability Committee, Supervisory Committee and Board of Statutory Auditors during the meeting on 26 October 2017, and was distributed to the Business Management Committee during the meeting on 30 October 2017.

The reporting channel set up by the Company with regard to the changes brought on by the new "Whistleblowing" law (bill 2208 approved by the Chamber of Deputies on 15 November 2017) already meets the legal requirements. In addition, the new predicate offences added, such as the following, are currently being assessed:

- addition to Article 25-duodecies of Legislative Decree No. 231/2001 of paragraphs 1-bis, 1-ter and 1-quater of Article 12, Provisions aimed at combating illegal immigration (Legislative Decree No. 286/1998 – Consolidated Immigration Act);
- new Article 25-terdecies of Legislative Decree No. 231/2001, on racism and xenophobia (bill 2886, approved by the Chamber of Deputies on 8 November 2017).

Supervisory Committee

The Supervisory Committee, made up of 3 members, was appointed in the General Shareholders' Meeting on 20 April 2017 called upon to appoint the new Corporate Bodies and will continue to serve until the end of the term of office of the Board of Directors. The Committee's term of office will hence end on the date of approval of 2019 Financial Statements²⁰.

Members	Position
ALESSANDRO DE NICOLA	Chairman
LAURA CIOLI	Independent Director
ALESSANDRA RAMORINO	Brembo's Chief Internal Audit Officer

In accordance with Brembo's Legislative Decree 231 Model concerning the requirements for members of the Supervisory Committee (autonomy, independence, integrity and professionalism), best practices and case law on this subject, the function of Supervisory Committee was entrusted to a collegial body, made up of three members identified amongst persons complying with the professional and independence requirements, as well as with specific inspective and advisory skills and whose Chair is external to the company's organisation.

²⁰ Until the Shareholders' Meeting of 20 April 2017 the Supervisory Committee – mixed composition – was composed by: Raffaella Pagani - Chairwoman, Milena Motta and Sergio Pivato (member of the Board Statutory Auditor for the years 2014-2017), Alessandra Ramorino and two external members Marco Bianchi and Maria Tagliaferri.

As regards the specific activities within its remit, the Supervisory Committee met on 27 February 2017, 11 May 2017, 18 July 2017, 26 October 2017, and 14 December 2017. The Chair of the Committee also attended the Audit, Risks & Sustainability Committee meetings for the matters within her responsibility and interest. On 26 February 2018, a meeting was held to discuss the final periodic reports for 2017.

During the meetings held in 2017, the Chair of the Supervisory Committee consulted independently with the Internal Audit Department to examine certain risk-assessment analyses made by the 231 Team, as well as to analyse the investigations carried out as a result of some reports.

In acknowledging the updating of the Model and its protocols and in keeping with the opinions expressed in previous reports, the Supervisory Committee confirmed that the general structure of the 231 Model remains intact, and that the Internal Audit's assurance and monitoring activities, the 231 Risk Assessment and the various reports submitted revealed no facts, acts, events or omissions that were critical in respect of compliance with the requirements of the 231 Model.

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.

Considering the new composition of the Committee announced by the Board of Directors following the renewal of company boards by the Shareholders' Meeting on 20 April 2017, the Supervisory Committee approved the new edition of its Rules at its meeting on 11 May 2017.

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

Whistleblowing Channel

In accordance with industry-wide compliance-oriented best practices, Brembo has adopted a specific "Whistleblowing Procedure" aimed at setting up and managing reporting channels with a view to ensuring adequate information flows towards and within the Company (through the Supervisory Committee) focusing on irregularities and/or breaches of the Model, the Code of Ethics or other provisions set forth in Brembo's internal rules and regulations.

The reporting channel established by the Company is already in line with the provisions of the New Whistleblowing Law (DDL 2208 approved on 15 November 2017 by the Chamber of Deputies).

The principles underlying the management of input from whistle-blowers include:

- **Assurance of anonymity and confidentiality:** all of Brembo S.p.A.'s functions/executives in charge of receiving and processing reports must ensure the utmost anonymity of the person or persons making the report, whose identity may be revealed only to the Supervisory Committee;
- **Bad faith reports:** the Supervisory Committee shall ensure adequate protection against bad faith reports, taking action against any such conduct and/or informing the interested parties/companies targeted by reports found to have been made in bad faith;
- **Anonymous reports:** anonymous reports shall be taken into consideration only if appropriately detailed and supported by facts.

Reports may be made by any person or party whatsoever, including: company employees, members of Corporate Bodies (Board of Directors and Board of Statutory Auditors), as well as the Independent Auditors, customers, suppliers, consultants, outside collaborators, shareholders and partners of Brembo S.p.A. and its subsidiaries, and third parties.

Reports shall be submitted to the Supervisory Committee as follows:

- Oral reports to the Supervisory Committee;

- Ordinary post (Supervisory Committee of Brembo S.p.A. — viale Europa 2 — 24040 Stezzano (Bergamo, Italy);
- E-mail (organismo_vigilanza@brembo.it);
- Voice mail (+39 035-6055295);
- Internet (Corporate Governance section of the website www.brembo.com);
- Facsimile transmission (+39 035-6055203).

10.6 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 and its subsidiaries.

The Board of Statutory Auditors, with which the Internal Control & Audit Committee is identified, pursuant to Legislative Decree No. 39/2010, as amended by Legislative Decree No. 135/2016, and the Independent Auditors periodically exchange information and data about their respective areas of supervision and control. The Board of Statutory Auditors periodically verifies assignments other than auditing, in order to assess whether they are compatible with the statutory auditing assignment for the purposes of continuing satisfaction of the independence requirement, and monitors the ratio of auditing fees to fees for other services, to ensure that an appropriate balance is always maintained, in accordance with applicable laws and standard practice.

At its meeting on 18 July 2017, the Board of Statutory Auditors reviewed and approved the creation of two separate procedures governing the granting of assignments to the Independent Auditors. These procedures were drafted while taking account of the changes brought on by Legislative Decree No.

135/2016 and the process of revising the Statement of Non-Financial Information pursuant to Legislative Decree No. 254/2016:

- the former procedure governs the process of granting the external auditing assignment and represents a means of supporting the Board of Statutory Auditors in selecting the Independent Auditors, as required by law, so as to ensure the independence of the external auditors from the entities requesting the performance of external auditing assignments, which represents a fundamental safeguard for the reliability of accounting information;
- the latter relates to the process of granting assignments other than independent auditing, with the aim of:
 - i) avoiding the granting of assignments for services included in the catalogue of those subject to categorical bans by law;
 - ii) regularly monitoring that the fees paid for independent auditing are proportional to the fees for Other Services, which must not exceed the limit of 70%.

On the basis of this latter procedure, the current Independent Auditors were assigned responsibility, with the approval of the Board of Statutory Auditors given at its meeting on 26 October 2017, for verifying the preparation of the Statement of Non-Financial Information drafted in accordance with Legislative Decree No. 254/2016²¹, and were granted an assignment to conduct limited assurance on the Statement of Non-Financial Information according to an assessment of the appropriateness and efficiency of its approach and activity.

In 2017, the Independent Auditors met regularly with the Board of Statutory Auditors to discuss changes to external auditing laws as a result of Regulation (EU) No 537/2014 and Legislative Decree No. 135/2016, focusing in particular on the structure of the information — including additional information — to be presented in the new audit report pursuant to the new Article 14 of Legislative Decree No. 39/2010.

²¹ Legislative Decree No. 254 of 30 December 2016 transposed European Directive 2014/95/EU introduced an obligation for listed companies to arrange and disclose a statement at the individual or consolidated level containing a series of information on environmental, social and employee matters, respect for human rights, anti-corruption and anti-bribery matters. This information can be contained in the Annual Financial Report or in separate documents. The Body in charge for the arrangement and the disclosure of such statement is the Board of Directors. It is also provided the control by the Board of Statutory Auditors and by the Independent Auditor on such statement.

10.7 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 5 March 2018 the Board of Directors appointed Andrea Pazzi, Chief Administration and Finance Officer, as Manager in charge of the Company's financial reports, granting him the relevant powers. This appointment is effective for the purposes of attesting the accounting data of Brembo S.p.A. and of the Group at 31 December 2017. He will remain in office through to the end of the term of the current Board of Directors, i.e., until the General Shareholders' Meeting called to approve the Financial Statements for the year ending 31 December 2019.²²

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 Manager in charge of the Company's financial reports is invited to all Board meetings discussing matters within his function, and participates in the meetings of the Audit, Risks & Sustainability Committee and the 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.

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

By drafting and approving the "Guidelines for the Internal Control and Risk Management System", the Board of Directors not only indicates the objectives of the System, but also describes its participants and Bodies — both inside and outside the Company — and illustrates their responsibilities and methods of interaction.

²² Until the previous year, this function was attributed to Matteo Tiraboschi.

With a view to practical implementation of these guidelines, the Executive Director in charge of the Internal Control and Risk Management System defined the “Policies for the Management of the Internal Control and Risk Management System” with the aim of tracing its overall integrated structure, so as to permit the main company risks to be identified and managed and to design the System in light of the current organisational structure, the legislative and regulatory framework and best practices.

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 submitting 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 carry out audits of specific operating areas, as well as audits 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, Risks & Sustainability 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;
- coordinating the Managerial Risk Committee and relying upon the support of the Risk Manager and Internal Audit as the guarantors of the Internal Control and 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, Risks & Sustainability Committee to the Chairman of the Board of Statutory Auditors and of the Supervisory Committee.

11. DIRECTORS' INTERESTS AND RELATED PARTY TRANSACTIONS

11.1 Conflict of interests

The Board of Directors did not deem it necessary to adopt special operating solutions suitable to facilitate the identification and adequate handling of situations in which a Director is the bearer of an interest on his or her own behalf or on behalf of third parties. On this specific point, the Board found that current rules and procedures implemented pursuant to the provisions of Article 2391 of the Civil Code (“Directors’ Interests”) are amply adequate insofar, as they require each Director to “notify all the other Directors and the Board of Statutory Auditors of any and all interests that he or she may bear, on his or her own behalf or on behalf of third parties, in any transaction effected by the company, specifying the nature, terms, origins and extent of any and all such interests.” As a result, the company adopts from time to time any and all measures it deems fit in such regard, in compliance with applicable regulations (including, without limitation, the disqualification from voting on matters pertaining thereto, or requesting to leave the meeting while the relevant resolution is being taken).

11.2 Related Party Transactions Procedure²³

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

²³ Adopted on 12 November 2010, in accordance with Consob Regulations (Resolution No. 17221 of 12 March 2010 and Resolution No. 17389 of 23 June 2010), in light of the unanimous and favourable opinion of the Audit & Risk Committee (appointed for that purpose, being composed of three Independent Directors).

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

The updated edition of Brembo's Related Party Transactions Procedure is available on Brembo's website (www.brembo.com, section Company, Corporate Governance, Governance Documents) and is summarised in the following table.

Main aspects of the Related Party Transactions Procedure

Related Party Transactions Committee	This function is performed by the Audit, Risks & Sustainability Committee, as it consists of three non-executive and independent Directors.
Scope of Application	Parties set forth in Attachment 1 to the Consob Regulations (which refers to IAS 24 at the date of publication of Regulations): <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 could 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 11 May 2017, 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 Thresholds/Indices	Identified on the basis of the last Financial Statements, subject to annual review in accordance with the financial statements results approved by the General Shareholders' Meeting (most recently updated by the Board of Directors on 11 May 2017 based on 2016 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. <hr/> <p>Low Value Transactions Ordinary Transactions (as per Consob's definition) 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>

It should be noted that, 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.

12. APPOINTMENT OF STATUTORY AUDITORS

In accordance with the provisions of Article 22 of the By-laws:

**Composition
(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 General 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 General Shareholders' Meeting.

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;

**List voting
(Article 22 of the By-laws)**

lists may be submitted by any number of Shareholders who, on their own or together with other Shareholders, represent at least the minimum percentage of shares bearing voting rights at 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, 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 Shareholders' Meeting at first calling and public disclosure must be made both on the Company's website and at its registered offices, 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.

On 21 April 2016, the General Shareholders' Meeting of Brembo S.p.A. approved the inclusion of the provisions of Article 126 of TUF in the statutory instructions concerning the submission of lists for the appointment of the Board of Statutory Auditors. According to these provisions:

- the lists submitted are also valid for any callings of ordinary sessions of the General Shareholders' Meeting after the first, even if a new notice of calling is published;
- in such cases, shareholders may submit new lists, and the terms provided for in Article 147-ter of TUF (25 days for submission and 21 days for public disclosure) are reduced to 15 and 10 days, respectively.

**Election
(Article 22 of the By-
laws)**

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.

13. COMPOSITION AND FUNCTIONING OF THE BOARD OF STATUTORY AUDITORS

The General Shareholders' Meeting held on 20 April 2017 appointed the new Board of Statutory Auditors for the three-year period 2017-2019 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 2019. 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 0.523% 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.

13.1 Composition of the Board of Statutory Auditors

BOARD OF STATUTORY AUDITORS - COMPOSITION AT 31 DECEMBER 2017²⁴

Office held	Name and surname	Year of birth	Date of first appointment ¹	In office from	In office until	Indep. as per Code	Attendance to Board of Statutory Auditors' meetings in 2017 ³	Attendance to Board of Directors' meetings in 2017 ⁴	No. of other offices held ⁵
Chairwoman	Raffaella Pagani	1971	29.04.2014	20.04.2017	Approval of Financial Statements at 31.12.2019	m	x	100%	100% weight 3.75
Acting Auditor	Alfredo Malguzzi	1962	20.04.2017	20.04.2017	Approval of Financial Statements at 31.12.2019	M	x	100%	100% weight N.A
Acting Auditor	Mario Tagliaferri	1961	20.04.2017	20.04.2017	Approval of Financial Statements at 31.12.2019	M	x	100%	100% weight 3.63
Alternate Auditor	Myriam Amato	1974	29.04.2014	20.04.2017	Approval of Financial Statements at 31.12.2019	m	x	-	-
Alternate Auditor	Marco Salvatore	1965	29.04.2011	20.04.2017	Approval of Financial Statements at 31.12.2019	M	x	-	-
No of meetings held during the year of reference (2017)				Stat. Aud: 8	BoD: 8	Audit & Risk Com: 5	Remuneration & Appointments Comm: 1		

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 Brembo 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 0.523% of share capital).

³ This column shows the percentage of Board of Statutory Auditors' meetings attended by Statutory Auditors in 2017 (No. of meetings attended/No. of meetings held by the Board during the Auditor's actual term of office); preparatory meetings and induction sessions are not included.

⁴ This column shows the percentage of Board of Directors' meetings attended by Statutory Auditors in 2017 (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-quinquiesdecies of the Consob Rules for Issuers.

²⁴ Until the Shareholders' Meeting of 20 April 2017 the Board of Statutory Auditors was composed of: Barbara Raffaella Pagani (Chairwoman), Milena Motta, Sergio Pivato – Acting Auditor; Myriam Amato and Marco Salvatore – Alternate Auditor.

PROFESSIONAL PROFILE OF THE STATUTORY AUDITORS

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

RAFFAELLA PAGANI

Chairwoman

Chairwoman of Brembo S.p.A.'s Board of Statutory Auditors. With a Bachelor's Degree in Economics and Business from the University Luigi Bocconi in Milan, followed by qualification as a Certified Public Accountant, she 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-Aventis S.p.A., and Nord-Com S.p.A. In addition, she is a member of the Board of Statutory Auditors of E-Distribuzione S.p.A., Enel Italia S.r.l., Dufry Shop Finance Ltd., and other companies. In addition to being member of the Board of Directors of Azimut Holding S.p.A., she audits the accounts of the Municipality of Cremona and certain municipalities near Milan. She serves as sole auditor of Alpa S.p.A.

ALFREDO MALGUZZI

Acting Auditor

Born in 1962 in Lerici, Italy, he earned a degree in Business Administration, with a specialisation in self-employed accounting services, from Luigi Bocconi University; he is a member of the Milan Accountants Association and is registered with the Register of Auditors (section B). Areas of activity: tax and corporate consultancy, with a specialisation in M&A tax and corporate aspects, private equity, venture capital, IPOs, international taxation, the tax treatment of share-based incentive plans and tax litigation. He is a published author of works on tax matters. He sits on the boards of directors of Borgo Scopeto e Tenuta Caparzo S.r.l. Società Agricola, Candy S.p.A., First Course ss, LaGare S.p.A. and Triboo S.p.A., as well as on the boards of statutory auditors of BNP

PARIBAS Lease Group S.p.A., Brembo S.p.A., Gruppo Lactalis Italia S.p.A. and Snam 4 Mobility S.p.A.

MARIO TAGLIAFERRI

Acting Auditor

Born in Milan on 9 October 1961, he graduated in Economics and Business from the State University of Bergamo in 1987. He is registered with the Cremona Accountants Association, the Register of Technical Advisors to the Judges of the Civil and Criminal Court of Cremona and the Register of Auditors. He was President of the Crema Accountants Association for eleven years and has been coordinator of the accountants associations in Lombardy. He is a published author on taxation and corporate affairs. He is a founding partner of the firm LEXIS – Dottori Commercialisti Associati and practices from its Crema and Milan offices, primarily providing tax and corporate consultancy to SMEs and large enterprises, with a particular focus on corporate and business reorganisation through mergers and acquisitions. He is currently Chairman of the Board of Directors of Banca Cremasca e Mantovana Credito Cooperativo S.C.R.L, Coats Thread Italy S.r.l., Guarniflon S.p.A., Nerviano Medical Sciences S.r.l., SCRP S.p.A., Sipral Padana S.p.A. and Crema Diesel S.p.A., as well as statutory auditor at Brembo S.p.A., Brembo SGL Carbon Ceramic Brakes S.p.A., Marsilli S.p.A. and Fondazione Nazionale Commercialisti.

13.2 Board of Statutory Auditors' Diversity

Policies

When company boards were renewed for the period 2017-2019, the outgoing Board of Directors expressed its position to the shareholders on the identification of candidates for control bodies, referring to the experience and professionalism of candidates in order to ensure adequate diversity of the members of the governing body pursuant to Article 123-bis, paragraph 2, letter d-bis, of TUF.

In particular, in addition to the current legal and regulatory requirements, and by virtue of the new version of Article 19 of Legislative Decree No.

39/2010, as amended by Legislative Decree No. 135/2016, which transposed Directive No. 2014/56, the following recommendations were made regarding candidates for the position of Statutory Auditor:

- (i) they must be chosen from persons with an overall experience of at least three years in professional or academic endeavours closely related to the Company's business; or
- (ii) they must have served in an executive position at bodies operating in sectors closely related to the Company's business; or
- (iii) they must have served in a governance or control role at companies in Brembo's sector and of the same size for a suitable period.

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 2015 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 2017, 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 (20 April 2017) and, subsequently, on the basis of the statements of each member of the Board of Statutory Auditors issued pursuant to Attachment 5-bis to the Rules for Issuers. The outcome of the checks for the year 2017 is given in the table on page 58.

13.3 Board of Statutory Auditors' Duties and Activities

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 Auditors²⁵.

The Board of Statutory Auditors has been identified with the "Internal Control and Audit Committee" pursuant to Legislative Decree No. 39/2010 (as amended by Legislative Decree No. 135/2016), which assigns functions of supervision of the financial reporting process, the efficacy of internal control systems, internal auditing and risk management, the statutory auditing of the annual and consolidated accounts and the independence of the statutory 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 2017 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 attended the meetings of the Audit, Risks & Sustainability Committee (5 meetings) and Remuneration & Appointments Committee (1 meeting); the meetings of the Board of Statutory Auditors lasted about 3 hours on average;
- held two preparatory meetings, one with the Manager in Charge of the Company's financial reports (10 October 2017) and one with the Independent Auditors (29 November 2017) to discuss several issues subsequently reviewed by the statutory auditors;
- participated in the induction programme for newly appointed Directors and Statutory Auditors, but also open to those already in office, as discussed in detail in section 4.6 above;
- in most cases, held its meetings on the same day as Audit, Risks & Sustainability Committee and the Supervisory Committee, with a section dedicated to joint discussion, in order to facilitate the exchange of information between parties with significant powers in the field of internal controls;
- constantly received from Directors exhaustive and detailed information on business performance

²⁵ As required pursuant to Article 2409-bis of the Civil Code, auditing of Company's accounts was entrusted to Independent Auditors, subject to auditing activities regulations set forth for companies with listed shares, as well as to Consob's supervisory activity.

and outlook, operations carried out and the most significant economic, financial and equity transactions performed by the Parent or its subsidiaries, as well as the status of activities and strategic projects underway;

- 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;
- monitored the procedures for submitting lists and appointing members of governance and control bodies and the appointment process, in conjunction with the renewal of company boards, to ensure that these activities were carried out in accordance with the applicable rules;
- continued the discussions that began at the end of 2016 on changes to external auditing laws as a result of Regulation (EU) No. 537/2014 and Legislative Decree No. 135/2016, periodically exchanging views with the Independent Auditors on the structure of the information — including additional information — to be presented in the new audit report pursuant to the new Article 14 of Legislative Decree No. 39/2010;
- was regularly informed of the materiality analysis process carried out by the Company to define areas of non-financial information of a social and environmental nature deemed important to the Group for the purposes of preparing the Statement of Non-Financial Information pursuant to Legislative Decree No. 254/2016 and of the procedures implemented by the Company to govern the roles, activities, responsibilities and timescales of the worldwide data collection and validation process, as well as the preparation and approval of the Statement of Non-Financial Statement.

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.

14. 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 management of shareholder relations is entrusted to Matteo Tiraboschi, Executive Deputy Chairman of Brembo S.p.A., supported by the Investor Relations function. Dialogue with the financial community is maintained in collaboration with the Chief Executive Officer, Andrea Abbati Marescotti.

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.

The Executive Deputy Chairman, Chief Executive Officer and IR Manager periodically hold a conference call with the financial analysts who cover the Company following the approval of accounting results by the BoD. The conference call is held in English; afterwards, a transcript is made available on the website.

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, section Investors, 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 with relevant Codes and procedures, etc.

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 Consob-authorised system 1INFO (www.1info.it), managed by Computershare S.p.A. with registered office in Milan, at via Lorenzo Mascheroni 19.

15. GENERAL SHAREHOLDERS' MEETINGS

The By-laws, amended by the General Shareholders' Meeting on 21 April 2016, 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. 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 General 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 and submission of New Motions.

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 in the application²⁶, or to submit motions on items already on the agenda.

²⁶ 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 General 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.

Right to pose questions prior to the General Shareholders' Meeting.

The amendments to Brembo S.p.A.'s By-laws approved by the Extraordinary Shareholders' Meeting of 21 April 2016, introduced a new Article 10-ter, establishing that those entitled to vote during General Shareholders' Meetings may submit questions regarding the items on the Agenda even before the General Shareholders' Meeting, in accordance with the procedures and terms set in the Notice of Calling.

Participation in and representation at the General Shareholders' Meeting.

Pursuant to Article 11, also partially amended by the Extraordinary Shareholders' Meeting on 21 April 2016, 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 General 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 another person, not required to be a shareholder, through proxy granted pursuant to the procedures prescribed by applicable laws and regulations and indicated in the Notice of Calling. Proxies may be also granted electronically and notified to the Company by e-mail sent to the certified e-mail address specified 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 Shareholders' 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.

Quora and resolutions of the General Shareholders' Meeting

Pursuant to Article 13, also amended by the Extraordinary Shareholders' Meeting on 21 April 2016, Ordinary and Extraordinary Shareholders' Meetings are normally held following a single calling. The quorum requirements for constituting a session and passing resolutions set out in applicable current provisions of law shall apply to this end. However, should the Board of Directors deem it appropriate, it may decide that the Ordinary or Extraordinary Shareholders' Meeting be held following multiple callings, expressly specifying this information in the notice of calling. The Ordinary and Extraordinary Shareholders' Meeting at first, second or third calling shall be validly constituted and pass resolutions with majorities established under law applicable case by case.

Documentation of General Shareholders' Meetings.

All documentation related to General Shareholders' Meeting, 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 system 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, as well as analyses about 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, 2018.

The General Shareholders' Meeting held on 20 April 2017 was attended by the majority of Directors currently in office and all the members of the Board of Statutory Auditors currently in office. The candidates from the list filed by the majority shareholder, Nuova FourB S.r.l., and those proposed by the minority shareholders were also invited to participate.

The notice of calling for the next General Shareholders' Meeting, convened on 20 April 2018, is available on the Company's website www.brembo.com, section Investors, For Shareholders, Shareholders' Meeting, 2018 as well as from the authorised storage system (www.1info.it) and has been published in summary version in the daily newspaper // *Sole24Ore*.

16. FURTHER CORPORATE GOVERNANCE INITIATIVES (pursuant to Article 123-bis, paragraph 2(a) of TUF)

16.1 Assignment of Sustainability tasks/ functions to the Audit and Risk Committee

Starting with its term beginning on 20 April 2017, the Board of Directors decided to assign responsibility for supervising sustainability issues to the Audit & Risks Committee, resulting in the change of the Committee's name to the Audit, Risks & Sustainability Committee, and its duties as set out in the related regulation were updated accordingly. This decision was made in accordance with the inclusion of Brembo in the FTSE-MIB index and the provisions of Article 4 of the Corporate Governance Code, which suggest that it is appropriate to assess whether to form a specific committee responsible for supervising sustainability issues and its dynamics of interaction with all stakeholders or, alternatively, to vest an existing committee with such responsibilities. On the basis of the best practices in this area, and in the light of the new Legislative Decree No. 254/2016 on the Statement of Non-Financial Information, the Company decided to assign this function to the Audit & Risks Committee, considering, among other factors, the related nature of its duties.

The tasks and functioning of the Audit, Risks & Sustainability Committee were therefore expanded and incorporated into a new version of the Regulations, approved by the Board of Directors during its meeting on 20 April 2017, along with the appointment of the Committee and contained in the Brembo Corporate Governance Manual.

See section 9 for information on the Committee's composition and work in 2017.

16.2 Whistleblowing System

With regard to the Internal control and risk management system, the Company has implemented an internal system for employees to report any irregularities or violations of applicable legislation and internal procedures, which already satisfies the requirements established by the New "Whistleblowing" Law (bill 2208 approved by the Chamber of Deputies on 15 November 2017), the characteristics of which are described in section 10.5, concerning the Organisation, Management and Control Model Pursuant to Legislative Decree No. 231/2001.

17. CHANGES AFTER 31 DECEMBER 2017

There were no changes after 31 December 2017.

18. REMARKS ON THE LETTER FROM CHAIRMAN OF THE CORPORATE GOVERNANCE COMMITTEE OF 13 DECEMBER 2017

The notice sent by the Chairman of the Corporate Governance Committee to all issuing companies on 13 December 2017 and enclosed document (Annual Report – Fifth Edition) on the state of application of the Borsa Italiana Corporate Governance Code were first circulated to the Executive Directors, Chairwoman of the Board of Statutory Auditors and Lead Independent Director.

The recommendations as to the aspects to be improved and reinforced identified by the Corporate

Governance Committee were then reviewed by the Lead Independent Director and Independent Directors during the meeting on 9 February 2018 and then

submitted to the Board of Directors, highlighting a good level of implementation by Brembo. The details are provided below:

5TH ANNUAL REPORT ON THE APPLICATION OF THE CORPORATE GOVERNANCE CODE OF BORSA ITALIANA	
Areas of improvement/strengthening highlighted by the Corporate Governance Committee	Brembo's implementation
PRE-MEETING INFORMATION Ensuring full transparency regarding the timeliness, completeness and accessibility of pre-meeting information, with specific indication of observance of the deadlines for sending documentation	The deadlines for providing access to informational materials, including forms and presentations of details, as set by the Bylaws and the Regulations of the Board of Directors, were normally observed. See section 4.7.2.
CLARITY AND COMPLETENESS OF REMUNERATION POLICIES Assigning greater weight to long-term variable components in remuneration policies, introducing claw-back clauses and establishing criteria and procedures for assigning any termination indemnities	Aspects described in detail in the Annual Remuneration Report, submitted for the review of the Shareholders' Meeting. See www.brembo.com , section Company/Corporate Governance/Remuneration Policies
APPOINTMENTS COMMITTEE Establishing an appointments committee, and, if it is combined with the remuneration committee, reporting separately on the activities performed	The Regulation of Brembo's Remuneration and Appointments Committee draws a clear distinction between the Committee's functions in these two areas, and they are also discussed separately during Committee meetings. Separate reporting began to be provided starting with the 2016 Corporate Governance and Ownership Structure Report. See section 7.
SUCCESSION PLANS Devising concrete succession plans for executive directors, to ensure the continuity and stability of management, and increasing the transparency of the plans adopted	Brembo has adopted succession plans. See section 4.2. In the Ambrosetti 2017 Corporate Governance Survey, it is emphasised that Brembo is among the 52% of companies in the FTSE-MIB index that discloses this information.
INDEPENDENCE Reinforcing assessments of independence by providing adequate explanations in the event of systematic failure to apply the criteria established in the Code	Brembo's current BoD does not present any cases of failure to apply such criteria. See section 4.10.
BOARD EVALUATION Designing structured procedures for the Boards' Review process and including the efficacy of their functioning in assessments of the Board of Directors, considering in particular the Board's contribution to defining strategic plans and monitoring operating performance, the adequacy of the internal control system and risk management.	Activities envisaged in the Regulations of the BoD of Brembo and entrusted to an independent external consultant (Spencer Stuart) for the period 2017-2019. Among other issues, the following are assessed: the functioning, composition (in view of the renewal of boards), efficacy and involvement of the BoD in strategic decisions and evaluation of the internal system. See section 4.12.